



БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

КРИЗИС КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

Первую половину года мы спрашивали вас об антикризисных планах и оперативных мерах: на «новые вызовы» (так интеллигентно назвали серию перманентных встрясок) нужно было адекватно реагировать в режиме онлайн и нон-стоп. Многие тогда на вопрос об адаптации и перспективах развития отвечали примерно следующее: всё слишком неопределённо, вот когда ситуация стабилизируется — пусть и на очень низких уровнях, тогда и обсудим, как нам в ней жить.

Похоже, новая реальность обрела свои очертания — не самые симпатичные, ну уж какие есть. Надеяться на чью-то помощь не приходится, выплываем сами. Самое время определяться уже по-взрослому: как будем жить?

Анкета БДМ

КРИЗИС КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

Рады приветствовать вас на дне! Оно, говорят, пологое, и двигаться по нему предстоит неопределённое время: кризис, как утверждают эксперты, — это надолго. А значит, и свалившийся на нас шок — уже не «ужас-ужас!», а норма жизни, данность. Первую половину года мы спрашивали вас об антикризисных планах и оперативных мерах: на «новые вызовы» (так интеллигентно назвали серию перманентных встрясок) нужно было адекватно реагировать в режиме онлайн и нон-стоп. Многие тогда на вопрос об адаптации и перспективах развития отвечали примерно следующее: всё слишком неопределённо, вот когда ситуация стабилизируется — пусть и на очень низких уровнях, тогда и обсудим, как нам в ней жить.

Похоже, новая реальность обрела свои очертания — не самые симпатичные, ну уж какие есть. Надеяться на чью-то помощь не приходится, выплываем сами. Самое время определяться уже по-взрослому: как будем жить?

1 Не единожды в последнее время приходилось слышать совет бизнесу — и всем вместе, и отдельным категориям: залечь в спячку на данный период, окупиться. Подразумевалось при этом не проявление слабости, типа «покинуть поле боя», а как раз проявление силы и мудрости — в некоторых ситуациях решение о консервации как раз и требует настоящего мужества. Как вы оцениваете такой вариант? Готовы ли временно законсервировать отдельные направления бизнеса? Подобно тому, как домохозяйства законсервировали спрос на деликатесы, оставив в своей потребительской корзине доступный для кошелька «борщевой набор». Что для вас входит в такой набор?

2 Статистика фиксирует снижение зависимости банков от рефинансирования ЦБ — главного поставщика ресурсов в последний год. Нашли другие источники фондирования? Или деньги пока не нужны? А если нужны — то на какие цели?

3 Банк — не сам для себя, банк — это его клиенты. Начнём с физических лиц. Данность: депозитная база мельчает, кредитование за редким исключением свернулось. Что, в понимании вашего банка, сейчас нужно частному клиенту и что вы готовы ему предложить? Собираетесь ли развивать какие-то смежные услуги (страхование, дистанционные сервисы и т.д.)? Если да, то на какой сегмент ориентируетесь в большей степени — массовый или «штучный»? Способно ли развитие смежных продуктов составить конкурентную альтернативу прежней модели массового потребкредитования?

4 Сейчас, похоже, корпоративное кредитование имеет шансы на развитие только в секторах, отнесённых государством к приоритетам и поддерживаемых госзаказом и госгарантиями по кредитам: импортозамещение с невысокой инвестиционной ёмкостью (пищевка, бытовая химия), АПК, оборонка. Происходит ли у вас «смена состава» корпоративных клиентов, стремитесь ли вы стать «поближе к госгарантиям»? Как складываются отношения с бывшим фаворитом большинства банков — торговлей, изрядно просевшей за год? Как решаете проблемы с кредитами, выданными «в прошлой жизни», по додекабрьским ставкам? Велика ли доля реструктуризаций?

5 Общий совет для кризисных времён — вкладывать в себя: рожать детей, писать диссертации, повышать уровень образования, заниматься здоровьем. Можно ли его с необходимыми поправками распространить на банк? Считаете ли, что и банку сейчас время «вкладывать в себя», и если да, то что под этим подразумеваете? Словом, какими вы видите внутренние тренды банковского сектора на ближайший год?

УЧИТЬСЯ НА СВОИХ ОШИБКАХ И ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

З Розничный бизнес скорее жив, чем мёртв. Вопреки расхожему мнению о разочарованности граждан в банках нужно отметить, что депозитный портфель частных вкладчиков в целом по системе растёт. По данным Банка России, вклады физических лиц выросли с начала года с 18,5 триллиона рублей до 20,5 триллиона (данные на 1 августа 2015 года) в рублёвом эквиваленте. Факты, как говорится, вещь упрямая. И рост, вероятнее всего, будет продолжаться. В связи с этим вклады остаются основным инструментом хранения сбережений для граждан. Хотя надо признать, что вклады в валюте также показывают синхронный рост, что свидетельствует о недоверии к национальной валюте, и это вполне понятно.

Кардинально противоположная ситуация — с кредитованием. И это тоже вполне понятно. Кредитный портфель таеет, и происходит это за счёт добросовестных заёмщиков, одновременно остаётся и увеличивается доля «токсичных» долгов, которая, откровенно говоря, сегодня портит жизнь многим банкам. Драматизма добавляет погашение валютных долгов заёмщиками. Спасает ситуацию лишь тот факт, что сам по себе объём валютных кредитов не столь высок: не более 3% от объёма кредитного портфеля физических лиц. Однако давайте исходить из того, что портфель всё-таки ещё есть. Пусть он сокращается, но падение мы фиксируем только впервые с 2010 года.

Что представляет собой банковская розница сейчас? В кредитовании есть движение в рамках залоговых кредитов и кредитных карт. По первому виду — это прежде всего кредиты под залог недвижимости и ипотека. Объёмов кредитования явно не хватает, чтобы перекрыть всю массу выданных ранее беззалоговых кредитов, но постепенное замещение портфеля началось, и этот вид кредитования будет одним из локомотивов в среднесрочной перспективе.

Кредитные карты — довольно гибкий инструмент и в плане гашения задолженности для клиентов, и в плане управления рисками по предоставлению кредитного лимита клиенту. Карты сегодня дают дополнительные преференции для клиентов, начиная от скидок в магазинах до функции cash back. Помимо этого, банки накопили огромное количество информации о своих заёмщиках вкуче с информацией о них же в БКИ. Это даёт обширные



Елена ВЕРЁВОЧКИНА

Управляющая Санкт-Петербургским филиалом РОСГОССТРАХ БАНКА

возможности для выделения сегментов добросовестных заёмщиков и предложения им потребительских кредитов на льготных условиях.

Сегодня в офисах банков клиент может оплатить все возможные счета, штрафы, платежи, налоги, разместить депозит, купить валюту, купить пай в паевом инвестиционном фонде, оформить практически любой страховой полис, в том числе и полис инвестиционного, накопительного и даже ритуального страхования жизни, а также ОСАГО и КАСКО, перевести накопительную часть пенсии в негосударственный пенсионный фонд, осуществить платёж в любую точку мира, оформить любую карту и даже купить акции компании и заняться торговлей на валютных

рынках. Все эти опции доступны и в РОСГОССТРАХ БАНКе. Здесь активность значительно возрастает. Фактически банковская розница сегодня трансформируется в финансовый супермаркет, где клиент, так сказать, в «одном окне» может получить практически все существующие на рынке розничные услуги. Это, безусловно, можно связать с необходимостью наращивать объём непроцентных доходов.

Отдельно отмечу старания банков в развитии всевозможных удалённых сервисов для минимизации операционных расходов и одновременно увеличения комиссионных доходов.

И последнее: розничный бизнес — это прежде всего бизнес на объёмах. В связи с этим, когда мы говорим о развитии розницы, — это в первую очередь массовый сегмент с довольно небольшим средним чеком.

Видится мне, что розницу хоронить рано, и ёмкость этого рынка, несмотря ни на что, имеет колоссальный потенциал.

4 Существенное значение имеет то, что динамика корпоративного кредитования со второй половины 2014 года отличается неравномерным характером. Новейшую историю корпоративного кредитования можно условно разделить на «до» и «после» взрыва ключевой ставки до 17% годовых в декабре 2014 года. Не выбранные клиентами кредитные линии по «декабрьским» ставкам были закрыты. По текущим кредитам и кредитным линиям большинство банков подняли кредитные ставки, если это подразумевали условия договора, были повышены и требования к заёмщикам и к обеспечению по кредиту.

В результате некоторые клиенты закрыли кредиты, часть вышли на просрочку, часть впоследствии — на банкротство. Малый и средний бизнес практически встал, вплоть до середины нынешнего года. Надо понимать, что реструктуризация корпоративного кредита в наше время — это завуалированная просрочка, а там и дефолт. У банков иной раз нет выбора, кроме как предоставить клиенту реструктуризацию в надежде, что дела у того поправятся.

Я бы не стала привязываться к «госгарантиям» и сопутствующим отраслям. Говоря откровенно, сегодня для нас важен клиент, который демонстрирует понятную экономическую деятельность и хорошее финансовое состояние, подтверждённое отчётностью, и готов предоставить ликвидный залог, покрывающий сумму кредита с учётом дисконта, а также готовность конечных бенефициаров бизнеса предоставить личные поручительства. Таких «шоколадных» компаний, ведущих понятный честный бизнес, сегодня не так много во всех отраслях, но они есть и уже адаптировались к текущим экономическим условиям наряду со снижением ключевой ставки и готовностью банков кредитовать.

Зачастую успешность компании определяется не близостью к власти или «перспективному» сегменту, а уровнем

менеджмента и подходами к ведению бизнеса. Для нас есть, конечно, несколько областей, в которые мы «не ходим» в связи с рискованной политикой банка, но в целом сегодня готовы рассматривать предприятия и организации из многих отраслей экономики, включая торговлю и производство. На первый план выходит прибыль, которую банк может заработать, выдавая кредит клиенту с учётом потенциальных рисков и нагрузки на капитал.

Видится, что кредитование организаций будет развиваться довольно умеренно. Снижение спроса на кредиты, конечно, нельзя не заметить. Стимулированию кредитования будут содействовать и докапитализация банков, и господдержка сектора МСБ, и развитие рынка неипотечной секьюритизации, и дальнейшее снижение ключевой ставки, да и в целом — готовность сектора к кредитной деятельности.

5 Рожать детей, надо сказать, — это прекрасно. Но — ближе к делу: на банковскую систему приходится более 90% всех финансовых активов страны. И неудивительно, что она оказалась наиболее уязвимой к кризисным сценариям.

Основными причинами кризиса в банковской системе, на мой взгляд, стал целый ряд факторов. Снижение источников фондирования и увеличение стоимости пассивов, дефицит ликвидности и капитала, ухудшение качества активов и рост просрочки, внешние шоки и стагнация экономики вкупе с девальвацией и инфляцией, ухудшение финансового результата, недобросовестное поведение самих банков и их клиентов и в определённой степени — неадекватные действия регулятора и правительства. И это немало, мягко говоря.

Ответ на извечный русский вопрос «кто виноват?» видится только один: виноваты сами, все участники процесса внесли свою лепту в создание тех условий, в которых мы сейчас находимся, и сами называем это кризисом. Можно, конечно, валить вину на внешних «врагов», но даже в первом приближении видна основательная слабость системы и её неустойчивость к финансовым потрясениям.

Банки за последние годы перегрели рынок потребительского кредитования, выдавая кредиты направо и налево, раздувая портфели любой ценой, пренебрегая рисками и здравым смыслом. В корпоративном кредитовании раздавали средства акционеров, пренебрегая принципами возвратности кредита, не думая на несколько шагов вперёд. Корпоративные клиенты банков и граждане также воспользовались ситуацией: набрали кредитов, либо не беспокоясь о последствиях, либо заведомо не имея планов возвращать.

И главное, все были довольны. В итоге — просрочка, банкротства, резервы, давление на капитал, снижение доходности бизнеса и прочие «бонусы».

Регулятор в свою очередь действует, не вдаваясь в подробности, объективно жёстко, усиливает нервозность

и закручивает гайки. Не могу не поддержать действия регулятора в теории. Но на практике всё не так однозначно, в большинстве своём эти действия в текущий момент не создают предпосылок для развития экономики при её существенном падении. И это тянет за собой ещё массу последствий макроэкономического характера. Другими словами, время для чисток, преобразований и ужесточений выбрано крайне непростое.

Ответ на другой извечный русский вопрос «что делать?» тоже видится только один: делать выводы, учиться на своих ошибках и двигаться дальше.

Основной тренд по системе — существенное снижение прибыли и рентабельности банковского сектора. Это, можно сказать, медицинский факт. Убыточность банка рано или поздно приведёт к исключению из системы страхования вкладов и в конце концов к отзыву лицензии. Убыток в основном формируют отчисления в резервы и снижение рентабельности активов. Перспектива в этом смысле пессимистична.

По разным оценкам, по результатам 2015 года сектор выйдет в небольшой плюс или отразит убыток. В связи с этим банки продолжают снижать издержки, оптимизируя сети и персонал, отказываясь от маркетинговых затрат и дополнительных дорогостоящих активностей. Темпы кредитования продолжают снижение, но требования к заёмщикам будут только ужесточаться, даже при наличии ликвидного залога. Дефицит капитала будет негативно влиять на активность банков. Вместе с тем усилится конкуренция за качественных заёмщиков. Продолжится консолидация системы за счёт слияний или ликвидаций банков. Одновременно банки продолжают поиск новых источников, прежде всего комиссионного дохода, развивая платёжные сервисы, онлайн-услуги, интернет-банкинг, участвуя в различных партнёрских программах, создавая новые продукты и услуги для клиентов.

Откровенно говоря, «вкладывать в себя» нужно было раньше. Сейчас время «перепрошивки» подходов, которое предполагает концентрацию усилий и эффективность действий. ■



Анна ЧЕРНОБЫЛЬСКАЯ
Руководитель управления
маркетинга компании
ПрограмБанк

ПОКА ЕСТЬ ВРЕМЯ...

1 Надо понимать, что мы видим ситуацию только со стороны ИТ, то есть это взгляд специфический. Мы видим, как общая политика банка отражается на ИТ-проектах и как мы с ними вместе решаем сложившуюся ситуацию. По нашим наблюдениям, имеют место три основных модели.

- **Модель «консервации».** Окуклиться, оптимизировать затраты, исключить новые проекты. При этом холить и лелеять свою клиентскую базу. Ну и не иметь проблем с регламентирующими органами. В этом случае главная наша задача — поддержка клиента. Те же операционные расходы можно снизить, проведя совместно с клиентом аудит бизнес-процессов и поняв, где и что можно автоматизировать. И да, мы гордимся тем, что среди всех поставщиков банковского программного обеспечения предоставляем максимальный набор услуг в рамках стандартного договора сопровождения.
- **Модель «локальных задач».** Как правило, есть участки и задачи, которые имеет смысл реализовывать. Например, постепенно переносить процесс сбора задолженности от коллекторов обратно себе. С учётом того, что коллекторам долги отдадут за 5–10%, такая инвестиция окупается очень быстро. Тут решения для банка надо реализовывать недорого и, главное, быстро (максимум четыре месяца, но лучше раньше). При современной платформе и Agile-технологии внедрения — это реально. При этом банк может предпочесть (опять же из экономии) решать такие задачи самостоятельно, для этого решение должно быть открытым. Интересным примером такой задачи является «электронная очередь», описанная Людмилой Кулагиной, председателем правления банка СИБЭС, в статье «Опыт взаимодействия СЮ и банка».
- **Модель «Приводим ИТ в порядок, пока есть время».** Как это ни странно, немало банков сейчас рассматривают вопрос смены АБС. Такие банки не испытывают сомнений в будущем и используют затишье в делах для наведения порядка в своей архитектуре. Это мы видим и по количеству тендеров, и по общей реструктуризации ИТ-ландшафта, которую проводит ряд наших клиентов (особенно крупных). И естественно, банк в подобной модели хочет получить от разработчика максимум при минимуме затрат, как и положено при кризисе. ■



Евгений ИВАНОВСКИЙ
Заместитель
председателя правления
ТрансКапиталБанка

НЕ ВРЕМЯ СПАТЬ

1 Концентрация усилий на главном — вот верный выбор. Банки — это бизнес про деньги, здесь может быть только рациональный подход. Вариант «залечь в спячку и окуклиться» может оказаться фатальным. Пока ты будешь спать, все уйдут вперёд, а ты уже не догонишь.

Мы для себя приняли следующие решения. Как универсальный банк мы продолжаем развивать и корпоративный, и розничный бизнес, модифицировав соответствующим образом систему оценки рисков. При этом в розничной стратегии мы ещё больше усилили акцент на нашем флагманском продукте — ипотеке, но приостановили высокомаржинальное и высокорисковое беззалоговое кредитование «на улицу». Предложения для действующих клиентов и сотрудников корпоративных клиентов остались, причём в ряде случаев — на льготных условиях.

Депозитная политика банка осталась без изменений. Наши ставки традиционно не превышают средние по рынку, но для стимулирования спроса мы периодически предлагаем клиентам сезонные акции с более привлекательными условиями.

2 Это актуальный сегодня вопрос, ответ на который зависит в первую очередь от того, с каким опытом и наработками тот или иной банк встретил нынешний кризис. Есть варианты.

ТрансКапиталБанк, в частности, имеет очень позитивный опыт в области секьюритизации. Ранее мы уже секьюритизировали свой ипотечный портфель и сейчас готовимся к очередной крупной сделке в этом направлении.

Также в этом году мы начали активно развивать новое для себя направление — площадку «Банк для Банков». Это программа для финансовых институтов ЕАЭС и СНГ, которая предусматривает комплексный подход: расчётный бизнес, казначейские операции, инструменты торгового финансирования, возможности организации синдицированных займов. Таким образом, банк получил ещё один эффективный источник фондирования.

3 Это перспективное направление, которое отражает органическое развитие банкинга, и сегодня участники банковского рынка в России относятся к подобным партнёрствам как к норме. Кстати, зарубежная банковская практика этот этап уже прошла и продемонстрировала его успешность. Там данный подход реализован и уже давно является источником дополнительного дохода. Это просто эволюция финансового рынка. Банки переходят от специализации на продукте к специализации на потребности клиента. Они расширяют свои «витрины» и предлагают более широкую линейку, которая включает также продукты из смежных областей — страхование, «коробки» и пр. Мы — не исключение. Такие предложения обеспечивают клиентам режим «одного окна» при решении своих задач, а банку — дополнительный доход.

5 В идеале заниматься здоровьем, конечно же, надо на протяжении всей жизни. К банкам это относится напрямую. Хотя бы потому, что профилактика всегда дешевле и выгоднее лечения. Если начинаешь лечиться, когда болезнь запущена, то стоит это намного дороже, а успешность результата уже 50 на 50.

Из таких профилактических трендов я бы выделил следующие. Во-первых, сегодня обязательно надо продолжать вкладываться в информационные технологии. Клиент ожидает только самого быстрого и комфортного сервиса, что невозможно обеспечить без соответствующих технологий. Во-вторых, сейчас хорошее время для того, чтобы концентрироваться на своих сильных сторонах и обновлять стратегию в соответствии с ними. В-третьих, современный рынок делает особенно актуальными возможности самого разнообразного партнёрства: от небольших форматов, как кобрендинг или упомянутые выше «коробки», до таких масштабных решений, как слияния и объединения. ■

СТРАТЕГИЯ АНАБИОЗА

1 Экономика, финансовая система и банки, как её основные и активные участники, развиваются по циклическим сценариям, это общеизвестно. Следовательно, в нынешней понижательной фазе экономического цикла банковскому сектору в целом если и можно продолжать количественный рост масштабов бизнеса, то только на отдельных сегментах рынка или в отдельные периоды времени.

Если отечественная и мировая экономики не растут (а это уже объективность), то рост и улучшение количественных показателей деятельности у банков будут иметь искусственный, даже отчасти паразитический характер, усугубляя и без того не блестящее экономическое положение предприятий, повышая риски их неплатёжеспособности и банкротства в обозримом будущем. Следовательно, снижение активности в ведении бизнеса — совершенно логичное, а возможно и единственно верное стратегическое решение для большинства банков, не относящихся к категории too big too fail, стремящихся оставаться на рынке, сохраняя финансовую устойчивость и оказывая услуги своим клиентам.

Снижение активности — да, но не прекращение деятельности, не впадение в спячку и не консервация, так как банкам невозможно на время уйти с рынка, оставив своих клиентов один на один с нерешёнными проблемами. И клиенты не будут ждать — найдут менее «сонливый» банк, и сам банк к моменту выхода из спячки вряд ли сможет наверстать упущенное. Поэтому первоочередная задача сейчас — сверка планов и возможностей, пересмотр структуры затрат и инвестиций. Как минимум, следует исключить из смет расходов позиции из разряда участия в форумах по созданию благоприятной среды развития бизнеса в России, проводимых в Катаре, Цюрихе, Лондоне и т.п. Актуальны и оправданы текущие затраты банковской деятельности, а вот реконструкции офисов, обновления автопарков, зарубежные семинары могут и подождать до поры. У банков, располагающих значительными привлечёнными клиентскими средствами, есть возможность впасть в соблазн, используя на развитие и потребление не заработанные средства. Это очень опасно. Лозунг текущего периода можно сформулировать так: «Разумность и достаточность, минимизация рисков на неопределённо продолжительный период. Исполнение ключевых регулятивных требований Банка России с повышенными запасами».



Юрий БУЛАНОВ
Председатель правления
Кузнецкбизнесбанка

2 Зависимость банков от рефинансирования ЦБ снизилась в 2015 году более чем на треть как в абсолютном, так и в относительном выражении. Что существенно, так как происходит на фоне пусть небольшого, но прироста банковских активов в целом и кредитного портфеля банков в текущем году. Приток в банковские пассивы более чем 5 триллионов рублей средств клиентов, из которых примерно половину составили вклады физических лиц, позволил снизить зависимость банковского сектора от кредитора последней инстанции до не критичного уровня. Замедление и даже частично отрицательная динамика по кредитам и прочим ссудам, некоторая стабилизация валютного рынка привели к совершенно логичному снижению потребности банков в привлечённых средствах. Этап агрессивного наращивания кредитных портфелей

пройден, банки начали скрупулёзно подсчитывать риски, резервы, остающуюся прибыль.

3 Частному клиенту сейчас прежде всего нужно привести свои не всегда оправданные экономические ожидания и завышенную самооценку собственных возможностей и перспектив в соответствие с изменившимися экономическими реалиями. Точно так же должны себя вести и банки, ответственно строящие свой бизнес. На практике это означает отказ от демпинговых условий кредитования и обслуживания, акцент банков на минимизации рисков кредитования, равный диалог со своими клиентами. Прежняя массовая модель потребительского кредитования, исповедуемая многими банками, свою роль в развитии банковского сектора на сегодняшний момент выполнила. По нашему видению, пришло время перейти от количества к качеству, то есть — к «штучным» банковским продуктам. Это не даст привычного уровня темпов роста, но стратегически должно способствовать формированию долговременных взаимовыгодных отношений между банками и клиентами.

4 Состав корпоративных клиентов нашего банка практически не изменился, в нашем топливно-сырьевом регионе для этого и нет объективных предпосылок. Продолжаем работать с теми, кого давно знаем, в том числе

с «блуждающими» между банками клиентами. Доля реструктуризаций, разумеется, повысилась, на что мы совершенно адекватно отреагировали, доведя к началу последнего квартала года уровень покрытия резервами ссудной задолженности до 11%, но сохранив показатели рентабельности активов и получив прибыль в абсолютном размере, сопоставимом с уровнем прошлого года. Нормативы достаточности капитала и ликвидности выполняем с многократными запасами прочности, это наше собственное видение контрциклического саморегулирования, реализуемое в рамках действующей стратегии сбалансированного устойчивого развития.

5 Обычно кризис занимает весь остаток свободного личного времени, через такое состояние и самому пришлось проходить не единожды, то же самое наблюдал и у многих своих коллег. Будучи солидарным с мнением, что кризис это одновременно и возможность, и потребность испытать новые подходы к ведению бизнеса, что кризис 2008 года и не прекращался, а только перешёл в иные, латентные формы, автор этих строк пять лет назад возобновил научные исследования, а сейчас уже подготовил к изданию научную монографию, работа над докторской диссертацией находится в завершающей фазе. Удаётся реально соединять науку с практикой, польза от этого немалая и обоюдная. ■■



AHConferences
www.ahconferences.com

19-й ФОРУМ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ

10 декабря 2015, Москва, Sheraton Palace Hotel

УЧАСТНИК ВЫСТАВКИ

РДТЕХ РАЗУМНЫЕ
ДЕЛОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ



УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ В ФОРУМЕ:

- ИТ-директора и ИТ-менеджмент банков, страховых компаний, НПФ, микрофинансовых организаций участвуют бесплатно. Требуется предварительная регистрация!
- для представителей учебных заведений, органов власти, представителей некоммерческих организаций стоимость участия 10 000 рублей +НДС 18%
- для компаний-поставщиков решений и услуг стоимость участия 27 000 рублей + НДС 18%

Ведущий
информационный
партнер

Аналитический
Центр
Эксперт

Генеральный
интернет
партнер

BANKIR.RU

Официальный
интернет-партнер

Credit.ru
bank.ru

Информационные
партнеры:

BIS JOURNAL

it.world.ru

ACH

allCIO.ru

БД

doconline

it-weekly.ru

МКС

itnews

ММС

СМ

iManager

Global CIO

ВО

Сбербанк
Стратег &
БИТ

Global CIO

NBJ

КЛУБК

КЛУБК

TADVISER

ИПОТЕКА КРЕДИТ

ИПОТЕКА КРЕДИТ

RETAIL.RU

ПРАКТИКА CRM

ИПОТЕКА КРЕДИТ

Реклама

В ОЖИДАНИИ СТАБИЛЬНОСТИ

1 Банковский рынок сегодня действительно находится в сложном положении. Высокая волатильность цен на нефть и санкционное давление со стороны западных стран — всё это почти одновременно стало настоящим стресс-тестом как для национальной валюты, так и для российской банковской системы.

Отсутствие утверждённой стратегии выхода из кризиса со стороны Центробанка мешает банкам принимать долгосрочные стратегические решения, что приводит к эффекту консервации. Сегодня видно, как российские банки сокращают издержки в ожидании системных решений сверху. Однако пока такой стратегии представлено не было.

3 Резкие изменения ключевой ставки Центробанка привели к пересмотру кредитных политик большинства банков. Что касается клиентов, то они теперь больше заинтересованы в услугах микрокредитных организаций. Для возвращения клиентов на путь «длинных» кредитов банки сегодня применяют различные приёмы, которые позволяют клиентам получить большую гибкость при возврате кредита.

Стоит также отметить, что больше уверенности сегодня у финансовых организаций, которые перенесли свой бизнес (или его часть) в Интернет и предлагают клиенту удобный онлайн-сервис. Такие организации существенно сократили расходы на аренду помещений под отделения банков и наём сотрудников. Модель ведения дистанционных и быстрых операций становится закрепившимся трендом в банковском бизнесе, который позволяет сохранять устойчивость бизнеса от негативных вызовов внешней среды и легко перестраиваться под новые обстоятельства.

4 Государственные гарантии — это тот ключевой триггер, на который полагаются инвесторы и банки, желающие получить прибыль. Курс на импортозамещение и падение национальной валюты стали ключевыми факторами изменения фокуса инвестиционных портфелей банков. Сегодня многие из них переориентировались на пищевую промышленность и производство товаров широкого потребления. Падение же показателей продаж, например в автомобильном бизнесе, сейчас — большая проблема для тех, кто сделал на это ставку в прошлом. Устойчивым остаётся направление высоких технологий. Технологические



Татьяна РАКИТИНА

Директор по развитию бизнеса «Атринити»
(группа «Астерос»)

компании, являясь драйвером бизнеса и инструментом сокращения издержек, продолжают своё развитие. Особенно это касается российских IT-гигантов, услуги и товары которых стали более востребованы после введения санкций.

5 Сегодня многое зависит от действий регулятора и политической обстановки в мире. Различные факторы играют свою роль, и многие из них тесно связаны друг с другом. Рынок ждёт стабильности, чтобы начать планировать развитие бизнеса в новых реалиях. Однако уже сейчас понятно, что при любом раскладе на первый план выходят эффективность управления, скорость реализации принятых решений и уверенность в команде. Исходя из этого, можно посоветовать банкам активнее вкладывать средства и направлять энергию на развитие своих сотрудников и модернизацию своих активов и IT. ■



Евгений ДМИТРИЕВ
Начальник департамента
розничного бизнеса
банка «Возрождение»

ПОРА ВКЛАДЫВАТЬ В КЛИЕНТОВ

1 Жизнь невозможно остановить, законсервировать. В кризисные времена люди продолжают, даже в большей степени, испытывать потребность в кредитах, в расчётах, по-прежнему делают сбережения. Мы не видим причин для оукливания, сворачивания каких-либо продуктов. К тому же в розничном кредитовании есть локомотивный продукт — ипотека, который поддерживает государство. Поэтому мы по-прежнему активно работаем с новостройками, с крупнейшими строительными компаниями и риелторами. Как и наши заёмщики.

2 Деньги нужны всегда, в любые времена. Во всех странах мира традиционно главным источником фондирования — и самым стабильным! — являются вклады населения. Так происходит и сейчас. Мы последовательно работаем над привлечением, в том числе «длинных» вкладов, чтобы фонтировать наши кредитные операции.

5 На мой взгляд, кризис — это время вкладывать, в первую очередь, в клиентов. Это более правильно, как мне кажется.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

Прошу оформить
подписку на журнал
«БДМ. Банки и деловой мир»

На месяцев,
начиная с _____ 2016 г.

- Доставлять журнал по почте
на домашний адрес
- Доставлять журнал на адрес
офиса (по г. Москве)

Ф.И.О.

Дата рожд.*

АДРЕС ДОСТАВКИ

Индекс

Область/край

Город

Улица

Дом Корпус

Квартира/офис

Телефон ()

E-mail

Сумма оплаты

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

000 «Русский салон периодики» ИНН 7728027321

Р/с 40702810500000000215 в «Миллениум Банк» (ЗАО)

К/с 30101810500000000555

БИК 044579555

КПП 772801001

Плательщик

Адрес с индексом

Назначение платежа: оплата подписки на журнал
«БДМ. Банки и деловой мир» сроком _____ мес.

Сумма _____ руб. 00 коп.

Ф.И.О.

Подпись плательщика

000 «Русский салон периодики» ИНН 7728027321

Р/с 40702810500000000215 в «Миллениум Банк» (ЗАО)

К/с 30101810500000000555

БИК 044579555

КПП 772801001

Плательщик

Адрес с индексом

Назначение платежа: оплата подписки на журнал
«БДМ. Банки и деловой мир» сроком _____ мес.

Сумма _____ руб. 00 коп.

Ф.И.О.

Подпись плательщика

Оплатить квитанцию можно в любом банке.

Копию (скан) оплаченного платёжного поручения и бланк-заказ на подписку необходимо отправить по e-mail: edition@bdm.ru или по адресу: 123557, Москва, ул. Климашкина, д. 12, подъезд 1, оф. 3, редакция журнала БДМ

Стоимость подписки с учётом адресной доставки заказной бандеролью:

1 месяц — 1000 руб., 3 месяца — 3000 руб., 6 месяцев — 6000 руб., 12 месяцев — 12 000 руб.

КРИЗИС — СОСТОЯНИЕ ПЕРМАНЕНТНОЕ

1 Превращение банка в «консервный завод» нами даже не рассматривается. Да, определённые направления бизнеса вызывают вопросы с точки зрения оценки «доход–затраты», но это должно обратить наше внимание на услугу и определиться с решением. Например, брокерское обслуживание. Несмотря на значительное снижение доходов и увеличение материальных и организационных издержек, закрывать направление и отказываться от лицензии пока не будем. Посмотрим, как будет регулироваться это направление дальше, но пока услуга останется как дополнительная для физических лиц в общем пакете услуг. Другие же направления, не устраивающие нас с точки зрения соотношения затрат, доходов и риска, например кредитные карты, также изучены, и принято решение усиления этого направления. Разрабатываются новые условия, устанавливаются контрольные показатели бизнес-направления, ответственные и т.п. Важное значение приобретает повышение внутренней эффективности. То есть — «меньше сутеться за те же деньги».

2 Как правило, статистика фиксирует состояние той группы банков, которая, по определению одного из руководителей крупного «системообразующего» и «статистикоформирующего» банка, контролирует 97% банковских активов и привлекает для этого контроля ресурсы у «главного поставщика». Потеряв возможность фондирования на зарубежных рынках, участники этой группы обратили внимание на внутренний рынок ресурсов и сформировали новые, более высокие требования клиентов к ставкам. Шок декабря 2014 года мобилизовал крупные сетевые банки значительно повысить ставки по вкладам, пылесосая рынок под 20–21,5% годовых. Мы выпали из этой статистики или оказали на неё незначительное влияние. На кредитора последней инстанции не рассчитывали, а регулировали пассивы, практически ежедневно отслеживая поведение клиентов, доверивших нам свои средства. На наш взгляд, получили устойчивую структуру пассивов, включающую в себя средства физических и юридических лиц по стоимости, позволяющей нам без убытка размещаться в «короткие» ликвидные активы.



Сергей ПОПОВ

Заместитель председателя правления
Кузнецкбизнесбанка

3 Жизнеспособность организации — это умение адаптироваться к изменяющимся условиям. В этом году нашему банку исполняется 25 лет, так вот, вся история банка — это непрерывная адаптация.

В декабре 1990 года банк организован. 1991-й — «переход страны на рыночные рельсы», на которые позже грозились лечь руководители страны, а сидеть пришлось кузбасским шахтёрам. 1992 год, отмеченный «либерализацией цен» и последующей за тем выдачей части средств со «сберкнижки» с записью в паспорте. Чем не кризис? Который до сих пор напоминает о себе «компенсацией вкладчикам». Политический кризис октября 1993-го, первый валютный кризис октября 1994-го. 1998-й, 2004-й, 2008-й...

Это только финансово-банковские «кризисы». Не считая мелких инсультов и инфарктов при реализации требований «Все на МСФО!» или «Решения Базеля — в жизнь!» и других «основных законов банковской жизни», которые нуждаются в правильном прочтении, осмыслении и реализации так, как это придумал разработчик.

И «мельчание базы», и «сворачивание кредитования» уже было и в истории банковского сектора, и в истории нашего банка. История говорит о том, что работать с «крупным клиентом» хорошо, когда «всё хорошо». Это касается и крупного вкладчика или предприятия, доверившего нам свои средства, и крупного заёмщика. Затраты на обслуживание одного клиента меньше, чем на группу мелких. Но когда в экономике страны и на финансовом рынке возникают неопределённости и риски, поведение крупного клиента может похоронить банк. Поэтому внимание к «мелкому» клиенту-вкладчику или «зарплатнику» должно быть не одноразовым, вызванным «конъюнктурой рынка», а постоянным. Мы работаем большей частью именно с такими клиентами. И они же являются нашими стабильными заёмщиками.

«Кризис» — состояние достаточно долгое и устойчивое, но люди продолжают жить. Покупать жильё, автомобили, тратить деньги на лечение, отдых и образование... Всё это осталось. А «быстрокредит» на покупку телефона или второго телевизора мы никогда и не давали. Если говорить о бизнес-модели, приоритетах массового или индивидуального направления бизнеса, то можно сказать, что устойчивость даёт опора на множество точек. Какую-то часть бизнеса формируем своими предложениями, в какой-то части идём за пожеланиями клиентов.

В том числе пожеланиями большей технологичности услуг. Продавать пакеты страхования или лотерейные билеты пока не планируем. Есть перспективы развития в традиционных банковских нишах.

4 Мы радуемся, когда приходят клиенты с проектами «невысокой инвестиционной ёмкости». Причём наши клиенты, не избалованные господдержкой, на помощь не очень-то и рассчитывают. Отношения к госгарантиям и вниманию государства примерно сформулировал А.С. Грибоедов: «Минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь». Госгарантии, как и господдержка банков, распределяются точно, и до наших клиентов не доходят. Исключение — программа субсидирования процентных ставок по автокредитам. Неплохую поддержку заёмщикам даёт возможность использования средств материнского капитала на оплату задолженности по ипотечным кредитам. Пожалуй, это всё, чем мы можем быть удовлетворены. Для участия в программе субсидирования процентных ставок по ипотеке наш банк не прошёл по суrowым требованиям к уполномоченным банкам.

5 Обязательно всегда нужно вкладывать «в себя». В здоровье, образование, отдых. И в «себя» как личность, и «в себя» как организацию. Независимо от кризисов. Если оценить понятие «кризис» как резкое изменение существующего до сих пор состояния, то мы уже 30 лет живём в перманентном состоянии кризиса. Кризис становится средой обитания, поэтому и в таких условиях надо развиваться. И тут уж от возможностей — материально или духовно, а если повезёт, то и материально и духовно. ■



Игорь ЖИГУНОВ

Первый заместитель
председателя правления
Банка Жилищного
Финансирования

ПОСМОТРЕТЬ НА НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

3 В течение 2015 года меняется портрет потребителя ряда банковских услуг. Так, ограничение предложения ранее привычных программ потребительского кредитования, рост ставок по ним, а также аналогичная ситуация в программах целевого кредитования малого бизнеса стали толчком к развитию программ залогового кредитования населения (под залог недвижимости). Для банка это предпочтительнее, чем необеспеченный потреб, поскольку и качество клиента лучше, и есть залог. И для клиента это плюс, так как и ставка по такому кредиту аналогична ипотечной, то есть в нынешних условиях рынка вполне актуальная — 14–17%, и кредит получить проще (не надо формировать бизнес-план, собирать массу отчётных документов по бизнесу).

Депозитный клиент всё более учитывает такие опции по вкладам, как возможность приходно-расходных операций и регулярное получение процентов.

5 Любой период изменений на рынке — это возможность не только перестройки бизнес-модели, но и реализации новых проектов, которые в тихое, спокойное время было бы порой сложнее осуществить. Сейчас рынок и участники более активно реагируют на новации, и этим надо положительно пользоваться. Таким образом, сейчас надо не сворачивать бизнес, а посмотреть на новые возможности на рынке. А они есть. ■

С анкетой работали Людмила КОВАЛЕНКО, Марина ТАЛЬСКАЯ, Ольга БОЧАРНИКОВА («Финартия»)