



БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

ПЕРЕКРОИТЕ ВСЁ ИНАЧЕ...

Почти год и экономика, и банковская система живут в изменившихся условиях. Кто-то называет произошедшее кризисом, кому-то это слово не нравится. Дело не в терминах. Экономическая и финансовая реальность стала иной — это факт. В банковской системе перемены произошли практически на всех фронтах: изменились ставки и источники фондирования, поведение вкладчиков и заёмщиков.

К переменам можно относиться по-разному: романтики и авантюристы их славят, философы предостерегают. Но в любом случае к ним надо адаптироваться.

Анкета БДМ

ПЕРЕКРОИТЕ ВСЁ ИНАЧЕ...

ПОЧТИ ГОД И ЭКОНОМИКА, И БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ЖИВУТ в изменившихся условиях. Кто-то называет произошедшее кризисом, кому-то это слово не нравится. Дело не в терминах. Экономическая и финансовая реальность стала иной — это факт. В банковской системе перемены произошли практически на всех фронтах: изменились ставки и источники фондирования, поведение вкладчиков и заёмщиков.

К переменам можно относиться по-разному: романтики и авантюристы их славят, философы предостерегают. Но в любом случае к ним надо адаптироваться. Нам хотелось понять, как банки оценивают изменения финансового ландшафта и как вписываются в него.

- 1** Без преувеличения главным творцом нового банковского ландшафта можно назвать мегарегулятора: именно благодаря его усилиям система «похудела» и избавилась от «шлаков». Но насколько она окрепла и не подходит ли концентрация капиталов к опасному пределу?
- 2** Процессы очистки и консолидации неминуемо ведут к переделу рынка. В чью пользу, по вашему мнению, распределяются оставшиеся «бесхозными» клиенты и активы? Какое влияние оказывает это перераспределение на доступность банковских услуг?
- 3** Есть регионы, где уже не осталось ни одного местного банка. Как вы считаете, способны ли филиалы федеральных банков заместить освободившиеся ниши? Идёт ли дело к полному вымыванию из системы региональных банков, или у них есть будущее?
- 4** Совсем недавно мы наблюдали переориентацию многих универсальных банков на розницу. Не пойдёт ли обратный процесс в условиях затухания розничного рынка? И как, на ваш взгляд, меняется розничный клиент и его потребности? Можете ли вы очертить его усреднённый портрет (возраст, социальный статус, материальный достаток, назначение кредита)?
- 5** В корпоративном кредитовании дела тоже обстоят не лучшим образом. Что сейчас остро необходимо, чтобы вновь запустить процесс финансирования реального сектора? В частности, каким должен быть порог процентной ставки, чтобы бизнес не боялся брать деньги займы?
- 6** Всякая встряска выявляет «слабые звенья» системы. Какие «узкие места» российской банковской системы и её регулирования высветились за последний год? Какие уроки должны извлечь банки и регулятор?

СИТУАЦИЯ БЕЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ НЕЗДОРОВОЙ

1 Несмотря на то что среди банков, у которых были отозваны лицензии за последние полтора года, были достаточно крупные, всё же нельзя говорить о том, что «безвременно ушедшие» занимали статистически значимую долю банковского рынка. Скорее был дан некий сигнал банковскому сообществу, и, на мой взгляд, он был услышан. Вместе с тем, то обстоятельство, что кампания по очистке рядов оказалась растянутой во времени, на каком-то этапе привело к излишней nervozности на рынке, которой можно было бы и избежать. Сейчас новости об отзыве лицензии у очередного участника не вызывают особых эмоций. Тем более что причины этого, как правило, всем очевидны. Но в существующих экономических условиях говорить о том, что банковская система окрепла, мне кажется преждевременным.

Концентрация капитала идёт, но это происходит под влиянием не отзыва лицензий, а других факторов — прежде всего, планомерного совершенствования и вместе с тем ужесточения надзора, повышения требований к качеству активов и достаточности капитала. Объективно это затрудняет деятельность небольших финансовых организаций, ведёт к необходимости поиска источников для повышения капитализации, способов снижения издержек.

Крепкая банковская система — не обязательно система, состоящая из небольшого количества элементов. Убеждена, что устойчивость может (и должна) обеспечиваться высокой диверсификацией, многоуровневостью, всемерным поощрением конкуренции.

2 Если речь идёт о консолидации, то при правильном подходе «бесхозных» клиентов не должно быть — всё остаётся в группе. В своё время при присоединении Нижегородпромстройбанка к САРОВБИЗНЕСБАНКу мы уделили особое внимание вопросу сохранения клиентской базы.

Если же говорить о клиентах банков, у которых отозваны лицензии, то тут всё зависит от конкретной ситуации: у некоторых банков в нашем регионе были настолько специфичные клиенты, что задача стояла обратная: не допустить их на обслуживание в наш банк.

Клиентам — юридическим лицам и предпринимателям, занимающимся реальной деятельностью, наоборот, рады



Ирина АЛУШКИНА
Президент САРОВБИЗНЕСБАНКа

в любом банке. В этом случае многое (не всё, конечно) зависит от проявленной активности по их привлечению и от возможностей банка. Мы в своё время получили ряд очень неплохих клиентов, именно вовремя предложив им услуги. Правда, надо признать, что это случилось всё-таки до отзыва лицензии у банка-конкурента, а не после или в процессе отзыва, поскольку к моменту отзыва, как правило, все хорошие клиенты уже разбегаются.

С вкладчиками всё по-другому: в основном они остаются (по крайней мере, на какое-то время) в банке, проводящем выплаты АСВ.

3 Ситуация, когда в отдельных регионах не остаётся самостоятельных банков, мне представляется нездоровой. Это не идёт на пользу конкуренции. Региональные

банки занимают важную нишу, выполняют значимые функции. Местные банки лучше представляют особенности территорий, готовы вникать в специфику каждого клиента, центр принятия решений у них максимально приближен к конечному потребителю услуг. Региональные банки, как правило, самым непосредственным образом заинтересованы в экономическом и социальном развитии «своих» территорий.

Будущее у региональных банков, безусловно, есть. Но лишь у тех из них, кто к настоящему времени сумел построить оптимальные бизнес-модели, сформировать устойчивую клиентскую базу, обеспечить высокий уровень технологических решений. При этом очевидно, что никаких преференций со стороны государства для региональных финансовых организаций нет и не будет.

Сколько угодно можно говорить и о равных условиях для всех, но не нужно питать иллюзий: в силу невысокой доли на рынке «местного значения», а главное — в силу ограниченности финансовых возможностей государства

Не думаю, что **последний год** высветил какие-то ранее не известные **проблемы**. Просто в **неблагоприятных** условиях все хорошо знакомые **проблемы** проявляются гораздо острее

все меры господдержки будут «проносить» мимо подавляющего большинства региональных банков (впрочем, как и множества федеральных). Так что благополучное будущее практически всех финансовых организаций зависит исключительно от них самих.

4 Розничный бизнес — затратный и высокорискованный. Причём Банк России ограничивает маржинальность в этом сегменте. В условиях кризиса и высокой закредитованности населения снижается качество розничных портфелей. Как следствие, многие банки стали с осторожностью смотреть на дальнейшее развитие розницы. Вместе с тем затраты на развитие сети, разработку продуктов и технологий уже понесены, и их хочется окупить. По-прежнему существуют и потребности у населения. Так что те, кто уже в этом рынке, вряд ли с него уйдут совсем. Но корректировка розничных стратегий у многих уже состоялась: банки, как правило, стали более осторожно подходить к выдаче кредитов населению, кто-то сокращает сеть точек продаж. Одновременно и сами заёмщики стали гораздо осмотрительнее относиться к вопросу получения кредита (а те, кто не стал, часто не могут получить его из-за изменившейся позиции банков).

Не думаю, что разговор об усреднённом по всем банкам клиенте имеет смысл. Очевидно, что это будет человек со средней зарплатой и среднего возраста (да и усреднённого пола!). И что даст это знание?

В каждом банке, развивающем розничное направление кредитования, продукты нацелены на конкретные группы населения, в том числе на пенсионеров, иногда — студентов, но чаще — на работающих граждан. Кредитные продукты нашего банка прежде всего ориентированы на людей, имеющих стабильный доход (работающих на финансово устойчивых предприятиях), тех, кто является квалифицированными сотрудниками, внимательно изучает условия кредитования.

5 Процентная ставка будет определяться не нашими желаниями, не руководящими указаниями, а реальной стоимостью ресурсов для банков, балансом спроса и предложения, величиной ожидаемых потерь, которые также закладываются в маржу банков. Не менее важны для корпоративного кредитования уверенность бизнеса в завтрашнем дне, нацеленность на развитие и понимание перспектив. Объёмы кредитования в корпоративном секторе снижаются не только из-за того, что деньги стали дороже (хотя из-за этого, конечно, тоже). А в первую очередь — потому что слишком велика неопределённость, платёжеспособный спрос упал, бизнес выжидает.

Объёмы кредитования начнут расти тогда, когда заёмщикам станут более или менее ясны перспективы развития экономической ситуации, стабилизируется курс национальной валюты, снизятся риски для экономики, обусловленные политическими факторами.

6 Не думаю, что последний год высветил какие-то ранее не известные проблемы в банковской системе. Просто в неблагоприятных экономических условиях все хорошо знакомые и не новые проблемы проявляются гораздо острее. Ухудшение ситуации во многом спровоцировано и усугублено сложным комплексом прежде всего политических причин, на которые ни участники рынка, ни регулятор не в состоянии повлиять.

Надо жить с пониманием, что всё циклично, а следовательно, кризисы и спады неизбежны. Для банков это означает максимальную, если хотите — маниакальную заботу о финансовой устойчивости, качестве кредитного портфеля и репутации. В сложные времена это — тот фундамент, который поможет выстоять и двигаться дальше.

А вообще жизнь по большому счёту мало кого учит. Просто в результате кризисов кто-то уходит с рынка, а кто-то занимает его место, и это естественный процесс. ■

ОДНО СПЛОШНОЕ «УЗКОЕ МЕСТО»

1 Когда организм избавляется от «шлаков», он не крепнет, более того, в некоторых случаях может серьёзно ослабиться иммунитет, и это медицинский факт. Именно такая ситуация сейчас в российской банковской системе. Система ослаблена. Но после чистки организм перестраивается и начинает функционировать на качественно ином уровне. Есть понимание, что в банковской системе этот процесс не закончен: на фоне ухода части игроков с рынка регулятор ужесточает требования к оставшимся. Добавим к этому ситуацию в экономике, девальвацию рубля, внешние стрессы. Сектор лихорадит, и это будет продолжаться ещё некоторое время. Количество банков явно уменьшится: часть за счёт укрупнения (рыночных сделок купли-продажи), часть покинет ставший довольно сложным рынок, часть будет санирована, часть останется без лицензии. Пока делать выводы рано, но курс понятен.

2 Когда речь идёт об отзыве лицензии у того или иного банка, физические лица получают страховые выплаты в другом банке. Кто-то из этих клиентов размещает выплату в банке, её выдавшем, кто-то принимает для себя решение более не размещать денежные средства в банках, кто-то уходит в банки с государственным участием — как к последним гарантам во время кризиса. Когда речь идёт о санации того или иного банка, так или иначе это стресс для вкладчиков, и часть из них всё равно переходит в банки с госучастием. Таким образом, при любой чистке банковской системы или консолидации глобально выигрывают госбанки, по крайней мере в большем объёме, чем другие финансовые учреждения. В целом это очевидный процесс в смутное время. Когда структура банковского сектора России получит свои очертания и станет понятно, какие игроки и в каком виде останутся на рынке, доверие к банковской системе будет возрастать и начнётся очередной цикл перераспределения ресурсов.

3 Федеральные банки, даже самые большие, в настоящее время занимаются снижением затрат и оптимизацией сетей филиалов и внутренних структурных подразделений. Параллельно становится всё меньше региональных банков. Как бы не получилось так, что некоторые,



Елена ВЕРЁВОЧКИНА

Управляющий Санкт-Петербургским филиалом РОСГОССТРАХ БАНКА

особенно отдалённые регионы, вообще останутся без присутствия даже федеральных банков.

С одной стороны, процессы понятные: у банков падает прибыль, а ЦБ требует соблюдения нормативов. С другой стороны, проникновение банковских услуг на территории России крайне низкое, а может стать ещё ниже, даже несмотря на популярность интернет-банкинга. Здесь Банк России должен играть немного другую роль: смотреть на вопрос несколько шире в целях сохранения присутствия банков во всех населённых пунктах страны: помогать региональным банкам преодолевать сложности, при необходимости наравне с федеральными банками включать в программы докапитализации, возможно, даже выступать инициатором слияния с другими региональными банками, создания региональных банковских альянсов для снижения издержек и соответствия нормативам.

4 Вплоть до 2014 года банки наращивали портфели розничных кредитов, по большей части беззалоговых. Сумасшедшая доходность по данному виду

кредитования ослепила всех участников рынка, и даже самые консервативные банки активно развернули программы кредитования населения. В результате перегрева рынка, увеличения просроченной задолженности, изменения политики ЦБ, ухудшения экономической ситуации именно розничные банки сегодня демонстрируют убытки. Несмотря на это, вряд ли банки откажутся в дальнейшем от розничного кредитования. Доходность по розничным портфелям была и будет существенно выше, чем по корпоративным. Но совершенно точно: подход с точки зрения оценки рисков будет другим. Для любого банка важен клиент, который может подтвердить свою платёжеспособность. У клиента должны быть постоянная работа и постоянный источник дохода. Помимо этого, клиент должен продемонстрировать привычку платить по своим обязательствам в полном объёме и в срок, то есть иметь положительную кредитную историю. А его текущая и потенциальная кредитная нагрузка должны соотноситься с его уровнем дохода и текущими расходами. Сейчас благодаря набранному массиву информации в бюро кредитных историй это довольно легко проанализировать.

Откровенно говоря, уровень текущих ставок не располагает к активному использованию гражданами кредитных ресурсов. Мы наблюдаем ситуацию, когда люди обращаются за потребительскими кредитами не на покупку товаров или услуг, а на погашение уже существующей кредитной задолженности. Ведь у многих клиентов набрано по три-пять, а то и более кредитов. Таким образом, розничное кредитование изменяет свою природу и уже не стимулирует потребление, а значит, не является драйвером роста экономики страны.

Разумеется, банки не могут удовлетворять запросы закредитованных клиентов в связи с серьёзным риском дефолта. Благонадёжные заёмщики предпочитают минимизировать риски или воздержаться от кредитов в связи с высокими ставками и неопределёнными перспективами развития экономической ситуации. Да и в целом люди сейчас стараются снижать свои расходы во всех сферах жизни, где это возможно. Безусловно, есть и те, кто не меняет своего образа жизни, в том числе и по использованию кредитных ресурсов.

Однако надо понимать, что розничный бизнес — это бизнес на объёмах, и текущие объёмы розничного кредитования в разы меньше, чем ещё год назад.




Олег ДЖУС
Директор группы
казначейства
и финансовых рынков
Банка Интеза, член
правления

ОБРАТНАЯ СТОРОНА КОНСОЛИДАЦИИ

1 В целом доля банковской системы в экономике не изменилась, но уменьшилось количество средних и мелких банков. Доля же системно значимых банков (Топ-10) в активах банковской системы уверенно превышает 80%, и здесь скорее можно опасаться проблемы too big to fail, поэтому именно в адрес этих банков приходится львиная доля докапитализации со стороны государства и рефинансирования со стороны Банка России.

2 Обратной стороной консолидации банковской системы является ухудшение конкурентной среды и, как следствие, снижение доступа к банковскому сервису и повышение его стоимости при неочевидном улучшении качества. Компенсировать это утверждением, что крупные банки — надёжнее, уже не получается, потому что среди банков любого размера можно найти немало примеров незавидного финансового положения.

3 На мой взгляд, региональные банки хорошо понимают местную специфику, поскольку более тесно связаны с местными деловыми и политическими элитами, что порождает необходимый уровень доверия. Соответственно, они могут лучше приспособиться под потребности клиента. Федеральные банки сильнее заинтересованы в масштабировании бизнеса и оптимизации затрат, поэтому больше ориентируются на стандартные продукты. При этом их присутствие повышает качество банковского сервиса в регионе за счёт использования более продвинутых технологий и продуктов.

5 В настоящее время ставка, с точки зрения спроса на кредит, является лишь одним из факторов. Гораздо больше его ограничивают экономическая неопределённость, низкий инвестиционный спрос и снижение спроса населения. 

5 Бизнес боится брать средства в кредит ввиду неопределённых перспектив экономики и размера ключевой ставки. Несмотря на то что Банк России плавно снижает ставку, не исключён сценарий, при котором ЦБ будет вынужден опять её поднять. А вслед за этим синхронно вырастут ставки по новым и частично по уже выданным кредитам и кредитным линиям, если условия договора клиента с банком это подразумевают.

Подъёмная ставка кредитования для бизнеса — 12% годовых. Для того чтобы у банков была возможность выдавать кредиты по такой ставке, ключевая должна быть не выше 8% годовых. Ещё в августе 2014-го она была таковой. Есть также проблема нехватки «длинных» ресурсов. Банки в целом готовы кредитовать на срок не более двух лет. Здесь надо также учитывать тот факт, что доступ к международным рынкам капитала сейчас ограничен и, судя по всему, будет ограничен ещё как минимум полтора-два года.

В целом у нас по-прежнему сохраняются существенные инфляционные и девальвационные риски. Дальнейшее движение ключевой ставки будет зависеть от приоритетов ЦБ и правительства в условиях изменения стоимости нефти. Но понятно одно: нужно наполнять реальный сектор ресурсами, а для этого уже сейчас необходимо в полном объёме «освоить» кредитами те средства государственной

поддержки, которые были направлены определённому количеству банков.

6 Банковская система России сегодня — это одно сплошное «узкое место». Происходит трансформация модели банковского бизнеса. И, как известно, любая банковская реформа требует жертв. Банку России нужно лавировать: с одной стороны, обеспечивать последовательное снижение инфляции и стабилизировать стоимость национальной валюты, а с другой — не тормозить кредитование реального сектора, а значит, развитие экономики. Помимо этого, отзыв лицензии у любого банка для ЦБ должен быть действительно крайней мерой, когда уже испробованы все методы воздействия на кредитную организацию.

Сейчас абсолютно все банки пересматривают свои рискованные стратегии. Ещё совсем недавно никто не хотел видеть на несколько шагов вперёд, наращивая портфели любой ценой. Очевидно, что ужесточение регулирования со стороны ЦБ в значительной степени отрезвило сектор. Банкиры снижают издержки, оптимизируют сети, ищут новые источники дохода. В таких условиях часть игроков покинут рынок сами.

Глобально необходимо создавать именно финансовые условия укрепления международного статуса рубля, обеспечить неуязвимость отечественной экономики от внешних воздействий и поддержку реального сектора. **ЭП**



PLUS-Forum.com

«БАНКОВСКОЕ САМООБСЛУЖИВАНИЕ, РИТЕЙЛ И НДО 2015»

#banks2015

22-23 Октября 2015

Организаторы:



ПЛАС



R&L

RETAIL & LOYALTY





7-й Международный ПЛАС-Форум



**ГЛАВНОЕ
МЕРОПРИЯТИЕ ГОДА!**

Международный ПЛАС-Форум «Банковское самообслуживание, ритейл и НДО», является наиболее посещаемым мероприятием в индустрии банковской розницы, наличного денежного обращения и банковского оборудования.

1000+

КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

200+

компаний

50+

спикеров

Состав участников ПЛАС-Форума:

- Топ-менеджер — 26%
- Директор департамента — 30%
- Начальник управления — 23%
- Начальник отдела — 21%



- представители российских и зарубежных регуляторов,
- ведущие и зарубежные эксперты,
- банки РФ и СНГ,
- топ-менеджеры торгового ритейла,
- технологические и производственные компании,
- исследовательские агентства и др.

Место проведения: г. Москва, Конгрессно-выставочный центр СОКОЛЬНИКИ

Контакты

Константин Гризов
Заместитель председателя Оргкомитета по спонсорскому и партнерскому участию

☎ +7 495 961 10 65, доб. 1201
+7 925 005 40 05

✉ konstantin@plus-alliance.com

📧 konstantin.grizov



Роман КОКОРЕВ
Частный инвестор,
экс-банкир

РАНО ПОДВОДИТЬ ИТОГИ

1 «Шлаков» в так называемых опорных, системообразующих банках совсем не меньше, а по размерам «дыр» — не факт, что у них этого капитала хватает. В данной ситуации бояться нужно не концентрации, а достаточности. Впрочем, кому дозволено — эти «дыры» могут жить вечно, вот и ОФЗ кстати...

Процесс консолидации банковской системы России до определённых пределов оправдан в здоровой экономической ситуации, сейчас же это больше похоже на агонию. Что, раньше ничего не знали, резко прозрели? Значит, дело не только в экономике.

То, что сейчас у банков потеря ориентиров, убит межбанковский рынок, зашкаливают риски — и всё это, когда внешние рынки капитала условно доступны, — видимо, не сильно волнует регулятора. Что говорить в такой ситуации про небольшие банки: им в этих условиях крайне тяжело выживать. А кто случайно выживет — сдадутся сами. Список тех, кто достоин остаться на «баркасе», вывешен. Лично меня волнует другой вопрос: куда плывёт этот «баркас» и доплывёт ли?

2 Пока передела рынка особо не наблюдается, просто смотрят, кто ещё «шевелится»... Для многих клиентов такая «эволюция» — большая головная боль, и всё это усугубляется удручающей экономической ситуацией.

Доноры вынуждены уходить от рисков в «тотемные» банки. Заёмщики же в лучшем случае попадают на более высокую ставку и безбожно отдисконтированное обеспечение.

Кредиты условно доступны, качество обслуживания «юриков» никуда не годится. Профессионализм из банков окончательно вымыло. У оставшихся в голове — только страхи, заученные скрипты и гимн любимой корпорации. Где банкиры, которые «умирали» за клиента? Сейчас «бесхозный» тождественен «никому не нужному».

О каком выборе, о какой доступности в такой ситуации можно говорить?


В «сумрачной зоне» тоже почти паника: спасают всё, что нажито непосильным трудом. Резко вырос спрос на услуги по вывозу капитала, стабилен спрос на temporary с оборотами, контролируемые банкротства, кэш-баксы и т.д.

3 Региональные банки вряд ли смогут конкурировать с «федералами», за редким исключением. Кэптивные банки ещё какое-то время смогут жить, как расчётно-кассовые отделы материнской компании, но долго останутся без развития, если вообще оно у них появится.

4 Разворот в сторону корпоративного сегмента без экономического роста и нормальной политической ситуации — невозможен.

Розничный клиент сейчас — это на 90% горемыка, который пытается перекредитовать долги. Спрос сильно упал, одновременно с повышением банками требований к портрету заёмщика. Как говорится, заёмщик должен быть настолько идеален, что кредит ему по сути и не нужен. Пока интересы сходятся там, где возможна низкая ставка (ипотека), но подходящих заёмщиков всё меньше. Борьба за вкладчика продолжается. Работа с просроченной задолженностью ещё долго будет фаворитом розничного бизнеса.

5 Чтобы появился спрос на деньги, остро необходима стабильная экономическая ситуация. В период стагфляции и высокого процентного риска лишь некоторые отрасли могут поддержать спрос на дорогие «короткие» деньги. Лучшая стратегия на сегодня — сберечь капитал и «свернуться в дрейф» (по крайней мере, в малом и среднем бизнесе). Время подбирать доли «почивших» конкурентов — ещё не настало.

6 Почему-то кажется, что пока рано подводить итоги. Отнюдь не весь тернистый путь пройден — и банками, и регулятором, и всеми остальными. На фоне возможных шоков российской экономики ускоренный отзыв лицензий у «шлаков» может показаться мелким пустячком. 

НЕОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ

1 Роль Банка России действительно чрезвычайно высока и ещё долгое время будет определять основные векторы развития и трансформации банковского сектора страны. Медицинские аналогии «похудела», «избавилась от «шлаков» здесь очень уместны и показательны.

Что произошло в банковской системе с начала 2014 года? Каков количественный и качественный результат? Сначала цифры.

Количество действующих банков сократилось уже до менее 800 кредитных организаций. Активы выросли, увеличился и капитал банков. Это хорошо или нет? Банковская система поправилась — или только набрала массу? Устойчивы ли российские банки?

Состояние здоровья банковской системы можно диагностировать по её ключевым показателям: зная их величины и взаимосвязь, грамотный специалист будет спокоен за свой банк.

Банковская система России находится в состоянии трансформации. Наибольшие изменения в показателях банковского здоровья произошли по сумме безнадежных ссуд, уже к июню почти достигших уровня 3 триллионов рублей, — а это более трети капитала банков. Много, очень много! По аналогии с показателями здоровья диагностируем, что «сердечная мышца» в банковском организме на одну треть не работает из-за большого количества разноочаговых инфарктов — невозвратных кредитов. Поэтому со стороны доктора — мегарегулятора — в декабре потребовались финансовые инъекции в виде докапитализации, которые были точно «вколоты» в самые поражённые участки банковской «сердечной мышцы». Работа сердца улучшилась, предынфарктное состояние на время преодолено.

Достаточность капитала в среднем по системе снизилась с 13,5 до 12,5–13% — в медицинских терминах это можно классифицировать как «сердечную недостаточность». Банки в стремлении много заработать взвалили на себя завышенный кредитный груз и с надрывом тащат на себе в надежде, что пригорков и бездорожья по пути не встретится, — ведь запас сил минимален.

Вся надежда на везение да на того же доктора, который импортный метод реанимации too big to fail применить сможет. Повезёт, не повезёт? Успеет ли реанимобиль от ЦБ к конкретному больному? Надеемся на лучшее, но любой организм быстро изнашивается, если работает на пределе



Юрий БУЛАНОВ

Председатель правления
Кузнецкбизнесбанка

своих возможностей. Как следствие, имеем снижение рентабельности активов системы почти вчетверо, до 0,4–0,5%, что отражает общую системную слабость банковского организма, точно так же, как объём лёгких, измеряемый спирометром, отражает способность человеческого организма снабжать его кислородом в требуемых объёмах при преодолении препятствий.

Есть и другие показатели здоровья банковской системы, которые вполне корректно укладываются в аналоговую модель с человеческим организмом: ликвидность — объём крови, структура банковских пассивов — биохимический состав крови, качество корпоративного управления —

скорость и адекватность реакции организма на внешние раздражители или заболевания, его способность к самоизлечению и т.д.

2, 6 Согласно общей теории систем устойчивость системы определяется и количеством её элементов, и связями между ними: «При некотором минимальном исходном разнообразии вполне эффективной стратегией выживания системы может быть увеличение числа одинаковых элементов... Многократное дублирование составляющих элементов также является выгодной адаптивной стратегией».

В настоящее время консолидация активов банковской системы идёт параллельно с ростом рисков капитала, кредитования и ликвидности. Дефицит ликвидности закрывается заимствованиями у Банка России, доля которых очень высока. Не все банки в равной мере несут эти риски, разброс показателей финансовой устойчивости у них достаточно велик. Считать консолидацию активов банковской системы основной причиной растущих рисков нет оснований. Но совершенно очевидно, что сегодня она не способствует снижению рисков и повышению системной устойчивости банков.

Уровень достижения одной из основных целей Стратегии-2015 — активное участие в модернизации экономики на основе существенного «повышения уровня и качества банковских услуг, предоставляемых организациям и населению, и обеспечения его системной устойчивости» — на текущий момент недостаточен.

В медицинских аналогиях получим: за время оздоровительного сезона банковская система получила абсолютный «привес», сопровождающийся нежелательными побочными эффектами в виде отдельных «банков-астматиков» и неповоротливых, страдающих избыточной массой тела, нетренированных участников, полагающихся не столько на достижение здорового баланса в своём организме, сколько на участливого доктора, дающего обезболивающие в виде изменения правил расчёта норматива текущей ликвидности и т.п. Эффективные, но некомфортные оздоровительные процедуры, терапия и профилактика пока не в почёте. Как следствие, приходится прибегать к хирургическому вмешательству в банковский организм и ампутациям.

Не устранив причину, приходится всё чаще заниматься её следствиями. ■



Дмитрий СМЕРНОВ
Директор центра
стратегической
координации Росбанка

НЕ ПУТАТЬ ЧИСТКУ С КОНСОЛИДАЦИЕЙ

1 Несомненно, до предела ещё далеко. Россия — одна из самых конкурентных в плане количества финансовых институтов стран. Это абсолютно нормально, что банковский сектор консолидируется, так как это ведёт к увеличению эффективности. Не стоит, однако, смешивать чистку системы, которую проводит ЦБ, с консолидацией.

2 На доступность больше будут влиять стратегические планы крупных игроков, например, сворачивание бизнеса в отдельных регионах или уменьшение аппетита к определённым продуктам. В настоящее время многие крупные игроки всерьёз задумываются об оптимизации географического присутствия и ограничении работы с низкомаржинальными сегментами. Однако есть и противоположные тенденции: например, анонсированный Почтовый банк может способствовать улучшению доступности банковских услуг в стране.

5 Долговая нагрузка и доля прибыли компаний, направляемая на обслуживание долга, в России сейчас невелика по сравнению с другими странами с развивающейся экономикой. Таким образом, доступность кредита не является главным сдерживающим фактором развития компаний: они могут работать при текущем уровне ставок. Уровень, который был до декабря 2014-го, можно считать довольно комфортным.

Однако нужно также учитывать и позицию банков. Дополнительное давление на маржу банков оказали такие факторы, как возросшая стоимость кредитного риска и ресурсной базы. В условиях обостряющейся конкуренции за качественных заёмщиков между банками маржинальность корпоративного кредитования падает. Кроме того, обострился дисбаланс по валюте: на рынке много свободных валютных средств, а кредитоваться в валюте уже мало кто готов. Это усугубляет проблемы банков.

По прогнозам большинства макроэкономистов, ключевая ставка ожидается на уровне 10–10,5% к концу 2015 года, если не случится серьёзных внешних шоков. ■

РЕПУТАЦИЯ ВАЖНЕЕ

2 Так называемый передел рынка меняет не только само поле, но и его игроков. Работать так, как было принято в 1990-е и даже в 2000-е, для бизнеса сейчас уже не представляется возможным. Очевидно, что банки, будучи финансовыми институтами под контролем мега-регулятора, не станут бороться за сомнительных и недоброкачественных клиентов. Репутация, надёжность и стабильность сейчас гораздо важнее. В то же время клиенты не останутся «бесхозными», поскольку работать без банковского счёта в принципе невозможно. Между банками в определённом смысле существует борьба за «хорошего» клиента. Однако конечный выбор финансового партнёра остаётся за клиентом.

3 При проведении платежа по счёту или получении любой другой стандартной услуги для клиента нет особой разницы, какой банк его обслуживает. Но всё же между федеральными и региональными банками есть важное различие. Первые стремятся стандартизировать свои услуги, поэтому, когда необходимо адаптировать ситуацию под конкретного клиента (иными словами, применить индивидуальный подход), процесс согласования с головным офисом, как правило, затягивается, теряется время. В этом плане региональный банк более гибок и оперативен — решения могут приниматься на месте и незамедлительно. Как показывает практика, принцип системы не совместим с индивидуальным подходом. Поэтому пока будут клиенты, ценящие эксклюзивность в обслуживании, останутся и региональные банки, готовые полностью удовлетворять эту потребность.

4 Для большинства банков доходы от выдачи кредитов — основная часть заработка. В условиях закрединности населения и общего снижения уровня благосостояния этот блок не будет столь прибыльным, как ранее. Наш банк изначально больше ориентировался на корпоративных клиентов, и текущая ситуация на рынке розничного бизнеса затронула нас в меньшей степени. Сейчас в целом можно говорить о переориентации на транзакционный бизнес. Розничные банки для поддержания своей конкурентоспособности должны обеспечивать высокий уровень сервиса в соответствии с общей планкой технологичности, задаваемой крупнейшими игроками. Отличие



Геннадий ВЕТРОВ

Генеральный директор — председатель правления
ПАО «Энергомашбанк»

крупных игроков от остальных — в возможности вкладывать солидные суммы в развитие технологий.

5 В прошлом году ставки для производственных компаний колебались в районе 12–18% годовых. Ориентируясь на них, формировалась себестоимость и заключались контракты на поставку. Очевидно, что ставку в 20% годовых и более производственное предприятие не может принять без увеличения цен на реализацию, что в конечном итоге сказывается на спросе со стороны потребителей. Особенно остро стоит этот вопрос в работе с госзаказчиками и предприятиями с государственным участием, работающими по законам 44-ФЗ и 223-ФЗ. При заключении госконтракта цена фиксируется и изменению не подлежит, а при ухудшении макроэкономических

условий и, соответственно, при росте стоимости заёмных ресурсов рентабельность предприятия, реализующего государственный заказ, или нулевая, или отрицательная. А любому бизнесу, путь даже небольшому, нужна прибыль, иначе теряется весь смысл. Необходимо наладить механизмы, гарантирующие прозрачное обеспечение и выполнение законов в сфере регулирования госзакупок

в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ, на долю которых сейчас приходится более 50% всех контрактов. Кроме возможности регулировать контрактные цены, важно расширить доступ малого и среднего бизнеса к рынку заказов госкомпаний. На текущий момент среди основных препятствий на пути к этому — сложность выхода на торги и большие издержки малых и средних предприятий, участвующих в закупках. **Эксперт**



Андрей НОВИКОВ
Первый заместитель
председателя правления
Азиатско-Тихоокеанского
Банка

СТОРОННИК УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

1 Укрупнение банков — это, безусловно, положительная тенденция. Крупный банк более устойчив. Имеет больше ресурсов для внедрения новых, клиентоориентированных технологий. В этом действия мегарегулятора совершенно правильны. Но тут важно, чтобы на рынке сохранялась здоровая конкуренция. Чтобы не возникала монополия государственных банков. В том числе и в регионах. С этой точки зрения положительным фактором является выделение Банком России средств на поддержку региональных банков.

2 На наш взгляд, процесс перераспределения части рынка подталкивает банки к конкуренции за новых клиентов. Разумная конкуренция — это всегда положительное для клиента явление. Банки стремятся расширить свои продуктовые линейки, повысить уровень сервиса, внедрить новые, более удобные технологии, снизить цены на свои услуги.

3 Региональные банки однозначно лучше чувствуют потребности и специфику клиентов на местах. Могут занимать ниши и осваивать направления, которые не интересны и даже не заметны федеральным колоссам. Поэтому будущее у региональных банков, безусловно, есть. А выбывших игроков будут заменять их более устойчивые коллеги.

4 Наш банк всегда был сторонником универсальной модели бизнеса. По нашему мнению, только универсальная, хорошо диверсифицированная модель делает банк достаточно устойчивым, чтобы чувствовать себя комфортно в любых рыночных ситуациях. Что касается социально-демографического портрета клиента, он особо не изменился. Однако следует отметить, что за последнее время клиент стал более финансово грамотным и консервативным. Хотя до уровня финансовой грамотности западных стран российскому клиенту ещё далеко, но тенденция не может не радовать.

5 По нашему опыту работы — ставки по корпоративным кредитам не являлись для клиентов банка сколько-нибудь серьёзной проблемой. И наши клиенты не страдают от отсутствия предложения ресурсов. Полагаем, что текущий уровень ставок вполне позволяет клиентам эффективно развивать своё дело. Проблемы бизнеса в России лежат в основном в стороне от стоимости ресурсов. Но это уже отдельная тема.

6 Несмотря на действительно проявившийся ряд «слабых звеньев», в целом мы не склонны драматизировать ситуацию. Согласитесь, что нагрузка на банковскую систему страны со стороны ранее непредсказуемых, в том числе внешнеполитических, факторов за последние годы увеличилась многократно. И тем не менее система функционирует и успешно борется с угрозами. Не в последнюю очередь благодаря действиям регулятора. Уроки простые. Банкам следует больше внимания уделять риск-менеджменту и стресс-тестированию. Решения лучше принимать взвешенные и консервативные. И не складывать «все яйца в одну корзину» — то есть отдавать предпочтение универсальным моделям бизнеса. **Эксперт**

ПО ПУТИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

1 Проблем с концентрацией капитала я не вижу. В России по-прежнему присутствует достаточно много банков самых разных типов: государственные и частные, российские и контролируемые нерезидентами, федеральные и региональные.

2 «Бесхозных» клиентов и активов не так уж и много. Тем более что большинство российских клиентов работают с несколькими банками, так что скорее можно говорить об изменении «доли кошелька». Думаю, что усилится доля крупнейших банков разных форм собственности, что сейчас и происходит.

3 Да, способны. Они предоставляют весь необходимый набор банковских услуг. Но и региональные банки останутся в большинстве регионов: они близки местным элитам и хорошо знакомы обычным клиентам. Чем регион экономически сильнее, тем большую роль в нём будут играть такие банки.

4 Не думаю, что розничный рынок затухает. У него ещё значительный неосвоенный потенциал: например, только 25% трудоспособного населения в России имеет кредитные карты. Не вижу большого смысла в усреднении розничных клиентов. Наоборот, банки идут сейчас по пути сегментирования: делят клиентов на сегменты в соответствии с их потребностями и предлагают каждому сегменту свой набор услуг.

5 Для реального сектора действует простое правило: чем ниже ставка, тем лучше. С каждым новым снижением ключевой ставки всё большее количество предприятий получает доступ к ресурсам. Уровень ключевой ставки в 8–9% уже будет достаточно комфортным. Надеюсь, что к середине следующего года он будет достигнут.

6 Причины последней встряски, на мой взгляд, находятся за пределами банковской системы. Основной урок регулятора: в системе должны оставаться только сильные банки. ■



Дмитрий ЛЕПЕТИКОВ
Начальник управления
маркетинговой стратегии
и исследований ВТБ24

II Международный форум NFC Live 2015 Moscow Мобильные бесконтактные технологии



Единственное специализированное мероприятие в России и СНГ
в тематике бесконтактных платежных и отраслевых решений

5–6 октября
Digital October

Организатор:



При поддержке:



ре>банкинг

В ПРОГРАММЕ ФОРУМА:

- 2-дневная конференция, на которой выступят лидеры отрасли, ведущие эксперты, разработчики и компании – потребители технологии
- Выставка, на которой располагаются стенды компаний с передовыми, яркими и нестандартными решениями
- Демонстрационные зоны, где можно увидеть, прикоснуться и испытать на себе решения на базе новых технологий

NFC Live Award 2015 —
первая ежегодная
премия за успешные
проекты, идеи и решения
с использованием NFC-
технологии. Вручение
премии состоится во
время работы
Форума.

ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Лучший проектный опыт NFC в России и в мире — результаты, перспективы
- Отраслевые рынки: NFC в ритейле, на транспорте, в банке, телекоммуникациях и др.
- Бесконтактные технологии на рынке потребительской электроники
- Конвергентная NFC-инфраструктура, ресурсы и возможности
- NFC-технологии для партнерства и конкуренции на платежном рынке
- Будущее NFC — обзор перспективных проектов, подходов и решений
- Non-NFC, альтернативные и конкурирующие бесконтактные технологии

Будем рады видеть вас среди участников Форума **NFC Live 2015 Moscow**.
Условия участия в Форуме: регистрационный взнос за одного участника 11 900 руб.

Генеральный
информационный
партнер:



Информационные партнеры:



Регистрация: <http://nfc-forum.ru>, email: mvk@int-bank.ru, тел. +7 495 689 81 50

**Ольга****НЕВЕРОВА**

Управляющий
ВТБ24
в Оренбургской
области


НАША КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ДАЁТ ШАНС ЛЮБОМУ ИГРОКУ

Доступ к внешним ресурсам для российских банков перекрыт, кредитование на межбанке стало дорогим, и, естественно, банки активнее борются за клиентов-вкладчиков. Сейчас это действительно является одним из наиболее удобных способов пополнить пассивы и направлением, которое будет поддерживать розничный сектор.

Правила игры в сегменте розничных депозитов остаются прежними: клиенты реагируют на два фактора: надёжность и уровень ставки. Надёжность является своеобразным априорным преимуществом — чаще всего её связывают с величиной кредитной организации (чем банк больше, тем более надёжным его считают, и изменить оценочный фон здесь довольно сложно). Поэтому конкурентная борьба идёт в области ставок, в особенности на региональном уровне.

В обществе есть несколько стереотипов насчёт федеральных и региональных банков. Априори считается, что крупный банк может предлагать более выгодные условия кредитных продуктов (за счёт больших возможностей фондирования), а региональные банки — более гибкие в принятии решений и более клиентоориентированы. На мой взгляд, это давно не так, и региональные банки могут предлагать настолько же привлекательные ставки, насколько федералы могут демонстрировать клиентоориентированный подход. В связи с этим отличия регионалов от федералов стираются, и их становится всё меньше.

Региональные банки — значимое звено банковской системы. Тот факт, что в России много региональных организаций, говорит о том, что наш банкинг — конкурентная среда, дающая шанс любому игроку, независимо от его размера. Естественно, что в любом секторе рынка небольшим организациям сложнее, чем тем, кто уже сумел развить крупную сеть. Банкинг здесь — не исключение, и мы, как крупный федеральный банк, ценим, что на территории Оренбургской области успешно работают региональные организации.

О деятельности регулятора судить не будем. Он занимается и более глобальными задачами, нежели просто регулирование деятельности коммерческих банков. 

С анкетой работали **Иван ВОРОНЦОВ, Людмила КОВАЛЕНКО, Марина ТАЛЬСКАЯ**

3-я ежегодная конференция

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Стратегии работы в новых условиях
для оптимизации затрат и контроля за развитием бизнеса



17-18 сентября 2015
Москва, Россия

Тел.: +420 773242319
marketing@msbevent.com
www.msbevent.com

реклама

