

# Финансовая акклиматизация

*Председатель Совета директоров КБ «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ СОЮЗ» Козорезов Евгений Федорович о новой стратегии развития банковского сектора, роли средних банков в экономике страны, особенностях российского рынка финансовых услуг.*

## Обсуждение новой банковской стратегии. Плюсы и минусы для малых и средних банков

В январе 2011 года первый заместитель председателя правления ЦБ РФ Геннадий Меликьян озвучил новый порог минимального уставного капитала банков – 300 млн. рублей, который необходимо будет достичь банкам к 2015 году. Данная позиция согласована с Минфином – основным разработчиком «Стратегии развития банковского сектора до 2015 года».

Однако многие представители средних и малых банков не во всем согласны с политикой Центрального банка, который, по их мнению, применяет нерыночные методы давления на банковскую систему в целях ее укрупнения, забывая, что рынок способен и должен регулировать себя сам.

Рыночная система нормативов, в соответствии с которой работают банки России, базируется на важнейшем показателе – достаточности капитала. Любой малый банк, во избежание претензий со стороны регулятора, держится в рамках этой системы и привязан к своему уставному капиталу. Если банк планирует в дальнейшем развиваться, то ему необходимо увеличить уставный капитал. Если собственник банка не ставит перед собой такой задачи, то это его дело. Зачем его загонять в «прокрустово ложе» новых показателей уставного капитала? В то же время увеличение уставного капитала, помимо укрепления финансовой устойчивости банка, влечет за собой увеличение собственных средств и тем самым расширение банковского бизнеса.

## Препятствия для развития семейных, малых и региональных банков

В нашей стране еще нет такого понятия, как «семейный банк». В Америке финансовые учреждения, кото-

рые ведут финансовые дела своих клиентов на протяжении нескольких поколений одной семьи, существуют уже давно.

Повышение уставного капитала в малых банках создаст препятствия для развития этого направления в нашей стране. И поэтому я – категорический противник такого подхода. В высоких кругах утверждают, что повышать уставный капитал надо. На мой взгляд, логичнее это делать в среде крупнейших банков. Для малых, уже нашедших свою нишу, это новшество отзовется еще большим сужением сферы их деятельности, что, безусловно, нежелательно, поскольку они и так ограничены системой показателей, впрочем, как и большинство региональных банков, для которых повышение капитализации – проблема номер один.

Крупные московские банки являются носителями и пропагандистами новой банковской культуры, это бесспорно. Но если малым банкам не мешать, они и сами могут ее развивать. Центральный Банк постоянно внедряет нормативные инновации, которые могут тормозить развитие малого банка. Следует предоставить банкам больше возможностей для самоинвестирования, развития, расширения банковских услуг и снижения комиссий.

## К вопросу о конфиденциальности банковской служебной информации

Если увеличение уставного капитала необходимо, чтобы отсеять слабые банки, предоставляющие недостоверную отчетность и неспособные сами развиваться, это одно. Но для этого существует надзор, который контролирует отчетность банка и при несоответствии ее нормативам отзывает лицензию. Если это криминализованная структура, то существует система мониторинга, которая способна выявить криминальную схему движения денежных средств и разобраться, чем она занимается.

Поговорим о «факторе прозрачности». Ни для кого не секрет, что наша страна достаточно криминализована, а работа банков всегда пользовалась особым вниманием со стороны преступных структур. Сегодня обязательной является процедура публичного обнародования списков всех участников банка, что приводит к нежелательным встречам с представителями криминалитета.

Но ведь сведения на участников банка, и прежде всего на физических лиц, можно подавать в Центробанк как служебную информацию. ЦБ должен только гарантировать ее тайну для исключения криминального прессинга. Если же будет четко определен перечень компетентных органов, обязанных знать список лиц-участников, работать станет легче.

### Предложения к двум банковским ассоциациям

В России функционируют две банковские ассоциации, и это хорошо – есть среди кого выбирать. Но при обращении к ним с предложениями необходимо быть уверенным, что последние будут приняты к обсуждению. Также желательно, чтобы стратегия развития банковской системы страны обсуждалась максимально открыто, а не при закрытых дверях в кабинетах.

Сегодня профессиональные интересы малых, средних и региональных банков во многом совпадают. Я бы предложил Ассоциации региональных банков провозгласить себя Ассоциацией малых и средних банков и самой выработать элементы стратегий, соответствующих своим масштабам, целям и задачам. В стране существует малый бизнес как часть рыночной экономики, значит, и банковская система может быть структурирована подобным образом с получением соответствующих льгот для данной группы банков.

Банковский бизнес, обслуживающий не крупных предпринимателей, уже давно существует, и ему не нужен сверхуставный капитал. Кроме того, небольшому банку удобно знать своего клиента в лицо, и у него есть время, чтобы его обслуживать. Ни Сбербанку, ни ВТБ и прочим гигантам невыгодно предоставлять своим клиентам небольшие кредиты, поэтому их вполне можно освободить для работы над макропроектами.

### Количественные и качественные проблемы банковской сферы

На сегодняшний день численность людей, занятых в банковской сфере, составляет более 800 000 человек. Искусственное сокращение финансовых учреждений приведет к уменьшению рабочих мест, что увеличит число безработных специалистов с высшим образованием. А это уже социальный аспект. Наш банк в пик кризиса не снизил заработную плату, не сократил ни одного сотрудника, а через открытие дополнительных офисов создал новые рабочие места.



### Производительность труда в банковской отрасли и ее тормоза

В стратегии банковского развития есть пункт о повышении производительности труда, которую рассчитывают по массе показателей. В нашем банке пять сотрудников выполняют работу семерых. Значит, спокойно можно сократить порядка 10-15% лишних сотрудников общей банковской сферы?!

Раз мы делим банки на малые, средние и большие, то давайте разделим и отчетность. Малый банк формирует большой объем отчетности с нулевыми данными, которые занимают время для подготовки этих форм, а на дворе – компьютерный век. А ведь можно еще сократить издержки Центробанка по обработке данной (нулевой) отчетности.

Наш банк в прошлом году находился в состоянии проверок около трех месяцев. Проверяющие группы состояли из 8–10 человек, а 90% информации, которую они получали в ходе проверок, содержалась в нашем отчете для ЦБ. То есть большинство проверок можно проводить меньшим составом, а плановые должны быть тематическими и рассчитаны на меньший срок.

## **Преодоление пика кризиса в банковском секторе России**

Во время пика кризиса в 2008 году государственной поддержки, как и другие небольшие банки, мы не получили. Мало того, в то время оказывалось давление на малые банки, большинство из которых, кстати, выстояло, тогда как многие крупные рушились. И если бы не прямая финансовая помощь государства, вряд ли удержались бы, попадали бы, как пластинки домино, если бы не были связаны межбанковскими отношениями.

Решение правительства об оказании мощной помощи крупным банкам было правильным, хотя и продемонстрировало их слабость. Общая ретроспектива показывает, что количество просевших малых банков очень небольшое для кризиса такого масштаба. И причины, по которым они были лишены лицензий, скорее субъективного свойства. С этими банками проводились переговоры о возможности их сохранения при условии замены собственника, но не все владельцы пошли на такой шаг.

## **Меры, предпринятые банком во время острой фазы кризиса**

Во-первых, наш банк четко контролировал и ни минуты не задерживал платежи, все переводы осуществлялись день в день. У нас не было рискованных вложений. В любое время клиент мог забрать свои деньги. Кто-то так и поступал, осуществляя операции с валютой, но массового оттока клиентов у банка не было.

Во-вторых, с 2008 г. все кредиты были уравновешены по срокам возврата с привлеченными ресурсами. Соответственно не было проблем с возвратом и таким образом не было утрачено доверие к банку.

И в-третьих, банк взвешенно поддерживал ликвидность, что позволило нам безболезненно войти в кризис, обеспечив себе независимость от межбанковских кредитов. Мы не брали в других банках кредиты, чтобы их раздавать клиентам. Хотя и имеем возможность пользоваться открытыми на нас межбанковскими лимитами на сумму более чем 200 млн. рублей. Однако прибегаем к этому средству крайне редко и на очень короткий срок.

Положительную роль сыграло заблаговременное увеличение уставного капитала банка до 365 млн. рублей, что стало серьезным ресурсом во время пика кризиса. Увеличение в дальнейшем уставного капитала будет происходить по мере необходимости. Мы не сторонники его искусственного наращивания.

## **Позитивные выводы, вынесенные из кризисного периода**

Первое, банк – это консервативная организация. Здесь нельзя рисковать, ты пользуешься чужими деньгами и несешь за них ответственность. Их надо возвращать.

Второе, клиентов надо беречь, относиться к ним уважительно. Сотрудники банка осознали, что каждым клиентом надо дорожить. Мы работаем для того, чтобы любой, кто к нам обращается, достиг своей цели и

получил от банковского обслуживания максимальные преимущества.

Если сначала нашими клиентами были друзья, то теперь новые клиенты становятся друзьями.

## **Корпоративная культура банка**

У нас каждый сотрудник работает не индивидуально, а в команде и понимает: будет банк – будет работа. Тем более что некоторые участники КБ «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ СОЮЗ» стали нашими сотрудниками. Стабильно работающий банк является гарантом, а кризис еще надо пройти. Существует приоритет – развитие банка.

Банк бережет и ценит своих сотрудников. Все, кто к нам пришел, до сих пор работают у нас. В то же время работники знают, что надо постоянно учиться, развиваться. У нас обстановка семейного, домашнего банка.

## **Политика банка в области кредитования и ипотеки**

Наша категория клиентов – это компании, чье финансовое положение позволяет нам выдавать им кредит до 90 млн. рублей. И нашего капитала достаточно для операций с такими клиентами. В дальнейшем мы пойдем на увеличение объемов привлеченных и размещенных денежных средств.

У нас пока не выдаются ипотечные кредиты. Мы только начинаем, недавно получили лимит от Агентства по ипотечному жилищному кредитованию.

Чтобы небольшие по капитализации банки могли выдавать ипотечные кредиты, им надо помогать. Это может быть целевой ресурс.

Держать ипотечные кредитные портфели в крупных банках неудобно и нецелесообразно. Если и остальным банкам будут выделены целевые ресурсы на ипотечное кредитование, то таким образом банки получат возможность для дальнейшего своего развития, а ипотечное кредитование будет более доступно для населения страны. Тогда можно будет у банков спросить про социальную ответственность.

## **Перспективы развития**

В перспективе у банка – открытие филиалов в крупных российских регионах, внедрение передовых технологий, новых программ, делающих общедоступными услуги банка для физических лиц, повышение качества обслуживания клиентов, расширение клиентской базы. В качестве приоритетного направления планируем развивать сотрудничество с предприятиями малого и среднего бизнеса. Будем работать в системе последовательной финансовой акклиматизации. «В каждом качестве, при определенном количестве» надо пожить, привыкнуть. Подготовить внутренние ресурсы к новым задачам.

Поэтапно будем увеличивать капитал и, соответственно, привлекая новых клиентов, расширять банковский бизнес.