БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

РЕГИОНАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ

Как и предполагалось, на нынешнем сочинском форуме главная дискуссия — как в зале, так и в кулуарах — разворачивалась вокруг предложенных регулятором новаций, благо **Эльвира НАБИУЛЛИНА** подтвердила высказанное летом, в ходе питерского конгресса, намерение ЦБ обсудить их с профессиональным сообществом.
О том, как развивалось это обсуждение, вы можете прочесть в блоке, посвящённом форуму.
А в нашем «деловом» разделе мы решили взглянуть на ситуацию несколько с другой стороны. В самом деле, столько копий ломается вокруг региональных банков, а как сами они ощущают себя в своём родном городе, области, крае? Чувствуют ли себя нужными, необходимыми, видят ли перспективу развития? Вытесняют ли их с конкурентного поля столичные «варяги», или есть возможность мирного существования, а может быть, даже сотрудничества?
И складывается ли баланс между интересами банковского бизнеса и социально-экономическими задачами региона?
Получить ответы на эти и другие вопросы мы и попытались в кулуарах сочинского Международного банковского форума.

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЁР РУБРИКИ
Сибсоцбанк

РЕГИОНАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ

КАК И ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ, НА НЫНЕШНЕМ СОЧИНСКОМ форуме главная дискуссия — как в зале, так и в кулуарах — разворачивалась вокруг предложенных регулятором новаций, благо **Эльвира НАБИУЛЛИНА** подтвердила высказанное летом, в ходе питерского конгресса, намерение ЦБ обсудить их с профессиональным сообществом. О том, как развивалось это обсуждение, вы можете прочесть в блоке, посвящённом форуму. А в нашем «деловом» разделе мы решили взглянуть на ситуацию несколько с другой стороны. В самом деле, столько копий ломается вокруг региональных банков, а как сами они ощущают себя в своём родном городе, области, крае? Чувствуют ли себя нужными, необходимыми, видят ли перспективу развития? Вытесняют ли их с конкурентного поля столичные «варяги», или есть возможность мирного существования, а может быть, даже сотрудничества? И складывается ли баланс между интересами банковского бизнеса и социально-экономическими задачами региона?

Получить ответы на эти и другие вопросы мы и попытались в кулуарах сочинского Международного банковского форума.

СЕЛО С КРИЗИСОМ СПРАВЛЯЕТСЯ

БДМ: Дмитрий Александрович, начну с вопроса, который задаю на этом форуме всем представителям региональных банков: насколько нужным Сибсоцбанк чувствует себя в родном Алтайском крае?

Абсолютно нужным, особенно учитывая, что работаем мы в достаточно узкой нише. Дело в том, что администрация края — основной собственник банка — поставила перед нами чёткую цель: реализовать региональную лизинговую программу. Регион наш — аграрный, высок спрос на обновление сельскохозяйственной техники, и лизинг в данном случае — наиболее доступный потребителю механизм. Понятно, что как у оператора региональной программы большая часть бизнеса Сибсоцбанка находится в аграрном секторе, а ещё точнее — в сфере лизинговых закупок техники для села. Так что задумываться, нужны ли мы, нам не приходится — нужны, и очень.

Дмитрий ТЮНИН
Председатель правления Сибсоцбанка

БДМ: А Росагролизинг вам не конкурент?

Я бы так ответил: локтями на рынке не толкаемся, работы всем хватает. Думаю, если бы вдруг наш банк перестал заниматься лизингом, брешь образовалась бы заметная. И в первую очередь она обернулась бы потерями для сельхозпроизводителя.

БДМ: Это сложно — работать «под крышей» администрации? Плюсов здесь больше или минусов?

Даже не знаю, что ответить, никогда об этом не задумывался… Минусов особых не вижу, а плюс в том, что есть определённая, ясная задача. Есть понимание потребностей рынка, соответствующих целей развития региона. Согласитесь, для любого бизнеса, в том числе и банковского, такая ясность важна. Впрочем, и частные банки у нас работают в хорошем контакте с администрацией. Во-первых, потому, что им точно так же нужна ясность, понимание того, в каких направлениях развивается региональная экономика. А во-вторых, например, те, кто работает с малым и средним бизнесом (а с ним работают все), так или иначе попадают в сферу реализации местных программ, где задействованы гарантийные и другие фонды, созданные под эгидой администрации. Так что контакт с местными властями — нормальная деловая практика.

БДМ: А как вы оцениваете деятельность этих фондов?

Знаете, у нас вся инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса развита довольно хорошо, не жалуемся. Как и остальные местные банки (а всего у нас их пять), мы активно работаем (помимо аграрного сектора) именно с этим сегментом, поэтому судим по своему опыту. Это, кстати, хорошая ниша именно для региональных банков, способных глубоко «влезть» в бизнес клиента, учесть местные условия, предложить удобные продукты. Тут не очень годятся всякие кредитные фабрики, скоринговые системы — а именно на них делают ставку федералы. Но малым предприятиям нужен индивидуальный подход: мы его можем обеспечить в силу специфики, а у крупных федеральных банков он оборачивается долгим «зависанием» клиента из-за процедурной сложности.

БДМ: В каких отраслях у вас малый бизнес наиболее активен? Как и везде, в торговле?

К торговле и услугам у нас добавляется переработка — сказывается аграрная специфика. Промышленный сектор, к сожалению, пока не очень активен. Собственно, в нашем регионе отраслевая структура примерно такая же, как и в экономике всей страны.

БДМ: Здесь, на форуме, весьма горячо обсуждается вопрос о создании трёхуровневой банковской системы. Вы для себя как-то определили перспективы или ещё не успели?

Скажу так: подумали. И пока не увидели для своего банка каких-то преимуществ перехода в категорию региональных. Сегодня у нас универсальная лицензия, капитал превышает миллиард, перспективы развития более или менее понятны. Так что надо работать и не дёргаться.

Малым предприятиям нужен **индивидуальный подход**. Мы его можем обеспечить в силу специфики, а у крупных **федеральных банков** он оборачивается долгим «зависанием» клиента, из-за **процедурной сложности**

Что касается возможности регулятивных послаблений, стоит просчитать, не слишком ли дорого они обойдутся, учитывая «ограничения в правах». Единственное, что многих напрягает, как следует из контактов с коллегами, это постоянно меняющиеся требования досоздания резервов. Причём один и тот же кредит с интервалом в несколько месяцев может быть оценён совершенно по-разному. Здесь бы хотелось большей стабильности, но она от статуса банка, как я понимаю, не зависит.

БДМ: Актуальны ли для регионального банка, особенно столь удалённого от центра, модные IT-веяния? Скажем, тот же цифровой банк — нужен ли он вам в принципе, и воспримут ли его с энтузиазмом ваши клиенты?

Разделю ответ на две составляющие. Понятно, что любой банк сегодня, независимо от географии, нуждается в надёжных современных IT-решениях — это первое. И здесь региональные банки мало чем отличаются от столичных: те же АБС, приложения, разве что рассчитанные на меньшие масштабы деятельности.

Финтеховские же веяния адресованы прежде всего тем, кто ведёт широкий розничный бизнес, — таких банков в регионах мало. Да и те, кто активно работает в рознице, будут считать, насколько оправданы расходы на модные IT. На мой взгляд, пока к ним готовы очень немногие. Что совершенно нормально: как правило, на технологические революции идут лидеры рынка, которые могут позволить себе дорогостоящие эксперименты.

Если говорить конкретно о нашем банке, для нас розница — не главное направление, она занимает меньше трети бизнеса. Но когда мы задумались о переходе на новую АБС, выбрали современный и перспективный вариант.

БДМ: Сам факт, что вы меняете программное обеспечение, уже говорит о многом. Не откладываете до лучших времён — значит, видите перспективу?

Конечно, видим. Мы же не на облаке живём, а активно участвуем в развитии экономики. И видим, как поднимаются предприятия и хозяйства, — да, не все, и хотелось бы большей интенсивности, но на месте не стоят. Несмотря на сезонный фактор, определяющий бизнес наших корпоративных клиентов, их остатки на счетах не только не падают, но и имеют некоторую тенденцию к росту. Другое дело, что инвестиционная активность как упала, так и остаётся на низком уровне, это, конечно, настораживает. Соответственно, мы сталкиваемся с повсеместной проблемой: деньги есть, а размещать их некуда, нет заёмщиков, которые подходили бы под определение качественных.

Хотя справедливости ради надо признать, что в аграрных регионах живётся чуть легче — по сути, в последние год-два только сельское хозяйство демонстрирует рост, а поддержка государства идёт ему во благо. Рентабельность производства позволяет хозяйствам брать деньги под 16–17%, и нам интересно кредитовать таких клиентов.

БДМ: Напоследок ещё один традиционный вопрос: как вам показался форум в нынешнем году? И чем он вам вообще интересен?

Выделю два принципиальных момента. Во-первых, надо понять вектор развития сектора, и постоянное активное присутствие на форуме руководителей Банка России этому очень помогает. Во-вторых, что не менее ценно, общение с коллегами. Ведь все мы находимся в поиске эффективных моделей развития банковского бизнеса. Ни для кого не секрет, что страна переживает не просто экономический кризис, а, если хотите, «кризис жанра», когда требуются свежие идеи, совершенно новый взгляд. И самое главное — стратегия, которую невозможно сочинить в кабинете, она должна идти из жизни. Вот за этими идеями и приезжаем…

ШАГ К ОПРЕДЕЛЁННОСТИ

БДМ: Ирина Арьевна, к сожалению, число региональных кредитных организаций в последние годы не растёт, а уменьшается. Значит ли это, что местные банки не так уж и нужны экономике?

А это очень просто проверяется — причём не ощущениями, а практикой. Мы, например, абсолютно убеждены в своей необходимости: и жителям города и области (среди местных банков мы лидируем в рознице), и предприятиям, крупным и малым. Более того, по условиям кредитования САРОВБИЗНЕСБАНК вполне в силах конкурировать с крупными федеральными участниками рынка — объём привлечённых средств постоянно растёт, увеличивается и кредитный портфель. Так что сомнений у меня нет: наши услуги востребованы — значит, мы нужны региону.

БДМ: Но, согласитесь, то же самое мог бы ответить и представитель «приезжего» банка — на таком большом рынке, как ваш, и им хватает работы. Почему же клиент часто ориентируется не на федеральный бренд, а именно на свой, местный банк?

У регионального банка есть преимущества, давно и неоднократно озвученные: мобильность, возможность принимать решение «здесь и сейчас» — то есть на месте и оперативно. И наконец, мы всегда можем подстроить любой свой продукт под потребности конкретного клиента или откорректировать ранее принятое решение — такая гибкость, согласитесь, дорогого сто́ит. И ценится часто выше, нежели меньшая ставка по кредиту.

БДМ: Ну да, сказано же: время — деньги… Однако всё-таки возможности местного банка чаще всего уступают конкурентам из центра, скажем, по тем же лимитам кредитования.

В массе — да, такая проблема есть, но не только в регионах. Поэтому небольшие банки заведомо не могут рассчитывать на крупные сделки, и это логично. Что касается САРОВБИЗНЕСБАНКа, то наши возможности вполне соответствуют потребностям многих достаточно крупных клиентов, в конце концов даже крупному бизнесу нужны не только многомиллиардные кредиты.

Ирина АЛУШКИНА
Президент САРОВБИЗНЕСБАНКа
(Саров, Нижегородская область)

Но самое главное — такой «многоуровневый» банковский рынок, какой есть сейчас у нас в области, даёт клиентам возможность выбора. Когда у клиента есть выбор, банки вынуждены искать и предлагать рынку оптимальное соотношение цены и качества. Другое дело, что небольшим региональным банкам надо искать свои ниши, что они и делают, ориентируясь на малый и даже на микробизнес. В этом сегменте на местах им, пожалуй, и нет серьёзной конкуренции.

Так или иначе, но региональные банки, причём разного размера, создают живой, активный рынок. Об этом уже много говорилось и с трибун, и в кулуарах. Будем надеяться, что те изменения в структуре банковской системы страны, которые обсуждались и на нашем форуме, создадут наконец относительно равные условия для работы банков федеральных и местных, государственных и частных, больших и маленьких. Во всяком случае этого очень хотелось бы. И это — необходимо.

БДМ: Влияет ли на деятельность региональных банков более или менее тесная связь с местной администрацией? И нужна ли она в принципе?

Если вы имеете в виду участие в региональных программах, то оно, на мой взгляд, не только желательно, но в какой-то мере и обязательно. Раз мы живём здесь — как не заботиться о развитии своей области? Тем более что, как правило, банку участие это интересно, поскольку предполагает определённые механизмы снижения риска.

Но вообще достаточно тесные контакты более или менее заметного бизнеса, в том числе и банковского, с местной властью, по-моему, полезны для региона в целом: они позволяют координировать развитие территории, дают возможность донести до высоких кабинетов какие-то острые вопросы и добиваться ответов на них. Это нормальное взаимодействие: вполне можно работать в рынке, но не забывать о том, где и для кого в конечном счёте работаешь.

> Мы можем подстроить любой **продукт под потребности** конкретного клиента или откорректировать ранее принятое **решение** — такая **гибкость** дорогого сто́ит. И ценится выше, чем меньшая **ставка по кредиту**

БДМ: Сегодня стали осторожно говорить о повороте динамики от стагнации к некоторому росту, пусть маленькому, но всё же плюсовому. Как-то удалось вам подготовиться к возможной смене тренда? Знаю, что выжидание — не ваша политика…

Наш бизнес всё это время подрастал, несмотря ни на что. Но, пользуясь некоторым затишьем на рынке, мы действительно, можно сказать, готовились к возможным переменам. Например, завершили построение собственного процессингового центра, что дало нам возможность стать достаточно автономными, независимыми от тех компаний, которые прежде предоставляли нам эти услуги.

Из последних масштабных проектов — мы первыми из региональных банков в Нижегородской области стали участником Национальной системы платёжных карт. Подключили свои банкоматы и терминалы к обслуживанию карт «Мир», начали эмиссию первой российской платёжной карты.

Решили и ещё один, крайне важный вопрос: полностью унифицировали программное обеспечение, по всем участкам, по всем бизнес-процессам.

БДМ: Дорогое удовольствие, по нынешним кризисным временам…

А это как посмотреть. Конечно, если ты покупаешь программы, чтобы «соответствовать», но плохо представляешь, для чего они нужны твоему бизнесу, то это заведомо убыточное мероприятие. Мы же точно понимали, для чего это нам нужно, просчитали, как окупятся затраты. Не стоит забывать, что САРОВБИЗНЕСБАНК исторически сложился из трёх разных организаций, так что проблема интеграции программного обеспечения стояла всё это время достаточно остро.

Словом, для банка последние два года, когда бизнес всё-таки не сильно развивался, даром не прошли. Впрочем, есть у нас радости и во «внешнем мире» — я имею в виду успехи нашего нижегородского баскетбольного клуба, официальным банком которого мы являемся и популяризируем его через нашу кобрендинговую карту.

Год назад мы начали сотрудничество с фондом «Доброе дело», через него, с помощью специального вклада, мы помогаем тем, кто оказался в непростой ситуации. Мне кажется, это более интересно, чем просто выделять деньги на какую-то громкую акцию, — нам удалось вовлечь в добрые дела многих нижегородцев, вкладчиков банка, а также в добрых делах в качестве волонтёров традиционно принимают участие сотрудники нашего банка.

БДМ: И конечно, вопрос о форуме — как он вам показался в нынешнем году?

Очень интересный, актуальный, живой. Честно говоря, даже не ожидала… Конечно, с особым вниманием слушала выступления руководителей Банка России — в основном стали ясны главные векторы, по которым будет развиваться банковская система, меняться регулирование и надзор, определились и «болевые точки». Я думаю, дело ещё и в том, что вопросы, которые вышли здесь, в Сочи, на первый план, уже давно назрели, и сообщество начало получать на них ответы. Например, по упрощению регулирования небольших банков (уж не знаю, как их теперь станут называть). Понятно, что регулятор ещё продолжает работу, но по крайней мере ясно, в каком направлении. А это как раз то, чего, как правило, и ждут банкиры от сочинского форума, — определённости.

МЫ НУЖНЫ СВОИМ КЛИЕНТАМ

БДМ: Нина Николаевна, насколько нужным ощущает себя банк «Кубань Кредит» в родном городе, в крае?

Самое главное, что нашу нужность ощущают клиенты банка, а значит, и мы сами — как иначе? Мы уже 23 года работаем в регионе, и позицию банка можно выразить коротко: развиваться как можно глубже и шире именно у себя дома. Поэтому мы не форсируем открытие офисов по всей стране, хотя силы у нас на это есть. Но такая экспансия не предусмотрена нашей стратегией — да и у себя в крае дел хватает. То, что мы немного продвинулись в Ростовскую область, вполне естественно, ведь банк «идёт за клиентами», которые имеют бизнес-интересы у соседей, — это тоже укладывается в нашу концепцию.

БДМ: Но тут ведь есть и свои сложности — у себя дома банк, как говорится, на виду, с него и спрос больше, как со своего?

Это да, и доверие к нам особое, и спрос высокий, его оправдывать нужно. И сохранить его можно единственным образом: очень хорошо знать местный бизнес, его возможности, проблемы и перспективы. В «Кубань Кредите» мы вырастили уже целое поколение сотрудников, нацеленных именно на плотную работу с предприятиями региона. К примеру, среди наших клиентов очень много аграриев — а это своя специфика, сезонность, часто зависимость от того, как лето сложилось по погоде. Хороший кредитчик должен во всём этом разбираться, если хотите — даже предвидеть тот или иной поворот событий. К известному принципу «знай своего клиента» я бы добавила «и понимай его».

Нина ЧУПРЫННИКОВА
Председатель правления банка «Кубань Кредит»

БДМ: Однако многие вопросы невозможно решить на уровне рядового менеджера — насколько доступны предпринимателям деловые контакты с руководством банка?

Да что за примерами далеко ходить… Вот мы приехали на форум целой делегацией, но, скажем, во вчерашнем выезде в горы мой заместитель не участвовал, поскольку у него была заранее запланирована встреча с сочинским клиентом, что, сами понимаете, важнее. Мы не воздвигаем между банком и клиентом каких-то административных барьеров, всегда есть возможность обсудить тот или иной вопрос с кем-то из руководителей «Кубань Кредита». И конечно, клиенты это ценят. Надо же понимать, что бизнес часто требует оперативных решений, ему нужна определённость «здесь и сейчас» — как раз такую оперативность мы, как правило, в силах обеспечить.

БДМ: Да, именно гибкость и оперативность принятия решений — самая сильная, наряду со знанием местных условий, сторона региональных банков, это всеми признано. А вот в финансовых возможностях регионалы нередко уступают крупным федеральным банкам, разве не так?

Что касается «Кубань Кредита», то у нас возможности есть, хотя и не безграничные, конечно. Но наши лимиты на кредитование вполне отвечают потребностям местных предприятий, причём не только малых, но и средних, и крупных. Поэтому, если вернуться к вашему первому вопросу, мы действительно видим, что нужны — как нашей краевой экономике, так и частным клиентам. А раз нужны, значит, есть хороший потенциал развития, есть перспективы. И чем успешнее развивается экономика края, тем лучше для банка, которому прибавляется работы. На этих факторах и базируется стратегия развития банка «Кубань Кредит», и она себя оправдывает.

> Мы **не воздвигаем** между банком и клиентом каких-то административных **барьеров**, всегда есть **возможность** обсудить тот или иной **вопрос** с кем-то из руководителей банка. И конечно, **клиенты** это **ценят**

БДМ: А насколько важно для вас взаимодействие с краевой администрацией и принципиально ли оно вообще для местных банков?

Если говорить о каком-либо взаимодействии с администрацией, контакт, разумеется, должен быть — мы же все здесь живём, и надо понимать, куда движется регион, какие направления его развития администрация считает приоритетными. Однако банк должен ориентироваться и на эти «сигналы», и — в первую очередь — на рынок. Нормально, когда банк через финансирование своих клиентов участвует в реализации региональных программ или работает с гарантийными фондами, — это обычный банковский бизнес. Но в конечном счёте он идёт от понимания экономической ситуации и потребностей рынка.

БДМ: Как складывались для вас два последних трудных года? Удалось сделать что-то, чем можно похвастаться?

Может, хвастаться и не стоит, но для меня очень важно то обстоятельство, что за этот сложный для всех период мы не оставили без внимания ни одного из своих клиентов. Конечно, какие-то предприятия не выдержали и вынуждены были уйти с рынка, хотя мы до последнего, по мере возможности, старались помочь им удержаться на плаву. И всё же гораздо больше тех, кому наше внимание помогло выжить, — значит, вместе сработали грамотно, использовали все шансы…

БДМ: Иными словами, «Кубань Кредит» — банк, что называется, на своём месте. А всё-таки отраслевые приоритеты у вас есть?

Я не называла бы это отраслевыми приоритетами. Банк работает с предприятиями любых отраслей. Но каждый регион имеет свою специфику. Краснодарский край — это прежде всего сельское хозяйство и курортный бизнес. Но не только. За последние годы в крае была реализована серьёзная программа жилищного строительства, развилась широкая сеть логистических центров. Поэтому этим отраслям банк уделяет особое внимание.

О сельском хозяйстве хочу добавить несколько слов. У всех ещё на памяти пустые, заросшие амброзией поля — больно было на них смотреть, земля-то у нас богатая. Поэтому с особым чувством работаем мы с теми, кто взялся возрождать сельское хозяйство края. И очень радуемся тому, что у них получается. В основном всё приведено в порядок, появились и очень сильные хозяйства, которые сейчас уже могут заботиться о том, чтобы развивалось не только производство, но и инфраструктура, социальная сфера. И чтобы было красиво — а это значит, что люди с уверенностью смотрят в завтра.

БДМ: И вопрос к вам, Нина Николаевна, как к генеральному спонсору сочинского форума: чем он вам интересен?

Возможностью встретиться в профессиональном кругу, чтобы обсудить самые горячие проблемы. Есть и своя особенность: как региональный банк, мы ощущаем себя хозяевами, которые принимают на своей территории гостей со всей страны. Это и лестно, и ответственно, и просто приятно — есть чем похвалиться, куда пригласить, что показать.

Надо принять во внимание и то, что банковский форум — очень хорошая, испытанная временем площадка для дискуссий и обмена опытом. Пустых выступлений просто нет — от каждого оратора узнаёшь что-то новое и полезное. Думаю, что региональный «срез», которым отличается наш форум, не имеет аналогов среди других мероприятий, а ведь наша страна сильна как раз регионами. Так что поддержку форуму мы оказываем уже не первый год вполне осознанно.

БДМ: И как многолетний гость форума, хочу вас поблагодарить за гостеприимство и всегда открытую по отношению к прессе позицию.

РЕШЕНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТОЧНЕЕ

БДМ: Задам вам, Юрий Николаевич, вопрос, с которого начинаю все интервью здесь, на форуме в Сочи: насколько, по вашим ощущениям, нужен ваш банк в своём регионе?

Если речь идёт о нужности банка предприятиям города и его людям, то — безусловно да, мы чувствуем себя востребованными. Невзирая на то что финансовое положение региона оставляет желать много лучшего, роста нет и перспективы весьма зыбки. К сожалению, многие моно- или такие близкие к этому понятию города, как Новокузнецк, испытывают схожие трудности. У нас ведь, по сути, ничего, кроме угля и металла, нет, и провал спроса моментально сказывается на нашей экономике, ибо восполнить выпадающие доходы бизнеса и бюджета нечем.

Но даже в этой ситуации нам удаётся сохранять объёмы как доходных активов, так и относительно дешёвых пассивов без каких-то экстремальных мер. Возможно, потому, что за годы работы мы сумели завоевать авторитет, и привлекаем клиентов к себе не запредельными депозитными ставками, а просто информационной открытостью, готовностью ответить на любые вопросы, учесть экономически оправданные ожидания. Именно такая открытость, как мне представляется, и рождает взаимное доверие.

Понятно, что работать сегодня непросто: рентабельность снизилась, а риски, наоборот, возросли, множество небольших предприятий — наших клиентов — испытывают финансовые трудности. Можно уверенно сказать, что, если бы не готовность нашего банка пойти навстречу своим клиентам, кого-то из них на рынке могло бы уже и не быть...

Юрий БУЛАНОВ
Председатель правления Кузнецкбизнесбанка (Новокузнецк)

БДМ: Из всех местных банков, зарегистрированных в Кемеровской области, ваш — самый крупный, но и он, признаться, очень невелик. Как вы видите свои перспективы, имея в виду задуманную регулятором реформу системы? Готовы ли податься в категорию тех, кому придётся довольствоваться ограниченной лицензией?

Если судить по заявленным параметрам структуризации банковского сектора, нам это не грозит — по критерию капитала мы достаточно далеко за минимальным порогом, думаю, постепенно будем прирастать и дальше. Своё место на рынке у нас есть, так же как и своя клиентура. Есть интересные проекты — например, «Транспортная карта». Понимаю, для столицы

и крупных промышленных центров безналичная оплата проезда — давно не новость, но для Новокузнецка — достаточно важный шаг вперёд. Да дело, собственно, не в том, обогнал ты кого-то или включился в общий тренд, важно, что мы предложили своим землякам новый, удобный сервис, хотя он не то чтобы «ко времени», но даже несколько запоздал. Проект для города — нужный и перспективный, сейчас пока удалось оснастить всего треть автобусного парка, но мы продолжаем работать.

БДМ: А насколько это выгодно банку?

На современном этапе — затраты окупаются, работаем чуть-чуть в плюс, понятно же, что требуются начальные инвестиции, чтобы запустить проект. Но всё же в плюс, лиха беда — начало. Здесь сложнее другое: координация всех участников — от транспортников до пассажиров. Это требует больше всего внимания, сил, времени. Но — справляемся…

БДМ: В начале разговора вы констатировали, что экономическая ситуация в области сложная (впрочем, где сегодня она простая?). Для банка это оборачивается обычно потерей клиентов, не справившихся с финансовыми трудностями. С другой стороны, может, банк и рад бы помочь, да не может — слишком жёсткие сейчас требования регулятора. Как тут быть?

Как правило, сложности у всех клиентов однотипны: им нужны деньги, то есть кредит. Или реструктуризация — если кредит уже есть, но трудно его обслуживать, а тем более — вернуть в срок. Конечно, банку выгоднее реструктурировать выданную ссуду и сохранить партнёра, нежели потерять деньги, если заёмщик обанкротится. Поэтому в каждом отдельном случае принимается решение, которое наиболее целесообразно. Да, если хотите, «ручная работа», но без неё сейчас никак не обойтись, и никакого отрицательного содержания в такой работе мы не видим. Управление банком в нестабильной экономике, в условиях трансформации банковского сектора, идущих процессов «чистки банковского организма» — весьма нетривиальная задача, это искусство, действительно «ручная, авторская работа» органов корпоративного управления банков. Готовых рецептов нет и не будет, полагаться можно исключительно на собственные силы.

Бывают, разумеется, и совсем печальные ситуации, когда «больному» заёмщику помочь уже нельзя. Но до такого финала стараемся не доходить, удаётся принимать меры тогда, когда появились первые признаки проблем, а поскольку мы не увлекаемся предоставлением необеспеченных кредитов, в большинстве случаев с трудностями удаётся справиться до перехода кредита в градацию безнадёжных ко взысканию. И это тоже требует «ручной работы» и квалифицированных сотрудников.

Что касается новых кредитов, то здесь приходится осторожничать, очень тщательно изучать бизнес клиента и просчитывать риски. Отказываемся от кредитования примерно в половине случаев — это, конечно, немало. Но банк не вправе рисковать деньгами клиентов и акционеров, даже из симпатии или сопереживания к нуждающимся в кредитах, если вероятность возврата денег невелика. По этой же причине у нас высокие требования к качеству залогов. Всё это — нормальная практика и для более стабильного времени, а уж в условиях кризиса или рецессии исключений быть не должно. Нельзя перекладывать проблемы клиента в риски банка. В самом крайнем случае — можно делить риски пополам, не создавая чрезмерных рисков для собственного капитала.

> **Управление** банком в нестабильной экономике, в условиях **трансформации банковского** сектора, «чистки банковского организма» — **весьма** нетривиальная задача, это искусство, «ручная, **авторская работа**»

БДМ: И заключительный вопрос — о нынешнем форуме. Мне кажется или на самом деле в этом году сочинская встреча носит какой-то особый характер, с точки зрения практической пользы для её участников?

Я с вами согласен, форум очень интересный, и польза для нас, участников, большая. Нам ведь очень нужна определённость, важно понимать векторы развития, какими их видит регулятор, чтобы в соответствии с ними выстраивать или корректировать собственную стратегию. Скажем, два года назад здесь же, в Сочи, нас предупредили об ужесточении регуляторных и надзорных требований. Кто услышал, приехали на форум и сейчас, кто не захотел услышать — уже вне рынка. Жёстко? Да, жёстко. Но нельзя сетовать, что, мол, мы не знали, не ведали…

Не менее полезно и общение с коллегами. Да, в каждом регионе есть свои особенности, но есть и общие проблемы, и типовые решения. Обстановка на форуме такая, что предполагает к открытому обмену и мнениями, и опытом. Плюс — чувствуешь общее настроение. Сегодня оно, я бы сказал, сдержанно-осторожное, но не без надежды на завтрашний день.

НАДО НЕ ЛЕНИТЬСЯ

БДМ: Как известно, Нижний Новгород — один их немногих промышленных центров, где сохранилось заметное представительство местных банков, да и «гостей» из других городов хватает. Как на этом конкурентном поле чувствует себя банк «Ассоциация», Михаил Викторович?

Если коротко, то — очень органично, как неотъемлемый элемент экономики региона. Ведь мы присутствуем практически везде: обслуживаем и предприятия города (в том числе крупные), и компании в области, и, разумеется, малый и средний бизнес. Что касается филиальной сети, то по присутствию мы уступаем в нашей области разве что Сбербанку. Во всяком случае во многих районах есть офисы лишь двух наших банков.

Другое дело, что сотрудничество банка с крупной промышленностью остаётся примерно на одном уровне — так уж сложилось исторически. А перспективы свои мы видим в двух направлениях: кредитование сегмента МСБ и расширение доступности банковских услуг.

БДМ: Вот об этом подробнее, пожалуйста…

Так подробности простые. За самых крупных и выгодных клиентов конкурируют крупные же частные и государственные банки, и понятно, что преимущество здесь за ними, как в стоимости ресурсов, так и в объёмах кредитования. Надо видеть ситуацию трезво: это — не наш сегмент. Хотя, к слову сказать, довольно часто к нам идут и большие предприятия, которым удобно решить ту или иную проблему более оперативно. Просто масштабы сделок, конечно, иные, соответствующие нашим лимитам.

А вот для малых и средних клиентов «Ассоциация», что называется, свой банк, уже хотя бы потому, что мы «ближе к земле», лучше понимаем специфику региона, не ленимся тщательно изучать актуальную и потенциальную клиентскую базу. Собственно, все преимущества небольших региональных банков давно озвучены, не стану повторять. Но подчеркну, что один из ключевых плюсов — открытость к диалогу, не отягощённая сложной, длительной процедурой.

БДМ: Проще говоря, не только среднему, но и малому клиенту обсудить проблему с председателем правления «своего» банка столь же доступно, сколь нереально попасть на приём к руководству кого-то из финансовых «титанов».

Михаил ГАПОНОВ
Председатель правления банка «Ассоциация» (Нижний Новгород),
первый заместитель председателя
Совета Ассоциации региональных банков России

Именно. И не потому, что мы хорошие, а они плохие, а в силу разницы в масштабах и бизнес-моделях, выстроенных под разные возможности и потребности. К тому же, стоит повторить: на нашей стороне — понимание оперативной обстановки и местных реалий, да и человеческий фактор никто не отменял…

А вообще — надо просто не лениться. Вот банк «Ассоциация» присутствует сегодня в 29 районах Нижегородской области, и это не предел. Да, расширение сети — дело хлопотное, трудоёмкое, требующее времени,

сил и средств. Но если понимаешь, для чего оно нужно, то хлопоты воспринимаются как данность. Есть смысл потрудиться, чтобы получить в каком-то отдалённом районе хороших, лояльных клиентов, — ведь любой банк держится как раз на них.

БДМ: Но есть и другая сторона вопроса: даст ли очередной офис, открытый в отдалённом районе, столько — и таких — клиентов, чтобы работа с ними окупила затраты?

Вопрос правильный, поэтому мы и не открываем свои офисы с бухты-барахты, а сначала просчитываем возможности и риски. И если видим, что точка никак не окупится в обозримом будущем, то — да, отказываемся от проекта. Пока отказываемся… Есть нижняя граница, за которую переходить не стоит. В каких-то районах мы работаем, даже если на первых порах прибыль от офиса минимальна. Но всё-таки прибыль, не убыток, и с некоторой положительной динамикой. Значит, есть смысл продолжать — во всяком случае мы собираемся со временем довести число наших районных отделений до 45.

БДМ: Ну хорошо, допустим, в районах у вас практически нет конкуренции, но ближе к центру области, полагаю, ситуация кардинально меняется. Нижний Новгород — очень лакомый рынок для федеральных банков, возможно ли на нём мирное сосуществование?

А жизнь в этом смысле достаточно просто устроена. На одном поле играют крупные частные и государственные банки, у которых, кстати, и технология принятия решений, и процедура схожи. Так что их конкуренция развивается по большей части между собой. Это не тот кусок рынка, на котором играем мы, регионалы… Другое дело, что, скажем, у нас в Нижнем — множество представительств небольших столичных банков. Серьёзной конкуренции местным банкам они составить не могут, отщипывают от рынка крошки, и иногда кажется, что открывают их у нас в городе по принципу «чтобы было», без учёта экономической целесообразности.

Так что, отвечая на ваш вопрос, мирное сосуществование (подчеркну: при соблюдении принципов честной конкуренции) вполне возможно. Более того, оно идёт на благо экономике региона. Да и местные банки заставляет быстрее шевелиться, искать новые подходы.

Приведу жизненный пример. Скажем, есть проект создания крупного тепличного комплекса, требующий больших и «длинных» денег, но под сравнительно невысокий процент — руководитель обратится за миллиардным кредитом в профильный госбанк и будет прав, хотя и экспертиза, и принятие решения потребуют от

Держатели карт Сбербанка России, подключённые к системе «Сбербанк ОнЛ@йн», могут сделать пожертвование в СБОР из своего «Личного кабинета». Также можно совершить СМС-пожертвование на номер 3434: СБОР (пробел) сумма в рублях.

ПОМОГИТЕ ЯРОСЛАВУ!

У Ярослава Козачка из города Струнино Владимирской области врождённая аномалия почек. В этом году малыш перенёс тяжёлую вирусную инфекцию, и его единственная почка перестала работать. Её функцию выполняют специальные пластиковые пакеты с особой жидкостью, которая через вживлённый в тело малыша катетер поступает в кровь, а затем откачивается обратно. Без такого круглосуточного очищения крови — диализа — мальчику просто не выжить.

Ярославу необходим специальный аппарат автоматической очистки крови — циклер. Стоит он 624 000 рублей. Таких денег в семье нет.

Более подробная информация по тел.: (495) 225-13-16 или на сайте www.sbornet.ru

Платежи в адрес Ярослава Козачка принимаются во всех отделениях Сбербанка России без взимания комиссионного сбора.

Реквизиты:

Получатель: некоммерческое партнёрство «Союз благотворительных организаций России»
ИНН: 7715257832
КПП: 771501001
Р/С: 40703810287810000000 в Московском филиале ПАО РОСБАНК г. Москва
К/С: 30101810000000000272
БИК: 044583272
Назначение платежа: пожертвование на лечение Ярослава Козачка

СОЮЗ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ ПРОСИТ СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ ПОМОЧЬ

СБОР

него времени и терпения. А есть проект современного животноводческого комплекса, требующий 100–120 миллионов рублей затрат. Сроки возведения и окупаемости объекта — совсем иные, и директору импонирует сотрудничество с местным банком, пусть и под более высокую ставку, зато по заведомо более простой процедуре. Вот это как раз — наш клиент.

Кому плохо от такого «разделения труда»? Всем хорошо. Но для того чтобы заёмщик обратился к тебе, твой банк должен как минимум иметь хорошую репутацию, и это — стимул для работы, для развития. Я же говорю: надо не лениться…

Все преимущества небольших **региональных банков** давно озвучены, не стану повторять. Но подчеркну, что один из **ключевых плюсов** — открытость к диалогу, не отягощённая сложной, длительной **процедурой**

БДМ: Остаётся вопрос о себестоимости клиента — как розничного, так и из сегмента МСБ. И те и другие требуют индивидуального подхода, который, как известно, дорог.

Так за этот индивидуальный подход клиент и готов переплатить, в разумных, конечно, пределах. Сколько бы ни автоматизировали бизнес-процессы (что само по себе нужно и хорошо), всё равно остаётся потребность общения «глаза в глаза». В том числе и в рамках стандарта, который тоже необходим, кто спорит…

Вопрос о себестоимости, таким образом, во многом упирается в число клиентов. Когда счёт идёт на сотни тысяч, наверное, более эффективны скоринг и «кредитная фабрика», хотя тут встаёт в полный рост проблема рисков, которые приходится закладывать в ставку изначально. У небольшого банка, где клиентов заведомо меньше, и здесь преимущество, позволяющее минимизировать кредитные риски. Неслучайно Эльвира Набиуллина в последнее время неоднократно подчёркивала эту способность небольших и региональных банков успешно работать именно с сегментом МСБ, где просто невозможно обойтись без индивидуального подхода, — такая специфика.

БДМ: Хочу задать вам вопрос не только как банкиру, но и как главе профильного комитета Законодательного собрания области. Насколько успешно справляется банковская система региона с задачами финансирования его экономики?

Если апеллировать к мнению тех, кто областью руководит и кто в ней хозяйствует, то справляется. Во всяком случае задачи, которые администрация ставит перед банками, сектор решает. Это не значит, что нет каких-то лакун, нерешённых задач, но тенденция очевидна.

БДМ: А вот интересно, что в этом — от бизнес-интересов, а что — от такой нематериальной субстанции, как «чувство дома», который надо любить и строить?

Трудно разделить… Но в конечном счёте развитие региона именно как «своего дома» — для большинства не пустой звук, нет. Дальше начинаются уже конкретные задачи, и здесь, конечно же, на первый план выходят интересы бизнеса. Или, может быть, правильнее сказать — интересы дела. Почему я говорю, что трудно отделить одно от другого? Смотрите: развиваются предприятия — люди получают зарплату — в бюджет области идут налоговые отчисления, которые дают возможность решать социальные задачи. Всё связано в одну цепочку, и разорвать её нельзя. Короче говоря, мало просто любить свою малую родину, надо что-то делать для неё.

БДМ: В этом контексте, по-моему, вполне закономерным будет вопрос о характере взаимоотношений региональных банков с местной администрацией. Насколько они должны быть тесными и что в них главное?

Прежде всего контакт должен быть, потому что любой банк работает в рамках экономики региона, а основные векторы её развития определяет администрация. Так что отслеживать эти тенденции — абсолютно деловой вопрос. Остальное зависит от того, насколько банк вписывается в те или иные программы, есть ли ниши, где он мог бы работать с выгодой для региона и для себя. По-хорошему же, развивающийся банк должен принимать участие в выработке региональной экономической стратегии, ибо с точки зрения финансов многое видится более точно. Если и администрация это понимает, возникает сотрудничество. У нас в области оно есть.

И речь здесь не о каких-то выгодах и преференциях для «приближённых к власти», а о самых простых и реальных вещах. К примеру, во всех регионах сегодня существуют различные программы и механизмы поддержки предпринимательства, где определено место и для финансовых структур. Почему же их не использовать?

Главное — понимать векторы стратегии, знать механизмы, а в идеале — принимать активное участие не только в реализации экономических задач, но и в их выработке. По-моему, это нормальная позиция для регионального банка.