



БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

ЛИНИЯ ОБОРОНЫ

Совсем недавно, «отмечая» очередную годовщину дефолта 1998 года, вспоминали о том, что после краха многих финансовых гигантов опорой банковской системы страны стали именно банки регионов, — они не занимали денег на западных рынках, не вступали в сомнительные игры с ГКО, а продолжали заниматься сугубо банковской деятельностью. Что спасло и их, и в конечном счёте весь отечественный банковский сектор.

Как живёт этот сегмент российской банковской системы сегодня, из каких элементов складывается и правильно ли, что в ряде регионов «своих» банков не осталось вовсе? Смогли ли их в полной мере заменить филиалы федеральных кредитных организаций? И не обидно ли, что из триллиона, выделенного государством на докапитализацию банковской системы, регионалам досталось лишь 8,5 миллиарда рублей? Об этом мы и пригласили поразмышлять наших экспертов — региональных банкиров.

Анкета БДМ

ЛИНИЯ ОБОРОНЫ

ПО ТРАДИЦИИ ОКТЯБРЬСКИЙ ВЫПУСК БДМ ПОСВЯЩЁН РЕГИОНАЛЬНЫМ БАНКАМ. Совсем недавно, «отмечая» очередную годовщину дефолта 1998 года, вспоминали о том, что после краха многих финансовых гигантов опорой банковской системы страны стали именно банки регионов, — они не занимали денег на западных рынках, не вступали в сомнительные игры с ГКО, а продолжали заниматься сугубо банковской деятельностью. Что спасло и их, и в конечном счёте весь отечественный банковский сектор.

Как живёт этот сегмент российской банковской системы сегодня, из каких элементов складывается и правильно ли, что в ряде регионов «своих» банков не осталось вовсе? Смогли ли их в полной мере заменить филиалы федеральных кредитных организаций? И не обидно ли, что из триллиона, выделенного государством на докапитализацию банковской системы, регионалам досталось лишь 8,5 миллиарда рублей? Вот об этом мы и пригласили поразмышлять наших экспертов — региональных банкиров.

- 1** Как вы ощущаете место своего банка в экономике города, области, региона? Насколько востребованы ваши продукты и услуги, есть ли, по вашим ощущениям, перспектива дальнейшего развития? Как складываются отношения банка с местными властями? Есть ли совместные проекты? Приходится ли оказывать поддержку тем или иным инициативам администрации? Работаете ли вы с различными фондами под эгидой администрации?
- 2** Способны ли федеральные филиалы полностью заменить местные банки? Если нет, то в чём вы видите свои силы и слабости? Как распределяется между вами и вашими крупными конкурентами клиентская база? Какие ниши рынка считаете преимущественно «своими»? Какова структура вашей клиентской базы: преобладают ли в ней юридические или физические лица, есть ли клиенты из числа крупных структур и как складывается работа с сегментом малого и среднего бизнеса?
- 3** Возможность докапитализироваться с помощью государства получают всего 10 региональных кредитных организаций, да и сумма, выделенная им, невелика. Считаете ли вы справедливым такой подход? И за счёт чего собираетесь повышать капитализацию своего банка, учитывая не слишком благоприятную экономическую ситуацию?
- 4** В первом номере нашего журнала за этот год один из банкиров высказал идею создания своего рода «горизонтальных холдингов», объединяющих на равных правах небольшие региональные банки. Насколько продуктивной представляется вам эта идея?
- 5** Говорят, плох тот солдат, который не мечтает стать генералом... Стоит ли региональному банку стремиться к выходу за пределы своей территории? И как далеко могут распространяться его здоровые амбиции?
- 6** В этом году часто вспоминают кризис 1998 года и ту позитивную роль, которую сыграли в выходе из него региональные банки. Чем принципиально нынешний кризис отличается от тех, что случились в 1998-м и 2008-м? И способны ли сегодня региональные банки повлиять на выход из кризиса и укрепление экономики?

МЫ ЗДЕСЬ НЕ ПРОСТО РАБОТАЕМ — ЖИВЁМ

1 К сожалению, с начала 2014 года, после отзыва лицензии у наших коллег-земляков из Новокузнецкого муниципального банка, наш городской банк, с капиталом чуть больше 1,2 миллиарда рублей и балансом-нетто чуть больше 6 миллиардов рублей, стал крупнейшим банком Кузбасса, одного из самых развитых промышленных центров страны с огромным инвестиционным потенциалом. В 2014 году инвестиции в основной капитал Кемеровской области составили более 200 миллиардов рублей, но значительная часть этих инвестиций идёт без участия региональных банков. Основные причины в том, что большинство проектов, связанные с модернизацией или новым строительством в добыче полезных ископаемых или энергетике, достаточно капиталоемкие и не позволяют местным банкам вносить свой вклад в инвестиционную программу региона. Инвестиционные проекты малого и среднего бизнеса чаще всего «по карману», но не всегда «по зубам»: видит око, да зуб неймёт. 254-е положение о резервах и его трактовка надзором оставляет мало шансов на формирование минимального резерва по финансированию инвестиционных проектов. Любое изменение состояния проекта влечёт формирование значительных резервов. Капитал нашего банка не позволяет, как и многим другим региональным банкам, рисковать затратами на резервы, несмотря на высокий уровень его достаточности. Тем не менее в портфеле банка есть рассмотренные, реализованные и реализуемые инвестиционные кредиты, имеющие региональное значение.

Упомянутый выше отзыв лицензии у одного из городских банков, имевшего офисы почти во всех городах области, имел негативные последствия для большого количества его кредиторов. Возникли задержки по выдаче зарплаты, в том числе и предприятиям бюджетной сферы. Последовала резкая реакция со стороны местной администрации. Возобладало мнение, что все счета предприятий, контролируемых местной властью, а также зарплаты бюджетных служащих должны быть переведены в «непотопляемые банки» с государственным участием. Установлены сроки перехода, ответственные и т.п. В нашем банке закрыта часть зарплатных счетов «по собственному желанию» клиентов.



Сергей ПОПОВ

Заместитель председателя правления
Кузнецкбизнесбанка

Понять решение можно: администрация города и области чувствует ответственность за состояние финансов муниципальных предприятий и зарплату бюджетников. Понять можно и испуг, но обращает внимание то, что информации открытой и не вполне публичной, но которая может быть получена органами власти из различных источников, всегда вполне достаточно, чтобы оценить состояние любой организации, особенно банка. Проверок, инспектирования и надзора в таком количестве, как над банками, пожалуй, не проводится ни в одном другом секторе экономики.

С другой стороны, очевидно, что все благотворительные и некоммерческие проекты всё равно требуют ресурсов. Источник их финансирования — только прибыль.

И если из банка выведена часть бизнеса его клиентов, то и прибыли у банка становится меньше. Подход банка в этой ситуации такой: «Помогать тем, с кем сотрудничаем». Благотворительные и спонсорские программы не исчезли, они немного изменились и стали более конкретными и адресными. К сожалению, некоторые учреждения из этой программы выпали, и им было рекомендовано обратиться в обслуживающий их банк. Кроме того, в результате перевода зарплатных проектов в другие банки пострадали определённые группы наших заёмщиков, потерявших возможности льготного кредитования. Но всё же абсолютное большинство наших клиентов осталось с нами.

При всём этом не участвовать в «инициативах администрации» мы просто не можем. Цель исполнительной власти на местах — улучшение жизни горожан. Цели наши совпадают, здесь мы и сторонники исполнительной власти, и потребители «инициатив». Остались в программе банка Новый год, День металлурга, День города, 1 сентября, День пожилого человека, поддержка новокузнецких спортсменов и артистов на различных соревнованиях и конкурсах.

2 Федеральные банки могут полностью заменить местные банки. Так же как скажем, крупные авиакомпании заменили собой межрегиональную авиацию. И наиболее быстро долететь в Новосибирск из Новокузнецка сейчас можно только через Москву. В Хабаровск из Новокузнецка, кстати, тоже удобнее лететь через Москву. Федеральному центру так, безусловно, удобнее. И в авиаперевозках, и в банковских услугах. Потребителю услуг становится менее удобно. Уход местных банков из какого-либо сектора банковского бизнеса ухудшает условия для клиента. Всевозможные удалённые «фабрики» работают без учёта региональных особенностей, потребностей клиента. Преимущество местной кредитной организации в том, что такой банк не просто работает в городе — он в нём живёт. Понятно, что отношение «гастарбайтера» и «хозяина» к любой проблеме различается. Наш мотив развития бизнеса клиента в том, что его услуги востребованы нами же. Модные речовки «Мы вместе со своими клиентами» для нас не просто слова, мы живём в симбиозе с нашими шахтёрами, металлургами, строителями, работниками бюджетной сферы. Мы не можем вслед за Банком России резко реагировать повышением ставки для тех жителей нашего города,



Татьяна ЧЕКОНОВА
Заместитель
председателя правления
Азиатско-Тихоокеанского
Банка

МЕСТА НА РЫНКЕ ВСЕМ ХВАТАЕТ

1 АТБ — один из крупнейших региональных банков на территории РФ, это означает, что мы занимаем ощутимые позиции в регионах. Есть регионы, где наши позиции наиболее сильны, например: Чукотка, Магадан, Камчатка. По некоторым показателям здесь мы занимаем долю рынка от 15 до 60%. А вот в Алтайском крае нам ещё необходимо наращивать долю рынка, в силу того что банк совсем недавно начал здесь активно работать.

В большинстве регионов мы обязательно плотно сотрудничаем с администрациями, причём не только администрациями края, области и крупных региональных центров. Работа ведётся и непосредственно на местах — с администрациями самих городов, где есть наши филиалы и отделения. Например, в Амурской области мы несколько лет совместно с областной администрацией осуществляем работу по проекту «Транспортно-социальная карта». В настоящее время этот же проект мы успешно начали реализовывать в Биробиджане. Кроме того, на Чукотке поддерживаем инициативу округа по минимизации расчётов наличными в отдалённых населённых пунктах. То есть банк принимает участие в самых социально значимых для городов проектах.

2 Заменить? Нет! Ни в коем случае. Места на рынке всем хватает. Каждому банку необходимо использовать свои сильные стороны и тем самым максимально удовлетворять существующий спрос. Федеральные банки сильны в работе с крупными клиентами, они в настоящее время имеют гораздо больше возможностей для вложения средств в развитие новых технологий. Наша ниша — это малый и средний бизнес, частные клиенты. Банк ведёт большую работу в области сотрудничества с малым бизнесом, для которого создаёт максимально комфортные и выгодные индивидуальные условия. Для МСБ у нас специально разработаны замечательные пакетные продукты, которые позволяют предоставить весь комплекс необходимых услуг.

В настоящее время в АТБ наблюдается почти равновесный баланс между корпоративными и частными клиентами. Именно такую цель мы себе и ставили. ▶

кто решился на ипотеку. Не можем заморозить ипотечное кредитование, прекратить работу с депозитами — с оглядкой на ставки отдельных «федералов» до 21%, «до получения большей определённости» — тоже не можем. В этой предсказуемости, а также доступности к менеджменту, полномочному для быстрого принятия нестандартных решений в нестандартных условиях, на мой взгляд, — главное преимущество местного банка.

Как следствие, отсутствие определённой установленной и закреплённой ниши. Кузнецкбизнесбанк первым в регионе познакомил кузбассовцев с пластиковыми картами, первым облегчил расчёты и сборы коммунальных платежей, стал одним из лидеров удалённого обслуживания клиентов, брокерского обслуживания, маркетмейкером городского рынка наличной валюты, активным игроком в секторе ипотечного кредитования и других направлениях. Разное время, разная экономическая ситуация в стране, области и городе, разные требования законодательства, в том числе и «рекомендации» регулятора, предполагают изменение акцентов в том или ином секторе бизнеса. Так, в банке «умер» вексельный бизнес. Поскольку банку было весьма трудоёмко и рискованно проводить операции учёта собственных

векселей из-за невозможности контролировать использование векселя в «преступных схемах». «Вексельные схемы» оставались как раз в федеральных банках. Борьба с фирмами-однодневками снизила доходы от операций по расчётно-кассовому обслуживанию в нашем банке, видимо, в пользу других банков. Потому что у нас участников этого бизнеса не стало, но сам-то по себе этот бизнес живёт...

Структура клиентской базы нашего банка сложилась в пользу физических лиц. Основные причины — исчезновение местного крупного бизнеса, переход его под контроль иногородних, а иногда и иностранных владельцев. В городе почти не осталось бизнеса с центром принятия решений на месте. Собственнику крупного производства из окна московского или лондонского офиса трудно разглядеть офис регионального банка. Кроме того, крупному бизнесу нужен и соразмерный своему масштабу банк. И не один. На обслуживании остаются предприниматели, чей бизнес не нуждается в крупном банке с развитой филиальной сетью. Но и оставшиеся предприниматели по разным причинам стараются разделить единый бизнес на несколько частей, используя возможности предприятия, индивидуального предпринимателя и физического лица.

3 Жизнь вообще несправедливая штука. Считаю, что АТБ заслуженно вошёл в число банков, которым будут предоставлены средства на докапитализацию. Хотелось бы больше? Да, конечно. Но всё-таки мы коммерческая структура, и, наверное, капитализация с помощью государства в максимально необходимом объёме противоречит принципам построения государства. В первую очередь это, конечно, задача акционеров, и они её планомерно и успешно решают.

4 Каждая идея имеет право на существование, без идей мы бы не развивались. Но эту идею я не разделяю.

5 Во многом согласна с этим высказыванием. Даже чтобы просто оставаться на месте, необходимо всегда двигаться вперёд. Вопрос выхода за пределы региона — это вопрос стратегии развития банка и целей, которые перед собой ставят акционеры и менеджмент. Например, АТБ, когда начинал свой путь более 20 лет назад, ставил перед собой весьма амбициозную цель — стать банком-лидером на Дальнем Востоке, о Сибири тогда мы ещё просто не думали. А теперь успешно освоили и сибирский рынок, став лидером и в этом регионе.

Конечно, работать, будучи небольшим региональным банком, всё сложнее и сложнее. Непонятно, на чём зарабатывать и где брать деньги в капитал. Большие игроки быстро вытесняют через более дешёвую стоимость услуг и более передовые технологии. Но в жизни нет ничего невозможного.

6 На наш взгляд, основное принципиальное отличие данного кризиса — его затяжной характер. Это даже и не кризис, а рецессия. И причины лежат, конечно же, не только в экономике нашей страны, а в гораздо более широкой плоскости. Это и динамично меняющаяся ситуация в расстановке политических сил в мире, и цены на нефть, на которых строится весь наш бюджет и от которых в целом зависит вся экономика страны. Региональные банки сегодня не сыграют ту роль, которую играли в 1998 году, потому что принципиально изменилась банковская система страны, существенно изменились подходы к регулированию банковского сектора.

При сложившейся конъюнктуре рынка роль региональных банков в оздоровлении экономики мы видим в стимулировании потребительского спроса: посредством кредитования малого и среднего бизнеса, а также развития потребительского кредитования. ■

3 На мой взгляд, правильнее задать вопрос не о справедливости, а о целесообразности докапитализации отдельных банков. Какую цель преследуют правительство и Банк России? Чем вызвано такое внимание именно к этим банкам? Вполне возможно, что государство таким образом компенсирует крупным банкам, что принято называть федеральными, участие в значимых проектах, от которых банки не могли отказаться и, вероятно, понесли в результате этого потери. Это только в том случае, если начать искать объяснение такому решению. Со стороны беспристрастного анализа увеличение капитала первого уровня банкам, ведущим рисковую политику, не соразмерную своим возможностям, выглядит необъяснимым. Особенно это необъяснимо для системно значимых банков. Активы всей банковской системы рассредоточены крайне неравномерно. Верхние пять контролируют более 53% активов, «двадцатка» контролирует уже 75% банковских активов, и там же концентрируются риски банковской системы и дефицит капитала. Условиями докапитализации предусмотрено кредитование приоритетных отраслей экономики, риски которых вернут банковскую систему к прежнему состоянию дефицита капитала. Со снижением достаточности капитала можно мириться, если усилия банков, получивших господдержку, не будут разменяны на потребительские кредиты гражданам для покупки очередного телевизора.

Группа банков, отобранных по другим критериям, но практически тех же по названиям, получала помощь и на преодоление последствий кризиса 2008 года. Прошли годы, но очередной кризис 2014 года эти банки встретили так же не в лучшем состоянии. Банк России и правительство создавали и по-прежнему создают преференции для банков «с капиталом не менее...» или «для банков, имеющих рейтинг», поэтому о справедливости не говорят ни принимавшие эти решения, ни те, кого это касается. Адаптируемся к тем условиям, которые создаются.

4 К сожалению, не слышал об этой идее, но нового в предложении нет. Такие идеи витают в воздухе. Безусловно, небольшим региональным банкам всё труднее контролировать издержки бизнеса. Растут расходы на охрану, содержание зданий, программное обеспечение, требуется вкладываться в технологическое развитие услуг банка, растут издержки на систему внутреннего контроля, отчётности и т.п. Как уже говорилось, не всегда небольшие региональные банки могут закрыть потребности клиента в кредите. Так что основа для объединения усилий есть. И совместные обсуждения проблем межбанковского кредитования, диктата разработчиков программного обеспечения, действий регулятора проходили и раньше. И в этом поле банки сотрудничают. Но объединение в некий холдинг требует согласования прав и обязанностей. Как оценить размер участия каждого банка? Как делить полученный результат? Необязательно положительный результат? Тема для обсуждения, безусловно, есть, но

с кем и на каких условиях объединяться — вопрос скорее к советам директоров.

5 Ещё говорят, что мечтать не вредно, но надо понимать, что «генеральские дети» тоже мечтают, по крайней мере догнать родителя. Поэтому надо исходить из тех возможностей и условий, в которых региональные банки работают. Какие задачи решаются развитием межрегиональной сети? Диверсификация клиентской базы, покрытие постоянных затрат масштабом деятельности, обеспечение банковскими услугами значимого клиента в регионе его деятельности. Если расширение сети даст положительный результат, то решение о «походе на чужие территории» надо принимать.

6 Сначала стоит сказать о том, что объединяет кризисы 1998 и 2008 годов, — это состояние экономики страны, зависимость от цен на нефть. К кризису ведёт долгий путь ошибок и неправильных решений. В том и другом случае «виновными» оказываются нерезиденты. В 1998 году они выводили валюту после оборота средств через ГКО, и в 2008 году «внезапно» вывели свои ресурсы, оставив российский финансовый рынок без ликвидности, «при своих». При своих активах — кредитах и акциях, обесценившихся почти мгновенно.

Кризис и в том, и в другом случае ударил по крупным банкам, считавшимся основой банковской системы. Но как в первом, так и во втором случае внешние шоки нарушили хрупкое равновесие финансовой системы России. Крупные банки попали в зависимость от валютных обязательств перед нерезидентами. В 1998 году от ударов кризиса пали Инкомбанк, «Империал», Мост-Банк, «Менатеп», Мосбизнесбанк, Токобанк и другие влиятельные банки. В кризис 2008 года такие банки, из числа крупных, получили государственную поддержку в той или иной мере: докапитализацией субординированными кредитами или предоставлением ликвидности под залог активов, депозитами бюджетных средств и др. Малые банки лишены такого внимания. Довольствуются тем, что достаются общие «ослабления режима» — снижение норм обязательных резервов, изменения в расчёте нормативов ликвидности, учёте активов по фиксированному курсу рубля к иностранным валютам и т.п.

Различия, пожалуй, в том, что в августе 1998-го путь ошибок проходил при \$8,5 за баррель нефти, а в сентябре 2008-го — при \$70. И в общем-то, своей отечественной ликвидности могло бы хватить. Но или помощь подоспела не вовремя, или не тем, кто в ней нуждался, и значительная группа средних и малых региональных банков была «санитарована» или продана за рубль. Потому что бороться с проявлением мирового финансового кризиса малым региональным банкам не по силам. Так же как и серьёзно влиять на экономику страны. Впрочем, как показывает опыт, вся банковская система не справляется с постоянным состоянием кризиса. ■

ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОИ ПРЕИМУЩЕСТВА

1 «Кубань Кредит» — самый крупный банк Краснодарского края. Более чем за 20 лет работы он сформировал репутацию надёжного партнёра для своих клиентов и прочно укрепил позиции в занимаемой банковской нише. Благодаря развитой сети продаж финансовых услуг и желанию приблизить банковские продукты к населению, мы получаем преимущества в конкурентной борьбе за клиента.

В 2015-м, как и в 2014 году, в условиях снижения доверия клиентов к средним и мелким банкам и снижения их платёжеспособности, банк продолжил планомерное развитие, в том числе и сети. В этот период достигнуты все намеченные планы, укреплены либо сохранены позиции на банковском рынке по всем основным показателям. Неизменно приоритетным направлением работы банка остаётся предоставление клиентам качественных услуг и уникальных продуктов, учитывая особенности бизнеса.

О том, что банк представляет востребованные продукты и услуги, говорят цифры ежегодного увеличения обслуживаемых в банке клиентов. Ежегодно корпоративная клиентская база увеличивается в среднем на 2 тысячи, база счетов населения — в среднем на 50 тысяч.

Нашему банку доверяют свои средства свыше 10% населения края, коэффициент лояльности в 2015 году превысил 90%. Мы обслуживаем 8% всех предприятий края (без учёта индивидуальных предпринимателей), при этом доля активов банка в крае составляет 5,3%, а доля подразделений, которые по полномочиям могут обслуживать юридических лиц, — 4,3%. Сегодня нашими клиентами являются порядка 300 тысяч физических и свыше 27 тысяч юридических лиц.

На протяжении многих лет банк активно взаимодействует с местной администрацией: является участником подпрограммы «Повышение уровня финансовой грамотности жителей Краснодарского края», госпрограммы «Создание условий для обеспечения доступности финансовых услуг», принимает активное участие в проекте департамента по финансовому и фондовому рынку краевой администрации «Личные деньги» в газете «Кубань сегодня». Банк активно участвует в проекте создания Фонда развития жилищного страхования Краснодарского края, а также



Елена ШАТАЛОВА

Заместитель председателя правления
КБ «Кубань Кредит» (ООО)

в федеральной долгосрочной целевой программе «Жилище», предусматривающей государственную поддержку из федерального и местного бюджетов в виде социальных выплат гражданам, приобретающим жилую недвижимость. Мы работаем с краевым Гарантийным фондом поддержки субъектов малого предпринимательства, что даёт возможность предприятиям малого бизнеса получать кредиты при недостатке залогового обеспечения.

Банк разработал и внедрил социальную программу «С заботой о старшем поколении», в рамках которой открыл в Краснодаре единственный в Южном федеральном округе Центр обслуживания пенсионеров, где помимо

классических банковских услуг представлены услуги социального психолога и адвоката. Центр занял 1 место в рейтинге маркетинговых идей АРБ. Между банком и Краснодарской краевой общественной организацией ветеранов заключено соглашение о партнёрстве и сотрудничестве. На постоянной основе в районах присутствия банка организуются специальные мероприятия для людей старшего поколения: созданы компьютерные классы, регулярно проводятся обучающие курсы по повышению финансовой грамотности людей старшего поколения (включающие в себя общегражданские, финансовые вопросы, а также другие актуальные темы), выпущена «Азбука финансовой грамотности», которая получила одобрение администрации края.

2 Бытует мнение, что финансовая жизнь российских регионов зачастую сводится к тому, что на местные рынки внедряются крупные федеральные банки, которые и конкурируют между собой за лучших клиентов в данном субъекте Федерации. Вместе с тем региональный банк может успешно конкурировать с федеральными игроками в регионе присутствия. Главное — не бояться рисковать, доверять своим клиентам и использовать свои преимущества. Региональные банки гибче, мобильнее, быстрее, отличаются высокой клиентоориентированностью, что становится наиболее ценным в условиях современной экономики.

Основным сегментом для нашего банка являются предприятия малого и среднего бизнеса. Большой опыт в оказании услуг этим предприятиям обеспечивает глубокое понимание региональной специфики обслуживания клиентов и позволяет строить общение с ними на основе индивидуального подхода. Банк принимает участие в государственной программе финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, реализуемой МСП Банком. Объём кредитов по этой программе достиг 600 миллионов рублей.

У нас есть опыт обслуживания и крупных клиентов (Почта России и др.). Мы плодотворно сотрудничаем с крупнейшими предприятиями региона и планомерно наращиваем объём такого сотрудничества за счёт применения на практике новой стратегии работы корпоративного бизнеса, которая включает в себя в том числе и сегментирование клиентов по объёму бизнеса, и разработку различных клиентских предложений, ориентированных как на малый и средний, так и на крупный бизнес.

4 Мы поддерживаем идею сотрудничества региональных банков с целью межбанковского и синдицированного кредитования, но считаем, что сотрудничать в этих областях можно без образования холдингов.

5 Коммерческая сеть банка должна быть оптимальной для эффективной деятельности, обеспечивающей как доступность услуг для клиентов, так и финансовую устойчивость банка. Для развития банковского бизнеса экспансия необходима. Насколько распространятся амбиции банка — зависит от особенности его деятельности (продукты, услуги, технологии) и, конечно, от финансовых возможностей.

На фоне сокращения на протяжении последних двух лет количества банковских подразделений «Кубань Кредит» планомерно развивает свою сеть в Южном федеральном округе: в Краснодарском крае, основном регионе присутствия, Ростовской области и Республике Адыгея. Ежегодно мы открываем в среднем пять новых внутренних структурных подразделений. Сегодня сеть банка составляет 141 подразделение, доля присутствия в Краснодарском крае — 8,3%. Мы активно развиваем удалённые каналы обслуживания (банкоматы, POS-терминалы, платёжные терминалы) — это соответствует утверждённой стратегии развития банка. 🏦

Системы дистанционного банковского обслуживания

 R-Style Softlab

На расстоянии одного клика



Одобрено десятками миллионов пользователей самого крупного банка страны!



InterBank RS — современная платформа для реализации масштабных проектов дистанционного обслуживания физических и юридических лиц, а также построения систем фронт-офиса и электронного документооборота. На основе InterBank реализован проект «Сбербанк Онлайн», а также сервисы ДБО в Газпромбанке, Внешпромбанке, банке «ГЛОБЭКС», Совкомбанке и у многих других наших клиентов.

R-Style Softlab — ведущий отечественный разработчик и интегратор банковского ПО, входящий в международную группу компаний Asseco. Программные продукты R-Style Softlab используются в каждом третьем банке, действующем на территории Российской Федерации.

+7 (495) 796-9310 | www.softlab.ru | sales@softlab.ru

На правах рекламы

РАССЧИТЫВАЕМ ТОЛЬКО НА СЕБЯ

1 Банк «Левобережный» как региональная кредитная организация занимает ведущее место в Сибирском федеральном округе. На протяжении многих лет, со времени образования в январе 1991-го, банк активно участвует в социально-экономическом развитии региона, на конкурсной основе кредитует администрации районов и области, финансирует регионально значимые инвестиционные проекты. «Левобережный» включён в число первых участников выпуска карты «Мир», и сейчас мы готовимся к её запуску в декабре нынешнего года.

Приоритетное направление нашей деятельности — кредитование малого и среднего бизнеса. Наряду со своими кредитными продуктами банк максимально использует в своей деятельности все государственные инструменты развития субъектов МСП и активно сотрудничает с институтами развития регионального и федерального уровня.

Под эгидой администрации региона с 2009 года действует система гарантийных фондов, активно выдаёт поручительства областной Фонд развития субъектов малого и среднего предпринимательства. Администрация с самого начала сделала установку на льготное кредитование МСП под поручительство фонда. Первым, выигравшим конкурс в апреле кризисного 2009 года, стал Банк «Левобережный».

За период сотрудничества с областным гарантийным фондом наш банк выдал кредитов под его поручительство более чем на 1791 миллион рублей. Во время кризиса, в декабре прошлого года, фонд обеспечил ещё более льготное кредитование МСП за счёт изменения условий конкурсов, что обеспечило дополнительные выдачи кредитов. С начала этого года мы выдали кредитов под поручительство фонда уже более чем на 431 миллион рублей. Здесь важно, что фонд постоянно совершенствует подходы с учётом меняющейся среды и возникающих потребностей. Причём он не только даёт поручительства, но и размещает свободные средства на банковских депозитах — также на конкурсной основе, в зависимости от финансового состояния банка и его активности в кредитовании. Сроки размещения депозитов увеличены до двух лет, а ставка по кредитам ограничена — не более 4% годовых от процентной ставки по депозиту.



Людмила ГЛУШКОВА

Заместитель генерального директора
Банка «Левобережный» (Новосибирск)

Поскольку региональные банки заинтересованы в «длинных» ресурсах для кредитования МСП, сотрудничество с фондом строится на взаимовыгодной основе, а в результате мы вместе помогаем развивать малый и средний бизнес.

С того же 2009 года мы сотрудничаем с МСП Банком, и в рамках этой работы банк выдал только в нынешнем году льготных инвестиционных кредитов на 455 миллионов рублей. Надо отметить, что за всё время кризиса МСП Банк ни разу не поднимал ставки по кредитам своим партнёрам, что помогло и нам сохранить условия кредитования малого и среднего бизнеса под ставки от 10,9 до 13,25% годовых. Плюс (так же, как и в работе с областным гарантийным фондом) скорость принятия решений и оперативность снятия тех или иных вопросов.

2 В январе будущего года «Левобережному» исполнится 25 лет. Для регионального банка у нас очень сильные позиции на сибирском банковском рынке, и это подтверждают рейтинги, в том числе и международные. Мы не считаем, что как региональный банк более уязвимы и подвержены каким-то особым рискам. Регулятор сегодня чётко формулирует позицию в отношении всех банков. У нас сильная, профессиональная команда, большой опыт работы, современные высокотехнологичные продукты и услуги — и мы готовы двигаться дальше, развиваясь с соблюдением всех требований. Для этого у нас есть все ресурсы и возможности. Более того, мы уверенно конкурируем с крупными банками на территории своего присутствия. Среди 16 тысяч наших корпоративных клиентов есть и крупные структуры, и малые предприятия, а кроме того, в банке обслуживаются более 300 тысяч физических лиц.

У регионального банка много плюсов. Прежде всего близость центра принятия решений к конкретному клиенту, а это значит — оперативность, гибкость, возможность формировать индивидуальное предложение. Разумеется, мы лучше чувствуем сибирский регион, поскольку живём здесь и моментально реагируем на экономические изменения, чувствуем потребности местных предприятий и населения. В соответствии с этим формируем свои продуктовые линейки, совершенствуем технологии, а при необходимости

У регионального банка

много плюсов: **близость** центра принятия **решений** к конкретному **клиенту**, оперативность, гибкость, возможность **формировать индивидуальное** предложение

можем быстро перестроить бизнес-процессы и банковские продукты под меняющиеся условия. В этом наши преимущества перед крупными федеральными банками.

3 Свою стратегию мы выстраиваем с учётом всех требований регулятора и обеспечивая запас прочности по всем экономическим нормативам, прежде всего по достаточности капитала и ликвидности активов. А в период кризиса банк всегда резко повышает эффективность деятельности, оптимизирует затраты, совершенствует бизнес-процессы и дорабатывает методики оценки рисков, обеспечивая качество кредитного портфеля. Так что по итогам первого полугодия, которое даже «первая сотня» завершила с заметным убытком, «Левобережный» получил 287 миллионов рублей прибыли.

Мы привыкли ни на кого кроме себя не рассчитывать. Хотя то, что государство решило поддержать всего


10 региональных банков, выглядит не слишком справедливым, всё-таки надо понимать, что на всех средств не хватает и хватить не может. Значит, надо вести взвешенную, продуманную политику, формировать запас прочности.

4 Если говорить о стратегии развития банка, то в наших планах — расширение продаж банковских продуктов на территории Сибири, наиболее стабильной территории, находящейся в центре России. Тем более что ниша клиентского обслуживания для нас расширяется: крупные банки закрывают отделения в регионах, и клиенты переходят к нам на обслуживание. Кроме того, внедрённые федеральными банками поточные технологии оценки заёмщиков не в полной мере учитывают специфику малого бизнеса в регионе, постоянно меняющуюся среду, и поэтому стабильно работающие предприниматели и частные клиенты переходят к нам на обслуживание. Так что нам хватает работы и у себя дома.

5 С одной стороны, кризисы носят циклический характер, с другой — каждый кризис имеет свою специфику. Нынешний кризис в основном связан с геополитической обстановкой и санкциями. Одним из основных негативных последствий стало резкое ограничение доступа российских компаний и крупных банков на внешние рынки заимствования.

В своём регионе мы столкнулись с тем, что в конце 2014 года, когда грянул кризис, многие крупные федеральные банки не смогли обеспечить бесперебойную работу своих банкоматных сетей и отделений. Были проблемы и с выдачей наличных в рублях, и с продажей иностранной валюты. Наши же офисы и банкоматы в то время работали в обычном режиме, не было сбоев, мы не снижали лимитов в кредитовании, и многие наши клиенты это оценили. Если бы не резкий рост ключевой ставки и не резкое повышение ставок по депозитам в крупных федеральных банках, то региональных банков вообще бы не коснулся кризис, связанный с санкциями и ростом курса иностранной валюты.

В тот сложный период мы постарались сделать всё для клиентов-предпринимателей, чтобы помочь им удержаться на плаву: были запущены антикризисные программы кредитования, программы рефинансирования дорогих кредитов в сторонних банках. Активно участвовали в государственных программах льготного кредитования малого и среднего бизнеса.

Необходимо понимать, что кризис — это время возможностей и для банков, и для предпринимателей, которые могут занять новые ниши или заняться модернизацией производства, на которую раньше не хватало времени. И нужно пользоваться этими возможностями по максимуму. 

КАЗАЧЬИ ТРАДИЦИИ ПРОТИВ ФАСТФУДА И СЛИЯНИЯ «ДЫРОК ОТ БУБЛИКОВ»

1 Региональный банк определяется не размером (большой или маленький), а эффективным управлением региональными рисками. Россия — страна большая, многие регионы по размеру сопоставимы с европейскими странами. Разница со столицей в 1000 километров и 5 градусов среднегодовой изотермы позволяет Югу России быть не только «кузницей, житницей, здравницей», но и моделью экономики всей будущей России — диверсифицированной по секторам, с уникальным предпринимательским духом.

Традиции «казачьей вольницы» создают особый уклад в работе с местными органами власти: открытое обсуждение проблем и строгое исполнение принятых решений. Мы профессионально помогаем местным властям находить грамотные решения сложных вопросов. Последний пример: кредитование ремонта многоквартирных домов. Такие ремонты нужно было делать вчера, а не собирать деньги на ремонты в «светлом далёком будущем». Банк «Центр-инвест» выдаёт кредиты на ремонт, а жители их погашают за счёт отчислений в ремонтные фонды, но живут уже в отремонтированных домах.

Внебюджетные источники кредитования малого бизнеса в тысячу раз превосходят бюджетное финансирование областной программы развития малого бизнеса.

2 Как глобальные фастфуды не могут удовлетворить потребности людей, так и филиалы иногородних банков не способны удовлетворить потребности местного бизнеса и населения. Банк «Центр-инвест» каждый квартал выдаёт на рынок новый продукт, который крупные банки «переваривают» полгода: за это время мы предлагаем рынку ещё два новых продукта. Мы работаем с эффективными клиентами — федеральным банкам остаются клиенты, которым требуется государственная поддержка. Благодаря сотрудничеству, в том числе с международными финансовыми институтами, банк «Центр-инвест» занимает лидирующие позиции как в регионе, так и на российском рынке по кредитованию малого бизнеса, проектов энергоэффективности, новых технологий агробизнеса, платежам и расчётам. Кредитный портфель гармонично распределён между малым бизнесом и населением, доля крупных клиентов (учреждения образования, здравоохранения, инфраструктуры) составляет менее 20%.



Василий ВЫСОКОВ
Председатель совета директоров
банка «Центр-инвест», д.э.н., профессор

3 Неэффективные банки действительно пытаются решить свои проблемы за счёт государства. Бизнес-модель устойчивого банкинга «Центр-инвеста» базируется на динамичном органическом росте на основе собственной рентабельной работы с учётом рисков по российским и международным стандартам. Риски российского регулирования сегодня выше, поскольку отдельные виды активов оцениваются с риском 150%. Акционерам приходится учитывать особенности национального регулирования: банк «Центр-инвест» с двух–трёхкратным запасом выполняет требования Базеля III, но для выполнения требований российского регулирования до конца года привлечёт новый капитал акционеров, чтобы снизить «российские риски».

4 Консолидация российского банковского сектора идёт по пути слияния «дырок от бубликов» и поглощения «скелетов в шкафу». Банки — это система сообщающихся сосудов, обороты денег в которых должны перетекать не в один

бачок холдинга, а перераспределяться, как потоки пассажиров в альянсах зарубежных авиакомпаний.

5 Региональный банк должен быть глобально конкурентоспособным, тогда его будут приглашать в другие регионы. Но поскольку каждый элемент банковской сети должен быть самоэффективным, то физически перемещаться в другой регион надо только тогда, когда банковские технологии в 2–3 раза эффективнее, чем у работающих там банков.

6 Кризисы стали непрерывными и рукотворными. Для их нормального восприятия полезно знать казачьи антикризисные принципы.

СТАГНАЦИЯ — период, когда начальство не знает, что делать, а подчинённые — чем заняться, — лучшее время для подготовки креативных решений.

КРИЗИС:

- болезненный процесс избавления от вредной привычки получить **МНОГО, БЫСТРО И ДЁШЕВО**;
 - не первый, не последний, а очередной;
 - бывает, но только в глупых головах;
 - заканчивается, как только разработана своя программа посткризисного развития.
 - **Даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим.**
 - **Хватит ссылаться на глобальный кризис — у нас своей дури хватает!**
 - **Дал поручение — научи, проконтролируй, сделай сам!**
- Местные исторические корни и традиции позволяют успешно справляться с любым кризисом. ■■



Олег СЕМКИЧЕВ
Председатель правления
ООО КБ «Тальменка банк»

ЭКСПАНСИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ОБОСНОВАННОЙ

1 ООО КБ «Тальменка-банк» — один из старейших банков в Алтайском крае: он основан 25 лет назад. Банк предоставляет весь спектр банковских услуг физическим и юридическим лицам. Население региона активно пользуется депозитными и кредитными программами, среди юридических лиц востребованы наши услуги в части кредитования, расчётно-кассового обслуживания, размещения свободных ресурсов на депозиты, а также эквайринг. Учитывая пожелания клиентов и изучая их потребности, мы постоянно работаем над расширением предлагаемых услуг и продуктов, год от года наращиваем клиентскую базу.

Банк активно сотрудничает с городской администрацией, принимает участие в круглых столах, является членом Алтайской торгово-промышленной палаты, имеет совместные программы с Алтайским гарантийным фондом в области кредитования малого и среднего бизнеса. Под эгидой банка действует Международная ассоциация поддержки деловых инициатив «Развитие», которая налаживает контакты с предпринимателями Алтайского края и бизнесменами из Франции в рамках сотрудничества с Торгово-промышленной палатой Франции и посольством этой страны. Этим клиентам мы предлагаем специальные условия и тарифы, оказываем всяческую поддержку.

2 У крупных федеральных банков есть преимущества в виде известного имени, которое даёт ощущение стабильности, больших ресурсов, отработанных технологий и т.д. Тем не менее региональные банки занимают свои ниши, осваивая направления, которые могут быть не столь интересны «федералам». Основные преимущества региональных банков: знание рынка, понимание потребностей региона, налаженные контакты с региональными и муниципальными организациями, а также возможность при предоставлении услуги учесть специфику и особенности бизнеса клиента, большая гибкость и доступность.

4 Идею создания «горизонтальных холдингов» не поддерживаю, так как считаю, что будет сложно помирить интересы собственников разных банков.

5 Конечно, хочется выйти за пределы территории. Такая задача есть и в стратегии развития нашего банка, которая принята до 2017 года. Мы продолжаем расширять географическое присутствие: на сегодня подразделения банка открыты в Москве, Нижнем Новгороде, Солнечногорске, Евпатории, Симферополе, Бахчисарае и Севастополе. Но я считаю, что любая экспансия должна быть экономически обоснована, и зависит она от многих показателей. Перед тем как выйти в новый регион, мы анализируем перспективы развития, рассчитываем окупаемость подразделений, оцениваем такие параметры, как уровень развития розничной торговли и промышленности, конкурентную среду, политическую обстановку, изучаем, какая услуга наиболее востребована в том или ином регионе, чтобы предложить решения для каждого клиентского сегмента. ■■

ЗА НАМИ — ГИБКОСТЬ И ЗНАНИЕ МЕСТНОЙ СПЕЦИФИКИ

1 Позиции банка «Восточный» более чем уверенные: каждый 10-й житель региона является нашим активным клиентом, по размеру сети мы занимаем 2 место после Дальневосточного Сбербанка, а по размеру кредитного и депозитного портфелей — входим в тройку лидеров. Услуги банка востребованы, более того, даже в текущих экономических условиях клиенты активно откликаются на новые предложения банка. К примеру, большой популярностью пользуется дебетовая карта с повышенным cash-back и процентами на остаток средств — продукт, являющийся хорошей альтернативой срочным вкладам. Также привлекательны для наших клиентов залоговые кредиты, дающие возможность получить крупную сумму средств на завершение важных для семьи проектов: строительство дома, приобретение жилья, поддержку бизнеса в условиях, когда многие банки сокращают объёмы кредитования и размышляют над дальнейшей политикой рыночного поведения.

К тому же мы активно взаимодействуем с представителями власти на Дальнем Востоке. Так, на проходившем в начале сентября Восточном экономическом форуме банк подписал ряд соглашений о сотрудничестве в рамках социально значимых для региона проектов. Логичным продолжением нашего развития станут шаги в сторону банковского обслуживания компаний среднего и малого бизнеса, инвестиционных проектов с государственным участием на Дальнем Востоке.

2 На мой взгляд, очевидно, что как у федеральных, так и у региональных банков есть своё место на региональном рынке. В силу особенностей бизнес-модели и наличия недорогих источников финансирования федеральные игроки работают в рамках масштабных инвестиционных проектов, финансируют крупный и средний бизнес территории. В то же время региональные банки, хорошо зная особенности клиентской базы физических лиц и малого бизнеса, гибко управляют тарифами и продуктовой политикой, имеют возможности принятия индивидуальных решений для удовлетворения потребностей.



Анна ВЫСОЦКАЯ

Директор Дальневосточного филиала банка «Восточный»

Традиционно нашей нишей является сегмент беззалогового потребительского кредитования и формирование сберегательного поведения физических лиц. Именно клиенты «Восточного» становятся со временем крупнейшими клиентами федеральных банков — с нашей помощью проходит их процесс становления и развития. Основа нашего бизнеса — частные клиенты и домохозяйства, удовлетворение их потребностей. Для этого у нас есть универсальная кредитная и вкладная линейка. Вдобавок сейчас банк активно внедряет новые расчётные продукты «на каждый день», давая нашим

клиентам возможность контролировать свои расходы, предлагая различные пути экономии.

В рамках же задачи по развитию отношений с малым и средним бизнесом, поддержания реального сектора экономики с августа мы предлагаем этому клиентскому сегменту кредитование на сумму до 15 миллионов рублей.

3 Как отмечалось выше, наш ключевой сегмент — физические лица и домохозяйства. Мы занимаемся поддержкой региональной экономики через поддержание уровня потребления. Такая концентрация бизнеса не позволила нам войти в программу докапитализации с помощью государства. Поэтому банк продолжает работать в модели фондирования своей деятельности за счёт привлечённых средств физических лиц и дополнительной капитализации банка акционерами.

5 Банк «Восточный» как раз исторически развивался с Дальнего Востока и двигался через Сибирь в западную часть России, наращивая клиентскую базу и расширяя сеть. Однако основной бизнес и сейчас продолжает концентрироваться в домашних регионах, где у банка, безусловно, есть все возможности для дальнейшего успешного развития.

Поэтому, я считаю, народная мудрость права, не зря она живёт веками. Но что немаловажно, за любым успешным развитием должна стоять бизнес-идея, понимание рынка и своего потребителя, чётко позиционированные продуктовые преимущества. И если это подкреплено достаточным финансированием, то «нет предела совершенству».

6 За время своего существования (с 1991 года) «Восточный» накопил немалый опыт работы в сложные экономические периоды: и в условиях высокой инфляции, и при системном банковском кризисе. Безусловно, мы и другие региональные банки в это непростое время оказались наиболее устойчивы и жизнеспособны, так как лучше знали местную специфику, своих клиентов и имели большую степень доверия в регионе. Сегодня, в условиях нынешнего кризиса, мы так же нацелены развивать бизнес именно на Дальнем Востоке и в Сибири, в регионах, являющихся нашей домашней территорией. Так что региональные банки во многом способны повлиять на выход из кризиса и способствовать укреплению экономики, к примеру, за счёт участия в местных крупных инвестиционных проектах, которые станут новыми драйверами роста для экономики Дальнего Востока. ■

С анкетой работали Людмила КОВАЛЕНКО и Марина ТАЛЬСКАЯ

MAXIMARKETS
Ваша стратегия заработка

Присоединяйтесь к команде трейдеров MaxiMarkets и откройте для себя неограниченный источник доходов на самом динамичном рынке мира.

Дополнительную информацию можно найти на сайте компании: www.maximarkets.ru

Реклама