

Анкета БДМ ЖЕНСКИЙ ВЗГЛЯД НА «НОВУЮ НОРМАЛЬНОСТЬ»

КАК ОБЫЧНО В МАРТОВСКОМ НОМЕРЕ, МЫ ПОПРОСИЛИ ВЫСКАЗАТЬ своё мнение о ситуации и перспективах её развития женщин-экспертов. Ситуация же такова, что сегодня мы говорим уже не о кризисе, а о некоей «новой нормальности»: очевидно, что нефтяные цены к сотне не «отрастут», что санкции в том или ином виде — это надолго и что политическое давление на Россию в ближайшее время вряд ли ослабнет.

Другими словами, надо адаптироваться к «новой нормальности» и искать способы не «выживать» — а жить и работать. По возможности — нормально, без панических всхлипов и эйфории без повода. А кто, как не женщина, способен наладить нормальную жизнь в самых сложных обстоятельствах? Вот поэтому мы и решили выяснить женский взгляд на «новую нормальность».

1 Начиная с 2009 года мы только и знаем, что «оптимизируем». А остались ли резервы? Какие издержки можно ещё ужать без ущерба для дела? Стоит ли, например, экономить на персонале? И как: просто сокращая штат, чтобы оставшиеся работали «и за того парня», или за счёт современных технологий?

2 Падение банковской маржи — уже реальность. Можно ли уменьшить эту «дыру», скажем, за счёт комиссионных доходов? Есть ли у вас успешный опыт работы в этом направлении? Какие виды комиссий наиболее перспективны?

3 Бум беззалогового кредитования миновал. Между тем, по оценкам экспертов, 70% домохозяйств вообще не имеют кредитов. Может ли розница вновь подняться — за счёт кредитования под залог? Какие залоговые варианты вы бы устроили? И готова ли нормативная база к такой смене акцентов?

4 Эксперты рынка всё активнее продвигают идею перехода к цифровому банкингу. Насколько своевременным и нужным вам представляется такой переход? Готов ли ваш банк к нему и чем вам могут помочь IT-разработчики?

5 В сложной экономической ситуации большое значение приобретает единство взглядов акционеров и менеджмента. Какие совместные шаги предпринимаются в вашем банке, какие инициативы (и помощь) исходят от собственников?

6 Ждёте ли вы какого-то содействия от регулятора? Каких его конкретных шагов вам сейчас недостаёт больше всего? И какие его действия вам реально помогли?

БУДУЩЕЕ — ЗА НОВЫМИ ПОДХОДАМИ

1 Ритм жизни мегаполиса и больших городов заставляет людей организовывать и распределять своё рабочее и свободное время. Всё больше людей стремятся найти в своём недельном графике время на занятия спортом, на личностный рост, на общение с близкими. Российские женщины — независимо от нефтяных цен и кризисных проявлений — работают, воспитывают детей, налаживают семейный быт и стремятся хорошо выглядеть, а мужчинам поневоле приходится занимать более активную жизненную позицию в условиях «новой нормальности». В этих обстоятельствах возможность быстро, удобно и надёжно совершать регулярные платежи и удовлетворять финансовые потребности даёт возможность экономить время.

2 Да, действительно, возможности наращивания процентных доходов у большинства банков сузились — в силу того, что банки стали более внимательно относиться к рискам, количество платёжеспособных заёмщиков на рынке уменьшилось, вынуждая банки в условиях конкуренции за качественного заёмщика снижать маржу до минимума.

Комиссионный доход — более стабильный и относительно безрисковый. Он более прогнозируем и управляем. Именно поэтому политика наращивания комиссионных доходов в совокупности с запуском новых направлений и продуктов транзакционного бизнеса характерна, пожалуй, для всех крупных универсальных банков, и УРАЛСИБ — не исключение. Банк активно развивает комиссионные продукты и для розничного направления деятельности, и для корпоративных клиентов, и для банков-партнёров. Мы видим хорошие результаты и большой потенциал наращивания транзакционных продуктов и сервисов, прежде всего — в цифровых каналах банка. Так, в 2015 году объёмы комиссионного дохода в розничных онлайн-каналах выросли практически в 2 раза.

4 Развитие цифровых сервисов — актуальное и перспективное направление развития банков, один из важнейших факторов их конкурентоспособности на ближайшую перспективу. И это касается не только тех банков, которые сегодня находятся в авангарде диджитализации



Светлана БАСТРЫКИНА
И.о. председателя правления Банка «УРАЛСИБ»

рынка, а всех без исключения. Думаю, что уже через год банк, не имеющий развитых и функциональных электронных сервисов, будет восприниматься клиентами как абсолютная архаика.

Чтобы оставаться на одном месте, надо сильно бежать вперёд! Услуги цифрового банкинга сейчас активно и успешно предлагают технологические компании. Банкам приходится конкурировать не только между собой, но и с ними. Поневоле приходится форсировать темп и расширять спектр клиентских предложений в этом направлении. В выигрыше те, кто начал заниматься этим направлением несколько лет назад. Наш банк был одним из первых, кто запустил интернет-банк на российском рынке (около

16 лет назад), и сегодня развитие электронных каналов обслуживания является одним из приоритетов его стратегического развития. За это время мы инвестировали в развитие информационных технологий и электронных каналов значительные средства, накопили мощную экспертизу, системно занимались онлайн-сервисами и их безопасностью для клиентов. Достаточно сказать, что сегодня технологические возможности банка потенциально позволяют ему полностью заменить обслуживание розницы в офисах электронными сервисами (прежде всего, я говорю об интернет- и мобильном банке, которые входят в число лидеров рынка дистанционного банковского обслуживания по функциональности, удобству и безопасности). Конечно же, мы не планируем отказываться от сети офисов продаж, но наша продуктовая линейка будет представлена в электронных каналах по максимуму.

В ближайшей перспективе мы планируем запустить технологическое решение, позволяющее клиентам банка, используя удалённую идентификацию, получать в наших дистанционных каналах небанковские продукты (например, приобретать продукты страховой компании, получать весь комплекс сервисов и продуктов портала государственных услуг).

Это очень своевременно, тем более что требования по развитию электронного взаимодействия на финансовом рынке приняты и на официальном уровне. Напомню,

что с 2015 года Банк России реализует план мероприятий, призванных способствовать увеличению доли услуг финансовых организаций, предоставляемых в электронном виде, сокращению бумажного документооборота, а также повышению конкурентоспособности отечественного финансового сектора. Целевые показатели, озвученные рынку, таковы: уже к 2018 году доля продуктов и услуг, предоставляемых в электронном виде, должна вырасти с текущих 18 до 85%, а востребованность электронных финансовых услуг — с нынешних 22 до 65%.

5 В настоящее время наш банк переживает новый этап своего эволюционного развития, связанный с приходом нового ключевого акционера, который поставил амбициозную задачу — вернуть УРАЛСИБ в число лидеров банковского сектора и уже к концу 2016 года вывести банк на безубыточность деятельности. На этом пути у нас есть важное преимущество: акционер, стратегия и топ-менеджмент — команда единомышленников. Сейчас мы находимся на этапе создания новой среднесрочной стратегии банка, формирования целевой организационной структуры и определения основных ориентиров бизнеса. Это творческий и созидательный процесс. Уверена, что молодость и «свежий взгляд» новых членов команды в тандеме с мудростью и опытом позволят сфокусироваться на главном, а, как известно, где есть фокус, там и прорыв! 🚀

25
марта

XVIII Всероссийская банковская конференция "Банковская система России 2016: практические вопросы надзора и регулирования"

«ПРЕЗИДЕНТ-ОТЕЛЬ»
Москва, Б.Якиманка, 24



На конференции предлагается обсудить широкий круг проблем и задач, связанных с жизненно важными вопросами банковского бизнеса и дальнейшего развития кредитного рынка в России.

В ходе дискуссий участники смогут обменяться мнениями о текущей ситуации, сложившейся в банковском секторе РФ, о возможных вариантах развития событий на финансовых рынках, о наиболее эффективных моделях и механизмах оптимизации банковской деятельности.



www.asros.ru

СПРАВКИ И РЕГИСТРАЦИЯ: (495) 785-2993, 785-2988 kmd@asros.ru; mts@asros.ru; cpk@asros.ru



ЖИТЬ ПО СРЕДСТВАМ

1 В организации, адекватно понимающей специфику переживаемого момента, прямой линейной зависимости «оптимизация — значит, сокращение персонала» нет. Фонд оплаты труда — существенная статья расходов. Но как раз в кризисные времена нужно сделать всё, чтобы не растерять эффективных сотрудников. Объективно пересмотр штатной структуры, конечно же, не исключён — как в связи с событиями на рынке, так и в рамках работы по повышению эффективности. В частности, при передаче ряда функций из региональных подразделений в головную или специально созданную структуру либо на аутсорсинг, при расширении дистанционных каналов продаж и т.д.

Сокращать нужно в первую очередь непроизводительные издержки, практика показывает, что они есть у всех и всегда. В последние годы банковский рынок активно консолидируется, и если, например, офисы объединяемых банков расположены в соседних зданиях или через дорогу, то целесообразно один из дублирующихся офисов закрыть, а клиентский поток перераспределить в другие сетевые единицы без потери качества обслуживания клиентов.

С целью экономии материальных ресурсов разумно бывает реформировать бизнес-процессы, заморозить финансово ёмкие проекты с отсроченным экономическим эффектом.

Всем понятно, что «тучные» времена остались позади, существующая ситуация может сохраняться достаточно долго, поэтому нужно научиться жить по средствам: любые затраты должны быть оправданы с точки зрения экономической эффективности. В связи с этим вспоминаются слова героини фильма «Зимняя вишня», любимого многими женщинами: «Вначале жизнь — это очень широкая воронка, которая захватывает всё что ни попадя... Потом она становится всё уже, ты оставляешь в ней только самое нужное, потом — самое важное, а потом — единственное».

2 Ведущий рыночный тренд — переориентация банковского бизнеса с традиционного кредитования на безрисковые транзакционные направления, прежде всего — расчётно-кассовое обслуживание. Это стабильный источник генерирования комиссионных доходов в корпоративном сегменте при снижении операционных расходов. В качестве обязательной составляющей расчётно-кассовое обслуживание входит в портфель услуг практически каждой кредитной организации, и банки всё более активно



Татьяна КОВЯЗИНА
Главный бухгалтер
филиала «Муниципальный» банка «Открытие»

конкурируют друг с другом на этом поле, развивая в том числе методы продвижения и продаж РКО.

Мы стремимся предложить клиенту не просто стандартный пакет услуг по расчётно-кассовому обслуживанию, а целый комплекс интегрированных с ним и действительно необходимых бизнесу финансовых решений на стандартных и индивидуальных условиях, а также нефинансовых решений, включая доступ к эксклюзивным предложениям и партнёрским программам.

Продажи и сопровождение бизнеса клиентов банк по максимуму переводит в онлайн-каналы, что гарантирует удобство, высокую скорость проведения операций и экономию на банковском обслуживании за счёт более низких тарифов.

Использование облачных сервисов положено в основу комплексных решений на специальных условиях, которые банк «Открытие» предложил малому бизнесу в 2015 году. Так, в рамках решений «Ваш бухгалтер», «Ваш юрист», «Ваш бизнес»

или «Ваш сервис» юридическое лицо или индивидуальный предприниматель может выбрать банковский продукт или дополнительный специализированный сервис и получить расчётно-кассовое обслуживание по выгодной цене. В начале нынешнего года запущен ещё один консультационный и обучающий сервис для малого бизнеса компании-партнёра — Know Know, который позволяет эффективно решать вопросы найма и развития персонала, управления эффективностью бизнеса, выстраивания системы продаж и мотивации.

Сейчас в структуре совокупных доходов банков доходы от расчётно-кассового обслуживания в корпоративном сегменте могут достигать до 50%, и ими покрывается значительная часть операционных расходов. Очевидно, что в текущих экономических условиях банки будут стремиться наращивать долю транзакционного бизнеса.

3 Экономический и социальный оптимизм пока не демонстрирует подъёма, и в текущих условиях

практически никакие залоги, включая недвижимость, нельзя считать высококачественными и ликвидными. В случае дефолта заёмщиков реализовать их будет сложно даже с дисконтом — при этом операционные издержки банков возрастут. До стабилизации ситуации на финансовом рынке и в экономике в целом кредитная политика банков вряд ли будет корректироваться в сторону либерализации. Портфель розничных ссуд будет формироваться главным образом за счёт предоставления ресурсов наиболее надёжным и наименее рискованным заёмщикам с понятными и прогнозируемыми источниками погашения, прежде всего — зарплатным клиентам.

4 Российские банки уже используют различные инструменты Digital Banking: от минимально необходимого в «джентльменском» продуктивном наборе мобильного и интернет-банка, включённых в портфель, исходя из логики «чтобы было, как у всех», — до полного



Светлана БАРМИНА
Заместитель
председателя правления
РосЕвроБанка

ФИЛОСОФИЯ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

1 Конечно, остались. Мне вообще очень близка философия непрерывных улучшений. Банк — очень ресурсоёмкая организация. Затраты на содержание кредитной организации высоки не только с точки зрения классической стоимости бизнес-процессов, но и с учётом «добавленной стоимости» соблюдения требований регулятора и постоянно необходимого технологического обновления. Поэтому зоны для снижения издержек и оптимизации процессов банка всегда есть и будут. И главные направления этой работы — не только и не столько расширение «узких горлышек», сколько ломка привычных стереотипов и умение посмотреть на задачу свежим взглядом.

Что касается вопроса экономии затрат на персонал — для нас он лежит не в области сокращения штатов. Мы не ведём активного набора сотрудников, но и сокращения не планируем. Руководство банка придерживается мнения, что персонал — это последний ресурс, который будет оптимизироваться при снижении доходности бизнеса. Более половины наших сотрудников работают в банке более трёх лет. Кроме того, мы уверены в том, что наши специалисты по многим профессиональным направлениям сильнее своих коллег из других банков (видим это по статистике отбора кандидатов), и нам важно сохранять это конкурентное преимущество.

Мы просто стремимся постоянно совершенствовать системы и процессы управления персоналом. Например, сейчас наше HR-подразделение ведёт ряд проектов, направленных на оптимизацию непроизводственных потерь: устраняем неоптимальные графики работы, меняем подходы к организации корпоративной мобильной связи, внедряем системный подход к организации специальной оценки условий труда.

Кроме того, наша программа карьерного развития молодых специалистов по многим позициям позволяет поддерживать оптимальный баланс между дорогостоящими специалистами и выпускниками вузов, готовыми быстро обучаться и в короткие сроки выходить на «производственную мощность».

2 Наш банк всегда придерживался консервативной рискованной политики, мы не работали в высокомаржинальных, рискованных сегментах. При этом высокий уровень ROE (в 2015 году — 18,9% по РСБУ) достигался за счёт активной работы с корпоративными клиентами (низкая стоимость пассивов) и низким уровнем издержек (С/Л 36% по РСБУ за 2015 год). В результате в 2015 году процентная маржа у нас даже выросла по сравнению с 2014 годом — с 6,2 до 6,9%.

Для дальнейшего поддержания рентабельности на высоком уровне мы наметили в том числе работу в двух направлениях: снижение расходов на содержание бизнеса и повышение доли ▶



ухода от классического банкинга в Интернет и функционирования в качестве виртуального банка.

На наш взгляд, потребность в диджитализации будет осознаваться банками всё больше, темпы её проникновения даже на «коротком» горизонте будут расти, поскольку запрос формирует сама клиентская среда: идёт смена поколений пользователей банковских услуг. В экономически активный возраст вступает технологически проактивное поколение с совершенно другим менталитетом и стилем жизни. Оно выросло с гаджетами в руках, привыкло получать любые услуги на онлайн-платформе, и при прочих равных условиях это поколение проголосует за банк, предложивший быстрое и гибкое взаимодействие «в несколько кликов».

В банке «Открытие», нацеленном на использование лучших технологических практик, повышение качества и скорости обслуживания клиентов, создано и уже не первый год действует отдельное digital-подразделение, объединяющее IT и бизнес.

Даже тех, кто сейчас рассматривает цифровые каналы только как дополнение к традиционным офлайновым, конкуренция вынудит скорректировать либо сформировать свою digital-стратегию и находить интеллектуальные, информационно-технологические и финансовые ресурсы для её реализации. Оцифровка банкинга неизбежна, этот локомотив уже набирает ход, и ни игнорировать, ни остановить его уже не получится. ■

▶ транзакционных и комиссионных продуктов. И для обоих направлений необходимо развитие дистанционного обслуживания клиентов.

Доля доходов именно от транзакционного бизнеса у нас пока небольшая, менее 20% (это средняя доля комиссионных доходов в чистой прибыли российских банков по статистике последних пяти лет). Однако мы ставим перед собой задачу увеличивать комиссионные доходы от транзакционных операций минимум на 10% в год. Для этого активно работаем над развитием платформ дистанционного обслуживания как розничных клиентов, так и корпоративных.

4 Билл Гейтс ещё в 90-х годах прошлого века сказал, что банковские услуги будут нужны всегда, а банки — нет. Поэтому говорить о том, нужно или не нужно, уже не приходится. Это данность сегодняшнего дня, и под неё необходимо подстраиваться. Вряд ли в перспективе трёх-пяти лет на рынке останутся банки, которые не предлагают клиентам обслуживание, основанное на современных инструментах. И технологий, которыми мы владеем или которые осваиваем сейчас, уже будет мало. Эта сфера развивается с головокружительной скоростью — например, сейчас и ведущие мировые банки, и Банк России проявляют интерес к блокчейнам, и многие эксперты считают этот тренд ключевым в развитии платежей, хотя эту тему в финансовом сообществе начали более или менее активно обсуждать всего пару лет назад.

Мы для себя давно определили активный курс на развитие цифрового банкинга, понимая, что должны отвечать новым требованиям наших клиентов, которые всё чаще используют возможности дистанционного обслуживания, в том числе и мобильные устройства для совершения транзакций, подключения к услугам или контроля над состоянием счетов. Сейчас у нас проходит опытную эксплуатацию совершенно новая комплексная система сервисов для физических лиц, для использования которой не обязательно быть нашим клиентом. В активной разработке — решения РосЕвроБанка для малого и среднего бизнеса. И мы понимаем, что это — не разовые проекты, это становится нашим стилем жизни: непрерывно развиваться и осваивать всё новые и новые горизонты.

5 Важной особенностью РосЕвроБанка является высокая вовлечённость ключевых акционеров в вопросы стратегического развития и управления банком. Это обеспечивает нам постоянную поддержку совета директоров и возможность реализации оперативных решений при поступлении любых новых «вводных» — от рынка, от регулятора и др. Мы работаем вместе уже больше 18 лет, хорошо знаем друг друга, при этом не являемся клонами-единомышленниками, но умеем опираться на наши сильные стороны и общие безусловные ценности.

Акционеры и менеджмент РосЕвроБанка едины во мнении, что главная задача в условиях трудно прогнозируемой экономической ситуации — сохранение бизнеса и капитала банка. Вместе с тем важно придерживаться ранее намеченного курса на развитие технологий и обеспечивать необходимые вложения для его реализации. Для решения этих задач в том числе необходимо снижение аппетита к риску, создание «подушки» в виде дополнительных резервов и высоколиквидных активов — на случай экстремальной ситуации. Это, естественно, приведёт к снижению доходности некоторых операций, что, в свою очередь, повлияет на выплаты дивидендов акционерам и бонусов менеджменту. Но это необходимые меры для развития бизнеса в будущем.

Мы прошли вместе уже не один кризис и уверены, что и этот сделает нас сильнее. ■

**Юлия ФИЛИПОВА**

Начальник управления стратегического планирования, корпоративного развития и маркетинга лизинговой компании «ТрансФин-М»

В ФОКУСЕ — ТЕХНОЛОГИИ

1 Согласно принципу Парето, 20% затрат приносит 80% результата. Данный подход вполне подходит и к оценке персонала. Кроме того, в самом вопросе фактически сформулирован ответ на вопрос о потенциале сокращения издержек: технологии с 2009 года сделали огромный скачок вперёд в части решений для бизнеса. Соответственно, компании, инвестировавшие силы и средства в развитие современных технологий в собственном бизнесе, получили существенный потенциал по сокращению издержек без ущерба для дела. Если же компания начинает сокращать персонал, чтобы оставшиеся работали «и за того парня», это может говорить о двух вещах: компания ранее не использовала большую часть трудового ресурса либо уже просто переходит на режим выживания — то есть фактически сворачивание бизнеса.

Проблема многих компаний в том, что развитие за счёт современных технологий требует существенных усилий и изменения подхода к бизнесу всей компании, начиная с топ-менеджмента. Любые изменения очень тяжело внедряются, кроме того, в российской реальности проявляется ещё и такой фактор: многие менеджеры являются «гениями растущего рынка» и совершенно не представляют, что делать и куда вести компанию, когда рынок падает.

2 Безусловно, падение маржи — новая реальность, при этом в России происходит существенное проникновение и распространение банковских продуктов: многие продукты и услуги, которые некоторое время назад были на периферии, сейчас — в фокусе внимания топ-менеджмента и акционеров. И задача банка — поддерживать проникновение своих продуктов технологичными способами без существенного увеличения издержек. Например, развитие интернет-платежей — тот сегмент, который должен получать всё большее распространение: очень многие интернет-магазины до сих пор не предоставляют своим клиентам возможности оплачивать товары банковскими картами.

4 Мировой тренд в области цифрового банкинга говорит о том, что бум высоких технологий повлечёт за собой изменение представлений о классических функциях банка, так как во всё большее количество традиционно банковских операций вмешиваются небанковские «игроки». Кроме того, необходимо понимать, что банк зарабатывает совсем не на технологии и не на «контенте в Сети», а комиссионные и процентные доходы. Соответственно, все инструменты цифрового банкинга должны служить конкретной цели: получение дохода с инвестированного капитала. Исходя из этого, можно предположить, что, как и в сегменте кредитных карт, для банков настанет время ко-брендинга, когда они будут встраивать свои предложения и сервисы в какие-то технологичные платформы или сервисы, которыми пользуются потенциальные клиенты.

5 Наиболее важная поддержка со стороны акционера — это докапитализация. Акционером «ТрансФин-М» является НПФ «Благосостояние», один из ведущих негосударственных пенсионных фондов. В 2014 году акционер одобрил увеличение капитала компании путём выпуска облигаций, конвертируемых в акции, на общую сумму 10 млрд рублей. На сегодняшний день успешно размещены уже две серии облигаций на сумму 6,5 миллиарда рублей — в результате достаточность капитала на конец 2015 года составила 12%, что является высоким показателем по отрасли. Поддержка со стороны акционера всегда становится позитивным сигналом для кредиторов и других инвесторов. ■

ПРОЦЕСС ОПТИМИЗАЦИИ — БЕСКОНЕЧЕН

1 На мой взгляд, в оптимизации нет ничего плохого, это всего лишь одна из возможностей упорядочить многие процессы. В нашей повседневной жизни мы сталкиваемся с этим явлением постоянно: к примеру, оптимизируем наши маршруты на работу, домой, в спортивный клуб, пересматриваем наши затраты по времени и деньгам, совершая ежедневные и ежемесячные покупки. Оптимизируем варианты отдыха в зависимости от той или иной ситуации, с помощью современной бытовой техники сокращаем время на уборку, приготовление еды. Работа многих глобальных индустрий и отраслей — техники, промышленности, здоровья, красоты и других — посвящена тому, чтобы сделать жизнь человека проще и удобнее.

Так что можно смело сказать, что оптимизация — это одна из основ жизни и, более того, этот процесс бесконечен.

Поэтому для сокращения затрат всегда есть и будут «резервы». Вопрос лишь в том, какой именно оптимизации требует конкретно поставленная задача или ситуация. Ведь варианты могут быть как жёсткими, требующими мгновенного решения, так и более спокойными. Возьмём простой пример — сокращение персонала в кризисные и непростые экономические времена. И здесь такая порой популярная мера среди антикризисных управленцев, как массовое сокращение штата, является очень опасным и противоречивым методом, потому как это даёт лишь сиюминутный временный положительный эффект, но в дальнейшем может привести к ещё большим расходам и убыткам компании. Банки — это в первую очередь сфера услуг. Сокращение большого количества персонала в нашем случае сопряжено с рисками снижения качества предоставляемых услуг. И как результат — отток части клиентов к конкурентам, падение показателей прибыли и многие другие проблемы.

Поэтому при оптимизации очень важно рассматривать все возможности: сокращение затрат на административно-хозяйственную сферу, как вариант — оптимизация логистики работы с подрядчиками. Иногда можно потерять в скорости доставки тех же материалов (пластиковых карт, например), но при этом

**Татьяна ЧЕКОВА**

Заместитель председателя правления Азиатско-Тихоокеанского Банка

снизить её стоимость. При оптимизации стоит обратить внимание и на такую опцию, как аудит стоимости услуг контрагентов: проведение тендеров, приём котировочных заявок и т.д. Азиатско-Тихоокеанский Банк, удачно применив ряд подобных мер, смог сократить свои расходы на 40 миллионов рублей.

2 Комиссионные доходы всегда были и будут резервом для увеличения доходов компании. К сожалению, банки уступили большую часть рынка переводов различным небанковским организациям: разнообразным системам переводов, операторам мобильной связи и пр.

И эта тенденция на сегодняшний день продолжает активно развиваться. Поэтому мы ищем возможности дополнительного заработка в других нестандартных направлениях, таких как продажа «сопутствующих» услуг: страхование, услуги юридического консультирования клиентов и многие другие. В банковском секторе неплохой клиентоориентированной опцией обладает предложение по продаже пакетных услуг, которая, например, также весьма популярна среди операторов мобильной связи, — это когда для каждой категории клиентов существует «удобный» пакет или набор определённых тарифов и опций.

В результате внедрения и использования подобных продуктов АТБ ежегодно зарабатывает не менее 420 миллионов рублей. В ближайшей перспективе мы ставим себе цель увеличить эту цифру до 500 миллионов.

3 Розничное кредитование уже давно является неотъемлемой частью нашей жизни. Безусловно, из-за кризиса, общего спада экономических показателей в стране объём кредитования снижается, клиенты банков с большой осторожностью рассматривают использование данной опции. Но надо отметить, что в 2015 году наметился определённый тренд к восстановлению этого рынка.

Что касается увеличения объёмов кредитования при предоставлении залогов, на мой взгляд, внедрение этого продукта на сегодняшний день представляется довольно сомнительной мерой. В прошлом году мы пробовали предлагать клиентам соответствующие программы, но, к сожалению, они не имели большого успеха. Это довольно трудоёмкий процесс и на стадии оформления сделки, и в момент взыскания. К примеру, когда речь идёт о сумме кредитования до 200–300 тысяч рублей — это требует быстрой, но адекватной и верной оценки платёжеспособности и добросовестности заёмщика. В этом случае гораздо важнее кредитная история заёмщика, а не залог. По моему мнению, удачнее всего залоговые программы работают при кредитовании на большие суммы. В этом случае речь уже идёт не о рознице, а об индивидуальных программах кредитования.

4 Безусловно, являясь частью динамичного современного мира, мы не можем существовать вне общих тенденций. Азиатско-Тихоокеанский Банк в настоящий момент ведёт разработку нового сайта и новой системы дистанционного банковского обслуживания, которые должны заработать уже в нынешнем году. Конечно, внедряя подобные инновационные высокотехнологичные продукты, мы можем сталкиваться с определёнными трудностями. Так, некоторые отделения банка

работают на территориях, где зона покрытия телефонной и интернет-сети не всегда отвечает современным стандартам, — взять, к примеру, Магаданскую область или Камчатский край. Но тем не менее, как известно, прогресс неумолим, и некоторые вопросы жителям таких уголков всё же удаётся решать с помощью Интернета. Тем более что государство активно разрабатывает программы по использованию услуг для граждан на базе компьютерных и интернет-технологий.

5 Совершенно верное утверждение. И наш банк — один из примеров чёткого осознания важности участия акционеров в ежедневной жизни банка. Один из основных акционеров банка — Андрей Вдовин — в конце 2014 года стал председателем правления АТБ. С тех пор банк наращивает обороты и занимает достойное место в своём сегменте не только благодаря заслуженному доверию со стороны клиентов и занимаемой долгие годы позиции на рынке, но и благодаря грамотно выстроенной

Такая **популярная** среди антикризисных управленцев мера, как **массовое сокращение** штата, является очень опасным и **противоречивым методом**, потому как это даёт лишь **сиюминутный эффект**

политике отношений между собственниками капиталов и управляющим менеджментом, основанной на лояльности и доверии.

6 К сожалению, мы с регулятором, что называется, «на разных боевых заданиях». Мы бизнесмены, и наша первичная цель — прибыль. ЦБ — администратор, которому в первую очередь важно исполнение нормативных актов. Порой приходится тратить невероятные усилия, чтобы обосновать регулятору те или иные бизнес-решения, подходы к оценке рисков заёмщиков и прочие моменты. Но тут, как говорится, ничего не поделаешь — у каждого своя миссия.

Помощь от ЦБ в настоящий момент нужна в первую очередь в виде ослабления требований к соблюдению нормативов. Для многих игроков рынка рост курса валют обернулся резким снижением уровня достаточности капитала. На сегодняшний момент регулятор в этом вопросе даёт некоторое послабление, но уже во II квартале предлагает отменить «поблажки», а ведь ситуация в экономике не стремится к улучшению. Но нельзя не оценить очень своевременную помощь отрасли в виде докапитализации системно значимых банков, в число которых вошёл и Азиатско-Тихоокеанский Банк. ■

ЗАЁМЩИКИ СТАЛИ ОСТОРОЖНЕЕ

1 В САРОВБИЗНЕСБАНКЕ «лишних» сотрудников старались не держать вне зависимости от того, есть кризис или его нет. Тем не менее мы всегда работали с численностью персонала, но не нагружая работой «за двоих», а за счёт стремления оптимизировать бизнес-процессы, изменить технологию работы. Излишняя постоянная нагрузка на персонал неизбежно приведёт к ошибкам и снижению качества обслуживания клиентов.

Сегодня в банковском секторе продолжают процессы сокращения штата и замораживания заработной платы. Но одновременно появляется возможность по достаточно умеренной цене получить неплохих специалистов и заменить наиболее слабые звенья в коллективе.

2 Важнейшей функцией банковской системы является финансовое посредничество — привлечение свободных денежных средств и размещение их в кредиты. Соответственно, процентные доходы и расходы играют наиболее важную роль в структуре доходов–расходов. И не только благодаря занимаемой доле, но и из-за того, что существует известный риск попадания в «ножницы».

С каждым годом доля непроцентных доходов растёт, и это радует, так как они в основном не несут существенных рисков. Однако компенсировать собой снижение процентной маржи они, на мой взгляд, не могут. Здесь наибольший эффект дадут мероприятия по снижению процента невозвращённых кредитов. И чем раньше банк увидит потенциальную проблему, тем выше вероятность получить свои денежные средства назад. Но это не значит, что не надо работать над ростом комиссионных доходов. Наиболее перспективны здесь комиссии от продажи небанковских (например, страховых) продуктов через сеть отделений. Мы активно сотрудничаем в этом направлении с несколькими страховыми компаниями.

Наш банк старается идти навстречу клиентам, в том числе по вопросу замены залога на равноценный в процессе кредитования, но некоторые клиенты по несколько раз пользуются этой возможностью: один автомобиль продают, другой покупают и т.д. Поэтому мы ввели комиссию за изменение условий кредитования — в том числе за внесение изменений в обеспечивающие договоры.



Ирина АЛУШКИНА
Президент ПАО «САРОВБИЗНЕСБАНК»

3 Объём выдаваемым физическим лицам кредитов снижался весь прошлый год, и на сегодня эта тенденция не меняется. Предпраздничные оживления спроса принципиально ситуацию не меняют. И дело не в том, что банки больше не готовы выдавать потребительские кредиты без залога, а в том, что большинство потенциальных заёмщиков стало более осторожно относиться к принятию на себя кредитных обязательств: кто-то отложил дорогостоящие покупки до лучших времён, кто-то включил режим экономии, есть и те, для кого сдерживающим фактором является угроза потери работы.

Традиционно при кредитовании физических лиц в основном используется залог недвижимости (чаще всего

приобретаемое жильё) или автомобиля (как приобретаемого, так и имеющегося). Эти залоговые регистрируются, поэтому интересы банка-кредитора здесь более защищены.

Но главный вопрос не в этом — спрос на кредиты у населения упал.

Доля непроцентных доходов растёт, они не несут существенных **рисков**, однако **компенсировать** снижение процентной маржи всё-таки **не могут**

5 Наиболее крупные акционеры САРОВБИЗНЕСБАНКА всегда внимательно следят за работой банка, и за ситуацией в банковском секторе, а также работают в совете директоров. В условиях непростой экономической ситуации позиция акционеров и менеджмента банка по-прежнему одинакова: обеспечение стабильной работы, консервативный подход к оценке рисков, готовность отказаться от части доходов в пользу достижения максимальной финансовой устойчивости.

6 Не так давно Центральный банк представил проект «Основные направления развития и обеспечения стабильности функционирования финансового рынка

РФ на период 2016–2018 годов», где в качестве одного из приоритетных направлений надзора в банковском секторе названо создание условий для справедливой конкуренции. Хотелось бы, чтобы это было в будущем подкреплено нормативными документами, законодательными инициа-

тивами и другими конкретными действиями. Пока же продолжающаяся зачистка банковского сектора идёт на пользу госбанкам, которые и так имеют массу преференций.

Также ЦБ предусматривает более активное внедрение технологий, снижающих затраты на отчётность,

снижение избыточной регуляторной нагрузки и многое другое, что в случае реализации должно положительно отразиться на снижении издержек банков.

Очень хотелось бы (но на это в обозримом будущем рассчитывать не приходится), чтобы был реализован принцип дифференцированного регулирования в отношении крупных, средних и малых банков. В США, например, именно дифференцированный подход позволяет небольшим местным банкам успешно работать, составляя конкуренцию в своих нишах крупнейшим банкам. У нас же все «равны», только когда речь идёт о предъявлении к ним требований, при этом в решении вопросов оказания государственной помощи или о доступе к ресурсам никакого равенства нет. ■

НА ПЕРСОНАЛЕ ЭКОНОМИТЬ НЕЛЬЗЯ

1 Если говорить конкретно о нашей кредитной организации, то начиная с 2008 года мы действительно постоянно оптимизируем свои бизнес-процессы. За этот период всё было максимально централизовано, лишние издержки, которые могли приходиться на широкую филиальную сеть, учтены. Бухгалтерский учёт, оценка риска, андеррайтинг — всё давно осуществляется в головном офисе банка. Поэтому сказать, есть ли ещё резервы для оптимизации, сложно. Но тем не менее банк постоянно контролирует свои расходы, и есть такие моменты, как, например, аренда. Учитывая, что рынок сейчас нестабилен, многие собственники идут на понижение арендной платы, и это является как раз одним из источников оптимизации.

А если говорить о мерах снижения издержек за счёт сокращения персонала, то моё мнение — на персонале экономить нельзя. Несмотря на то что молодёжь сегодня хочет работать в банковской системе, рентабельность уже не такая высокая, как в 1990-х и начале 2000-х годов, соответственно не тот и уровень зарплат. Профессионалов банковского дела, как и в любой отрасли, несмотря на хорошее образование, нужно готовить, и готовить достаточно долго. Если мы начинаем экономить, наши выученные «птенцы» поднимаются и «улетают» в другие банки. Как говорится, кадры решают всё. Если же говорить о том, чтобы поручать одному специалисту делать работу за троих, то известно такое понятие — иссякший человеческий ресурс: если человек очень долго и эффективно работает за себя и «за того парня», очень существенно повышаются операционные риски. Наверное, да, где-то ещё можно оптимизировать ручной труд с помощью современных технологий, поэтому банк и занимается совершенствованием бизнес-процессов, пытается уйти от «бумажного» труда, максимально автоматизировать простые операции. Но «проверку глазами» ещё никто не отменял. Как мы знаем, даже в медицине посчитать тромбоциты можно ручным и машинным способом. И я столкнулась с тем, что расчёт может отличаться в разы. Машина может сделать и проводку, но ручной контроль и «проверка глазами» документа должны быть.



Анна НАСОНОВА
Заместитель генерального директора
банка «Левобережный»

2 В нашем банке одной из стратегических задач является увеличение комиссионных доходов. Мы прекрасно понимаем, что для банка нашего региона это очень сложная и серьёзная задача. Вообще, в зависимости от региона присутствия банка, всё может решаться по-разному. Например, Владивосток: коллеги из этого региона достаточно легко могут увеличить свои комиссионные доходы, ведь когда они уже закончили



Blockchain&Bitcoin Conference Russia

Мы не ждём, когда блокчейн станет такой же обыденностью, как интернет и смартфоны. Мы собираем Blockchain-энтузиастов от бизнеса и власти, которые уже сегодня знают о преимуществах новой технологии.

Центр Digital October
Москва, Берсеневская набережная, 6, стр. 3

8 Апреля 2016

www.bitcoinconf.moscow

smile expo ООО «Смайл-Экспо»
+7 (495) 212-11-28
client@smile-expo.com

работать, Москва только проснулась и у них есть возможность, например, включать какие-то комиссии при валютнообменных операциях, когда ещё неизвестны курсы. Если мы говорим о ситуации в Сибирском федеральном округе, то, учитывая, что сам регион достаточно ресурсодефицитный и считается одним из малообеспеченных, существенного роста комиссионных доходов на этой территории ожидать не стоит. Сегодня люди умеют считать, стараются найти минимальную комиссию. Но тем не менее задача такая есть. Наиболее перспективны в этом плане операции с физическими лицами. Важно понимать, за что люди готовы платить. Например, быстрые переводы за границу — наверное, вот в этом направлении есть ещё над чем поработать. Если мы говорим о комиссиях, которые идут с услугами кредитования, таких, как были раньше, то в настоящее время наши граждане более подкованы в финансовых вопросах, знают, какие комиссии законны, а какие нет, знают свои права.

Ещё одно из интересных направлений для банков — это управление капиталом частных лиц, то есть работа с VIP-сегментом.

Конечно, самый **хороший залог** для банка — **недвижимое** имущество, однако далеко не каждый **заёмщик готов** его **предоставить**, чтобы получить небольшой **потребительский** кредит

3 На мой взгляд, любой банк с удовольствием кредитовал бы под залог, но справедливо задан вопрос: готова ли нормативная база к такой смене акцентов? Нет, не готова. Самый хороший залог для банка — недвижимое имущество, которое далеко не каждый человек готов предоставить, чтобы получить небольшой потребительский кредит. Что касается любого другого имущества, то действующее законодательство не позволяет брать его в обеспечение, потому что в случае невозврата кредита возникает вопрос о реализации залога. И, как показывает судебная практика, даже придя домой к должнику, судебные приставы не могут ничего взять. Естественно, банки никогда не будут брать в залог личные вещи. Поэтому если говорить о залогах физических лиц, то это так и остаётся: недвижимость, автотранспорт, возможно поручительство тех людей, которых банк уже знает, поручительство предприятий, где заёмщики работают, то есть под залог которых можно кредитовать.

Если говорить о перспективах развития нашего финансового рынка, то в дальнейшем, возможно, это будут залоговые облигации федерального займа,

с которыми наше правительство планирует выйти на рынок согласно стратегии 2016–2018 годов, но тогда уже, как говорится, будет день — будет пища. Сейчас пока говорить об этом рано.

5 В этом плане, я считаю, нашему банку повезло: у нас действительно единые взгляды у акционеров и менеджмента. Акционеры всегда прислушиваются к практикам, наш главный акционер и сам является практиком, управляя ещё одним банком. И слышит нас, и понимает экономическую ситуацию, которая сложилась сейчас в стране. Соответственно, при формировании плана развития банка уже учитываются и экономическая ситуация, и наши инициативы. Нет такого: «всё равно дайте, мы хотим». То есть нас слышат и нас понимают. Достаточно активная помощь была в своё время в части привлечения субординированных кредитов и займов, помощь приходит порой и методологическая. Очень важно, что акционеры сами знают о последних изменениях в банковской системе, понимают, что есть определённые требования к рискам, есть требования к достаточности капитала, есть очень жёсткие требования согласно закону 115-ФЗ. Выражение «я чту закон» имеет к нашему банку непосредственное отношение, и поэтому так важно, что развитие риск-менеджмента для наших акционеров является приоритетным направлением.

6 Дело в том, что регулятор сегодня предпринимает ряд мер, но они в основном нацелены на крупные финансовые организации. И если крупным федеральным банкам предоставляют большие субординированные кредиты, то региональные банки, так называемые «чуть выше сотни по активам», к которым мы себя относим, не имеют возможности взять эти дешёвые деньги для увеличения собственного капитала.

Кроме того, требования к резервам на возможные потери по ссудам у нашего регулятора не изменились, несмотря на усложнение экономической ситуации и спад активности бизнеса. То же самое можно сказать о кредитах, которые мы даём малому и среднему бизнесу, — да, есть лозунг «Давайте кредитовать малый и средний бизнес», но нет соответствующей льготы. Мы ощущаем очень хорошую поддержку от МСП Банка, который нам даёт ресурсы, но с точки зрения формирования резервов на возможные потери нет никаких поблажек. Хотелось бы, чтобы регулятор применял разные подходы к банкам разной величины. Пока средние банки, к сожалению, поддержки не ощущают, а меры пруденциального воздействия такие же, как к крупным федеральным банкам. ■

ЖИЗНЬ НА ДИЕТЕ

1 Рассуждая по-женски, банковский сектор сейчас сидит на вынужденной жёсткой диете и живёт по принципу «либо есть, либо жить». Да, именно так. Банки, что называется, «чищают пёрышки» и активно «сбрасывают лишний жир». С одной стороны, это не так уж и плохо. Вопрос только в том, за счёт чего происходит «похудение» и не подорвёт ли это банковское здоровье окончательно.

Перечислю расходы, сокращение или оптимизация которых не критична для банковского организма: расходы на капитальный ремонт объектов инфраструктуры, затраты на аренду, на командировки сотрудников, на ГСМ и логистику, на корпоративные мероприятия и содержание автотранспорта, на маркетинговые и рекламные кампании, сувенирную продукцию, канцелярию, логистику, стоимость услуг контрагентов, включая аутсорсинг, и прочие «мелочи».

Есть расходы, неграмотное сокращение которых может навредить ослабленному длительной болезнью банковскому организму. Это прежде всего затраты на охрану всех видов (техническую, экономическую, информационную и физическую), страхование некоторых видов рисков и, разумеется, расходы на персонал. Последнее можно рассматривать с нескольких ракурсов.

Необходимо признать, что штат многих банков в нашей стране сильно раздут. Армии сотрудников сконцентрированы в розничных банках, а розница нынче — не в фаворе, производительность труда оставляет желать лучшего. Так что тоже нужно смотреть по ситуации и оптимизировать при необходимости.

В остальном следует действовать предельно аккуратно: потеря ценных кадров может привести к существенному снижению эффективности бизнеса. И напротив, вложения в нужных для компании людей окупятся с лихвой.

Самое интересное — есть расходы–вложения, то есть сегодня это расходы, а в перспективе — прибыль. Назовём их «полезными бактериями» для нашего банковского организма. И здесь всё просто. Это вложения в технологии, новые продукты, online и цифровые сервисы, обучение сотрудников — всё то, что повысит привлекательность банка для клиентов и одновременно снизит операционные расходы.

Излишне говорить, что только те, кто заботится о своём здоровье и планирует жить долго и счастливо, насыщают свой организм «полезными бактериями», то есть осуществляют вложения в современные технологии даже сейчас, в период тотальной экономии и сжатия банковского бизнеса.



Елена ВЕРЁВОЧКИНА
 Управляющий Санкт-Петербургским филиалом
 РОСГОССТРАХ БАНКА

2 Вопрос не только и не столько в падении банковской маржи. Работать можно и на небольшой марже, компенсируя объёмами кредитования. Сегодня кардинально изменилась экономическая среда. Добавим сюда и то, что сектор тоже видоизменился практически до неузнаваемости. Кредитные портфели «тают», просрочка растёт, резервы увеличиваются, давление на капитал возрастает, регулятор «не дремлет». Но самое плохое в том, что банки сегодня не могут быстро заместить портфели новыми кредитами. Тому есть две причины: стоимость ресурсов и качественный заёмщик с ликвидным залогом. Всё это в результате привело к несопоставимому снижению доходности банковского бизнеса, за 2015 год — добрая половина банков в убытках.

Разумеется, банки ищут способы увеличения доходов. В частности, разворачиваются в сторону комиссионного дохода, и совершенно точно их доля в общей структуре доходов банков будет расти. Таким образом, в 2015-м упали доходы от кредитования корпоративных и розничных клиентов, зато

увеличились доходы от переводов, платежей и валютнообменных операций, а также от расчётно-кассового обслуживания юридических и физических лиц, комиссии по валютному контролю юридических лиц, доходы по транзакциям по пластиковым картам. Помимо этого, банки увеличивают доходы от продаж продуктов партнёров через свои сети: всевозможные виды страхования, паевые инвестиционные фонды, перевод накопительной части трудовой пенсии в НПФ и пр. Всё это даёт существенный доход, и банки охотно с этим работают.

3 Розница может подняться и с большой долей вероятности поднимется — за счёт кредитования на неотложные нужды под залог имеющейся недвижимости, предоставления и увеличения лимитов по картам клиентов в рамках «зарплатных проектов». Увеличатся также предложения для клиентов, имеющих положительную кредитную историю. И конечно, за счёт жилищной ипотеки в рамках программы государственной помощи по субсидированию ставок, по собственным ипотечным программам и по программам АИЖК с дальнейшей продажей портфеля ипотечных закладных.

Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» действует уже более 17 лет. За это время успела

сложиться правоприменительная практика. Высшие суды Российской Федерации неоднократно разъясняли вопросы применения той или иной нормы закона. Изменения, внесённые в главу 23 Гражданского кодекса РФ «Обеспечение исполнения обязательств», в том числе в параграф «Залог», существенно детализировали с учётом фактически сложившихся в деловом обороте отношений нормативно-правовое регулирование отношений, связанных с залогом. Учитывая изложенное, полагаю, что нормативно-правовое регулирование ипотеки (залога недвижимого имущества) является достаточным.

Розницу, конечно же, хоронить рано, клиент, как говорится, скорее жив, чем мёртв, потенциал рынка есть, законодательная база применима. А тренд очевиден: банки потеряли аппетит к риску, кредитуют довольно осторожно, и только понятных клиентов и клиентов с ликвидным залогом. Особо подчеркну, что вопрос стоимости денег является ключевым при оценке потенциала развития кредитования. Стоимость денег в стране определяет Банк России, устанавливая ключевую ставку. При этом возможность снижения ключевой ставки в ближайшей перспективе пока неочевидна, а улучшения в экономике не просматриваются.



Ольга ПУГАЧЁВА
Заместитель
председателя правления
ООО «Экспобанк»

РЕЗЕРВОВ ДОСТАТОЧНО

1 Резервов в национальном банковском секторе ещё достаточно. Вот лишь один пример. Большинство крупнейших иностранных банков имеют минимальный штат сотрудников ИТ, поскольку эту работу выполняют аутсорсеры. У России передача ИТ на аутсорсинг — пока что редкость. У нас наоборот — большинство кредитных организаций по-прежнему содержат громадные штаты специалистов по информационным технологиям, которые каждый год требуют от акционеров всё новых и новых материальных ресурсов на поддержание техники. Если посчитать вместе с людскими и материальными ресурсами, то может выйти существенная экономия.

5 Во всех учебниках по экономике написано, что акционеры банка вырабатывают стратегию и добиваются её выполнения от менеджеров. А последние должны стратегию выполнять и делать бизнес. К сожалению, эта «классика жанра» имеет национальный оттенок. Собственники кредитных организаций не всегда разбираются в банковском деле. Для них банк — это непрофильный актив, и они хотят получить из него как можно больше ресурсов для реализации своих проектов. В результате менеджеры разрабатывают «нужную стратегию», не учитывая рисков нарушения устойчивости и норм пруденциального надзора. Чем заканчивается такая практика — показывает количество отозванных лицензий: только в прошлом году их было около сотни. Представляется, что в настоящее время приходит осознание акционерами и менеджерами кредитных организаций существующих реалий: необходимо выполнять требования регулятора. Поэтому и акционеры, и менеджеры сейчас заинтересованы и в правильно выбранной стратегии, и в единстве подходов её исполнения, понятной и прозрачной для регулятора.

6 Если кредитная организация занимается классическим банковским делом, то все меры Банка России по ужесточению пруденциального надзора идут на пользу банку и экономическим субъектам. Экономика очищается от недобросовестных, и большинство кредитных организаций эти меры приветствуют. ■■■

4 Есть смысл сразу определиться с понятиями. Оцифровка некоторых услуг банка, например, Интернет, мобильный банк или другие сервисы — это ещё не цифровой банкинг. Это некий интерфейс, безусловно облегчающий коммуникации банка и клиента, но за которым всё равно работают люди. Digital Bank — это не банк без отделений или филиалов, это банк без людей: нет людей, нет ошибок, нет затрат. Экономия на масштабе. Все сервисы предоставляются в цифровом виде. И это — совершенно другая культура.

В условиях российской действительности мы можем говорить только о некоторых цифровых сервисах, которые, надо сказать, крайне успешно работают в реальности. И инновационность как таковая в данном случае — не самоцель. С одной стороны, развитие цифровых услуг требует колоссальных вложений в ИТ-инфраструктуру банка, с другой — в среднесрочной перспективе может существенно снизить операционные расходы банка, а также частично — расходы на содержание сети банковских офисов обслуживания. Хорошо поставленный цифровой банкинг позволяет банкам не только существенно экономить при обслуживании клиентов, но создаёт дополнительный их поток, обслуживание которого обойдётся банку в разы дешевле. Поэтому вложения в ИТ-сервисы сегодня можно отнести не к расходам, а к экономии в перспективе. Уже сегодня банки стремятся перевести как можно больше клиентов на дистанционное обслуживание, всячески стимулируя спрос на удалённые сервисы. Например, стоимость обслуживания расчётного счёта с использованием системы «Интернет-банк» в 2 раза ниже, чем стоимость обслуживания счёта без интернет-банкинга. А стоимость проведения платёжки через интернет-банк дешевле для клиента почти в 10 раз. Переход в любом случае будет постепенным по двум причинам: во-первых, из-за серьёзных затрат на ИТ-инфраструктуру, во-вторых, вследствие ментальности российских граждан.

5 На рынке сейчас можно выделить два общих тренда: капитал и безвозмездная помощь.

Собственники многих банков наращивают капитал за счёт собственных средств. Это позволяет быстро нарастить капитал и избежать нарушения нормативов ЦБ. Причём объём таких «подарков» банкам со стороны собственников существенно возрос за 2015 год и составил более 130 миллиардов рублей по системе, а «подарки» получили более 80 банков.

Тотальная вовлечённость собственника в бизнес также прослеживается во многих случаях. Несмотря на то что это идёт вразрез с классической моделью взаимодействия собственников и менеджмента, при которой собственникам настоятельно рекомендуется отдать бизнес в управление. Однако сегодня вовлечённость владельцев играет ключевую роль

в стратегии развития банков. Отличие подхода собственников в том, что у них нет установки «это невозможно». Они не верят, что решений не существует. Решения есть всегда, что самое удивительное. Сюда же можно отнести и то, что собственники последнее время всё чаще обновляют и усиливают банковские команды топ-менеджеров. И это, на мой взгляд, логично и полезно для бизнеса.

6 Прежде всего хочу отметить, что регулятор принял достаточно много мер в поддержку банков. Банк России вводил временный мораторий на признание отрицательной переоценки по портфелям ценных бумаг банков. Также в рамках механизма валютного РЕПО проводились дополнительные аукционы, расширяя возможности для предоставления средств в иностранной валюте. Помимо этого, ЦБ временно не принимал ограничение значения полной стоимости потребительского кредита при заключении банками договоров потребительского кредита. Увеличен диапазон стандартного рыночного отклонения процентных ставок по вкладам населения в банках от расчётной средней рыночной максимальной процентной ставки до 3,5 процентного пункта. Банкам предоставлена возможность не ухудшать оценку качества обслуживания долга вне зависимости от оценки финансового положения заёмщика по некоторым видам кредитов. ЦБ предоставил кредитным организациям возможность принимать решение о неухудшении оценки финансового положения заёмщика для целей формирования резервов под потери, если изменение финансового положения обусловлено действием введённых отдельными зарубежными государствами ограничительных экономических и политических мер, а также ещё ряд послаблений по срокам при формировании резервов. Банки смогли использовать льготный курс при расчёте обязательных нормативов и пользоваться льготами при резервировании реструктурированных кредитов, а также регулятор отсрочил введение нескольких нормативов. Отдельно отмечу участие ЦБ в процессе докапитализации банковской системы через ОФЗ. В целом регулятор принял решение не ужесточать нормативы для российских банков в 2015 году.

Меры, принятые Банком России по стабилизации банковской системы, были и остаются крайне необходимыми. В противном случае очень многие вполне устойчивые банки просто бы не выстояли.

Сегодня ЦБ перешёл на стандартное регулирование банковского сектора за некоторыми исключениями, считая, что предпринятые в 2015 году меры поддержки должны были адаптировать сектор в достаточной мере. Банкиры ждут от регулятора продолжения начавшегося тренда по снижению ключевой ставки и рассчитывают на оперативное реагирование — в случае необходимости. ■■■





Елена СКВОРЦОВА
Ведущий советник
генерального директора
банка «Образование»

ОПТИМИЗАЦИЯ — ЭТО ПРАВИЛЬНО

1 Правильная позиция любого бизнеса в период кризисных явлений — оптимизация. В это время за счёт «ухода» с рынка конкурентов появляется возможность провести ротацию персонала и привлечь более квалифицированных сотрудников. Поэтому сокращать издержки на персонал не советовала бы. Самое время повышать производительность труда.

Ну а на вопрос, стоит ли держать бухгалтерию в офисе класса А, бизнес ответил уже в период прошлого кризиса.

2 Надо сказать, идея увеличения банковских комиссионных доходов не нова, западные коллеги столкнулись с проблемой снижения процентной маржи уже давно и поставили именно на увеличение комиссионных доходов. Желание банков покрыть административные расходы комиссионными доходами, если посмотреть, сформулировано в бизнес-планах многих кредитных организаций. Банки давно и хорошо развивают данное направление, а перспективы развития, на мой взгляд, заключаются в снижении наличного оборота в экономике.

3 Хотела бы отметить, что относительно лёгкое прохождение нашим населением последних двух кризисов, как раз и связано с отсутствием у большинства из них кредитной нагрузки.

Высокая ставка по ипотечным кредитам не даёт возможности сильно увеличивать спрос на ипотеку в стране. Здесь для банков есть большой потенциал расширения бизнеса, при условии доступности «длинных» и относительно дешёвых средств.

На мой взгляд, расширяя возможности кредитования, необходимо учитывать опыт наших ближайших соседей — стран Прибалтики, в частности Латвии, где закредитованность населения в 2007 году достигла 100%. Банки понесли серьёзный урон. В итоге население до сих пор не оправилось от кризиса, разразившегося в 2008 году, а размер кредитов под залог недвижимости в период кризиса стал больше стоимости самой этой недвижимости, уровень невозврата достигал 60%. Самые законопослушные кредиторы с учётом резкого снижения доходов домохозяйств будут выплачивать свои реструктуризированные кредиты ещё ближайшие 30 лет.

Относительно **лёгкое**
прохождение россиянами
последних кризисов **связано**
с отсутствием у большинства
из них **кредитной нагрузки**

4 Здесь главное — определиться с понятиями. В классическом понимании цифровой банкинг подразумевает отсутствие участия человека в банковском продукте. Если исходить из этой дефиниции, то пока подходы в банковском регулировании не дают такой возможности.

6 В период кризиса банки ждут послабления в действиях регуляторов, но последние годы показали, что они настроены ужесточать свои требования и продолжать расчистку банковского сектора от «слабых игроков».

Хотелось бы, при увеличении регуляторного давления на банки, чтобы регуляторы оценивали рост издержек банковского бизнеса, с этим связанный. Уровень операционных издержек на взаимодействие с регуляторами (Банк России, Росфинмониторинг) очень высокий. ■■■