

Ю. Н. Буланов, С. Б. Попов, И. А. Вахрушев

# **Экономическое равновесие**

## **Просто о сложном**

Сборник научно-популярных статей и интервью

**Москва 2014**

## **Буланов Ю. Н., Вахрушев И. А., Попов С. Б.**

Экономическое равновесие. Просто о сложномсложном :  
сборник статей / Юрий Николаевич Буланов, Игорь Александрович Вахрушев,  
Сергей Борисович Попов. — М. : ООО «Агентство «Информбанк», 2014. — 140 с.

ISBN

Авторы. *Юрий Николаевич Буланов*, кандидат экономических наук, председатель правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк», автор более 20 научных статей, опубликованных в центральных изданиях, аккредитованных ВАК, и более 30 научно-популярных статей, опубликованных в различных периодических печатных и электронных изданиях.  
*Сергей Борисович Попов*, первый заместитель председателя правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк», автор 18 научных и научно-популярных статей, опубликованных в периодических изданиях, в т. ч. аккредитованных ВАК.  
*Игорь Александрович Вахрушев*, член правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк», начальник отдела платежных систем.

Рецензент. Игорь Германович Степанов, доктор экономических наук, профессор филиала (института) Кемеровского государственного университета.

Аннотация. Пользуясь пластиковой карточкой для расчетов в магазинах или в устройствах самообслуживания, совершая денежный перевод или пополняя электронный кошелек, мы прямо или опосредованно пользуемся услугами банков. Банки заинтересованы в грамотных партнерах, а клиенты заинтересованы в качественном обслуживании и надежности банков.

Как работает банк? От чего зависят процентные ставки по депозитам и кредитам?

В какой валюте лучше хранить деньги? Как заработать на фондовом рынке? В сборнике представлены доступные ответы и комментарии на многие вопросы, задаваемые клиентами.

ББК 65.262.1  
УДК 336.717.

© Ю. Н. Буланов (2004)  
© И. А. Вахрушев (2013)  
© С. Б. Попов (2004)  
© ООО «Агентство «Информбанк», 2014

# Экономическое равновесие Просто о сложном

Сборник научно-популярных статей и интервью



# Содержание

Название статьи (автор)	Издание	Дата публикации	
1. Кузнецкбизнесбанк разъясняет... (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	07.10.2004	10
2. Как стать миллионером? (С. Б. Попов)	Кузнецкий рабочий	09.12.2004	11
3. Кузнецкбизнесбанк разъясняет... Такая работа (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	26.02.2005	14
4. Гамбит. Цугцванг. Инфляция (С. Б. Попов)	Кузнецкий рабочий	02.04.2005	15
5. Все началось с намеков (С. Б. Попов)	Кузнецкий рабочий	04.08.2005	17
6. Работа идет в нормальном режиме (С. Б. Попов)	Седьмой день	16.10.2008	18
7. Когда-то эти ножницы должны были сработать. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	26.11.2008	21
8. Надо осознать себя в новых реалиях. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	09.03.2009	23
9. «Нулевая» инфляция – хорошо или плохо? Интервью (С. Б. Попов)	Седьмой день	26.11.2009	26
10. Четыре кита успешности бизнеса. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	12.12.2009	27
11. Выиграет тот, чьи потери будут наименьшими. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	23.02.2010	30
12. В поисках идеального заемщика «О пользе консерватизма» (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2011, № 4	34
13. Миссия выполнима (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2011, № 5	35
14. Зачем банку миллиард? Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	16.06.2011	39
15. Кредитная оттепель. О правильности консервативных подходов (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2011, № 6	43
16. Кадры решают все. Наиболее успешны специалисты с базовым инженерным образованием... (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2011, № 7	44
17. Лин в банке (С. Б. Попов)	Линфорум	26.07.2011	45
18. Какие банки нужны экономике. Банки должны быть универсальными (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2011, № 9	46
19. Дефолт – Девальвация – Инфляция (С. Б. Попов)	Кузнецкий рабочий	04.10.2011	48

20. Стоит ли верить доллару (С. Б. Попов)	Кузнецкий рабочий	10.10.1011	49
21. Выясняем PR-отношения. На то и щука в реке... (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2012, № 1–2	50
22. Глобальное неравновесие (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	14.02.2012	51
23. Несовершенная глобализация (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	06.03.2012	55
24. Кредитная азбука 1 (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	17.04.2012	57
25. Кредитная азбука 2 (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	15.05.2012	59
26. Контролируемое равновесие. Теория плюс практика. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	12.06.2012	61
27. Причина и следствие. (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	03.07.2012	63
28. Проблемы в портфеле. Самые рискованные – экспресс-кредиты (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2012, № 8	66
29. Хрестоматика выше всего (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	18.09.2012	67
30. Банковская система. Региональный срез. Стараемся опираться на собственные силы (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2012, № 10	69
31. Итоги и прогнозы. Тревожность и осторожность. (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2012, № 12	71
32. Нет правил без экскалюзива. Черный PR неприемлем (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2013, № 1–2	72
33. Своя рубашка ближе к телу (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	29.03.2013	74
34. Что нахимичат с «физиками»? Последствия оценить сложно (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2013, № 4	77
35. Банковское равновесие (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	09.04.2013	79
36. Возвратность кредитов (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	23.04.2013	81
37. Чтобы понять клиента, нужно дышать с ним одним воздухом. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Эксперт-Сибирь	10.06.2013, № 23	83
38. О дивидендах и закредитованности. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	18.06.2013	84
39. Поставлено на карту. Готовы работать на перспективу (Ю. Н. Буланов, И. А. Вахрушев)	Банки и деловой мир	2013, № 6	90
40. От ВТО до кредитования (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	30.07.2013	93

41. Временно не доступен. Перспектива и риски (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2013, № 8	95
42. «Фишка» в банке. Время не шепчет, а кричит (Попов С.Б.)	Банки и деловой мир	2013, № 9	97
43. Будет ли дефолт? Цицерон, дефолт и кризис (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	10.10.2013	99
44. Банк.net. Развивать или сворачивать региональные точки. О плюсах и минусах (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2013, № 10	101
45. Мы там, где вам удобно. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Седьмой день	12.12.2013	102
46. Итоги и прогнозы. Кочегар на круизном лайнере (Попов С.Б.)	Банки и деловой мир	2013, № 12	106
47. Надо уметь проходить ямы. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	24.12.2013	109
48. «Страшная тайна», или Почему лопаются банки (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	04.03.2014	114
49. Осторожный Шерлок Холмс. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Эксперт	2014, № 11	116
50. Не проиграть в карты, или Нет худа без добра (Ю. Н. Буланов, И. А. Вахрушев)	Кузнецкий рабочий	01.04.2014	120
51. Битва за клиента. Белые списки вместо черных (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2014, № 4	122
52. Не время для агрессивного роста (Ю. Н. Буланов)	Эксперт-Сибирь	2014, № 17	123
53. О национальной платежной системе России. Спокойствие, только спокойствие. Интервью (Ю. Н. Буланов)	Седьмой день	24.04.2014	127
54. Где взять «длинные» деньги? С некоторыми привычками придется прощаться (Ю. Н. Буланов)	Банки и деловой мир	2014, № 5	132
55. От четверти до трети года и далее (Ю. Н. Буланов)	Кузнецкий рабочий	03.06.2014	134
56. Последний кордон? Игра в «третий лишний». (Попов С.Б.)	Банки и деловой мир	2014, № 6	136

## Предисловие авторов

Финансы, деньги в их бытовом понимании – вопрос, важный для всех. Независимо от нашего отношения к банкам вообще и конкретным банкам в частности каждый из нас в большей или меньшей мере является их клиентом. Вкладчиком, заемщиком, возможно, одним из руководителей предприятия, обслуживающегося в банке. Пользуясь ли пластиковой карточкой для расчетов в магазинах или внося оплату в устройства самообслуживания за мобильную связь, Интернет, оплачивая коммунальные услуги, совершая денежный перевод или пополняя электронный кошелек, мы не можем обойтись без банков. Очень часто к нам обращаются люди с вопросами, проблемами, которых можно было бы избежать. Неудачное инвестирование, невыгодные, иногда кабальные условия взятых кредитов – это наиболее частые проблемы, которых почти всегда можно избежать, если не спешить. Банки очень заинтересованы в грамотных партнерах, а наши клиенты заинтересованы в качественном обслуживании и надежности банков. Наш банк делает все возможное для того, чтобы нашим партнерам и клиентам было комфортно и спокойно с нами. В основе нашей работы лежит принцип надежности, вся деятельность направлена на обеспечение стабильной работы. Вопросы, которые мы намерены обсудить, не очень сложные, но очень важные. Многие известны, но кое-что непонятно и вызывает вопросы. Вот лишь некоторые наиболее часто задаваемые из них:

Что сейчас представляет собой банковская система России?

Как работает банк? Какие есть основные банковские операции?

От чего зависят процентные ставки по банковским депозитам и кредитам?

Где банк берет деньги для выплаты процентов по депозитам?

Уровень процентных ставок в российских банках слишком высок и для бизнеса, и для того же ипотечного кредитования. В европейских банках ставки втрое меньше. Почему банки не хотят выдавать кредиты дешевле? Будет больше заемщиков, которые легче смогут рассчитываться по кредитам.

В какой валюте лучше хранить деньги?

Доходность банковских депозитов сейчас не очень высокая, как ее повысить? Как заработать на фондовом рынке?

Эти и многие другие вопросы постоянно возникают у наших клиентов. Количество действующих в России коммерческих банков, несмотря на значительное их сокращение в последние годы, и сейчас очень высоко. На клиентов, мало подготовленных к квалифицированному экономическому анализу, обрушиваются огромные массивы информации, генерируемые рекламными подразделениями банков. Постоянно на слуху отечественные и зарубежные фондовые индексы, курсы валют, акций, их динамика, прогнозы, ожидаемые и состоявшиеся дефолты, отзывы лицензий банков, все это беспокоит, шокирует и... обычно только добавляет путаницы в понимании происходящего.

Эта ситуация не может устраивать ответственных клиентов, предпринимателей, бизнесменов, сотрудников банков. При всем разнообразии мнений о глобальной, российской, региональной экономике и финансах, объективной противоречивости экономических интересов клиентов банков, акционеров, сотрудников все же есть как минимум одна важнейшая точка совпадения их интересов. Это – предсказуемость и стабильность. В модели основных человеческих потребностей, известной как «Пирамида Маслоу», предсказуемость, стабильность и безопасность занимают второе место, сразу за основными физиологическими потребностями. Стабильность, надежность,

экономическая и финансовая устойчивость являются для любого банка очень важными и желаемыми качествами, и здесь важно иметь понимание со своими клиентами, нужно вникать в их вопросы, и одновременно следует просто и доступно рассказывать о сложном: о работе банка, о процентной политике, о влиянии на работу факторов глобальной экономики, о сбережении средств, о рациональных подходах к кредитованию и т. п. Если партнеры хорошо друг друга слышат и понимают, значит им можно рассчитывать на долгую совместную работу, но вначале нужно, как говорится, «сверить точки отсчета».

Банк – очень сложная экономическая и социальная система. Работа банков – это постоянный поиск «золотой середины» между интересами его клиентов, вкладчиков и заемщиков, между желаниями сотрудников и акционеров, между требованиями, формируемыми конкурентной средой, и реальными возможностями банка. Жесткие и правильные ограничения определены Банком России, они касаются достаточности капитала, ликвидности, управления рисками, качества активов, структуры пассивов и еще очень многого другого. Банковская деятельность сегодня является самым регулируемым со стороны государства сегментом рынка. Работать в банках сложно, но интересно.

Что такое надежный банк? Общение с партнерами, коллегами, специалистами Банка России, аудиторами, собственный опыт работы в банковской системе позволили сформулировать свое понимание этого важного для всех качества.

Надежность – способность человека или системы выполнять и поддерживать свои функции как в повседневных, так и в непредсказуемых обстоятельствах. Надежность достаточно просто достигается в стабильной обстановке, но испытания на прочность происходят и в экстремальных ситуациях, к этому нужно быть готовыми.

**Надежный банк** – это банк, которому можно верить, банк, полностью и безоговорочно исполняющий свои обязательства.

Составляющими частями надежности, в нашем понимании, являются правила повседневной работы:

**Всегда иметь достаточный запас средств на непредвиденные ситуации.**

К сожалению, не все и не всегда происходит так, как планируется. В самый неожиданный момент могут случиться неприятности, которые потребуют от нас внеплановых расходов, и к этому нужно быть готовым. Осторожность и предусмотрительность ограничивают банк в возможности получения доходов, но они и ограничивают потенциально высокие риски банка, значит, деньги клиентов находятся в сохранности.

**Эффективно организовывать весь рабочий процесс, не упускать мелочей.**

Сегодня клиент платит ту цену, которую он считает справедливой и посильной для себя. Маркетинговыми и рекламными усилиями можно привлечь клиентов в банк, но если они поймут, что их ожидания не оправдываются, что декларации банка расходятся с реальными делами, они уйдут и больше никогда не вернуться. Для наших клиентов важны качество и цена, достичь этого можно только постоянной и кропотливой работой по организации внутренних и клиентских банковских операций.

**Исключить риски для клиентов.**

Банки – это организации, системно управляющие рисками. Принимаемые банками риски должны быть хорошо просчитаны и взвешены. Банк может рисковать только частью зарабатываемой прибыли, но не деньгами своих вкладчиков и клиентов. Именно для этого банки используют при

кредитовании залоги и поручительства. Это повышает надежность возврата выдаваемых кредитов и позволяет сделать их более выгодными для заемщиков. Обеспеченные залогом или поручительством кредиты всегда дешевле для заемщика.

### **Неукоснительно следовать требованиям Банка России.**

Нормативные акты Банка России – основа основ работы банка. Нельзя «рисовать» баланс, «надувать» прибыль, «оптимизировать» расходы. Важно не выглядеть надежным, а реально им быть.

### **Обязательно вкладывать прибыль в устойчивое развитие.**

Прибыль, зарабатываемая банком, приоритетно должна вкладываться в развитие. Неправильно рассчитывать на акционеров, если у банка не хватает собственного капитала. Зарабатываемой банком прибыли должно хватать на устойчивое эволюционное развитие с темпами не ниже средних по рынку. Это объективный показатель качества управления банком, это и одно из проявлений реально достигнутого состояния надежности. «Кузнецкбизнесбанк» стремится быть нужным своим клиентам в долгосрочной перспективе. Это последовательная политика акционеров и органов управления банка. Наши сотрудники прилагают максимум усилий для качественного предоставления услуг, мы анализируем все критические замечания в наш адрес, проводим работу по исправлению недостатков.

Для системного и последовательного решения вопросов повышения доверия между банком и нашими клиентами совет директоров и правление ОАО «Кузнецкбизнесбанк» вот уже в течение многих лет ведут последовательную работу с нашими действующими и потенциальными клиентами, разъясняя сложные экономические и финансовые вопросы с позиций экономических потребностей самих клиентов, возможностей и имеющихся ограничений банков, внешних экономических факторов, определяющих условия нашего взаимодействия. Для этого в периодической печати опубликовано большое количество кратких, но актуальных в момент выхода экспресс-материалов, где руководители банка высказывают свое мнение и дают комментарии по различным экономическим вопросам. Многие эти материалы не потеряли своей актуальности и до сегодняшнего дня.

В сборник вошли публикации и интервью 2004–2014 годов, авторами которых являются Ю. Н. Буланов, председатель правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк», кандидат экономических наук, автор более 20 научных статей, опубликованных в центральных изданиях, аккредитованных ВАК, и более 30 научно-популярных статей, опубликованных в различных периодических печатных и электронных изданиях, первый заместитель председателя правления банка С. Б. Попов – автор 18 научных и научно-популярных статей, опубликованных в периодических изданиях, в т. ч. аккредитованных ВАК, И. А. Вахрушев, член правления банка, начальник отдела платежных систем.

Выражаем глубокую признательность и благодарность нашим друзьям и партнерам за тонкое понимание ситуаций, квалифицированно формулируемые вопросы, ответы на которые и легли в основу материалов, представленных в настоящем сборнике:

главному редактору журнала «Банки.Деловой мир» **Людмиле Алексеевне Коваленко**, заместителю главного редактора журнала «Эксперт» **Александру Евгеньевичу Ивантеру**, главному редактору газеты «Кузнецкий рабочий» **Вадиму Олеговичу Речицкому**, главному редактору информационно-аналитического сайта «kuzpress.ru» **Сергею Валерьевичу Бабикову**

и главному редактору газеты «Седьмой день» **Александру Геннадьевичу Белокурову**.

# 1. Кузнецкбизнесбанк разъясняет...

(Газета «Кузнецкий рабочий», 07.10.2004)

*Сегодня мы анонсируем совместный проект «Кузнецкого рабочего» и «Кузнецкбизнесбанка» – новую рубрику «Кузнецкбизнесбанк» разъясняет...»  
В течение ближайших трех месяцев (а если понадобится, то и дольше) каждый четверг на последней полосе газеты вы найдете консультации наших специалистов, касающиеся различных направлений банковской деятельности.*

Почему возникла необходимость в публикациях подобного рода? Ведь, казалось бы, банки прочно вошли в жизнь горожан и сделали ее неперенным атрибутом: только в Новокузнецке их уже более двух десятков. Но – вот парадокс! – уровень знаний новокузнецчан даже в простых вещах – что может и чего не может банк, как с его помощью сделать свою жизнь комфортнее и обеспеченней, что «умеет» пластиковая карта, как не попасться на обман банковских и околобанковских аферистов – не становится выше.

Дело тут, на мой взгляд, вот в чем. Открытой и доступной россиянам банковская сфера стала недавно – лет 10–12 назад, и обычные люди, прежде с нею дела не имевшие, так и не успели понять, что такое банк и для чего он нужен. Поэтому многие самого слова «банк» до сих пор побаиваются. Наверное, и мы, банковские работники, в этом виноваты: рассказываем о своей деятельности в СМИ часто и подробно, но, как правило, делаем это слишком «научнообразно». Понятно, что специалисту не надо объяснять, что такое величина активов, прибыльность, объем вкладов физических лиц, привлеченные средства... Но сколько таких знатоков среди наших клиентов? Несколько сотен. А приходят к нам люди десятками тысяч. И спрашивают, спрашивают, спрашивают... о самом очевидном.

Вот и выясняется, что разговаривают банкиры на газетных страницах не с читателями, а друг с другом. И это при том, что спрос на объективную, своевременную, полную и доходчивую информацию о существующих банковских услугах у людей очень велик, и диктует его сама жизнь. Так что будем исправляться.

О чем мы станем рассказывать в нашем «четверговом ликбезе»? О том, что вас, уважаемые клиенты (и настоящие, и будущие), волнует, чем вы интересуетесь каждый день. Какой банк можно считать надежным? На какую сумму имеет смысл взять кредит, чтобы он не превратился в долговую яму? Чем «магазинный» кредит отличается от банковского? Что такое ипотека? Имеет ли смысл держать сбережения в валюте? Или в «матрасе»? В чем преимущества новой «комбинированной» карты «Master Card» – «Золотая Корона»? Как работают на фондовом рынке? Что такое вексель и облигация?

Это – лишь малая часть регулярно задаваемых вопросов и, согласитесь, ни на один из них не получится ответить коротко и исчерпывающе. Поэтому действовать будем по-ленински – «лучше меньше, да лучше». Нет, мы не ставим цели свести на нет калейдоскоп вашего интереса и даже «укоротить» его не хотим. Задача другая: внимательно

прочитавшему эти советы человеку будет значительно проще ориентироваться в том спектре услуг, которые сегодня ему наперебой предлагают разные банки. А если получится создать несложный алгоритм для клиента или человека, собирающегося им стать, то значит, с поставленной перед собой задачей мы справились.

Впрочем, время покажет. Сегодня же приглашаем к диалогу всех, кому интересно. Звоните, спрашивайте! И до встречи в следующий четверг!

## **2. Как стать миллионером?**

(газета «Кузнецкий рабочий», 09.12.2004)

*Одними из наиболее часто задаваемых нам вопросов являются вопросы, связанные с валютными операциями. «Что с долларом? Почему он так снижается? Сколько это может продолжаться? В чем лучше хранить денежные средства? Как долго будет расти евро?» Иными словами – «Как стать миллионером?»*

Прежде всего хочу сказать, что любые комментарии должны оцениваться лишь как точка зрения. Все «советы и рекомендации» должны вами восприниматься лишь как «помощь зала» или «звонок другу», которые, как известно, часто ошибаются.

Начнем с доллара, так как именно доллар чаще всего – заменитель рубля в России. Если посмотреть график зависимости «рубли – доллар» с августа 1998 года, видно, что кривая удивительно похожа на экспоненту. Такой же резкий рост на небольшом временном отрезке – около года, а потом плавное повышение курса доллара, вплоть до 2000 года. Своего максимального значения в этом периоде доллар достиг 23 февраля 2000 года – 28,87 рубля за один доллар США. После этого направление графика «доллар – рубль» – только вниз, несмотря на нечастые небольшие шажки вверх. Основная причина плавного снижения курса доллара – действия Центрального банка по решению двух противоположных задач. Что за задачи и кто поставил их перед Центральным банком? По закону о Центральном банке именно он отвечает за организацию денежного обращения и денежно-кредитное регулирование. Денежно-кредитная политика банка России была ориентирована на формирование условий, обеспечивающих устойчивость экономического роста страны.

Поэтому первая задача – это противодействие укреплению рубля. Потому, что дорогой рубль снижает эффективность российского экспорта, основную долю которого занимают минеральные продукты и металлы и которым принадлежит высокий вес в формировании ВВП страны.

Вторая задача – недопущение роста инфляции выше заданных на 2004 год параметров – 10 процентов. А эти задачи перед Центральным банком ставят высокий спрос и высокие цены на сырье, прежде всего – нефть и продукцию металлургии на мировом рынке. Большой объем поступающей валютной выручки значительно пре-

вышает спрос на валюту со стороны импортеров, и образуется профицит (избыток) внешнеторгового баланса России. Профицит торгового баланса сопровождается увеличением притока иностранного капитала, часто в виде займов предприятий и финансовых учреждений у иностранных кредиторов.

Таким образом, Центральному банку необходимо отрегулировать несбалансированность платежного баланса, что он и делает, скупая излишки поступающей валюты и тем самым формируя золотовалютные резервы.

Если вспомнить 1998 год, то тогда, ввиду высокого спроса на валюту внутри страны со стороны резидентов, желая иностранных инвесторов вывести свои средства, ранее заведенные на рынок ГКО, и малого предложения ее со стороны экспортеров (цена на нефть составляла около 10 долларов за баррель), Центральному банку для сведения платежного баланса приходилось продавать валюту из резервов. Сейчас ситуация обратная, и для покупки валюты, поступающей в страну, Банк России просто печатает рубли. А как известно, лишние, не обеспеченные товарами и услугами рубли не позволяют выполнить вторую задачу, стоящую перед ЦБ, – удерживать инфляцию.

Вот и приходится Центральному банку применять мероприятия по сдерживанию роста рубля и недопущению инфляции. Результат этих мероприятий – рост золотовалютных резервов с чуть более 10 миллиардов долларов в начале 2000 годов до 107 миллиардов в середине ноября 2004 года и прогноз на некоторое превышение показателя годовой инфляции в 10 процентов.

Из всего этого следует, что при дальнейшем высоком спросе на нефть на мировом рынке валютная выручка, выраженная в долларах, будет поступать в Россию в значительных объемах, и у Центрального банка нет пока других вариантов, кроме как скупать валюту, увеличивая свои резервы и понижая курс доллара относительно рубля. Ситуация может измениться, если по каким-либо причинам (экономическим или политическим) капитал будет «убегать» из России.

После такого «научного» обоснования курсообразования на уровне страны попробуем объяснить курсообразование на городском уровне. В основном все банки города устанавливают свой курс покупки-продажи, исходя из состояния своей валютной позиции, наличия валюты в кассе и вероятного спроса на нее. Лимит открытой валютной позиции – это, условно говоря, количество валюты, принадлежащей клиентам, которое банк может продать за рубли – в этом случае валютная позиция называется «короткой», или количество валюты, которую банк покупает за счет имеющихся в его распоряжении рублей на открытом рынке – в этом случае позиция называется «длинной». Превышение норматива открытой валютной позиции, как короткой, так и длинной, строго наказывается Центральным банком, вплоть до отзыва лицензии, поэтому банки даже не думают купить или продать «лишнего». Понимание этого очень важно, чтобы напрасно не обвинять банки в попытках «нажиться на чужой беде».

После кризиса 1998 года повышенный спрос на валютные операции был дважды: после террористической атаки 11 сентября 2001 года и во время так называемого банковского кризиса 2004 года. В первом случае с утра 12 сентября новокузнецкие «вооруженные» информацией из Москвы «от друга в банке» или из других «проверенных источников», в том числе и местных СМИ, заняли посты перед пунктами

обмена валют. Было ясно, что люди будут продавать доллары. Для того чтобы охладить «продавцов», банками были установлены минимальные курсы покупки доллара США. Пришлось и нам выслушать обвинения в «неправильном» курсе покупки. Но никто не обратил внимание на то, что в то время всю ночь с 11 на 12 сентября работал пункт обмена валюты «Кузнецкбизнесбанка» по «правильному» курсу, и мы бы оставили курс таким же, если бы не массовый сброс валюты населением.

Летом 2004 года, наоборот, народ перестал верить в рубль и бросился покупать доллары США. Также мы установили «запретительный» курс продажи и, возможно, предотвратили чей-то необдуманный шаг, удержали от покупки. И, конечно, в обоих случаях мы защитили свой норматив валютной позиции. Наступила осень, и «вечно-зеленый» доллар заметно поух. С 1 сентября доллар «увял» почти на полтора рубля, или на 4,9 процента. Салтыков-Щедрин сказал бы, что раньше за доллар давали 32 рубля, а скоро будут давать в морду. При этом все заметили, что евро за этот же период «расцвел» почти на 2 рубля, или 5,7 процента. Евро сейчас стоит чуть больше 37 рублей. Ура! Срочно все в евро! Но надо отметить, что евро вернулся на тот курс, который был на начало 2004 года. До 1 мая евро падал, а потом стал очень неустойчиво расти. Шаг вверх, полшага вниз. Так и восстановились до текущих 37 рублей.

А вспоминать о временах, когда евро стоил 26, 28, 30 рублей, уже, наверное, не стоит. Но так ли уж безнадежен доллар? Сможет ли он вырасти? Скорее да, чем нет! И будет ли дальше расти евро? Скорее нет, чем да! Во-первых, не бывает вечного роста и вечного падения. Вспомним 1998 год, когда мало кто верил в рубль. А дешевый «деревянный» рубль-98 стимулировал экономический рост в России и стал крепким рублем-2004. Дешевый доллар также способствует экономическому росту и делает экспорт товаров США привлекательным. Но экономический рост страны делает привлекательными вложения, инвестиции в нее, что способствует укреплению курса национальной валюты. А дорогой евро Европе не нужен, так как ограничивает экспортные возможности стран Содружества. И если никому в Европе не нужен слабый доллар и сильный евро, то вероятность роста курса доллара относительно евро и рубля очень вероятно усилиями европейских центральных банков. Уже сейчас обсуждается лишь, на каком показателе доллар – евро центральные банки начнут покупать доллар, чтобы повисить его курс. Вопрос только времени. Во-вторых, «основной закон» биржевой игры гласит: «Покупай на падении курса, продавай на росте». Может, пора покупать доллар, пока он падает? Конечно, если вы хотите сегодня купить валюту, а через неделю-месяц продать, то заработать вам на этом, скорее всего, не удастся. Есть смысл покупать валюту для загранпоездки, накоплений на длительный срок. В качестве альтернативы «Кузнецкбизнесбанк» может предложить ко-брендинговую карточку «Золотая корона» – Master Card. По ней в России вы рассчитываетесь в рублях, за рубежом – в долларах по текущему курсу доллара к рублю с минимумом комиссионных издержек.

Будем рады, если хоть немного помогли разобраться вам в текущей ситуации с валютами. «Кузнецкбизнесбанк» предоставляет вам полный комплект инструментов для того, чтобы «стать миллионером». Ко-брендинговая карта «рубль-доллар» – это «50 на 50», помощь от банка вы уже получили в виде настоящей статьи.

### 3. «Кузнецкбизнесбанк» разъясняет... Такая работа

(Газета «Кузнецкий рабочий», 26.02.2005)

Среди профессий, пользующихся сегодня популярностью, есть и банковские. Банки – очень сложные в организационном плане учреждения, где работают специалисты самых различных направлений: кассиры, операторы, экономисты, бухгалтеры, программисты, системные администраторы, маркетологи, юристы, инкассаторы, административные, хозяйственные работники. Внутри каждой специальности существуют еще и специализации: каждый занимается своим делом на своем месте, обеспечивая общий итоговый результат. Однако в силу разных объективных и субъективных причин в кадровой работе случаются и отклонения от планов и прогнозов. Кто-то регулярно не справляется со своими обязанностями, и с ним приходится расставаться; кто-то находит для себя другое место, более оплачиваемое или более спокойное; кто-то из женщин уходит в долгий отпуск, став мамой; заслуженные работники уходят на заслуженный отдых и так далее.

В банке, как и в любой другой работающей организации, периодически возникают вакансии, и их нужно заполнять. Казалось бы, при той популярности работы в банке и том количестве потенциальных соискателей банковских вакансий никаких сложностей быть не может. Но, к сожалению, это не так.

Требования для работы в банке очень жесткие, далеко не каждый может им соответствовать, даже имея большое желание работать и добросовестно пройдя обучение в вузе. Жесткие требования – это не прихоть банка. Это необходимость, обусловленная сложным и объемным банковским законодательством, которое нужно хорошо знать и правильно применять даже на узкоспециализированных рабочих местах. Кроме этого, высокие требования к банкам предъявляют и клиенты, юридические и частные лица, соответствовать которым нужно постоянно и на каждом рабочем месте.

К сожалению, как показывают наши наблюдения, у некоторых сложился образ банковского работника исключительно как некоего аналитика, с умным видом и умными словами рассказывающего с экрана о курсах валют, доходности ценных бумаг и тому подобное, оперируя ну о-о-очень большими суммами полученной прибыли. Еще один вариант – работник кредитного отдела, единолично решающий, кому и сколько можно выдать кредита, и поэтому пользующийся безмерной любовью потенциальных заемщиков.

Все это неправда.

Банковские аналитики иногда действительно дают комментарии по поводу каких-либо знаковых событий в финансовом мире или рассказывают об итогах уходящего года, но это бывает нечасто. Обычно они заняты совершенно другой, рутинной, неинтересной и непубличной работой, а готовить материалы для выступлений им помогают еще несколько человек. Ни в одном серьезном банке решения о выдаче или невыдаче кредитов не принимаются одним человеком, независимо от его места в иерархии банка.

Как уже говорилось в одной из наших предыдущих публикаций, банки – это предприятия сферы услуг, причем услуг розничных. Мы должны соответствовать высоким требованиям наших клиентов во всем, не нарушая при этом обилия специальных законов и нормативов.

Нахождение баланса между интересами наших клиентов с одной стороны, действующими законами и эффективностью работы самого банка с другой – задача банка, его работников.

От каждого – от кассира, экономиста до первого руководителя – требуется:

- наличие глубоких специальных знаний, их поддержание на должном уровне, умение правильно применять эти знания;
- работоспособность и психологическая устойчивость;
- коммуникабельность, умение вникать в нестандартные ситуации и решать их.

Разумеется, это не уникальный набор качеств, необходимых работникам банка, то же самое требуется и от многих других профессий. Отличие в том, что банкам доверяют деньги и ошибаться при работе с чужими деньгами нельзя. Хорошо это получается или не очень, решают клиенты, отдавая предпочтение тем или иным банкам. Мы же со своей стороны благодарны всем за поступающие замечания и предложения. Не все удастся делать быстро, но все предложения изучаются, и по ним принимаются решения, делаются необходимые выводы.

## **4. Гамбит. Цугцванг. Инфляция**

(Газета «Кузнецкий рабочий», 02.04.2005)

Как монетизация льгот повлияет на инфляцию в России? Комментарии дает Сергей Попов, заместитель председателя правления «Кузнецкбизнесбанка». Большой успех нового российского фильма «Турецкий гамбит» заставил, видимо, многих внимательнее изучить шахматную терминологию. Что такое «гамбит», в чем его отличие от «дебюта двух коней» или простой «Русской партии»? Используя полученные знания, поговорим об инфляции.

Финансовый 2005 год в России, несмотря на длительные каникулы, начался в тот же день, что и календарный – 1 января. Год начался с реализации Закона о монетизации льгот. Играя «белыми», правительство в дебюте применило классический гамбит – гарантированно пожертвовав материалом в виде рейтингов популярности, предприняло быстрое развитие намеченной реформы. «Черные», приняв жертву, провели несколько активных ходов и получив, контригру, смогли снизить активность «белых» в деле проведения монетизации. Переведя игру в миттельшпиль, в Белом доме поняли, что для дальнейшей игры чего-то не хватает. Ну чего может не хватать для монетизации? Конечно монет! Были срочно приняты меры для индексации пенсии на месяц раньше срока и в большем размере, чем это было определено в плане на игру.

По словам министра финансов Кудрина, на незапланированное повышение пенсий на 200–240 рублей и на оплату проезда в транспорте федеральных льготников дополнительно будет потрачено более 100 млрд рублей. Излишний вброс денег в экономику вызвал опасения роста инфляции. Об инфляции заговорили везде, спрашивают об этом и нас.

Инфляция – это рост цен на потребительские товары и услуги. Различают два типа инфляции – инфляция спроса и инфляция предложения. Опасения по поводу инфляционного давления 100 млрд рублей, выплаченных пенсионерам и льготникам, – это опасения инфляции спроса. Она появляется, когда денежные доходы населения растут быстрее, чем реальный объем товаров и услуг. Но 100 «социальных» миллиардов рублей – это еще не все. Дополнительные рубли вынужден печатать Центральный банк России, находящийся в положении шахматного цугцванга, когда любой его ход ведет к ухудшению позиции. Валютная выручка, поступающая на счета экспортеров в соответствии с Законом о валютном регулировании, подлежит обязательной продаже. В роли покупателя выступает Центральный банк, который рассчитывается «нарисованными» рублями. Эта «рисованная» эмиссия рублей также приводит к излишкам денег в обращении и оказывает инфляционное влияние.

Если Центральный банк уйдет с рынка и перестанет покупать валюту, то доллар значительно подешевеет относительно рубля, что делает невыгодными экспортные операции. И покупать плохо, и не покупать плохо. Вот и находятся Центральный банк и Министерство финансов в поисках «золотой середины». И рокировкой тут не спасешься.

Второй тип инфляции – инфляция предложения или инфляция издержек. Основными источниками инфляции издержек, как правило, является рост затрат на сырье, энергию и заработную плату. Растет себестоимость продукции и, как следствие, цена. Трудно определить, какой тип инфляции доминирует, так на практике имеют место и инфляция спроса, и инфляции предложения. И никому от этого не легче.

Январь и февраль показали, что инфляция составила с начала года 3,9 процента. При этом планами правительства предусмотрена инфляция на уровне 8,5 процента за год. То есть половину уже выбрали. Впереди еще 10 месяцев. Ожидается, что в марте инфляция составит 0,8 процента. В правительстве уже готовы сдаться и пересмотреть плановые 8,5 процента в сторону увеличения. Многие аналитики прогнозируют за весь 2005 год рост цен более 10 процентов. Показатели инфляции рассчитывают для продовольственных, непродовольственных товаров и услуг. Основные продукты питания, которые входят в расчет индекса, подорожали с начала года на 2,8 процента, но больше всего подорожали услуги – на 11,2 процента. В том числе, жилищно-коммунальные – на 24,1 (за 2 месяца), транспортные – на 5,2. Необходимо также сказать о таких терминах, как номинальная и реальная зарплата (доход). Реальный доход – это сумма товаров, которые можно купить на номинальный доход. И если в декабре 2004 года мы могли на определенную сумму прокатиться на транспорте 100 раз, то сейчас – не более 95 за те же деньги. Реального дохода хватает на меньшее количество товаров и услуг. Деньги обесцениваются!

Как бороться с инфляцией? В стане «белых» на этот счет «согласья нет». Во-первых, необходимо признать, что деньги, которыми гасили пожар протестов пенсионеров и

льготников, свое влияние на цены окажут, но назад пенсии не забрать. Впрочем, можно забрать в виде налогов у предприятий: не случайно, видимо, на встрече президента с представителями крупного бизнеса России речь шла о налоговом администрировании. И даже о его усилении.

Второе – пути снижения давления на рынок выручки от продажи нефти. Минфин пополняет стабилизационный фонд, который живет доходами от продажи нефти, превышающими 25 \$ за баррель, а Центральный банк меняет состав доллара и евро в валютной корзине, расширяет коридор возможных колебаний котировок валютных инструментов на Московской межбанковской валютной бирже, а также увеличивает процент предварительного депонирования средств для покупки долларов и евро. Но действия властей – это их действия. На власть надейся, а делать что-то надо... К сожалению, единого рецепта нет. Да наверное, и не стоит давать рецепты. Каждый за долгие годы экономических реформ выработал свои способы сохранения средств. Кто-то вкладывает в доллар или евро, кто-то приобретает недвижимость, кто-то, взяв кредит, приобретает давнюю семейную мечту – автомобиль.

В условиях инфляции мы едины в одном – копить трудно. Но можно! Если товар, на который вы копите, не растет в цене или растет темпами меньшими, чем проценты на вашем счете. Понятно, что мяса и рыбы впрок не купишь, но телерадиоаппаратура и обувь за два месяца текущего года выросли «всего» на 0,2 процента. Рациональнее, наверное, взять кредит, купить новый телевизор или автомобиль и рассчитывать с банком дешевающими рублями. Все замечают, как растут цены на жилье. Рост цен на квартиры – иллюстрация для изучения инфляции спроса. Получив возможность за счет ипотечных кредитов приобретать жилье, многие новокузнецчане превратились в потенциальных покупателей. А предложение квартир за ростом спроса не успевает, вот цена и растет. И не видно, чтобы спрос снижался.

Рост цен на импортные автомобили чаще всего связан с регулярным увеличением пошлин. Вариант инфляции издержек. За пошлины, которые необходимы для поддержки российского автопроизводителя и его хоккейной команды, заплатит покупатель-автолюбитель. Так и будем жить...

## **5. Все началось с намеков**

(газета «Кузнецкий рабочий», 04.08.2005, № 91)

За время моей работы в «Кузнецкбизнесбанке» довелось пережить несколько неприятных периодов. Это деминация 1998 года, новые Гражданский и Налоговый кодексы, большое количество законов, положений и инструкций. Почти год назад банк, проведя большую подготовительную работу, стал участником системы гарантирования вкладов. В настоящий момент объемная и трудная работа проводится в соответствии с требованиями законодательства о противо-

действию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Трудная – потому что многим клиентам вопросы, задаваемые банком во исполнение закона о борьбе с легализацией преступных доходов, кажутся ненужными, а часто и оскорбительными. Работа наших специалистов по достижению компромисса для большинства клиентов банка незаметна и не многих интересует.

Зато «как дела у банка?» интересовало всех в августе 1998 года и менее определенный летний период 2004 года. В народе до сих пор эти периоды остались как «банковский кризис». Каждый из этих «кризисов» мне запомнился своими парадоксами. Дефолт 98-го у некоторых клиентов породил желание бежать из коммерческих банков в государственные. Я не могу понять до сих пор, почему при ГОСУДАРСТВЕННОМ дефолте, т. е. невозможности ГОСУДАРСТВА выполнить свои финансовые обязательства, банки с государственным участием в сознании россиян выглядят спокойной гаванью в бушующем море?

Еще более странным выглядят действия государственных органов летом 2004 года, спровоцировавшие кризис доверия к банкам сначала со стороны коллег-конкурентов, а потом и со стороны клиентов. Все началось с намеков на то, что якобы вслед за «Содбизнесбанком», потерявшим лицензию, пойдет десяток других банков. Банкиры стали гадать, кто же это может быть. Население гадать не стало, а направилось прямиком в свои банки. Так «уложили» «Гута-Банк», «Диалог-Оптим» и чуть не разнесли «Альфа-Банк». Банки стали активнее искать деньги на межбанковском рынке, ставки выросли, но те, кто имел свободные средства, не спешили рисковать.

Что же ждать этим летом, в этот август? Уже успели отозвать лицензию у Московского Банка Экономического развития, который является участником системы гарантирования вкладов. 20 июля Центральный банк отозвал лицензию, а уже 1 августа Агентство по страхованию вкладов начало выплаты страхового возмещения. Вклады до 100 тысяч рублей будут выплачены сразу. Вкладчики, у которых сумма превышает указанную сумму, получают остальные деньги после реализации активов банка. Видимо, в этом году «кризис» не состоится. ТЬФУ! ТЬФУ! ТЬФУ!

## **6. Работа идет в нормальном режиме**

(Газета «Седьмой день», 16.10.2008)

*На прошлой неделе в нашем городе работали специалисты Центрального банка России, приехавшие с плановой проверкой кредитных организаций Кемеровской области. Новокузнецкие банки, как всегда, достойно прошли данное – чисто техническое – испытание. Однако представители государственной контролирующей организации были встревожены негативными настроениями горожан, чьи средства находятся на банковских*

*депозитах. Именно это стало причиной проведения пресс-конференции, на которой первый заместитель начальника Главного управления Центрального банка РФ по Кемеровской области Наталья Васильевна Соковина и начальник отдела экономического анализа и регулирования деятельности коммерческих банков Ольга Васильевна Алешкина отвечали на животрепещущие вопросы новокузнецких журналистов.*

Местом для встречи специалистов Центробанка и представителей городских СМИ был выбран Кузнецкбизнесбанк.

Прежде всего хочется успокоить новокузнецчан, волнующихся по поводу судьбы вкладов. Буквально на днях президент России своим указом увеличил сумму, включенную в систему государственного страхования вкладов, со 100 тысяч рублей до 700. Любой вкладчик любого банка по закону может получить всю эту сумму сполна и сразу, а в случае каких-либо непредвиденных обстоятельств – в течение двух недель. Сразу оговорюсь, что в Кемеровской области число вкладчиков, имеющих на своих счетах более 700 тысяч рублей, не превышает десяти процентов.

Однако это вовсе не значит, что наши вкладчики, хранящие на счетах банка более серьезные средства, могут получить из них только 700 тысяч. Возврат данной суммы гарантируется государством из средств, перечисленных банками в систему страхования вкладов. Возврат любого вклада наших клиентов гарантируется самими активами Кузнецкбизнесбанка.

Государство настолько уверено в том, что наши кредитные организации способны пережить последствия мирового финансового кризиса, что готово поручиться за это перед россиянами. В общем, у людей не должно быть никаких опасений по поводу сохранности собственных денег, размещенных на банковских счетах.

Данное решение является одной из мер, подготовленных правительством России и советом директоров Центрального банка, чтобы успокоить взволнованных вкладчиков. Кроме того, Центральный банк уже сейчас готов предложить крупным банкам страны ряд кредитных продуктов, с помощью которых они могут удовлетворить все требования собственных клиентов, при этом продолжая работать в нормальном режиме. К слову сказать, ни один из новокузнецких банков не обращался в ГУ ЦБ по Кемеровской области за подобными кредитами. Ситуацию в Новокузнецке можно назвать весьма благоприятной и устойчивой. Здесь осуществляют свою деятельность четыре крупные самостоятельные кредитные организации, удовлетворяющие всем требованиям Центрального банка России. В их числе находится и Кузнецкбизнесбанк, имеющий довольно значительный уставной капитал – более пяти миллионов евро. Кстати, подобных банков на территории от Урала до Дальнего Востока не так уж много. Однако любому представителю рынка банковских услуг придется несладко, если все как один вкладчики побегут снимать свои деньги. Эти средства ведь не лежат просто так в банковских сейфах. Они работают. Каждый банк тем или иным способом размещает полученные от вкладчиков деньги, чтобы заработать и на проценты для клиентов, и на обслуживание собственных нужд. Чтобы в срочном порядке собрать все средства, необходимо, допустим, вернуть выданные кредиты или продать ценные бумаги. Так что именно нездоровый

ажитоаж среди вкладчиков может спровоцировать неприятности в нашей банковской системе.

Хочу заострить внимание вот на какой проблеме. В срочном порядке снимая деньги, вкладчик сам многое теряет. И проценты по вкладам, и различные льготы. Так, наши клиенты могут получить в банке кредит со скидкой до двух процентов. Забирая со своих счетов все деньги, они эту льготу, разумеется, теряют.

Никакой лихорадки или других болезненных симптомов у Кузнецкбизнесбанка нет. Мы не чувствуем даже простуды. Большая часть наших активов внесена на депозиты Центробанка. Нам этих средств хватит на любую экстраординарную ситуацию. И любой наш вкладчик хоть сегодня может снять всю сумму своего вклада без всяких ограничений. Но повторюсь: это просто невыгодно самим клиентам. Слава Богу, большинство из них это понимает, поэтому никакого особого ажиотажа в наших филиалах и офисах не происходит. Каких-то гигантских очередей у наших банкоматов тоже не выстраивается. Все идет в нормальном рабочем режиме. На днях мы выдавали зарплату работникам ЗСМК, получающим ее на пластиковые карты «Золотая Корона», и в одном из наших банкоматов закончились деньги. Пока машина везла средства, чтобы заново заправить банкомат, по его дисплею бежала строка, предупреждающая, что деньги уже в пути. Такое время от времени может произойти, но это просто небольшой технический сбой. Что же касается увеличения процентной ставки по вкладам, то мы не считаем данную меру целесообразной. Кузнецкбизнесбанк никогда не пытался лукавить со своими клиентами. Мы всегда обещали только то, что реально могли сделать.

Мы продолжаем работать в обычном режиме и по выдаче кредитов. Кредитные заявки рассматриваем, как обычно. Может быть, только чуть строже стали мониторить перспективы предприятия, на котором работает заемщик. Ужесточение требований к лицам, получающим кредиты, характерно для всех российских банков, которые заинтересованы в том, чтобы свести необеспеченные и невозвратные кредиты к минимуму. К тому же это является и одним из требований Центробанка. Надо отметить, что уровень просроченных задолженностей в Новокузнецке весьма невысок, хотя по сравнению с прошлым годом сумма кредитов, выданных банками, выросла в разы.

В городе ходят упорные слухи, что Кузнецкбизнесбанк вот-вот рухнет, так как значительная часть его активов находится на Западе. Трудно опровергать вымыслы, предлагаю просто посмотреть отчетность банка. Она доступна на сайте нашего банка и на сайте ЦБ России. Нет там никаких «активов нерезидентов» или чего-то подобного. Некоторое время мы работали в рамках программы межбанковского кредитования, однако в ней участвовали только российские банки. К тому же в настоящий момент мы уже вышли из данной программы и вернули все средства, вложенные в этот проект.

Причина хождения таких слухов, на мой взгляд, кроется в том, что Кузнецкбизнесбанк является весьма и весьма привлекательным объектом для... покупки. И у тех, кто в ней заинтересован, сейчас – в связи с сентябрьским кризисом – появился благоприятный момент для того, чтобы искусственно создать панику, попытаться пошатнуть авторитет банка, а потом за бесценок его купить. Помните, подобное уже

происходило в городе, когда с рынка выживали компанию «Аэрокузбасс»? И что в итоге получили горожане? Высокие тарифы и необходимость ехать в Кемерово либо в Новосибирск, чтобы хоть куда-то улететь. Мы же готовы отстоять наш банк. И могу вас заверить, что Кузнецкбизнесбанк в состоянии справиться с такой ситуацией, как в свое время мы успешно справились с куда более серьезным для всей нашей страны дефолтом 98-го года.

За плечами наших акционеров – солидное производство, крупные предприятия... Да и банковская система нашей страны, как и российская экономика в целом, серьезно отличается от той, что была во время кризиса 98-го года. Золотовалютных резервов страны достаточно, чтобы погасить любой пожар. В общем, людям ни в коем случае не стоит беспокоиться. Их деньги будут продолжать работать как и работали до сих пор.

*По материалам пресс-конференции октябрь 2008 года*

## **7. Когда-то эти ножницы должны были сработать...**

(газета «Кузнецкий рабочий», 26.11.2008)

*Разразившийся финансовый кризис для россиянина в новинку. Потому пугает и заставляет задуматься. Разобраться в «плюсах» и «минусах» складывающегося положения дел мы постараемся с помощью нашего эксперта, председателя правления ОАО «Кузнецкбизнесбанк» Юрия БУЛАНОВА.*

**– Кризис 2008 года существенно отличается от кризиса десятилетней давности.**

– В чем-то ситуация проще, в чем-то сложнее. С одной стороны, люди в целом сегодня находятся в более комфортном экономическом положении, нежели то было в 1998 году, поскольку несколько последних лет были экономически благоприятными. С другой, кризис конца девяностых был локализован в России, и наша страна, хоть и с определенными оговорками, но могла рассчитывать на помощь извне. А сейчас – вряд ли. Глобальный кризис затронул практически все страны, каждая из которых решает свои проблемы: у всех горит...

Тем не менее сегодня у России относительно неплохие позиции, значительные золотовалютные резервы. При грамотной работе Минфина их должно хватить на решение внутренних экономических проблем.

**– Каковы причины кризиса? Что такого произошло в мире, что вынудило наши предприятия наполовину снизить объемы производства, а то и вовсе закрыться?**

– Причина – в несбалансированности деятельности финансовых механизмов крупнейших экономик мира, в первую очередь США. Американцы привыкли жить

за счет других, тратить больше, чем зарабатывать. Предприятия и население приучились занимать гораздо больше, чем могли отдавать. До поры до времени ситуация это позволяла: регулярно проводилась эмиссия доллара – американская валюта вливалась в экономики других стран.

...Ну, а спусковым крючком стали ипотечные кредиты, их выдача тем американцам, которые заведомо не могли по ним платить, но стремились взять. Когда размеры невозвратных ипотечных кредитов на Западе достигли огромных размеров и денег стало не хватать – пошли отзывы кредитных ресурсов, размещенных в российской экономике.

Главная причина кризиса в том, что Америка потребляет в два раза больше, чем производит. Когда-то эти ножницы должны были сработать, они и сработали. Западные инвесторы отозвали деньги у российских банков, наши банки отозвали деньги с потребительского рынка, с фондового рынка. По той же причине резко снизился объем ипотечных кредитов, которыми поддерживался спрос населения на жилье: некому стало покупать... И по линии предприятий упало финансирование – они остались без «оборотки». Ну и, наконец, людям сократили зарплату, упал платежный спрос...

**– Ваши прогнозы по отношению к доллару? Укрепится или упадет?**

– Я никогда не верил в доллар как в сильную непоколебимую мировую валюту. Думаю, время его сочтено. Доллар долгие годы поддерживался за счет того, что в сферу его обращения постепенно вливались другие экономики. После Второй мировой войны – Западная Европа, Япония и так далее. Потом Восточная Европа, Китай, потом и Россия... Сегодня же мировая экономика долларизирована. Больше эту пирамиду строить за счет новых участников не получится – нет новых участников!.. И долларовая пирамида или постепенно сохнет, или обрушится. В последнем, впрочем, никто не заинтересован, я полагаю более вероятным первый вариант.

**– Что может прийти на смену доллару? Евро, а может, рубль?..**

– Полагаю, что не будет единой мировой валюты, будет несколько. Есть перспективы у рубля, у евро. Должна на себя какую-то роль взять азиатская валюта – иена, юань, сегодня мировая экономика такова, что с этим нельзя не считаться.

**– Ваш прогноз на сроки завершения кризиса? Речь о месяцах или годах?**

– Сейчас очень сложно предполагать: об этом можно будет говорить чуть позже, после того как экономика перестроится на работу в новых условиях. Но уверен, что мировая система будет реорганизована за счет снижения роли доллара.

**– Что вы можете порекомендовать горожанам в этой ситуации?**

– Уверен, что никакой катастрофы не случится. Просто прошла пора дешевых, легкодоступных денег, и те предприятия и частные лица, кто это понимают, не страдают.

Кризисы приходят и уходят; не стоит опускать руки, впадать в пессимизм и панику. Надо быть разумно экономным, особенно в этих условиях. Если и брать кредиты, то не больше, чем можете отдать. Сохранять оптимизм и мудрость, принимать здравые и взвешенные решения. И смело смотреть вперед.

## **8. Надо осознать себя в новых реалиях**

(газета «Кузнецкий рабочий», 09.03.2009)

*В конце минувшей недели в Кемерове состоялось заседание Совета банков Кемеровской области. На представительном форуме с участием руководителей кредитных организаций, осуществляющих деятельность в Кузбассе, рассматривались вопросы, актуальность которых трудно переоценить.*

Такие, как «О состоянии и мерах по улучшению кредитования юридических и физических лиц», «О предотвращении роста просроченной задолженности банкам недобросовестными плательщиками» и ряд других, связанных, в частности, с реструктуризацией кредитов для заемщиков, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

О проблемах в этой сфере и перспективах их решения мы беседуем с председателем правления ОАО «Кузнецкбизнесбанк» **Юрием БУЛАНОВЫМ.**

– Сегодня ситуация в корне иная, чем в середине прошлого года, когда некоторые банки не просто предоставляли кредиты без должной проверки заемщиков, но и попросту навязывали их. И это позволяло многим (не только гражданам, но и организациям) многократно перекредитовываться, зарабатывая при этом положительную кредитную историю. Тогда много кредитов получили те заемщики, кому нельзя их было выдавать вообще... Сегодня лишних денег нет. И нет банков, которые легко, без должных гарантий возврата, дают кредиты. Одни разорились, другие в корне пересмотрели свою кредитную политику.

К тому же существенно осложнилось положение ряда новокузнецких предприятий... Даже мы сегодня, имея тщательный отбор клиентов, видим, что многие из тех финансовое состояние которых еще вчера было безупречным, сегодня объективно испытывают трудности.

– **Одним из вопросов, обсуждавшихся на заседании Совета банков в Кемерове, стало улучшение кредитования предприятий...**

– Кузнецкбизнесбанк кредитовал, кредитует и будет кредитовать своих клиентов – юридических и частных лиц. Однако экономическая ситуация изменилась. Мы готовы учитывать ситуацию – но не должны идти на поводу у заемщика! Если предприятие проигрывает в конкурентной борьбе, его бизнес рухнет, если оно «делает заначку», выводит средства из оборота... Предприятия, кото-

ры снизили объемы производства в 3–4 раза, сократили инкассацию, имеют проблемы с текущим обслуживанием долга – не могут претендовать на кредитование в прежних объемах. Кроме того, с 10 до 13 процентов выросла ставка рефинансирования Банка России. В связи с этим стоимость привлеченных нами ресурсов и, как следствие, кредитов также увеличилась. Ну а с теми заемщиками, у кого дела идут нормально, продолжаем работать. Указания Банка России, необходимость сохранности средств наших клиентов заставляет нас применять осторожный подход....

**– Сегодняшний кризис в отечественной финансовой системе, безо всякого сомнения, имеет свои корни. Очевидно, в прошлом имели место системные ошибки на макроуровне?**

– Мы, к сожалению, напрочь забыли о том, что свою промышленность необходимо диверсифицировать и ориентировать на внутреннее потребление, а не только на мировой рынок (об этом немало говорилось в конце 90-х). Это с одной стороны. С другой – общество заразилось порочной идеологией неограниченного потребления через пропаганду жизни в кредит. Последние пять лет наблюдалась какая-то эйфория, причем бесосновательная. Общаясь с предприятиями, предпринимателями, я видел, что многие напрочь исключали мысль, что что-то может ухудшиться. Сейчас спокойно чувствуют себя те, кто не хватал кредиты и трезво смотрел в завтрашний день.

...Сегодня ситуация в мировой экономике принципиально иная. Надо осознать себя в новых реалиях и действовать адекватно. Четко исполнять свои обязательства, соизмерять желания и возможности понимать, на что реально можно рассчитывать. Новая машина-иномарка в кредит для студентов или вчерашних выпускников, еще не достигших стабильного личного дохода, – это неправильно. «Навороченный» телефон – то же самое. Реклама толкает в другую сторону, но не стоит ей бездумно следовать. Итог часто печален, а иногда и трагичен: известны случаи суицида среди новозузнечан, погнавшихся за легкими заемными деньгами...

Кузнецкбизнесбанк всегда проводил сдержанную, осторожную кредитную политику. У нас никогда не было экспресс-кредитов, беззалоговых кредитов, ипотечных и автокредитов без первого взноса. Не было и товарных кредитов в магазинах: самые большие риски связаны с предоставлением вышеперечисленных кредитов. Потому наш кредитный портфель менее рискован. Кто не смог получить кредит у нас – те ушли в другие банки. В Кузнецкбизнесбанке были и остаются самые жесткие условия кредитования. Зато и реально низкие ставки по кредитам.

**– Наблюдается ли в вашем банке рост просрочки по кредитам?**

– Кризисная ситуация в промышленности и финансовой сфере не могла не коснуться и банковской сферы, и Кузнецкбизнесбанк не исключение. Размер просроченной задолженности по выплате кредитов за последние полгода удвоился. Если в 2008-м этот показатель составлял менее процента, то сегодня – чуть более двух процентов. Это меньше, чем у многих наших коллег, но тенденция, конечно,

неприятная. Мы предвидели это, готовились, инициировали обращение в Банк России, где указывали на то, что многие заемщики не смогут исполнять обязательства, и предлагали изменить систему оценки рисков. К нашим предложениям прислушались. Полагаю, при сохранении негативной ситуации в отечественной экономике размер просроченной задолженности может еще увеличиться – возможно, до четырех-пяти процентов. Ничего катастрофического в этом нет. В целом наши клиенты – люди здравомыслящие и понимают, что придерживаться графика выплат – в их интересах.

**– А как поступает банк, когда клиент заявляет, что не в состоянии производить выплаты? На работе сократили, доход упал, а пить-есть по-прежнему надо...**

– Мы принимаем решение о реструктуризации, идем навстречу заемщику, позволяем ему наиболее безболезненно выйти из ситуации. Да, сложностей в жизни добавилось, но не в наших интересах «загонять заемщика в угол»: всегда можно найти приемлемый вариант. Худшее для должника решение – прятаться, бегать, «делать вид, что его нет». В таких случаях (они единичны, но они есть) мы обращаем взыскание на предмет залога или обращаемся к поручителям.

**– Какие рычаги воздействия на неплательщика кредита есть у банка?**

– Мы обоснованно можем повышать процентную ставку, применять штрафные санкции, обращать взыскание на имущество должника и поручителей. И затягивать решение вопроса никак не в интересах заемщика: если на начальном этапе можно реализовать залог и даже остаться «при деньгах» – то тогда он начинает бегать, юлить, проходит срок, считаются штрафные санкции и все, что будет выручено от продажи, пойдет банку. И не факт, что заемщик в итоге не останется банку должен! Исполнительный лист выставляем туда, где обнаружится его доход... Самое главное, что стоит уяснить попавшим в сложную ситуацию, – банк им не враг. Чем раньше заемщик начинает движение в сторону банка, тем лучше самому заемщику. Любая ситуация обсуждаема и решается. Если даже человек потерял работу и стал клиентом биржи труда – и в этом случае можно найти приемлемое решение.

**– По итогам года Кузнецкбизнесбанк, несмотря на кризис и «осенние обострения», отработал хорошо. Наши читатели отмечают, что КББ удалось избежать ограничений в выдаче вкладов, обеспечить бесперебойную работу. Как на текущий момент обстоят дела с привлечением денежных средств на депозиты?**

– Сегодня ситуация с пассивами стабильная, хотя и не на слишком высоком уровне. Нет утекания средств, и условия привлечения ресурсов нас устраивают. Грамотно их отработать – наша главная задача. Есть устойчивая тенденция к росту депозитов. Хороший отклик у клиентов – физических лиц получили новые депозитные вклады Кузнецкбизнесбанка «Новогодний» и «Весеннее настроение».

В целом банк работает, как и прежде, стабильно и уверенно. Планируем очередные шаги по улучшению обслуживания клиентов. Наш принцип – надежность, на том и стоим.

## 9. «Нулевая» инфляция – хорошо или плохо?

(Газета «Седьмой день», 26.11.2009, №44)

*Сегодня на вопросы читателей газеты отвечает заместитель председателя правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Сергей Борисович Попов.*

**– Сергей Борисович, «нулевая» инфляция, о которой говорят в последнее время, – это хорошо или плохо для экономики? Чем она вызвана?**

– На мой взгляд, это плохо. Есть два типа инфляции: инфляция спроса и инфляция издержек. Первый – это когда у населения есть деньги, и платежеспособный спрос заставляет расти цены на товары и услуги. Второй – когда растут затраты предприятий, как правило, из-за повышения тарифов на услуги естественных монополий, коммунальные платежи, налоги и сборы. Все это мгновенно вызывает рост цен. Перед кризисом инфляцию тащили вверх оба этих локомотива.

В первые месяцы кризиса, казалось, ничего не изменилось. Если на Западе цены стали снижаться, на смену инфляции пришла дефляция, то в России цены продолжали рост. Вспомните ажиотаж по магазинам в период девальвации рубля, когда народ боялся, что будет еще дороже?! Тогда россияне сами себе разогнали инфляцию. В начале нынешнего года цены из-за спроса уже так не росли, увеличиваясь в основном за счет роста доллара и тарифов. Зато платежеспособность населения снизилась – потому что уменьшились его доходы, а тарифы выросли. И цены поползли вверх, сокращая, в свою очередь, платежеспособный спрос на товары и услуги. В России произошло нечто уникальное в экономической практике – рост цен на потребительском рынке и одновременное снижение цен в производственном секторе (на нефть, металлы). Кто-то из экономистов назвал это РУСФЛЯЦИЕЙ! Данная ситуация не способствует развитию производства, а его издержки растут быстрее, чем возможности покупателей.

И бизнес стал сворачиваться, так как перестала поступать выручка. Для нас это стало ясно, когда предприниматели весной понесли в банк наличные, чтобы заплатить налоги и спасти бизнес. То есть в ход пошли «заначки»... Это знак: экономика в очень тяжелом положении, ее не подпитывает спрос населения.

Причин у «нулевой» инфляции много, и какую-то одну трудно вычленишь. Это и огромный корпоративный долг, и долг домашних хозяйств, качество «инвестиций» в российскую экономику (мы вкладываем свои денежные «излишки» в американскую экономику примерно под четыре процента, а привлекаем иностранный спекулятивный капитал по более высоким ставкам – в 3–4 раза дороже), чрезмерное укрепление рубля, наши «меры» в борьбе с безработицей – «социальные работы», конечно, дают кусок хлеба, но не повышают спрос населения на товары и услуги. Очевидно, что государственные деньги пошли не туда. Нужно было не поддерживать на плаву отдельные корпорации, а стимулировать спрос, в том числе налоговыми послаблениями. Теперь нас ждет новый виток повышения тарифов и налогов.

Нас как бы тестируют на терпимость к новым налогам и сборам. А вот лицом к производителю государство пока вряд ли повернется, несмотря на все «правильные» речи политиков.

– Сейчас много говорят о том, что рецессия закончилась, что показатель нашего благополучия – цены на нефть – растут... На что ориентироваться простому гражданину, чтобы с уверенностью сказать: наступают хорошие дни?

– Цены на нефть растут – хорошо это или плохо для простого человека? На мой взгляд, более существенный показатель – снижение безработицы. Только реальное, чтобы человек мог получать достойную зарплату. Вот когда предприятия начнут давать объявления: «Требуются...» – тогда и начнется разворот от кризиса к восстановлению.

## **10. Четыре кита успешности бизнеса**

(Газета «Кузнецкий рабочий», 12.12.2009, № 144)

*Сегодня, 12 декабря, ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» отмечает свое девятнадцатилетие. Дата не круглая, но располагающая к подведению итогов, выводам и обобщениям.*

Тем более что минувший год дал немало поводов к раздумьям: глобальный кризис на экономике нашего региона сказался далеко не лучшим образом. Снижение объемов промышленного производства составило до пятидесяти процентов. Существенно упал объем денежных поступлений в регион, многие субъекты крупного, среднего и малого бизнеса значительно сократили масштабы своей деятельности либо вовсе прекратили существование. Кризисные явления не преодолены и по сей момент, негативные тенденции продолжают давать о себе знать. В этой ситуации уверенно чувствуют себя те организации, деятельность которых прозрачна и понятна, позиция честна, а стратегия ведения бизнеса носит взвешенный и адекватный характер.

С просьбой поделиться своим видением ситуации мы обратились к председателю правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» **Юрию БУААНОВУ.**

– Конец 2008-го и начало 2009-го года были горячими, загруженными работой. Экономика искала выход из кризиса... в чем-то она его нашла. По крайней мере, объемы промышленного производства к настоящему времени начали восстанавливаться. Но цены стали другими. Если до начала кризиса они были беспардонно высокими, то на сегодняшний день стали более адекватными. Мы уже говорили о причи-

нах завышения цен из-за «накачивания финансовых пузырей» – за счет доступности кредитных денег. Но когда минувшей осенью западные банки вдруг изъяли эти деньги, то стало нечем подпитывать постоянный рост цен там, где его не должно было быть. Например, в строительстве.

Сегодня строительная отрасль испытывает большие проблемы и как будет выходить из кризиса – пока не обозначила. Думаю, что без потерь выйдут из нынешнего кризиса только те строительные организации, которые смогут проводить адекватную ценовую политику.

**– Не секрет, что государство и сегодня всемерно поддерживает строительную отрасль, финансируя возведение жилья по ряду программ...**

– Да, но только по цене, не превышающей 30 тысяч рублей за квадратный метр. Те, кто впишется в эти требования, будут жить. Мы видим, что строительные организации, научившиеся минимизировать внутренние издержки и строить качественно и недорого, нормально себя чувствуют. Далее, у нас в Кузбассе, за этим следует нагрузка Запсиба по строительному металлопрокату и угольных предприятий. Это позитивные тенденции.

**– Но есть и примеры другого рода – в Новокузнецке «заморожено» строительство жилья в огромных объемах. Сегодня в недостроенных коробках «похоронены» миллиарды рублей, и не видно перспектив их скорого возврата в дело.**

– До сих пор сверхдоходы строительных компаний покрывались банковскими рисками. Те банки, которые много рисковали, в настоящее время имеют проблемы. Кузнецкбизнесбанк в рискованные схемы финансирования жилья не влезал, потому чувствует себя сегодня очень уверено.

Нам было много предложений, сулящих значительную отдачу, но мы от них отказались, будучи уверенными, что гонка цен на жилье – линия тупиковая. Она была неадекватна уровню доходов как в Новокузнецке, так и в целом в России. Риски за взятые кредиты остаются на банках.

Мы всегда работали по стоимости ипотеки не более 35 тысяч рублей за квадратный метр, в то время как некоторые банки работали по 60 тысяч за квадратный метр. И ответ на вопрос, как выходить из ситуации с невозвратами, предстоит находить банкам, которые в свое время выдавали такие кредиты, и простого ответа на этот вопрос не существует. Уверен, не все еще «плохие долги» проявились... Ипотечные кредиты, выданные по заоблачным ценам, придется в значительной мере списывать.

Стоит заметить, что сегодня политика государства такова, что рассчитывать на инфляцию не стоит. Подобная ситуация в середине 90-х годов была «расшита» в значительной мере потому, что тогда ставка рефинансирования доходила до 210 процентов годовых. Конечно, инфляция в то время все покрыла, и «плохие» кредиты списались. Но сейчас этого не будет, и тем, кто попал в сложное положение, придется выбираться самим.

– **Как в текущей ситуации себя чувствует Кузнецкбизнесбанк?**

– Хорошо себя чувствует. Мы наращиваем объемы кредитования: сегодня кредитов выдаем больше, чем нам гасится при том что подход к выдаче кредитов (как юридическим, так и физическим лицам) по-прежнему остается осторожным, взвешенным. В начале этого года мы очень мало кредитовали, потому что ситуация была очень непростой: нужно было понять, кто и в какой степени способен рассчитаться за полученный заем. Сейчас ситуация более понятна, ясно, кто сможет рассчитаться по кредиту, а кто нет.

– **Изменения в подходе к кредитованию можно расценивать как проявление позитивных тенденций в экономике города? Или на текущий момент КББ более готов к выдаче кредитов, нежели другие банки, работающие в Новокузнецке?**

– Позитивные тенденции, безусловно, есть. Но думаю, что наши объемы кредитования растут еще и из-за того, что мы нашли «золотую середину» интересов и возможностей банка и заемщиков. Что касается анализа экономического состояния предприятий города, это вопрос к специалистам, аналитикам. Как руководитель банка, я могу всецело отвечать за его работу, хотя, конечно, болею за всю городскую экономику.

– **Каковы основные экономические показатели работы Кузнецкбизнесбанка в 2009 году?**

– Мы восстановили докризисные показатели капитала и даже превысили их. На текущий момент они составляют немногим менее семисот миллионов рублей. Мы честны со своими акционерами. Они нас создали, дали нам стартовый уставный капитал – 50 миллионов рублей. Все остальные 630 миллионов рублей заработаны банком, акционеры ни копейки дополнительно не вложили. Мы считаем, что очень ущербен подход акционерного общества, находящегося на постоянной «подпитке» у своих акционеров.

Даже в 2008 году, с его провальным четвертым кварталом, Кузнецкбизнесбанк смог заработать 85 миллионов рублей балансовой прибыли. За 10 месяцев 2009 года, с января по октябрь, размер балансовой прибыли составил 78 миллионов рублей. Думаю, мы превысим показатели прошлого года.

Еще один очень существенный момент – на финансовый результат банков очень сильно влияет такой показатель, как сформированные резервы на возможные потери по кредитам. Они не все безвозвратные. Сегодня кредитный портфель Кузнецкбизнесбанка более чем на 10 процентов покрыт резервами. Это очень высокий показатель, это готовность банка решать все трудности собственными силами.

– **Юрий Николаевич, за минувший год банку удалось открыть допофис на Ильинке, запустить систему СПЭД Клиент-Банк, Экспресс-карту, установить и пустить в работу новые банкоматы, а также инфокиоск в здании ГИБДД на Покрышкина. Количество клиентов также выросло – насколько**

**я знаю, каждый месяц в КББ открывается 60–80 новых расчетных счетов...**

**В чем вы видите причину успешности вашего банка?**

– Полагаю, это нахождение банком баланса интересов между четырьмя заинтересованными сторонами. А именно, между коллективом банка, исполнительным органом, акционерами и клиентами. Это четыре основы, четыре кита, на которых и стоит Кузнецкбизнесбанк.

Мы работаем прибыльно, аккуратно выплачиваем акционерам дивиденды (исключение, по понятным причинам, составил прошлый год), ни в чем не ограничиваем клиентов волевыми решениями, действуем в строгом соответствии с договорными условиями. Более того, в 2009 году нам удалось снизить тарифы на обслуживание и одновременно повысить ставки по вкладам. На фоне снижения рентабельности мы смогли нарастить объемы операций и заработать прибыль. И ни одного работника банка за минувший непростой год не сократили. Напротив, приросли по численности на 17 человек.

...Недавно провели совет, обсудили текущее положение дел. На сегодня работа банка акционеров устраивает. Мы довольны друг другом. Мы не ходим с протянутой рукой; наоборот, оказываем поддержку партнерам в сложных моментах. Найден баланс интересов между четырьмя китами, четырьмя вершинами, назовите как хотите, и это основа для поступательного движения вперед, для успешного ведения бизнеса.

– **Удач и новых свершений вам и вашим сотрудникам! С праздником!**

– Спасибо.

## **11. Выигрывает тот, чьи потери будут наименьшими**

(Газета «Кузнецкий рабочий», 23.02.2010, № 20)

*4 и 5 февраля в Москве прошла ежегодная встреча Ассоциации региональных банков России с руководителями Центрального банка. На представительном форуме с участием первых руководителей Банка России, ключевых департаментов, Агентства по страхованию вкладов, руководителей ассоциации и 350 делегатов со всей страны были обсуждены ключевые вопросы сложившейся ситуации в кредитно-финансовой сфере, определены приоритеты и проблемные аспекты, обозначены тенденции, поставлены задачи на 2010 год. Об итогах и перспективах мы беседуем с председателем правления ОАО АКБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрием БУЛАНОВЫМ.*

– Такие встречи весьма полезны для адекватной оценки сложившихся и намечающихся тенденций в финансово-кредитной сфере. Можно увидеть свое место в

системе, соизмерить свое понимание ситуации, глубже осознать процессы, которые проходят в российских банках.

Теперь об итогах. Наиболее значимым представляется, что Центральный банк подтвердил официально: кризиса ликвидности сегодня в банковской системе нет, вопросы ликвидности решены, и Центральный банк намерен сокращать программу поддержки банков – в этом сегодня нет необходимости. Проблема другая: деньги, которыми располагают кредитные организации, некуда запустить в работу на приемлемых условиях. Потому что многие банки привлекали ресурсы очень дорого и на большие сроки.

**– ...И, соответственно, не смогут их разместить с прибылью для себя?**

– Именно так. То есть проблема, которая вызревает, – проблема рентабельности банковских операций. С теми «дорогими» деньгами, которые банки привлекли, очень легко оказаться в убытках. Что, в свою очередь, вновь может спровоцировать в недалекой перспективе обострение проблемы ликвидности, недостаток денег на осуществление текущих платежей. Итог такой деятельности понятен...

**– Правительство ставит банки в другие условия, в новые рамки?**

– Да, сегодня Министерство финансов определило, что в 2010 году банк имеет право относить на себестоимость проценты по привлеченным денежным средствам в размере ставки ЦБ РФ, увеличенной в 1,1 раза (ставка на сегодняшний день 8,75 процента).

Основные риски на 2010 год таковы: снижение качества ссудной задолженности, рост объема просроченных и пролонгированных ссуд при неадекватном уровне резервирования на покрытие кредитных рисков.

**– А в чем проблема резервирования средств?**

– Сегодня уровень необходимого резервирования Центральный банк оценивает в размере до 15 процентов ссудного портфеля. Иными словами, чтобы покрыть возможные риски невозврата кредитов, Банк России считает, что необходимо зарезервировать до 15 процентов остатка ссудной задолженности. Стоит заметить, что в середине 2009 года этот прогноз составлял 25 процентов, то есть сейчас, со стабилизацией положения в кредитно-финансовой сфере, прогноз улучшился.

Мы сформировали необходимый резерв и по итогам года получили в общем приличный финансовый результат. Но не всем банкам это по силам, так как ими привлекались очень дорогие ресурсы, которые по этим ставкам не востребованы заемщиками, и, следовательно, некоторым банкам грозят убытки. У нас нет таких дорогих ресурсов, поэтому мы имеем возможность снижать ставки по кредитам и уже делаем это.

В общем можно констатировать, что с проблемой привлечения денежных ресурсов банки справились; сейчас стоит задача сложнее – найти качественного заемщика, того, который сможет грамотно использовать взятые в кредит средства и вовремя, в соответствии с условиями кредитного договора, вернуть их банку.

**– Что это означает для вкладчиков?**

– Нельзя рассматривать вкладчика в отрыве от заемщика. Это две стороны одного и того же процесса. Что выгодно вкладчику – невыгодно заемщику, и наоборот. А банк находится между вкладчиком и заемщиком и обязан вычислять и находить взаимоприемлемые условия договоров. Повторю, сегодня денежных ресурсов достаточно, а хороших заемщиков не так много. В усеченном варианте может повториться ситуация кредитной эйфории – когда банки, чтобы заработать хоть что-то, раздавали кредиты направо и налево.

**– Что еще интересного было на банковском форуме? О чем говорил глава Центрального банка Сергей Игнатьев?**

– О том, что банкам надо ориентировать заемщиков и вкладчиков на более низкие процентные ставки. Что ликвидность высока, просрочка по кредитам будет расти, необходимо создавать резервы. Неоднократно говорилось о том, что большие банки не всегда эффективно работают. Не все большое – хорошо, и масштаб деятельности вовсе не свидетельствует об эффективности управления и качестве обслуживания клиентов, а зачастую мы видим обратный результат. Это к вопросу о том, нужно ли насильно укрупнять банки.

Еще много говорилось о том, что очень опасна ситуация, когда банк работает на одного клиента или на группу клиентов. Слаба диверсификация, высоки риски, непрозрачны кредиты. Такое положение руководству Банка России не нравится, его собираются изменять. Мы всегда были розничным банком и полностью солидарны с такими выводами и подходами.

**– Если подытожить вышесказанное, денег у банков сегодня много, но что с ними делать, если «качественные» заемщики кредиты по таким ставкам не берут? Банки будут вынуждены снижать ставки по кредитам, а соответственно и по депозитам?**

– Уверен, что именно так и будет. Ставок по депозитам выше 10 процентов годовых на рынке не останется. Рабочая ставка будет 8–10 процентов. И от привлечения «длинных» депозитов банки будут воздерживаться, поскольку в ближайшей перспективе ставку рефинансирования Банк России будет снижать.

**– Финансовое положение Кузнецкбизнесбанка, как свидетельствуют статистические данные, достаточно стабильно: прибыль за год увеличилась на 12 процентов, капитал банка – на 15 процентов, запас ликвидных средств составляет порядка 1,8 миллиарда рублей. Разве вашего банка кризис не коснулся?...**

– Мы еще в 2008 году говорили, что для тех, кто нормально работает, никакой катастрофы не произойдет. Желаящие могут просмотреть наши публикации в «Кузнецком рабочем» за соответствующий период. Да, кризис – это плохо, без потерь из него никто не выйдет, но выиграет тот, чьи потери будут наименьшими. Понимание протекающих процессов есть: формируем резервы, не прячем голову в песок, решаем вопросы и с заемщиками, которые оказались не в состоянии вер-

нуть кредит вовремя и сполна, но предпринимают реальные усилия по исполнению своих обязательств.

**– Каковы на сегодняшний день требования банка к заемщикам, условия предоставления кредита?**

– Ничего принципиально не изменилось. Мы по-прежнему исходим из того, что заемщик не должен быть перегружен полученными прежде кредитами (банк не будет давать кредиты на гашение ранее взятых обязательств) и его доходы достаточны для выплаты займа. Сейчас уже реально работают бюро кредитных историй, предоставляющие информацию о том, какие кредиты брал тот или иной гражданин и как с ними расплачивался.

**– Под какой процент выдаются кредиты?**

– В среднем, 16–18 процентов годовых. Мы начиная с октября планомерно снижаем ставки и по кредитам, и по депозитам.

**– 16–18 процентов – это эффективная процентная ставка?**

– У нас нет и никогда не было ни дополнительных комиссий, ни дополнительных затрат для наших заемщиков. Мы стремимся, чтобы все было предельно прозрачно и понятно.

**– Кто в настоящее время больше берет кредитов – частные или юридические лица?**

– В последнее время частных лиц было больше, сейчас ситуация выравнивается.

**– Изменилось ли отношение новокузнецчан к получению кредита, в сравнении с докризисным периодом?**

– Безусловно. Сегодня мы видим куда более трезвый и взвешенный подход со стороны горожан. Как правило, люди нацелены на небольшие кредиты – 50–100 тысяч, направленные на решение конкретной задачи, все основательно обдумав и имея возможность погасить заем. Настроения сменились в пользу большей рациональности – все нацелено на сбережение. Берут разумные кредиты под разумные проценты. Такой взвешенный подход можно только приветствовать.

**– Каков размер невозвратов?**

– «Проблемные» кредиты – те, по которым идут судебные дела, применяется процедура взыскания, в КББ порядка 4,9 процента. Это очень неплохой результат – сегодня большинство российских банков имеют от 4 до 8 процентов проблемных долгов. Конечно, что-то придется списывать, что-то взыскивать и продавать, это неизбежно. Кстати, всю информацию о выставляемом на аукцион имуществе должников мы выкладываем на сайте [www.kbb.ru](http://www.kbb.ru), и любой желающий может с ней ознакомиться. Объекты недвижимости продаются и еще будут продаваться.

– **Как вы оцениваете ситуацию с экономикой в Новокузнецке? Поправляются ли дела у ваших клиентов, отмечается ли рост остатков на счетах?**

– Сегодня экономическое состояние новокузнецких предприятий находится на невысоком, но достаточно стабильном уровне. Оно перестало ухудшаться, но пока еще значительно не улучшилось. Главный индикатор – это уровень безработицы, а он высокий. Думаю, что такое положение будет отмечаться в течение всего 2010 года.

## **12. В поисках идеального заемщика. О пользе консерватизма**

(Журнал «Банки и деловой мир», 2011, №4, с. 55–56)

Мы всегда проводили консервативную политику кредитования, сознательно не конкурируя за потенциальных заемщиков с высокими рисками и, соответственно, *потенциально* (!) высокой доходностью. Темпы прироста нашего кредитного портфеля в 2007–2008 годах были ниже среднебанковских. Этот же консерватизм позволил нам с напряжением, но без чрезмерных усилий преодолеть проблемы 2008–2009 годов, сформировав полностью резервы на возможные потери по ссудам. Пришлось снизить расчетные лимиты кредитования примерно на 30% по сравнению с докризисным периодом, увеличить процентные ставки по вновь выдаваемым кредитам на 2–3 пункта. По действующим кредитам в абсолютном большинстве случаев ставки не повышали. Сейчас вернулись к докризисным стандартам оценки залога, поручительство используем только при потребительском кредитовании частных лиц, для корпоративных клиентов наилучшие условия при кредитовании под залог коммерческой недвижимости или ценных бумаг. По другим формам обеспечения ставки выше на 2–4 пункта.

Предлагаем нашим клиентам, регулярно получающим зарплату на открытые у нас картсчета, экспресс-кредит. Сумма до двух среднемесячных зарплат, без поручителей, по ставке 12–16% в зависимости от срока. Дополнительных комиссий не было и нет. Экспресс-кредиты в торговых точках не практикуем, полагая, что именно там присутствуют наибольшие риски кредитования, поскольку решение заемщика о кредитовании часто бывает эмоциональным и экономически не взвешенным. Лозунг «Товар – сейчас, деньги – потом» часто оказывается привлекательным для заемщика, торговые предприятия получают свой доход сразу и без рисков, которые далее накапливаются и реализуются в банках. Мы сознательно уступаем эту нишу рынка другим игрокам, не работая с заемщиками, часто не имеющими средств даже на первый взнос. Какое качество обслуживания обязательств будут иметь такие заемщики? С большой вероятностью – очень низкое. По этой

же причине никогда не предлагали своим заемщикам ипотечные и автокредиты без первого взноса, более того – снижаем ставки по кредитам при повышении суммы первоначального взноса. Не предлагаем нашим клиентам и рискованным, по нашим оценкам, кредитов и, соответственно, плату за риск в ставку не закладываем.

Если вести речь о кредитовании частных лиц, то мы для себя используем известное многим правило «золотой середины». Затраты по обслуживанию всех долговых обязательств, не только банковских, не должны превышать половины дохода конкретного заемщика за сопоставимый период. Легкие вариации около этого уровня возможны, дополнительную информацию банки сегодня реально получают из бюро кредитных историй или, например, анализируя наличие-отсутствие долгов по оплате жилищных услуг, это очень важный момент оценки потенциального риска. Сегодня реально присутствующий в банковской системе избыток ликвидности делает кредиты легкодоступными и привлекательными даже для не очень надежных заемщиков. Крайне желательно в 2011 году избежать кредитного демпинга, последствия которого позже будем покрывать созданными резервами. Очень вероятно достаточно обширное снижение ставки по корпоративным кредитам до 8–10%, по потребительским – до 12–14%, но, учитывая потенциальные риски, для банков это уже работа с нулевой рентабельностью.

## **13. Миссия выполнима**

(Журнал «Банки и деловой мир», 2011, № 5)

В разделах «Миссия» и «Стратегия», публикуемых на официальных интернет-сайтах, российские компании обычно декларируют следующие задачи: создание для клиентов качественных товаров (услуг) по доступным ценам; улучшение жизни людей, помощь в реализации устремлений; участие в экономическом развитии России; поощрение и стимулирование внедрения новых технологий, повышение интеллектуального потенциала работников; достижение в своей области таких результатов, которые максимально удовлетворяют запросы и ожидания потребителей, укрепят заинтересованность акционеров общества, делают предприятие надежным, привлекательным партнером как для персонала, так и для потребителей и поставщиков; получение прибыли в объеме, достаточном для развития до уровня лидирующей мировой компании; отслеживание и учет постоянных изменений во внешней среде; улучшение благосостояния сотрудников и повышение ценности бизнеса.

Этот, разумеется, далеко не исчерпывающий перечень задач, актуальный для предприятий любой отраслевой принадлежности, позволяет выделить следующих субъектов процесса производства товара (оказания услуги): • клиенты; • сотрудники и акционеры; • потребители, поставщики; • общество; • конкурентная среда.

Группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом, носит название – стейкхолдер. Российским аналогом этого понятия, в частности, выступает термин «группа влияния». Для системы «банк, открытое акционерное общество, оказывающее розничные услуги юридическим и физическим лицам на конкурентном рынке» группами влияния будут являться акционеры, совет директоров, правление, сотрудники, клиенты (вкладчики, заемщики и т. д.), контрагенты, внешняя конкурентная среда, органы регулирования и контроля.

Рассмотрим экономические интересы этих групп влияния.

*Акционеры.* Получение дохода от инвестиций. Практика показывает, что возможны два полярных подхода. • Выплата дивидендов производится в любом случае в каком-либо фиксированном размере, скажем, двукратно или более превышающем ставку Банка России. Проявление недовольства акционеров низкой доходностью активов может выразиться в замене исполнительных органов банка или продаже пакетов его акций. Такие перемены могут быть как положительными (если происходят бесконфликтно и планоно), так и отрицательными, наносящими ущерб работоспособности, имиджу банка, его кадровому, технологическому и прочему потенциалу. • Выплата дивидендов в соответствии с принятой дивидендной политикой, в размере, определяемом в процентах от прибыли.

*Совет директоров.* Для членов совета, являющихся акционерами, – получение дохода от инвестиций, для членов, не являющихся акционерами, – получение вознаграждения.

*Правление и руководители подразделений.* Получение заработной платы и бонусов по итогам работы за конкретные периоды. Поскольку это сотрудники, работающие по трудовым договорам и выполняющие определенные функции, для формирования их экономической заинтересованности в результатах деятельности банка целесообразно предусматривать дополнительное премирование за достижение конкретных результатов. Минимальный размер бонусов не должен быть ниже, скажем, 20% совокупного дохода, иначе он не будет иметь стимулирующего воздействия. Верхняя планка бонусов – исключительно предмет полномочий акционеров и совета директоров.

Развернувшаяся в последнее время в мировых и российских СМИ дискуссия по вопросу величины бонусов показала, как важно соблюдать принцип соразмерности результата деятельности и суммы вознаграждений. Заметим, что известная по плановой экономике Советского Союза так называемая 13-я зарплата по своей сути была годовым вознаграждением по итогам работы и равнялась примерно  $\frac{1}{12}$  части, или 8,33% годового дохода сотрудника. Появление в более поздние, перестроечные времена «четырнадцатых-пятнадцатых» зарплат никакой роли, стимулирующей и уравновешивающей интересы работодателей и работников, не сыграло, а лишь внесло свой вклад в набиравшие силу в 1990-е годы инфляционные процессы.

*Сотрудники.* Получение заработной платы. Реализация экономических интересов аналогична механизму, действующему в отношении членов правления. Отличия – в степени вовлеченности исполнителей в формирование финансового результата банка и, следовательно, в размерах годового премирования.

*Клиенты.* Качество и стоимость услуг. Целесообразно выделять следующие группы клиентов: вкладчики, заемщики, клиенты по расчетно-кассовому обслуживанию, клиенты по комиссионным операциям.

*Контрагенты* – юридические и, реже, физические лица, вступающие с банком в хозяйственные отношения для материально-технического и информационного обеспечения работы банка.

Органы регулирования и контроля, исполнение банком взятых на себя обязательств, лицензионных требований, обязательных нормативов и т. п., налогов и приравненных к ним платежей. Основным органом, регулирующим деятельность коммерческих банков, является Банк России.

Конкурентная среда не является персонифицированной группой влияния. Ее воздействие является обобщающим, задающим предельные параметры составляющих доходности и себестоимости банковских операций: процентные ставки, комиссии, уровень зарплаты сотрудников, доходность вложений для акционеров и т. д. Способность органов управления банка правильно оценивать влияние конкурентной среды очень важна в условиях сложившейся высокой конкуренции, снижающей рентабельность банковских операций.

Объективно в работе всегда присутствуют противоречия между сотрудниками, органами управления, акционерами, клиентами и другими группами влияния. Понятие «конфликт интересов» закреплено в нормативных документах, что свидетельствует о важности данного вопроса, необходимости его регулирования со стороны государства.

Задачи органов управления банка – обеспечивать финансовую устойчивость, развитие банка в соответствии с тенденциями рынка, требованиями органов регулирования и контроля, находить баланс интересов между разнонаправленными требованиями групп влияния. Приведем пример противоречия, конфликта интересов в сегменте отношений «сотрудники – органы управления – клиенты – акционеры» из сферы процентной (депозитно-кредитной) политики банка. Высокие ставки по депозитам выгодны части клиентов, а именно – вкладчикам, но невыгодны заемщикам банка, клиентам по активным операциям, поскольку непосредственно влияют на стоимость кредитов. Невыгодны они и органам управления и акционерам, поскольку уменьшают размер прибыли, а значит, размеры вознаграждений по итогам работы и дивидендов. В ряде случаев высокие ставки по депозитам невыгодны и сотрудникам банка, если их зарплата через систему премирования увязана с финансовым результатом банка. Решить это противоречие, исходя из оценки конкурентной среды, должны органы управления банка. Ключевую роль, как и во многих других ситуациях, будет играть позиция правления, в чьи задачи входит разработка и утверждение внутренних регламентов работы для повторяющихся ситуаций и производственных процессов.

Сформулируем базовые условия, при которых возможен долговременный экономический успех банка – акционерного общества.

Наличие экономической целесообразности:

- ♦ для клиентов – работать с банком, основной критерий – цена и качество услуг;
- ♦ для сотрудников и органов управления – работать в банке, основной критерий – личный доход, стабильность, наличие определенных карьерных перспектив;

- ♦ для акционеров – оставаться собственниками банка, основной критерий – получение дохода от вложенных средств в виде дивидендов или от реализации акций при росте их курсовой стоимости (идеально, если в последнем случае происходит неконфликтная смена части акционеров).

Отсутствие неразрешимых противоречий между клиентами, органами управления, сотрудниками, акционерами.

Подобные противоречия возможны, например, при реализации такого сценария. Органы управления последовательно проводят политику максимизации прибыли на определенную отчетную дату. Для этого используются все возможные варианты снижения затрат, в том числе частичный отказ от плановых расходов на поддержание работоспособности оборудования, снижение затрат на персонал и т. п. Возможно и частичное перемещение затрат в следующий отчетный период. Такое «техническое» увеличение прибыли может преследовать локальные интересы по выплате дивидендов или продаже акций на пике их стоимости. Долговременные последствия таких решений для банка чаще всего отрицательны уже в среднесрочной перспективе.

Эффективность работы банка, обеспечивающая текущее и перспективное превышение доходов над расходами.

Возможность реализации этого условия появляется, если выполняются первые два.

Способность прогнозировать ситуацию и принимать предупредительные меры для исключения реализации неблагоприятных сценариев.

В конце 2008-го и в 2009 году на грань выживания были поставлены многие строительные предприятия, потянувшие за собой «на дно» и кредитовавшие их финансовые институты. Те из банков, что имели в своем кредитном портфеле значительные доли задолженности строительных организаций, были вынуждены принимать на свой баланс непрофильные активы, массово перекредитовываться в Банке России под залог ценных бумаг или активов. И если расчет с регулятором банки завершили, то проблема непрофильных активов не решена до сих пор: по некоторым оценкам, их величина составляет от 200 миллиардов до двух триллионов рублей. В гораздо меньшей мере эта проблема коснулась банков, в кредитном портфеле которых не доминировали вложения в рискованные строительные проекты.

Еще пример. Кризис ликвидности, достигший наибольшей остроты в последнем квартале 2008 года, был преодолен в основном благодаря решительным действиям Банка России. Но банки «помогали» себе и сами, пополняя ликвидность за счет депозитов населения, привлекаемых подчас по непомерно высоким ставкам. Уже в начале 2010-го картина изменилась вполне предсказуемо: ситуация с ликвидностью в банковской сфере кардинально улучшилась, и на 1-е место вышла проблема рентабельности операций. В банковской системе поступательно и неуклонно снижается процентная маржа, и многие банки несут убытки, поскольку не имеют возможности ни снизить ставку по привлеченным ранее «дорогим» депозитам, ни сократить их срок. Гораздо лучше чувствуют себя банки, даже в кризис проводившие взвешенную процентную политику.

Возможность саморазвития из внутренних или заемных источников без привлечения дополнительных средств в уставный капитал.

Практика показывает, что возможны два принципиально разных подхода к развитию: эволюционный и революционный, имеющие как плюсы, так и минусы. Наличие у банка собственных источников развития в виде нераспределенной прибыли, достаточной для реализации эволюционного развития темпами не ниже среднерыночных, – факт, безусловно, положительный. Он говорит о высоком качестве управления и, если накопление прибыли происходит не за счет невыплаты дивидендов акционерам, об отсутствии почвы для конфликта интересов между акционерами и другими группами влияния. Такая возможность саморазвития вовсе не исключает возможность привлечения новых средств в уставный капитал и новых акционеров.

Отметим и важность последовательности выполнения указанных пяти базовых условий. Третье условие не может быть выполнено ранее первых двух, а его выполнение дает возможность работать над выполнением четвертого и пятого условий.

Выполнение этих пяти базовых условий естественным образом приводит к реализации установки «долгоживущая компания».

Задача органов управления любого предприятия – достижение баланса интересов между группами влияния. Если предприятие долгое время работало успешно, получало прибыль, развивалось, но в определенный момент все же потерпело финансовую неудачу, с которой не в силах справиться самостоятельно, логично поставить вопрос о правильности построения и реализации целей в иерархии «миссия – стратегия». Решение этого вопроса на базе пяти перечисленных условий, выполняемых по предложенной схеме, создает предпосылки для длительного коммерческого успеха предприятия независимо от его организационно-правовой формы и сферы деятельности.

## 14. Зачем банку миллиард?

(Газета «Кузнецкий рабочий», 16.06.2011, № 69)

*В последнее время в прессе начали появляться сообщения о грядущем сокращении числа мелких кредитных организаций (на 20-30 процентов от сегодняшнего уровня в 950 банков) в связи с устроением требований Центрального банка РФ.*

*Отмечается рост числа отзывает лицензий, а также ужесточение позиций регулятора, в частности, к размеру собственного капитала банков.*

Мы беседуем с председателем правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» **Юрием БУААНОВЫМ**, который не так давно побывал на двух межбанковских форумах, первый из которых был организован Ассоциацией региональных банков «Россия», а второй – Ассоциацией российских банков. Вопрос возможного сокращения числа некрупных банков живо обсуждался на каждом из них.

– На форумах присутствовали представители правительства, руководители Банка России, Госдумы... Законодателям важно видеть весь спектр мнений, и ассоциации

помогают это сделать. Видение многих вопросов совпадает, но методология решения разная. Например, вопрос о конкуренции между банками, которую, безусловно, следует повышать. Тут мы видим два подхода – первый заключается в том, что к пяти крупным банкам нужно добавить еще десять – тогда, по идее авторов, конкуренция повысится втрое... Мне ближе второй подход – не допуская скатывания банков к убыточности, создавать условия для их развития и роста на любых уровнях, без искусственного ограничения числа: рынок сам все расставит на свои места.

**– Но рынок подвержен кризисам. Вспомним хотя бы кризис 2008–2009 года.**

– Подавляющее большинство региональных банков в итоге пережили кризис 2008 года без потерь или с минимальными потерями, никто не развалился, как раз региональные банки выглядели наиболее достойно. Хотя поволноваться и приложить определенные усилия для стабилизации ситуации, конечно, пришлось.

Мой опыт работы в банковской сфере, 15 лет, говорит о том, что у региональных банков в сравнении с банками федеральными много плюсов. Да, мы не можем выдать какой-то супербольшой кредит, это дело крупных банков. Но региональные банки ближе к потребителю, они более мобильны, быстрее могут реагировать на изменение ситуации. Конкуренция должна присутствовать во всех сегментах рынка, и есть сегменты, куда способны пойти только региональные банки нашего масштаба.

**– Насколько «напрягают» Кузнецкбизнесбанк требования Банка России об увеличении собственного капитала банков до 180 миллионов рублей?**

– Мы давно уже превзошли эту планку. По состоянию на 1 июня текущего года собственный капитал КББ составил 846 миллионов рублей. Мы постоянно наращиваем собственный капитал и ставим задачу в течение ближайших двух с половиной лет достичь уровня в один миллиард рублей.

**– А зачем банку миллиард?**

– Собственный капитал – это фундаментальная часть устойчивости банковской системы. Он должен быть соотнесен с рисками, которые принимает на себя банк, служить страховкой, гарантией возвратности вкладов, чтобы банк не превратился в финансовую пирамиду. У некоторых небанковских финансовых организаций, к слову, вообще нет такого понятия, как собственный капитал, они используют только деньги пайщиков. Плюс к тому, их деятельность практически никто не контролирует, не минимизирует их риски. Что же удивляться скандалам с ущербом пайщикам в сотни миллионов рублей только по Сибирскому федеральному округу?..

У банков собственный капитал в обязательном порядке присутствует. При сегодняшнем минимуме в 180 миллионов рублей мы имеем 846 миллионов и намерены иметь миллиард рублей к 1 января 2014 года. Это свои деньги, которые банк никому не должен. Это то, что дали акционеры, что банк сам капитализировал, не истратил, то, с чем он может работать, не привлекая средства вкладчиков. Остальные средства – платные. Беря их у заемщика, мы обязаны вернуть деньги с процентами. В нашем банке акционеры придерживаются такого подхода, что

заработанная банком прибыль в первую очередь должна быть направлена на обеспечение экономической, технологической стабильности работы банка, дивиденды в ущерб текущим и стратегическим интересам банка, его клиентов, акционеров, сотрудников не выплачиваются.

– **Кстати, часто задают вопрос, продаются ли акции Кузнецкбизнесбанка...**

– Мы открытой подписки не проводим, хотим, чтобы акционеры были ответственными, и тот формат, который сложился, нас вполне устраивает. К настоящему времени число акционеров сократилось с нескольких сотен до 12 участников: кто хотел участвовать – участвует, между акционерами и правлением банка есть хорошее взаимопонимание по ключевым вопросам.

– **Кузнецкбизнесбанк умеет удивлять. Уже в текущем году вы открыли два новых пункта обслуживания клиентов – Центр коммунальных платежей на Кирова, 75 и допфис в торговом центре «Восток». А сейчас развернулись работы в допфисе на Кирова, 74...**

– Мы планируем закончить там реконструкцию к началу осени, это даст нам дополнительные возможности в обслуживании клиентов. Сейчас мы наверстываем вынужденный простой, возникший в результате недавнего кризиса, в ходе которого наши планы по развитию были приостановлены. Надеюсь, в текущем году нам удастся открыть еще один пункт обслуживания клиентов, но об этом чуть позже.

– **Юрий Николаевич, вы напомнили о кризисе 2008–2009 годов. Как вы считаете, преодолен ли тот кризис, нет ли предпосылок к новому?**

– Та фаза кризиса, которую мы наблюдали два – два с половиной года назад, в определенной мере преодолена. Но базовые причины кризиса: несоответствие между производством и потреблением, накоплением и заимствованиями – не устранены, и это не дает оснований для оптимизма... Кризис преодолен вкачиванием эмиссионных денег в мировую экономику. Мы видим, что уголь растет в цене, бензин растет. Цена на гречку перевалила за 110 рублей, есть рост цен на недвижимость. Денежная эмиссия – это незаработанное потребление. Пока дыру в организме не заштопают, толку не будет. Нельзя все время жить в долг и наращивать этот долг неограниченно!

На днях прошел банковский совет Кемеровской области. На нем обсуждались многие вопросы, слышались опасения. В частности, существуют высокие риски возобновления той кредитной вакханалии, которая была в 2007–2008 году. Некоторые банки начинают сильно снижать уровень требований при выдаче кредитов. Денег много, у банков есть план по выдаче. И возникает ситуация, когда сроки компетенции менеджеров заведомо короче, чем последствия принятия ими решений. С горе-специалистом через полгода-год расстанутся, а последствия будут расхлебывать другие руководители. И речь не о единичных случаях, это очень опасная тенденция.

**– На этом фоне Кузнецкбизнесбанк, всегда проводивший консервативную, выверенную политику, неплохо смотрится, и достигнутый финансовый результат вполне впечатляющ. Позвольте вас поздравить с присвоением звания «Банкир года»!**

– Иногда сбавываются принципы, когда регалии, которые получает банк, являются не целью, а следствием той работы, которую банк проводит. Реализация принципа надежности, принципа доступности услуг, учета интересов клиента, честного к нему отношения. На награду, которую получили, мы не нацеливались, а просто делали свою работу... Жалобы и претензии, может, более ценны и полезны, они говорят о том, в чем мы, может быть, просчитались и где есть возможности улучшений. Но награды, конечно, приятнее.

**– Награда – это заслуженное признание, которое является закономерным итогом той работы, которую проводит банк и его органы управления.**

– Да, это так, и для себя я нахожу дополнительный импульс, подводя методологическую научную основу под ту практическую работу, которая нами ведется.

**– Вы имеете в виду докторскую диссертацию, над которой сейчас работаете?**

– Да, в течение десяти лет я «созревал», в этом году «дозрел» до начала работы над диссертацией, уже четыре работы, которые войдут в ее основу, опубликованы в специализированных изданиях, работа продолжается.

Рабочее название диссертации – «Управление банком через нахождение баланса интересов между клиентами, сотрудниками, акционерами, органами регулирования и контроля». Суть в том, что у всех сторон, вовлеченных в банковский процесс, свои требования, интересы, цели, реализовать которые можно только в согласии. Выделение интересов одного из участников разбалансирует экономико-социальную систему банка. Если мы допускаем перекося (по недогляду или по ошибке, не видя последствий), то банк долго не проработает. Мы в Кузнецкбизнесбанке стараемся этот баланс находить. Не хочу сказать, что работа идет идеально, но достигнутые результаты говорят сами за себя.

...Осмысление этой работы шло постепенно. Родилась она сначала в практическом смысле, из которой потом логически вытекли некоторые выводы, имеющие и научную ценность. То, что она получила оформление, на сегодня в четырех работах, это греет душу и создает дополнительный стимул к работе.

**– Желаем вам успехов!**

– Спасибо.

## 15. Кредитная оттепель.

### О правильности консервативных подходов

(Журнал «Банки и деловой мир», 2011, № 6, с. 35–36)

На наш взгляд, на кредитном рынке сейчас усиливается некоторая «вторичная» активность клиентов, настроенных на улучшение условий уже взятых кредитов. Причина – высокая ликвидность российской банковской системы, складывающаяся в 2011 году, чем многие заемщики пытаются воспользоваться. Абсолютно логичным на этом фоне является уже трижды проведенное Банком России в текущем году увеличение норм резервирования. Многие банки пытаются избежать излишних и недешевых пассивов, снижают ставки по ним, стремясь сохранить уровень процентной маржи. Наше субъективное мнение: увеличение спроса на кредиты произошло за счет намерений клиентов перекредитоваться на более выгодных условиях. Рост кредитного портфеля банков может произойти только при снижении ставок кредитования до 10–12 процентов, для чего необходимо соответственно переформировать пассивы, в значительной мере сформированные из вкладов физических лиц, для чего потребуется несколько месяцев.

Требования банков к заемщикам изменились в лучшую для них сторону вследствие жесткой конкуренции между банками. По работающим заемщикам с абсолютно положительной кредитной историей в залог могут брать и товары в обороте, по другим – предпочтение недвижимости. Уровень кредитования до 80 процентов стоимости обеспечения, естественно, часто возникают споры по справедливой оценке стоимости залога. Решаем. Ожидания части заемщиков по условиям кредитования далеко не всегда экономически оправданы, естественными ограничителями дальнейшей необоснованной либерализации кредитования являются нормативные акты Банка России в части оценки рисков и формирования резервов. Предприятия торговли были и остаются крупнейшими потребителями кредитных ресурсов банков. К кредитованию строительства наше отношение весьма осторожное вследствие явно завышенных цен на объекты недвижимости, например, по сравнению с платежеспособным спросом населения на те же квартиры. Предпочитаем работать на вторичном ипотечном рынке, где в среднем существенно меньше стоимость квадратных метров.

В нашем регионе заметна не сильная, но устойчивая тенденция развития небольших и средних предприятий, увязанных в технологические цепочки с крупными горными и металлургическими предприятиями. С охотой подключаемся к финансированию подобных проектов.

Полностью согласны с жесткой линией Банка России по оценке рисков, формированию адекватных резервов, не дающим массово возобладать демпинговым условиям кредитования, к чему, несомненно, подталкивает высокая ликвидность банков. Думаем, что рост кредитования должен быть следствием, но не причиной ожидаемого экономического роста. Товаропроизводители, проводящие взвешенную

политику заимствований, финансируют свои проекты не только за счет кредитов, но и за счет собственных средств, так меньше рисков. Опыт 2008 года подтверждает правильность консервативных подходов. Seriously улучшить ситуацию в экономике могло бы, на наш взгляд, приостановление роста тарифов естественных монополий и ЖКХ, возможно даже, некоторый мораторий на их рост. Вопрос причины и следствия, инфляции и тарифов, если его переосмыслить, может быть решен тогда системно.

## **16. Кадры решают все.**

### **Наиболее успешны специалисты с базовым инженерным образованием...**

(Журнал «Банки и деловой мир», 2011, № 7)

В конце 2008 года, в разгар кризиса, совершенно осознанно приняли решение не сокращать штатную численность банка. Руководствовались простой логикой: кризис пройдет, придет время восстанавливать утраченные позиции, вновь потребуются сотрудники. Проще и эффективнее переждать ситуацию, но не разбрасываться нужными специалистами, профессионально и честно выполняющими свои обязанности, ведь потом пригласить их обратно на работу не всегда удастся. Сейчас ситуация предсказуемо изменилась. Мы рады, что сохранили свой коллектив, численность сотрудников нашего банка увеличивается.

В настоящее время дальнейшее развитие получает банковская розница, в первую очередь нужны специалисты по работе с частными лицами, это вкладные, платежные, кассовые, кредитные операции. Несмотря на большое количество соискателей, вакансии заполняются трудно. Основная причина – несоответствие часто весьма завышенных ожиданий соискателей реалиям повседневной банковской работы.

Докризисный уровень заработной платы сейчас восстановился, по большинству ключевых позиций сотрудников уже есть и небольшое увеличение, в пределах 3–5%. Экономических оснований для большего роста заработной платы пока нет.

При подборе персонала всегда рассчитываем только на собственные силы. Так удобнее, безопаснее, надежнее.

Долгое время, работая руководителем банка, одновременно являюсь председателем ГАК Кемеровского госуниверситета по специальности «Финансы и кредит». Могу ответственно говорить, что готовы к работе сразу после получения диплома примерно 20% выпускников, еще примерно 50% выпускников, понимая недостаточность только теоретических знаний, готовы осваивать практические навыки банковской работы и реально это делают. Такой период практической адаптации занимает от 1 года до 3 лет,

и зависит от настойчивости и трудолюбия молодых специалистов. Банковское законодательство очень объемно и динамично, освоить его в рамках учебных программ вузов нереально, еще сложнее применять на практике, отсюда и такие сроки профессиональной адаптации. К сожалению, значительная часть выпускников вузов, даже в перспективе не способна работать в банке. Причины: существенно завышенная самооценка, завышенные ожидания, сильно расходящиеся с банковской практикой по содержанию работы, перспективам карьерного роста, уровню оплаты труда; неспособность работать в команде на общий результат, недисциплинированность. По своему опыту не заметил никаких особых плюсов у специалистов – MBA, независимо от того, где данная степень была сотрудником получена. Наиболее успешны специалисты с базовым инженерным(!) образованием, получившие второе высшее экономическое или финансовое образование или имеющие большую практику работы на всех уровнях начиная с начального исполнительского. Именно такие сотрудники наиболее часто сейчас становятся эффективными руководителями подразделений и банка.

## 17. «Лин» в банке

<http://www.leanforum.ru/expert70/blog/message134.html>, 26.07.2011

*Как известно, в русском языке нет точного аналога английскому **Lean**.  
Переводят и как «бережливое», и как «тощее», «стройное», «щадящее».*

Само название – «бережливое» – претит пониманию широкой русской душе. Это только японцы с их плотностью населения 330 человек на 1 квадратный километр в 40 раз стройнее, чем в России с ее 8 человеками на 1 квадратный километр лесов, полей и рек. Что нам жмотиться и сбергать? «Наши нивы взглядом не охватишь». То же самое можно говорить и о других ресурсах. Много у нас всего, и нас самих много. Меньше, чем китайцев и индусов, но остальным с нами не сравниться. Может, поэтому амбициозные задачи по «удвоению» или просто увеличению ВВП решаются или увеличением производства, или, там, где увеличивать объем тяжело или не хочется, повышением цены.

Не исключение и банковский «валовой продукт». Тучные 2007–2008 годы позволяли эффективно решать задачи роста региональной сети и прибыли за счет непрекращающегося роста «дешевых» денег.

Ситуация изменилась. Дешевые деньги после некоторого перерыва появились опять, их стало много. Только вот «принимающая» сторона не готова так же безудержно брать на время. Не выходит жить просто за счет процентной маржи. Многим стали не под силу текущие расходы. Даже без учета затрат на резервы под «классных» заемщиков образца первой половины 2008 года. Наступили по-русски тощие и стройные времена. Постройнели зарплаты, отоцали бонусы. Вместо lean в офисах чаще звучали «б-лин». Иногда «б-б-б-лин»!

Но, пожалуй, нет времени лучшего, чем кризис, чтобы задуматься, а все ли то, за что мы платим, необходимо? Самое время, затянув пояс, понять, без чего мы сможем обойтись, а без чего – нет. Вот, собственно, и все, в чем заключается философия бережливости. Назвать можно хоть как. Тощей, бережливой, научной, можно даже ПСС, но суть остается неизменной – не делать ничего лишнего. И у каждой компании есть шанс войти в историю со своим подходом к экономии сил и средств. Сбербанк решил пойти путем Leap под своим названием – Производственная система Сбербанка (уже упомянутый ПСС), кто-то может придумать свое название своему пути или использовать уже известные, но вышедшие из употребления аббревиатуры – КПСС, например. Крутая производственная суперсистема. Да мало ли. Я же перевожу ЛИН как Ленивые, Инициативные, Настойчивые (впрочем, Настойчивые здесь же, но не хочется иметь пересечения с КВНом).

Мой опыт менеджмента для ленивых начался именно тогда, в конце 2008 года. Кто-то уже забыл атмосферу 4 квартала? У кого вкладчики у ворот, у кого – кредиты за воротами. Да еще неопределенность, что там светофор и знаки регулятора покажут? Не пошпикуешь. А кроме регулятора активнее стали и мытари. Опасения за бюджет вынудили налоговую службу усилить работу по взысканию. И началось. Количество запросов выросло в разы! Не сказать, что и до этого запросы так уж и не доставали, но с ними, как и с проверкой кассовой дисциплины, как-то мирились. Но вот новый вал вызвал просто шок. Людей на обработку такого количества запросов просто не было. А как известно, они все еще и срочные. От налоговых инспекторов не пожелали отстать и судебные приставы. С теми же – «немедленными» ответами на свои запросы.

Выход нашли именно инициативные и ленивые. Решили перестроить нашу работу по подготовке ответов на запросы. Еще без особо больших «базовых» и «научных» знаний о ЛИНе. Не зная того, что рисуем карту потока создания ценности нарисовали ВХОД запроса и ВЫХОД. Внутри поместили квадратики и стрелочки движения запросов по исполнителям, контролерам и подписантам. Расставили время перехода от каждого квадратика к следующему. Получилась наглядная схема. И тут начались вопросы самим себе. Риторические.

Так началось внедрение Программы бережливости у нас в банке...

## **18. Какие банки нужны экономике.**

### **Банки должны быть универсальными**

(Журнал «Банки и деловой мир», 2011, № 9, с. 33–34)

Требования к минимальному размеру собственного капитала банков, установленные с 1 января 2012 года в размере 180 миллионов рублей, считаем совершенно обоснованными и не чрезмерными. Финансовая устойчивость банков определяется соот-

ношением собственного капитала и рисков банковской деятельности. Абсолютное большинство банков это понимает и, следуя логике конкуренции, борясь за клиентов, наращивает собственный капитал. Решения акционеров банков, заинтересованных в их долговременной успешной работе, приоритетно направлены на капитализацию зарабатываемой прибыли, а не на выплату дивидендов. В таких случаях не возникает никаких вопросов с выполнением требований регулятора к минимальному размеру собственного капитала, нормативов и оценочных показателей.

Сейчас банковская система России способна самостоятельно удовлетворить большинство кредитных потребностей предприятий. Это подтверждается и всей складывающейся ситуацией, когда меду банками идет реальная конкуренция за качественных заемщиков на всех сегментах и уровнях экономики. По данным аналитических материалов Банка России, норматив достаточности капитала банков в целом по российской банковской системе на 1 июня 2011 года составил 17,2%. Норматив выполняется с большим запасом, может быть снижен, банки имеют достаточный потенциал роста кредитования. Об этом же свидетельствуют и данные о структуре собственного капитала российских банков: на ту же отчетную дату 12,4% собственного капитала банков направлено на приобретение акций других субъектов экономики, и с января 2010 года этот показатель имеет тенденцию роста. Частичный недостаток «длинных» и крупных заимствований предприятия заемщики могут восполнять и за счет займов у банков-нерезидентов или банков с иностранным участием.

Ситуация с недостатком «длинных» денег, думается, не имеет желаемого заемщиками решения, поскольку риски инвестирования все же высоки. Система регулирования Банка России выстроена очень взвешенно, последовательно и будет этому препятствовать. Точечные решения по отдельным инвестиционным проектам с привлечением банков, естественно, возможны, но в ближайшей перспективе имеющаяся ситуация на рынке долговременных банковских кредитов принципиально не изменится.

Рентабельность операций банков сейчас снижается – это следует принять как неизбежность и перестроить свою работу соответствующим образом. Разумно использовать все доступные пути, кроме откровенно высокорискованных и венчурных операций. Общий набор рекомендаций традиционен: повышать эффективность, снижать потери, риски, искать резервы внутри банка, способные дать конкурентные преимущества в среднесрочной и длительной перспективе. Желательно не поддаваться таким очевидным, но не бесспорным способам повышения рентабельности, как, например, роспуск резервов или оптимизация численности сотрудников.

На годовом собрании Ассоциации «Россия» еще раз прозвучали все пожелания региональных банков к регулятору. Они в целом ничем не отличаются от пожеланий всего банковского сообщества: сокращение избыточной отчетности, освобождение банков от контроля кассовой дисциплины клиентов, корректировка не совсем логичных изменений в КоАП, провоцирующих излишнюю текучесть квалифицированных и ответственных руководителей банков.

Нацеленность правительства и Банка России на доведение минимального размера собственного капитала банков до 300 миллионов рублей с 1 января 2015 года, на взгляд из регионов, снизит в них доступность финансовых услуг. Уход даже небольшой части

местных банков с рынка не будет компенсирован крупнейшими федеральными банками, имеющими иные приоритеты работы. Альтернатива небольшим региональным банкам в виде микрофинансовых и небанковских организаций у абсолютного большинства практиков вызывает обоснованные сомнения. В настоящее время рациональнее ограничиться принятым решением о 180 млн рублей собственного капитала.

Банковская система России вполне сложилась и в целом показала свою высокую жизнеспособность. Есть разные взгляды на ее дальнейшее развитие, в том числе с применением административного регулирования, дальнейшего преимущества отдельным группам банковского сообщества. Как уже сказано, дальнейшее (свыше 180 миллионов) повышение планки минимального капитала вряд ли целесообразно. Правильнее идти по пути дифференциации лицензий на осуществление банковской деятельности. Как вариант банки, не имеющие определенного уровня собственного капитала, могут быть ограничены территориально в деятельности – это предложение уже неоднократно формулировалось. Возможны и другие варианты: ограничение работы с валютой или на рынке корпоративных ценных бумаг.

По нашему видению, для снижения системных рисков банковский бизнес должен быть, насколько это возможно, диверсифицирован, следовательно, банки должны быть универсальными.

## 19. Дефолт – Девальвация – Инфляция

(газета «Кузнецкий рабочий», 04.10.2011)

Наиболее часто задаваемый в периоды нестабильности на финансовых рынках вопрос: «Будет ли дефолт?». Понятие «дефолт» (default) в переводе с английского означает «отказ от платежа». Слово прочно вошло в наш язык в августе 1998 года, когда правительство Российской Федерации не смогло платить по своим Государственным краткосрочным облигациям (ГКО). Теперь в сознании населения дефолт – что-то страшное, непонятное, но реально ухудшающее жизнь. И слова «дефолт» боятся больше, чем слова «девальвация» или «инфляция», а это не одно и то же.

Дефолт уже разобрали – это отказ платить по своим долгам. В 1998 году произошел государственный дефолт. Иногда мы слышим о дефолтах строительных или финансовых компаний, к которым людская молва, иногда незаслуженно, приклеивает еще один ярлык – «пирамида». Случаются, к сожалению, и дефолты физических лиц. Когда уже заемщик не может платить по своим обязательствам.

Девальвация – это обесценение курса рубля, в нашем случае, к курсу другой валюты, чаще всего понимается, что к доллару. Чем это грозит населению, которое живет от зарплаты до зарплаты и не имеет в виду отдых в Доминикане? Ничем! Если вам не придется оплачивать свои счета в иностранной валюте, то девальвация вам не грозит ничем! Другое дело – Инфляция.

Инфляция – это рост цен на товары и услуги. Попробую объяснить связь инфляции и девальвации. Издержки. Рост цен может быть вызван ростом издержек в бизнесе и ростом денежного предложения в экономике страны. – это все то, за что платит предприниматель по пути товара или услуги до потребителя. Эти-то затраты и могут увеличиться, если товар приобретался за рубежом за валюту. А много ли у нас осталось товаров, производимых в России? Вот от этого и может вырасти товар в цене вследствие девальвации. Но может и не вырасти. Покупательская способность граждан России небеспредельна, поэтому не каждый товар найдет своего покупателя по возросшей цене. Поэтому бизнесу бывает выгоднее реализовать товар по прежней цене, сократив свою прибыль. Поэтому цена ввозимых по импорту бананов, скорее всего, вырастет из-за роста курса доллара относительно рубля, а картошки, скорее всего, нет.

Теперь читателям понятен смысл часто употребляемых в кризис выражений. И понятна связь между ними: вследствие роста курса доллара выросли цены, стало оставаться меньше денег на обслуживание долга и наступил отказ платить по счетам. Девальвация – Инфляция – Дефолт.

## **20. Стоит ли верить доллару?**

(Газета «Кузнецкий рабочий», 10.10.2011)

Многие уверены, что их жизнь и судьба зависят от курса доллара. А сообщения о курсе валют относительно рубля и их прогноз в «важности и востребованности» уступают, пожалуй, только прогнозу погоды.

Вспоминается событие, связанное с атакой на здания Всемирного торгового центра в Нью-Йорке 9 сентября 2001 года. На следующее утро новокузнецкие, как и жители других городов России, бросились в пункты обмена валют, чтобы купить как можно больше долларов. С непонятной логикой, а зачем? В расчете на то, что после терактов курс американской валюты вырастет? Вряд ли... Скорее, людей уже приучили, что если что не понятно – хватай доллары...

Но ведь не только напуганные обыватели в случае опасности скупают доллары. Так же ведут себя и уважаемые инвесторы. А затем, когда в соответствии с законами физики гаснет волна (в рассматриваемом примере – кризиса), лишние, в безразмерном количестве напечатанные, нарисованные, накопленные деньги мировых спекулянтов ищут инкубаторы для роста. Один из таковых – Россия.

Там-то, в месте изготовления денег, они не стоят почти ничего: ставка ФРС 0,25%. А в России ставка ЦБ – 8,25%. И российские активы приносят доход гораздо больший, чем американские. Вот и идут их фантики к нам, продаются за рубли, на рубли покупаются акции российских компаний, государственные и корпоративные облигации. Курс рубля понемногу растет из-за дополнительного притока валютных

средств, растут фондовые индексы, люди, отвечающие за госфинансы, бодро заявляют об окончании кризиса, притоке инвестиций в Россию, подъеме экономики и уровня жизни.

Но вдруг инвесторы чего-то непонятного или непонятого забоялись. Или дефолта Греции, или кризиса в США... Пока не разобрались, но быстро продают все в развивающихся странах, в том числе и в России, и бегут в «развитую». От одновременных продаж акций фондовые индексы падают, от одновременного спроса на доллар и евро курс этих валют растет. Население волнуется, предприниматели, особенно импортеры, в панике, ЦБ РФ спокойно наблюдает за происходящим, находясь в определенном для всех участников этого процесса валютном коридоре, периодически его расширяя. Между тем статья 75 Конституции Российской Федерации возлагает на Центральный банк «защиту и обеспечение устойчивости рубля». Понятно, что ни защиты, ни устойчивости курса получить не удастся. Курс скачет, неопределенность увеличивается, цены растут... Долго ли так будет продолжаться? На мой взгляд, до тех пор, пока в стране не будет благоприятного климата для предпринимательства, защиты собственности и личности предпринимателя, равноправия в конкуренции. В интересах страны капитал должен зарабатывать прибыль не на биржевых площадках, а на строительных, на машиностроительных заводах, в научных лабораториях, в чистом поле, наконец. Тогда это будут реальные инвестиции в производство, которые не бегут при первом же «шухере» и не ослабят внезапно рубль, а будут работать на его усиление.

## 21. Выясняем PR отношения.

### На то и щука в реке...

(Журнал «Банки и деловой мир», 2012, № 1–2, с. 34–35)

Завершающийся 2011 год по многим статистическим и отчетным показателям для банковской системы России выглядит вполне успешно, по итогам 11 месяцев выросли основные показатели банков. По нашим ощущениям, наибольшее внимание банковских аналитиков и клиентов банков привлекает ситуация с долговым кризисом в Европе, динамика валютных курсов, фондовых индексов, возможность повторения сценария конца 2008 года. Данная взаимосвязь проявляется, в частности, в корреляции динамики мировых, европейских и российских фондовых индексов и соответствующем внимании к данным вопросам частных и корпоративных клиентов банков. Заметный всплеск интереса, имеющего скорее негативный характер, вызвало присоединение России к ВТО. Наши клиенты пытаются прогнозировать новую ситуацию и свое место в ней.

Ситуация с продвижением банковских услуг по регионам России, безусловно, разнится, но в Сибири заметно, что наиболее используемой формой продвижения услуг и позиционирования банков являются интервью руководителей. Этой формой пользуется подавляющее большинство банков, при этом сказать или предложить клиентам нечто принципиально новое очень трудно, да и принцип «хорошо забытого старого» уже все же недостаточно эффективен. Банки здесь, к сожалению, мало чем могут выделиться, поэтому данная форма PR, при ее массовости, пожалуй, является не очень эффективной. Эффективность заметно выше при точечной работе по конкретным и значимым для клиентов услугам. Нахождение таких точек воздействия очень важно, зависит от точности понимания банком нужд клиента и умения удовлетворять экономически оправданные ожидания клиентов, не впадая в демпинг.

Наш банк сотрудничает со СМИ всех форматов, с ними сложились длительные партнерские отношения и взаимное доверие. Интерес к банку и нашим специалистам как экспертам полностью удовлетворяет возможности и потребности банка. Как региональный банк отдаем предпочтение местным СМИ, поля вещания и распространения которых близки или совпадают с нашими точками присутствия.

Не считаю правильным критично оценивать работу СМИ, даже если она чем-либо не нравится, поскольку, если мнение высказано, значит – оно кому-то принадлежит. Правильнее осмысливать собственные достижения и неудачи. В работе всегда есть различные ситуации, когда можно себя похвалить и пожурить одновременно. Нельзя концентрироваться только на достижениях, игнорируя собственные просчеты и неудачи, есть большой риск скатиться к самоуспокоению, а это всегда плохо заканчивается. В этом нам помогают СМИ: «на то и щука в реке, чтобы карась не дремал».

Наши пожелания журналистам: взвешенность и понимание своей значимости в формировании отношения к различным событиям деловой, политической, общественной жизни.

## **22. Глобальное неравновесие**

Газета «Кузнецкий рабочий» 14 февраля 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 18/02/2012

Понятие равновесия является очень важным не только в экономике, но и в любых системах. Механических: правильно спроектированный и построенный мост прослужит очень долго, пока не начнут разрушаться материалы его конструкций. Биологических: здоровый организм сельского жителя обеспечит своему владельцу больше и больше комфорта, чем вечно чихающее и кашляющее тело горожанину, стоящему в автомобильных пробках любителю фаст-фуда. Осушение торфяников Подмосковья, нарушение равновесия экосистемы со временем обернулось затяжными

пожарами, и уже обсуждается вопрос их обратного обводнения, поскольку другого рецепта спасения от летней гари нет. Стремление к бытовому комфорту, переселение неперспективных деревень привело к гипертрофированной урбанизации, где ребенок – помеха, а не радость и помощник. Нарушилось веками существующее естественное равновесие поколений, и вот мы уже негодуем по поводу планов правительства повышать пенсионный возраст и увеличивать социальный налог. Вопросам равновесия уделяли серьезнейшее внимание многие корифеи науки, Архимед, Ньютон, Да Винчи, Ломоносов, Риккардо и др. и не напрасно. Это один из базовых принципов мироустройства.

Производства любого масштаба, технологические процессы длительно и успешно работают, если они пропорционально и эффективно встроены в экономику, соответствующего своим задачам уровня: региональную, национальную, мировую. В экономической теории равновесие экономической системы – это состояние, при котором согласованность основных пропорций в экономике обеспечивает непрерывность процесса воспроизводства в неизменных или возрастающих масштабах. Есть факторные пропорции, т. е. достаточная и неизбыточная пропорциональность в наличии сырья, энергоносителей, оборудования, технологий, сотрудников необходимых квалификаций и численности. Если факторная пропорция соблюдается, результат конкретного технологического процесса, производства товара или услуги должен также пропорционально встраиваться в структурную пропорцию, согласно которой часть товара попадает на потребительский рынок, а часть идет в дальнейшее потребление другими отраслями экономики. Если состоялось и это, должна работать следующая пропорция распределения результатов производства между:

- 1) сотрудниками, руководителями, непосредственно задействованными в производстве;
- 2) акционерами, вложившими свои деньги в создание указанных выше факторов производства, авансировавшими на начальном этапе приобретение оборудования, технологий, сырья, энергоносителей, лицензий и т. д.;
- 3) поставщиками и контрагентами, снабжающими производство необходимыми ресурсами;
- 4) государством, ожидающим своей части поступлений в бюджет от деятельности предприятия для решения общегосударственных задач.

Если данные пропорции нарушаются, через не очень продолжительное время предприятие приходит к банкротству, государство – к дефолту, мировая экономика – к глобальному кризису. Кое-что мы уже успели на себе почувствовать.

Любое хорошее дело чрезмерными усилиями можно довести до абсурда. Если у человека гиповитаминоз, врачи рекомендуют есть определенные витамины для повышения их содержания в организме до нужных значений. Здесь важно следовать рекомендациям лечащего врача и вовремя остановиться, иначе недостаток витаминов плавно перетекает в их избыток, и вот уже гипervитаминоз, что ничем не лучше. Фармацевты довольны, а больному нужно принимать уже другие лекарства. Человеку снова плохо, но фармацевты не внакладе, у них добавляется клиентов, больной переходит в категорию вечно выздоравливающих. Примерно так же все происходит и в экономике.

Хорошо известны два основных подхода к управлению экономикой, один из них, командно-административный (по-новому – ручное управление), исповедуемый Советским Союзом, проиграл конкуренцию западному, рыночному. С 90-х годов прошлого века мы живем в однополярном мире и рыночной экономике. Вряд ли кто сможет подсчитать, что мы получили в итоге, каждый для себя сам делает вывод. Вполне очевидно, что в России XXI века присутствует явная диспропорция факторов производства:

- ◆ недостаточно новых технологий и оборудования;
- ◆ недостаточно квалифицированных специалистов, особенно инженеров и технологов;
- ◆ в избытке сырье и энергоносители;
- ◆ в избытке офисные работники, PR-менеджеры, юристы. И здесь, сожалению, еще одна диспропорция: очень средний уровень квалификации и очень высокие зарплатные и карьерные ожидания.

В 1985 году Горбачевым были провозглашены тезисы: «Перестройка. Ускорение. Гласность». Тогда впервые и прозвучало, что нам не хватает грамотных управленцев: экономистов, финансистов, юристов. Тогда это соответствовало действительности? и многие молодые выпускники, технари, как их и сейчас называют, переквалифицировались в управленцев, имея добротное и системное базовое техническое образование. Многие стали очень успешными руководителями и эффективными собственниками.

Но, начав давать экономике управленческие витамины, мы не можем остановиться до сих пор, хотя уже давно сложился, и не только в России, «гипервитаминоз» управляющих кадров. И как следствие – «гиповитаминоз» инженеров, технологов, врачей, преподавателей. И по теории экономического равновесия, и по медицинским аналогиям, в такой ситуации больные долго не проживут. Государство, осознанно или нет, на словах радея за образование, поддерживает и воспроизводит эту ситуацию в возрастающих масштабах, хотя имеет возможность исправить все достаточно быстро и эффективно. Примеры следующие.

Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина должен располагаться не в Москве, а в Тюмени, Ханты-Мансийске или Красноярске, чтобы готовить не менеджеров для столичных и зарубежных офисов «Газпромнефти», а специалистов по бурению скважин, добыче, транспортировке и переработке нефти. Инновационный центр «Сколково» опять же нужно размещать не в Москве, чтобы не плодить околонучную гламурную тусовку, а в Новосибирске или Томске, где есть научные кадры, традиции и желание работать. Через ВТО нас тянут дальше в глобальную экономику, которая в последние годы, мягко скажем, не блещет достижениями. Европа и Америка проедают запасы, выкачанные нашими же руками из России, и в отсутствие конкуренции в лице социализма вырыли всему миру большую финансовую яму, в которой поместятся все потребительские достижения капитализма. Можно возразить, что, хоть у них там кризис, живут почему-то они лучше нас, и почему мы за границу на ПМЖ едем, а вот они к нам нет. На самом деле это не совсем так, и вот еще одна аналогия, для разнообразия – бытовая. Западная эко-

номика на «Мерседесах», «БМВ», «Фордах», «Шевроле» и т. п. с комфортом и очень быстро едет в направлении финансовой пропасти, не ощущая выбоин на дороге. Россия, потеряв ориентиры, сильно отставая, не видя другой дороги, подпрыгивая на колдобинах и застревая в буераках, на некомфортных «Жигулях» пытается двигаться в том же направлении. Если не догнать, то хотя бы приблизиться! А может, стоит оглядеться и, если не искать свой путь, то хотя бы понаблюдать?

Очень опасно нарушение экономического равновесия, существующего везде и проявляющегося негативно там, куда дотянулась рука глобализаторов. В 80-е и 90-е годы многие из нас с энтузиазмом восприняли собственные желания и обещания реформаторов быстро догнать и перегнать Запад. Ведь всего-то нужно переместить акценты экономики с тяжелой промышленности и военно-промышленного комплекса на конечного потребителя, дать нам возможность жить не потом, когда построим коммунизм, а сейчас, сразу, как уже живет «средний класс» при капитализме. Идею подсказали наши злейшие, но уже друзья, американцы. «Весь мир живет в кредит!» – убеждала нас пока еще не раздражавшая реклама. Мы поверили, очень уж хотелось быть такими же успешными и счастливыми, как эти белокурые и голубоглазые, стройные персонажи со страниц журналов и телеэкранов. «Товар сейчас, деньги потом», «Нужно жить сегодня, пока молодой!», «Кредит без первого взноса!», «За 15 минут, без справок и поручителей, по паспорту!», «Покупай сегодня, завтра будет дороже!» и еще много вариаций на эту же тему. Между тем финансовая система, как и все в этом мире, должна находиться в равновесии. Завалив наших сограждан подобными лозунгами, большинству не оставили выбора, кроме как включиться в гонку кредитования. Но в любой гонке должны быть победители и побежденные. Буквально воспринятый большинством россиян и не только и доведенный до состояния, близкого к абсурду, лозунг Всемирного Кредитования на самом деле предполагает одну простую вещь, а именно, **чтобы одни могли кредиты брать, необходимо, чтобы кто-то деньги берегал и давал возможность кредитоваться другим**. Отсюда следует, что никак нельзя допускать ситуации, когда весь мир захочет жить в кредит, это естественное следствие из сформулированной, если хотите, аксиомы. Когда все и всем должны, но кто-то кому-то должен больше, в финансовом плюсе окажутся немногие, те, кто дотерпят до всемирного зачета требований, если это кредиторы, или переживут своего кредитора, если это заемщики. Не у всех, к сожалению, получится. Здесь стоит сказать несколько слов об «экономическом чуде» США.

Отношения не только у нас, во всем мире, к США укладываются в диапазон от полного неприятия до полнейшего обожания. Не знаю, чего больше. Попробуем посмотреть на это «чудо» с позиций экономического равновесия, ответим на несколько простых бытовых вопросов.

Можно ли считать экономически адекватным человека, из года в год расходующего на свои нужды в два раза больше того, чем он зарабатывает?

Можно ли давать такому человеку деньги в кредит, зная, что он может вернуть их вам, только перезаняв у другого человека?

Можно ли быть уверенным, что этому человеку постоянно, во все возрастающих объемах, будут давать деньги займы?

Можно ли вообще давать в долг лицемеру и дебоширу, перессорившемуся со многими соседями?

Можно ли считать экономически адекватными самых соседей, продолжающих безоговорочно верить такому должнику?

Можно сформулировать еще и не один подобный вопрос.

Возможно, кого-то не убеждает приведенная аналогия, и они ответят: «Да, можно», но наверняка кто-то ответит: «Нет, ни в коем случае». Думаю, вторых будет больше. Потому что ни один разумный хозяин, предприниматель, бизнесмен так поступать не может, следовательно, вопрос только времени, когда наступит просветление.

Возникают логичные вопросы, как выйти из той ситуации, куда по собственному недомыслию забрели? Что и каким образом должно заменить доллар в качестве мировой валюты? Честно, не знаю. Но если мои рассуждения кому-то покажутся заслуживающими внимания, может, вначале стоит изменить режим собственного потребления, не хватать, извините, товар, увидев, что он продается в кредит: «По паспорту. Без первого взноса. Рассрочка на год», хотя до сего момента о данной покупке не помышляли. Может, стоит подумать, проявить здравомыслие? Начать надо с себя, чтобы не обзаводиться ненужными вещами, долгами и судебными проблемами. Взвешенный и разумный стиль личного, корпоративного, глобального потребления, без желания «кинуть» соседа или кредитора. Кредит, конечно, не исключается, приветствуется! Но в очень разумных соотношениях, например, с совокупными затратами на его обслуживание не более 30-40 процентов семейного бюджета. Вот, возможно, и рецепт вызревает. Но нужно ли? Если Греции можно, кто нам запретит?

## 23. Несовершенная глобализация

Газета «Кузнецкий рабочий» 6 марта 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/09/03/2012>

Любой технологический процесс успешно работает, если он пропорционально встроен в экономику, соответствующую задачам своего уровня: региональную, национальную, мировую. Не влезая глубоко в теорию, поясним, что есть пропорции факторные, т. е. пропорциональность в наличии сырья, энергоносителей, оборудования, технологий, сотрудников необходимых квалификаций и численности. Если факторная пропорция соблюдается, результат конкретного технологического процесса, производства товара или услуги должен также пропорционально встраиваться в структурную пропорцию, согласно которой часть товара попадает на потребительский рынок, а часть идет в дальнейшее потребление другими отраслями экономики. Далее должна работать **пропорция распределения** результатов производства между:

1) сотрудниками, руководителями, задействованными в производстве;

- 2) акционерами, вложившими свои деньги в создание факторов производства, авансировавшими приобретение оборудования, технологий, сырья, энергоносителей и т. д.;
- 3) поставщиками, снабжающими производство необходимыми ресурсами;
- 4) государством, ожидающим своей части поступлений в бюджет от деятельности предприятия для решения общегосударственных задач.

Если пропорции нарушаются, через некоторое время предприятие приходит к банкротству, государство – к дефолту, мировая экономика – к глобальному кризису. Кое-что мы уже на себе почувствовали. Хорошо известны два основных подхода к управлению экономикой, один из них, командно-административный (поновому – ручное управление), исповедуемый Советским Союзом, проиграл конкуренцию западному, рыночному. С 90-х годов прошлого века мы живем в однополярном мире и рыночной экономике. Трудно подсчитать, что мы получили в итоге, но для себя каждый делает вывод сам.

В России XXI века явная диспропорция факторов производства:

- недостаточно новых технологий и оборудования;
- недостаточно специалистов, инженеров и технологов;
- в избытке сырья и энергоносители;
- в избытке офисные работники, менеджеры и т. д. И здесь, сожалению, еще одна диспропорция: средний уровень квалификации и высокие зарплатные и карьерные ожидания.

В мировой экономике в то же время существует избыток производственных мощностей практически по всем направлениям экономики и дефицит сырья и энергоносителей. Начинает проявляться дефицит кадров высокой квалификации, это пока малозаметный, но усиливающийся процесс, ставящий под сомнение многие потребительские достижения капитализма. Очень интересно мнение по этому вопросу Михаила Делягина, директора Института проблем глобализации. «Строго говоря, впереди нас ждет качественный переход – когда лет через 20 выяснится, что сегодняшняя технологическая инфраструктура слишком сложна для инженеров, воспитанных нынешними выпускниками. Довольно долго проблему решали за счет импорта специалистов из постсоветского и постсоциалистического мира, из Китая и Японии. Но сейчас эти возможности, судя по всему, исчерпаны» (Банки и деловой мир. №11, 2011). Это небесспорный и очень пессимистичный вывод, но вряд ли кто сомневается, что «болонизация» образования НЕ направлена на воспитание творческих и думающих специалистов, способных генерировать идеи и создавать новые технологии. Болонский процесс – это воспитание исполнителей сетевых компаний, жителей мегаполисов, живущих в кредит от зарплаты до зарплаты, но с большим количеством потребляемых бытовых благ. Комфортно, но бесперспективно.

Большинство нынешних студентов и выпускников по соответствующим специальностям желают работать в банках в должностях кредитных специалистов, аналитиков по фондовому рынку, проводить исследования платежеспособности заемщиков, давать прогнозы по курсу акций, рыночной капитализации компаний, т. е. делать то, что сегодня присутствует, например, на телеканале «РБК». Это престижно и хорошо оплачивается. Заданный мною некоторым соискателям работы вопрос,

пояснить свое понимание тезиса, реально прозвучавшего на «РБК»: «Драйвером роста корпоративного сектора стал очередной этап количественного смягчения в США» многих поставил в тупик. Эта, по сути, очень простая фраза на обычном языке звучит как: «Стоимость акций выросла, потому что на рынок пришли вновь напечатанные и ничем не обеспеченные доллары США». Уже не так завораживает, но так ведь никто и не скажет, поскольку фондовому рынку нужны инвесторы, желающие зарабатывать, лежа на диване. Зарабатывать действительно удастся очень много. Но очень немногим из миллионов неудавшихся инвесторов. Но для этого нужны глубочайшие знания, трудолюбие, отказ от многих жизненных удовольствий, просто в силу нехватки времени. Конечно, это мое частное мнение, почитателям же западных авторитетов рекомендую посмотреть известные «11 правил Б. Гейтса». Вот одно из них: Телевидение – это НЕ реальная жизнь. В действительности людям обычно приходится ходить на работу, а не сидеть за столиком кафе.

Государство, поддерживая образование, одновременно воспроизводит эту ситуацию в возрастающих масштабах, хотя имеет возможность исправить все достаточно быстро и эффективно. Примеры следующие.

Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина должен располагаться не в Москве, а в Тюмени, Ханты-Мансийске или Красноярске, чтобы готовить не менеджеров для столичных и зарубежных офисов «Газпромнефти», как сейчас фактически и происходит, а специалистов по бурению скважин, добыче, транспортировке и переработке нефти. Инновационный центр «Сколково» опять же нужно размещать не в Москве, чтобы не плодить околонучную гламурную тусовку, способную по большей части только непродуктивно освоить любые выделенные средства. Центр должен быть в Новосибирске или Томске, где есть научные кадры, традиции, умение и желание работать. Есть одно существенное ограничение – уже упомянутый «болонский процесс», от руководителей образовательных учреждений на местах здесь очень многое зависит.

В условиях неизбежной трансформации мировой экономики новые задачи и возможности появляются у региональных высших учебных заведений, новый импульс получают наши СибГИУ, КузГТУ, КемГУ. Неизбежно изменится и востребованная номенклатура специальностей. Нужно этим шансом воспользоваться.

## **24. Кредитная азбука. ч. 1**

Газета «Кузнецкий рабочий» 17 апреля 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/21/04/2012>

В средствах массовой информации много говорится о повышении доступности банковских услуг, принята и соответствующая правительственная стратегия. На

практике это трансформировалось прежде всего в требование доступности кредита частным лицам и предпринимателям. Вопрос, безусловно, очень важный. **Доступность** – один из важных принципов кредитования, но не единственный. Если сказать просто, кредит – это **аналог аренды денег**, заемщик берет деньги во временное пользование, за что платит арендную плату, то есть проценты по кредиту. В установленном договором срок сумма кредита должна быть полностью возвращена банку. В любом учебнике экономики можно найти примерно такое определение.

**Банк** – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях **возвратности, платности, срочности** (Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»). Эти принципы складывались очень долгое время, методом проб и ошибок, пока не обрели современную форму, закрепленную в национальных и международном законодательствах. Как на практике работают эти принципы и что они значат заемщика?

**Кредит не может быть невозвратным и бессрочным**, потому что для кредитования используются временно свободные деньги граждан и предприятий, хранящиеся в банке, которые банк обязан вернуть вкладчикам по сроку договора или досрочно, Гражданский кодекс дает такую возможность частным лицам.

**Кредит не может быть бесплатным.** Исламские стандарты кредитования не в счет, плата за кредит и там присутствует, но в иной форме – участия в результате бизнеса, что в итоге может для заемщика оказаться значительно дороже фиксированного процента. Уплаченные заемщиками проценты по кредитам дают возможность уплачивать проценты по вкладам. Фактически первичными кредиторами являются предприятия и граждане, сберегающие временно свободные деньги, а банк – это грамотный посредник между вкладчиками и заемщиками. К слову, если частное или юридическое лицо считает себя достаточно квалифицированным в этих вопросах, действующий Гражданский кодекс позволяет им самостоятельно выдавать займы, обязательно включая впоследствии полученные доходы в налоговые декларации. Некоторые так и поступают, но абсолютное большинство предпочитает довериться профессионалам, сохраняя деньги на банковских вкладах. Доход конечно меньше, но он гарантирован и банком, как лицензированным и контролируемым государством учреждением, и Агентством по страхованию вкладов. Каждый должен заниматься своим делом и заниматься профессионально и ответственно.

Говоря о вкладчиках банка, мы логически подходим к еще одному важному принципу кредитования – обеспеченности.

Говоря простым языком, банк и вместе с ним его вкладчики должны быть уверены, что при любом форс-мажоре, а их, увы, немало случается, вместо невозвращенного кредита или неуплаченных процентов по нему долги будут погашены имеющимся имуществом, которое будет реализовано, обращено в деньги. Нарушение принципов кредитования: возвратности, платности, срочности, обеспеченности чреват большими неприятностями для банков и для их клиентов. Если даже какая-то часть кредитов не возвращается, то возникающая в бухгалтерском балансе банка

«дыра» в итоге закрывается исключительно за счет добропорядочных заемщиков. Отсюда простой, но вполне конкретный вывод, принцип доступности кредитования не должен доминировать. **Если банк массово (!) предлагает кредиты без обеспечения, будьте уверены, ставка по ним будет значительно выше, так как в нее «защиты» невозвраты по неответственным или неудачливым заемщикам.** Стоит ли вам платить за них?

Набрав в поисковой системе Интернета запрос «Доступность кредитования», среди множества рекламных аншлагов о «супербыстрых» и «супервыгодных» кредитах, предлагаемых не только банками, на сайте Википедии, свободной энциклопедии, среди прочего неожиданно можно увидеть «Японский финансовый пузырь». Очень профессиональный и убедительный материал о реальных последствиях чрезмерно доступных кредитов в самой постиндустриальной стране мира. Основное отличие от Греции только в одном: подавляющая часть заимствований внутренние, и японцы, как очень дисциплинированная и ответственная нация, осознав свои ошибки, солидарно, большинством общества затягивают пояса, отдавая накопленные долги, а не буйствуют на забастовках.

Кредиты требуют взвешенного и рационального подхода. **Рациональный заемщик** никогда не возьмет экспресс-кредит без первого взноса, на сумму свыше своего месячного дохода, под аномально высокие проценты, поэтому никогда не попадет в финансовую ловушку. **Рациональный кредитор** никогда не предложит такой кредит. Особый случай – кредиты через Интернет, но это, извините, очень похоже на заочную свадьбу: удобно, возможно даже быстро, но заведомо бесперспективно, если рассчитывать на долгую и счастливую жизнь.

Кредиты не любят суеты. Это удобный, очень полезный и эффективный инструмент в личном хозяйстве и бизнесе. Кредиты – это как витамины для человека. При правильном использовании и нужных дозах для организма абсолютная польза, при чрезмерности и непрофессионализме гарантирован гипервитаминоз, организм чахнет, нужно лечиться, и в выигрыше только фармацевты.

## 25. Кредитная азбука. ч. 2

Газета «Кузнецкий рабочий» 15 мая 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 19/05/2012

Банки часто оказываются под огнем критики, финансы волнуют всех, очень многие себя считают в них специалистами. Критика – штука необходимая и полезная, заставляет делать правильные выводы тех, кто к этому способен. Приведем простой пример. Очень часто «сверху» и «снизу» банки критикуют за высокие ставки и короткие сроки по ипотечным кредитам. «А вот там, на Западе, в Европе, Америке...

дают ипотеку по 4–5% на 30 или даже 50 лет». Приводят пример некоторого плательщика по ипотеке, которую брал не он, а его отец или даже дед. Как все красиво на первый взгляд. Но представьте себе ситуацию, что:

- 1) приходится (!) платить за то решение, которое не вы принимали;
- 2) квартира или дом, купленные старшими родственниками, вам совсем не нравятся;
- 3) вообще-то давно хочется переехать жить в другой город.

Продать находящийся в ипотеке дом можно, но какую-то часть денег, достаточно значимую, точно при этом потеряете. Вот и получается: и квартира не та, что хотелось бы, и не продашь по нужной цене, и платить тоже не хочется, но приходится.

Сроки кредитования – очень важный момент принятия решения об ипотеке. Немного арифметики, необходимой при планировании семейного бюджета. Допустим, рассматриваются варианты кредита на один и полтора миллиона рублей по ставке 11,5%, это вполне типичные условия. Вопрос, на какой срок взять кредит, и сколько при различных сроках придется платить ежемесячно в виде регулярного платежа (РЕП), и какая получается полная стоимость кредита (ПСК)? Результаты сравнения в таблице. Видно, что, если за 5 лет ипотеки выплачивается до 1,3 номинала полученной суммы(\*), то есть сверх полученной суммы кредита заемщик выплачивает 30%, то за 10 лет уже 70%(\*), а за 15 и 30 лет будет, соответственно, 110 и 356%(\*). Чем больше срок, тем значительнее сумма уплаченных процентов, или полная стоимость кредита (ПСК), но тем меньше регулярный платеж (РЕП).

Сумма / Срок кредита		5 лет	10 лет	15 лет	30 лет
1,000,000 руб.	РЕП, руб	22 270	14 130	11 710	9 910
1,500,000 руб.	РЕП, руб	33 410	21 190	17 560	14 860
1,000,000 руб.	ПСК, руб	1 323 532,53*	1 689 973,85*	2 105 245,93*	4 566 826,99*
1,500,000 руб.	ПСК, руб	1 985 195,85*	2 535 468,35*	3 159 328,53*	6 848 445,48*

Каждый сам для себя выбирает, что важнее и что по силам:

- ◆ меньшая сумма платежа в месяц при большем сроке ипотеки и большей общей сумме уплаченных процентов?
- ◆ большая сумма платежа в месяц при меньшем сроке ипотеки и меньшей общей сумме уплаченных процентов?

Очень полезно принимая такое важное решение, предварительно сделать такие вот расчеты, в чем вам любой банк поможет, поскольку заинтересован в надежных заемщиках и не заинтересован в проблемных кредитах.

Важный вопрос ипотечных кредитов – процентная ставка. Почему по кредитам ставка 11,5%, а не 5 или 7% годовых?

Учетная ставка Банка России сейчас 8,25%, примерно по таким же ставкам банки привлекают депозиты. Учет 3% минимальной банковской доходности, не прибыли(!), поскольку банк на эти деньги должен полноценно и надежно работать, совершать необходимые расходы, вот и получается, что меньше 11,25% годовых сейчас никак не выходит, на практике бывает и немного больше.

Сколько процентов должен составлять первый взнос по ипотеке и возможно ли получение ипотеки на всю сумму покупки?

Некоторое время назад на рынке массово присутствовали предложения по ипотеке без первого взноса, сейчас практически нет, потому как предкризисная эйфория 2007-2008 года прошла и вряд ли вернется. Тезис о том, что квартиры могут дорожать и поэтому нужно покупать сегодня, пока цены не выросли, не оправдывается, цены упали и местами очень значительно. Осторожнее стали и заемщики, расчет на то, что залог в случае чего можно будет продать без потерь, не оправдался. В таких ситуациях первыми проблемными оказались именно ипотечные кредиты без первого взноса, где после какого-то срока оплаты кредита квартиру пришлось продавать, сумм, вырученных за нее, не хватило на полное погашение задолженности. Итог – напрасно уплаченные проценты по кредиту, проданная квартира и оставшийся долг перед банком. Это логичные следствия кредита без первоначального взноса. Сам факт кредитования без первого взноса на квартиру, автомашину или иной товар свидетельствует о том, что заемщик не готов экономически такой кредит обслуживать, не умеет планировать свой личный бюджет, так как не сумел накопить даже на первый взнос. Разумеется, неплатежей по таким кредитам больше, значит и ставка по ним выше, что еще больше увеличивает нагрузку на добропорядочных заемщиков.

Сегодня на банковском и потребительском рынке доминирует потребитель, нет дефицита и нет необходимости спешить при принятии важных для своего семейного бюджета решений. Сэкономленные при отсутствии спешки ваши деньги – это реальный доход. Это ваше благосостояние!

## **26. Контролируемое равновесие.**

### **Теория плюс практика**

Газета «Кузнецкий рабочий» 12 июня 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 12/06/2012

На прошлой неделе председатель правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрий БУЛАНОВ вернулся из Москвы с наградами.

Торжественная церемония награждения лауреатов VIII Международной премии в области банковского бизнеса «Банковское дело» прошла в Москве 30 мая. Кузнецкбизнесбанк стал лауреатом в номинации «Наиболее динамично развивающийся банк». Сам Юрий Буланов удостоен ордена «России честь приумножая» в категории «серебро». Учредителями премии выступают журнал «Банковское дело», медиахолдинг «Агентство Информбанк» при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей, Ассоциации региональных банков России.

– **Примите наши поздравления, Юрий Николаевич! Ведь премия «Банковское дело» – одна из наиболее значимых наград в российской банковской сфере и дается за вполне конкретные достижения в сфере научной и практической деятельности. Это связано с вашей работой над докторской диссертацией?**

– Совершенно верно. Награда была неожиданной и, не скрою, приятной. Я отправлял публикации в специализированные журналы Высшей аттестационной комиссии (ВАК), в том числе и в «Банковское дело». Требуется, чтобы соискатель ученой степени имел определенное количество публикаций в рецензированных ВАКом журналах... Отправил первую статью в прошлом году; предложенное направление журнал устроило, затем было еще несколько публикаций. После чего специалисты посмотрели, как работает наш банк, предложили поучаствовать в конкурсе.

– **Выходит, толчком стала ваша научная работа как руководителя банка?**

– Это не только моя работа, но и руководства банка, правления, совета директоров. Это награда за научную деятельность, которая родилась из практики. Считаю полученные награды результатом работы всего коллектива Кузнецкбизнесбанка, практической реализации идей, которые легли в основу научных изысканий.

– **Насколько эксклюзивна награда? Есть ли в Кузбассе еще руководители банков, занимающиеся научной работой, публикующиеся в ВАКовских журналах и удостоенные этой премии?**

– Насколько знаю, нет... Я понимаю, что у нас можно при желании диссертацию с помощью консультантов очень быстро изготовить. Но мне еще минимум два года работать. Потом еще время уйдет на оргвопросы... Требуемый минимум ВАКовских работ планирую закрыть уже в этом году. Уже есть публикации в таких журналах, как «Банковское дело», «Банковские услуги», «Сибирская финансовая школа», «Банки и деловой мир» – это научно-практический журнал. А также в журнале «Деньги и кредит», учредителем которого выступает Банк России, он также аккредитован ВАКом.

– **Какова тема докторской диссертации?**

– Рабочее название «Корпоративное управление деятельностью и развитием акционерного банка путем нахождения баланса интересов групп влияния».

– **С вашей наградой более-менее понятно. Чем обусловлена банковская премия «Наиболее динамично развивающийся банк», которой награжден Кузнецкбизнесбанк? Как это связано с вашей научной работой?**

– Что такое динамичное развитие? Это не механический рост показателей! Это сбалансированное развитие, не допускающее перекосов и приводящее к эффективности и финансовой устойчивости. Так действует наш банк, так, учитывая интересы всех сторон и находя баланс между ними, мы находим решения, наиболее подходящие для каждой ситуации... Исходя из потребностей практики, в таком подходе есть научная новизна. Неожиданно и приятно: изначально цель была – написание статей и собственно научная работа, ни на какие награды мы не претендовали.

Что это значит в практической плоскости? Любая система (в нашем случае, банк) развивается, если находится в устойчивом равновесии, но при этом не в одном положении, а в состоянии контролируемого равновесия, позволяющего двигаться в нужную сторону. Вкладчики, заемщики, сотрудники, акционеры, органы регулирования и контроля – это все группы влияния с различными интересами. Невозможно одновременно полностью удовлетворить экономические интересы, к примеру, и вкладчиков, и заемщиков (первые хотели бы высоких процентов по вкладам, вторые – низкой процентной ставки по кредитам) – они диаметрально противоположны и уравнивают друг друга. Если будут доминировать интересы только одной группы влияния, банк развиваться не будет, зайдет в тупик. Должен быть баланс, принцип разумной достаточности, компромисс интересов. Только в этом случае развитие будет динамичным.

**– Ну а как же рынок? Именно он, в классическом понимании, регулирует интересы, побуждает субъекты бизнеса к развитию!..**

– Рынок ничего не урегулирует ни в глобальном, мировом, ни в российском, ни в масштабах одного предприятия. Эти либеральные догматы основаны на иллюзиях, мировая практика это показывает чем дальше, тем убедительнее. Рынок эффективен лишь в случае, если ему заданы параметры и ограничения. Единственный разумный путь – находить компромисс интересов, чтобы все были отчасти – подчеркиваю, отчасти! – довольны. Принцип «золотой середины», когда хотелось бы большего, но и имеющегося в целом достаточно.

**– Кузнецкбизнесбанк нашел эту «золотую середину»?**

– Мы к этому приблизились. Кое-что удается, видна какая-то логика. С чем мы сталкиваемся на практике? С тем, что есть постоянно присутствующий разумный конфликт экономических интересов и их разнонаправленность. Если их решать, находить баланс, то в выигрыше остаются все. Если допустить дисбаланс, то пострадают интересы многих людей и предприятий, заинтересованных в успешной работе банка.

## **27. Причина и следствие.**

**Героические усилия не приводят к решению наших проблем, их становится только больше**

Газета «Кузнецкий рабочий» 3 июля 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/07/07/2012>

В Мексике отзаседала «Великая двадцатка», итог ожидаемый, он тот же, что и на предыдущих встречах. Никакой. Европа и Америка проедают запасы, выкачанные

нашими же руками России, и в отсутствие конкуренции в лице социализма вырыли большую финансовую яму, в которой поместятся все потребительские достижения капитализма. Новости с экранов больше похожи на триллеры. «Российский фондовый рынок с утра минусует», «Греки вывели из банков 1 миллиард евро за один день», «Бывший министр финансов Алексей Кудрин напугал россиян. Вторая волна кризиса ударит по нам с двойной силой – такое заявление он сделал на научной конференции». «Долговой кризис в Европе будет продолжаться». «Президент США в гневе покинул продолжающиеся переговоры относительно поднятия долгового предела со своего легитимно установленного потолка в 14 294 триллиона долларов. Это породило новый этап предположений о том, могут ли США объявить дефолт по своим финансовым обязательствам».

Слыша все это, понемногу привыкаем к негативу и не очень светлому будущему. В недавние советские времена на горизонте миражом, но виделось то построение коммунизма к 1980 году, то отдельная квартира к 2000-му, то рыночное счастье через 500 дней, вдохнувшее надежду импортной бытовой техникой, баночным пивом и прервавшееся холодным душем 1998 года. Чуть позже новые рубежи оптимизма.

«Удвоить ВВП к 2010 году, догнать Португалию по ВВП на душу населения». Модернизация, нанотехнологии, Сколково, расширение границ Москвы на фоне незаселенности восточной части России и демографических проблем. Очень двусмысленная, по сути, закладка памятника в Москве П. А. Столыпину, всю жизнь радевшего за развитие Сибири и Дальнего Востока, организовавшему добровольное переселение из Центральной России за Урал почти 3 миллионов крестьян. Для переселения крестьянских хозяйств в аграрной реформе активно использовались кредиты. Мы могли бы жить сейчас совсем в другом мире, если бы стараниями П. А. Столыпина не был сделан мощнейший стратегический геополитический и экономический задел для будущего России.

Можно и дальше ерничать над нашими неудачными проектами, назначать новые рубежи, но те ли ориентиры мы определили? Совсем не претендуя на истину, хочется поискать **причину**, поскольку сказанное выше – это конечно **следствие**. А из философии известно, что пока не устранена причина, следствие будет проявляться бесконечно. Если не мелочиться и замахнуться на глобальное, можно увидеть вполне логичную причинно-следственную связь мировых финансовых проблем.

Финансы, деньги в бытовом понимании имеют три основные функции:

1. Средство платежа. 2. Мера стоимости товаров и услуг. 3. Средство накопления.

Мы, получив заработную плату, рассчитываемся деньгами за свои покупки, цены на которые измеряются определенным тем же денег количеством. Поскольку все имеющиеся деньги сразу мы не тратим, а иногда и немного сберегаем, деньги становятся **средством накопления**. Поскольку люди разные, то издревле кто-то сберегал часть заработанного, а кому-то не хватало. Логично появилась и реализовалась идея временного заимствования денег теми, у кого они есть, тем, кому их не хватает. Все было гладко, пока серебряные, золотые деньги не начали заменяться их суррогатами, на первом этапе медными, а затем бумажными денежными знаками. Соблазн

слишком велик, имея возможность печатать деньги, можно и не напрягаться в их зарабатывании. Дальше – больше. Новые времена, новые технологии, производные финансовые инструменты или деривативы.

«Производные финансовые инструменты – это так называемые ценные бумаги второго порядка; своего рода контракты, которые дают право на осуществление сделок с классическими ценными бумагами первого порядка: опционы, фьючерсные контракты, варранты и т. д. Их основное предназначение – страховать держателя документа от возможных убытков в биржевой игре, а также обеспечить его защиту в условиях инфляции и экономической нестабильности». *О. И. Лаврушин, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Денежно-кредитные отношения и банки» Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации.*

Итак, производные финансовые инструменты – это инструменты страхования и защиты реальной экономики от колебаний рынка, но это не инструменты реального инвестирования для создания производства и получения дохода. Так задумывалось, а что в итоге получилось? Весь мировой валовый продукт сейчас оценивается немного выше 60 триллионов долларов, а сумма деривативов, «накрученная» над ним, по самым осторожным оценкам, не менее 600 триллионов долларов. Финансовая надстройка над реальной экономикой вдесятеро больше самой экономики! И это не виртуальность, надстройка живет за счет экономики, порождает огромные расходы. Аппетиты топ-менеджеров, брокеров, финансовых аналитиков, управляющих фондами инвестиций очень большие, и никто их снижать не планирует. Прокормить всю эту братию с ее офисами, конференциями на Багамах, вилами в Калифорнии, «кадиллаками», футбольными клубами, яхтами и частными коллекциями должна экономика реальная, но ее осталось не более 10 процентов. Мудрый наш писатель Михаил Евграфович Салтыков-Щедрин в 1869 году написал «Повесть о том, как один мужик двух генералов прокормил». Это вполне по силам, но один десятерых прокормить уже не сможет, а учитывая запросы, ну никак это невозможно!

Основа жизни общества – материальное производство, финансы, менеджмент, юриспруденция – важные, но не первичные части экономики. В повседневной жизни это, в частности, может означать критическое осмысление безрассудной веры в иностранную валюту и фондовый рынок, в его спекулятивной форме, как средства сохранения капитала и получения дохода, ибо капитал должен работать в материальной экономике. Все отчетливой проявляется дефицит специалистов-техников, а за ними будущее, может быть, пришло время выпускникам школ больше обратить внимание не только на популярные экономику и юриспруденцию, но и на технические специальности, на педагогику, медицину? Если перед вами выбор, куда вложить деньги от продажи квартиры, может, рассмотреть проект небольшого загородного дома? В России! Немного не хватает денег? Можно кредит получить, банки готовы кредитовать крепких хозяев. Выход один, настойчиво и последовательно созидать, ведь прописанные заморские экономические рецепты не помогают. Их цель – благосостояние доктора, а не наше здоровье.

## 28. Проблемы в портфеле.

### Самые рискованные – экспресс-кредиты

Журнал «Банки и деловой мир», 2012, № 8, с. 32

Если смотреть на аналитические материалы Банка России, то ситуация с «плохими долгами» внешне не вызывает опасения. За 2011 год и первые пять месяцев 2012 года уровень просроченной задолженности в целом снизился с 4,7 до 4,2%. Однако снижение доли «плохих долгов» произошло исключительно на счет «разбавления» сумм просроченной задолженности вновь выдаваемыми кредитами, абсолютная же сумма «плохих долгов» за этот же период выросла с 1036 до 1277 млрд рублей. В этот же период выросли вложения российских банков в акции и доли участия, снизившие собственный капитал банков на 242 млрд рублей, что является экономически вынужденными действиями по закрытию «плохих долгов», происходящими на фоне снижения норматива достаточности капитала в анализируемый период с 18 до 14%. С учетом сказанного, фактически просроченную задолженность на 01.06.2012 правильнее оценивать в сумме 1519 млрд руб., или 5% остатка ссудной задолженности. Ситуация с большой вероятностью может ухудшиться вследствие высокой конкуренции на кредитном рынке, снижающей требования к заемщикам и увеличивающей риски. Катализатором нежелательных сценариев могут быть внешнеэкономические факторы.

Анализ таблицы «Темпы прироста показателей банковского сектора» в «Обзоре банковского сектора Российской Федерации» на 01.06.2012 показывает очень высокие темпы прироста кредитов частным лицам, более 43% в годовом исчислении, что превышает темп прироста активов (24%), собственного капитала (14%) и кредитов корпоративным клиентам (25%). Темп прироста вкладов частных лиц также существенно меньше, 25%. Ситуация во многом напоминает 2008 год, основные риски сейчас концентрируются в сегменте кредитования частных лиц, где и могут проявиться уже в этом или следующем году. Наиболее рискованными сегодня являются экспресс-кредиты, особенно выдаваемые в форме товарных кредитов в торговых точках. Именно там концентрируется большая часть заемщиков с недостаточной платежеспособностью и чрезмерной кредитной нагрузкой.

Работа коллекторов по сбору проблемных долгов – это «аутсорсинг» работы, которую могут выполнять и собственные подразделения банков. С учетом того, что коллекторам передаются кредиты, в основном классифицируемые как «безнадежные», экономическая целесообразность продажи долгов коллекторам сомнительна. Некоторым плюсом здесь может являться только формальное улучшение показателей уровня просроченной задолженности. В свете постановления пленума Верховного суда РФ от 28 июня 2012 года № 17, допускающего передачу права требования по кредитному договору с потребителем (физическим лицом) лицам, не имеющим лицензии на право осуществления банковской деятельности, т. е. коллек-

торам, только если данное условие было согласовано сторонами при заключении кредитного договора, перспективы роста рынка коллекторских услуг объективно снизились.

Всегда проще не допускать роста проблемных активов, чем работать по их возврату, хотя и не все определяется процедурами управления кредитными рисками и «риск-аппетитами», очень многое определяет внешняя экономическая ситуация и конкуренция. Уровень просроченной задолженности российских банков, как следует из раскрываемой ими на сайте Банка России информации, колеблется от менее чем 1 до 13 и более процентов. Если не подвергать сомнению эти данные, то их можно объяснить только различными моделями бизнеса и управления рисками, поскольку большинство российских банков работают прибыльно. Следовательно, любые способы управления проблемными активами можно считать эффективными, если они показывают экономическую целесообразность в различных ситуациях, складывающихся на рынке, включая ситуации, аналогичные периоду 2008–2009 г.

## **29. Хрематистика превыше всего?**

Газета «Кузнецкий рабочий» 18 сентября 2012 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 19/09/2012

Агентство экономической информации «Прайм» на днях разместило на своем сайте материал «Глобальный кризис и Россия: эксперты слышат первые тревожные "звоночки"». Профессиональный обзор, дающий представление о текущей ситуации, но традиционно не дающий ответов, полезных и применимых на практике.

*Цитирую: «Никакой паузы роста и тем более депрессии в российской экономике сейчас нет, уверяют власти. Однако представители экспертного сообщества все чаще говорят о том, что кризис в мировой экономике в том или ином виде неминуем, и он обязательно отразится на России».*

Любой здравомыслящий человек желает понимать, что происходит в экономике, как следует действовать, чтобы не попасть впросак. Однако однозначных ответов, как правило, не находит, потому и отношение к экспертам, аналитикам у нас давно и обоснованно очень настороженное: ничего хорошего не обещают, умничают, понять их сложно, за результаты прогнозов не отвечают. Думается, к экономическим прогнозам следует относиться весьма сдержанно. Неправильно и игнорировать мнение специалистов, если есть желание и возможность понять и использовать полученную информацию. Задача рационального хозяйственника – заранее подготовиться к тем последствиям грядущих событий, которые важны именно для него как частного собственника, руководителя, инвестора и т. п.

Вот пример реального резюме опубликованного прогноза: *«...Эксперты не ожидают глубокого спада экономики, скорее речь идет о начале периода стагнации и замедления роста в ближайшие полгода-год. Темпы и характер этого замедления будут зависеть от состояния дел в Европе, в том числе, воплощения прогнозов о распаде еврозоны, и восстановления экономики США. Многие зависят и от Азии, прежде всего от Китая. Россия будет идти в русле глобальных трендов, более прочих реагируя на динамику нефтяных цен»*. Здесь существенно только то, что в нашей отечественной экономике от нас, новых членов ВТО, теперь мало что зависит: куда все, туда и мы.

Любопытно, что если год назад СМИ в основном говорили о некоторых, хоть гипотетических, но все же плюсах от нашего вступления в ВТО, то летом явно доминировала тема: *«У нас достаточно возможностей защитить свой рынок и товаропроизводителей»*. Неужели для этого и вступали?..

В снижение розничных цен на импортные иномарки после снижения пошлин верили разве что оголтелые оптимисты-прозападники да ангажированные эксперты. В правительстве, очевидно быстро поняв, что сэкономленную пошлину импортеры оставят себе, а не снизят на нее цену для покупателей, быстро ввели утилизационный сбор. В итоге цена на автомобили не только не снизилась, но может даже вырасти! Правительство уже заложило эти доходы в бюджетных планах. А заплатят за все автолюбители. Хотели как лучше, а получилось – как?..

Оппонирующие официальным оптимистам специалисты заявляют: *«Тревожным сигналом эксперты называют зафиксированный статистикой спад в потребительском секторе. Речь идет о замедлении темпов розничной торговли, роста реальных зарплат и доходов населения и, как следствие, покупательного спроса, ранее поддерживавшего рост экономики»*. И в то же самое время: *«Коммерческие банки увеличили портфели розничных кредитов почти на 45% в годовом сопоставлении за 12 месяцев по июнь 2012 года (+18,4% с начала года) – темп роста сопоставим с бумом кредитования перед кризисом 2008 года»*.

Если сказать то же самое просто, то получится: *«Рост реальной зарплаты и доходов населения отстает от роста цен в розничной торговле, поэтому покупательная способность населения снижается и не восполняется даже сверхдоступными банковскими кредитами»*. Совершенно логично, что кредитный бум – 2012, как и кредитный бум – 2008 обернется большими финансовыми трудностями для всех нас.

А вот что может быть зашифровано в следующей фразе: *«К отрицательным тенденциям, прежде всего можно отнести уменьшение с начала года средней рентабельности по промышленности в целом примерно в полтора раза – до 10 процентов к обороту, что снижает инвестиционный потенциал экономики, особенно с учетом сильного оттока капитала»*. Это следует понимать как: *«Выведенная в оффшоры прибыль уже привела к снижению рентабельности промышленности, поэтому новых громких покупок клубов, лондонских особняков, заводов, газет, пароходов и т. д. пока не предвидится»*. Все точно по правилам ВТО: инвестиции свободно перемещаются по миру, но абсолютное большинство из нас от этого ничего не получит, хотя и принимает самое непосредственное участие в создании этой самой прибыли, идущей в инвестиции.

Глобализация экономики, конечно же, процесс объективный, но идти она может разными путями. Экономика как наука изучает и обеспечивает рациональное ведение хозяйства, личного, корпоративного и т. д. до мирового. Это теория, которую никто не оспаривает. На практике содержание экономики-науки постепенно трансформировалось в хрестоматику. Этот термин, введенный еще Аристотелем, обозначает науку об обогащении, искусство накапливать деньги и имущество, где богатство – самоцель. И мы видим, как это происходит на практике. На прошлой неделе в США был запущен третий этап «количественного смягчения», обоснованно ожидаемый, но явная торопливость этого решения удивила и насторожила многих. Фондовые рынки естественно отреагировали на это известие ростом, поскольку на прежнее количество активов теперь будет приходиться большее количество денег, изменился масштаб цен. Со стороны ФРС идет откровенная манипуляция мировыми рынками в угоду собственным экономическим и политическим интересам, это желание, как обычно, переложить решение собственных проблем на весь мир. В XVII веке в Голландии случилась «тюльпановая лихорадка», породившая, возможно, первый в истории «финансовый пузырь». Закончилась она в 1637 году печально, деноминацией активов всех участников рынка в 20 раз. История, как известно, повторяется. Ныне действующая модель мировой экономики нацелена не на потребности общества, экономическая целесообразность, соображения справедливости и гуманности не являются базовыми ориентирами развития общества, его цель – обогащение, возведенное в абсолют.

Еще в XIX веке деловая этика выдающихся российских тружеников-предпринимателей, развивших базовые отрасли народного хозяйства страны, определялась лозунгом *«Прибыль – превыше всего, но честь превыше прибыли»*. Фамилии Баташева, Морозова, Третьякова, Бахрушина, Абрикосова заслуженно известны и поныне. Многие бизнесмены и сейчас работают по этому принципу. И это не ностальгия, по ушедшему времени, которого в деталях мы, конечно же, не знаем, это желание сохранить и продолжить традиции.

## **30. Банковская система. Региональный срез.**

### **Стараемся опираться на собственные силы**

Журнал «Банки и деловой мир», 2012, № 10, с.271

Банковская система Кузбасса на сентябрь 2012 года представлена девятью кредитными организациями, зарегистрированными в регионе, и 30 филиалами кредитных организаций других городов, в основном, разумеется, Москвы. Нами постоянно проводится мониторинг по оценке конкурентной среды, динамики развития банка по выбранным, значимым для нас ключевым показателям. Эти показатели выбира-

ются на основе оценки реальных собственных возможностей, учитываются те сегменты рынка, где мы можем иметь как минимум «нейтральную», а желательно и «сильную» стратегическую позицию, определяемую в формате SNW-анализа. При этом «нейтральная» сторона возможна как при 20 процентах доли регионального рынка, так и при 2 процентах. И не факт, что более высокая доля рынка свидетельствует о более сильной позиции банка. Здесь определяющей для нас является значимость конкретного сегмента рынка в операциях и структуре собственного бизнеса. Незаменимым, на наш взгляд, при нынешней высочайшей конкуренции, не может считать себя ни один банк, любая освободившаяся ниша очень быстро будет заполнена другими банками. Сильная сторона региональных банков – розница в регионе присутствия, на ее сохранение и развитие и нацелены наши усилия.

Условия конкуренции на региональных рынках, естественно, не равны и никогда таковыми не были. Крупные федеральные банки обладают рядом несомненных преимуществ перед банками региональными: финансовыми, административными, маркетинговыми. Однако если относиться к этому как к неизбежным «правилам игры», можно работать вполне успешно, что и подтверждается банковской практикой. Тем не менее, возможно, в части равенства банков всех масштабов перед регулятором, Банком России, ситуация не выглядит идеальной, здесь есть возможности для выравнивания конкуренции, от чего выиграют клиенты, а банковская система повысит свою устойчивость.

При планировании деятельности стараемся опираться на собственные силы, использовать возможности развития, имеющиеся в регионе, поэтому к помощи Банка России обращались только в 2008–2009 годах для пополнения ликвидности через сделки РЕПО. В 2012 году самостоятельно, без привлечения внешних инвесторов уже в мае осилили знаковую для нас планку собственного капитала в 1 миллиард рублей, хотя в планах здесь стоял 2014 год. Если есть интересные в стратегическом плане региональные и муниципальные программы, мы в них участвуем. Однако для нас это не является определяющими факторами в достижении финансовой устойчивости и развитии бизнеса. Если такие программы позволяют улучшить наши позиции на рынке, то мы в них участвуем. Никаких обязательных программ сверху не спускается, решения нами принимаются исключительно в рамках действующей нормативной базы, и в основе решений – экономическая целесообразность в среднесрочной перспективе.

В повседневной работе, естественно, приходится довольствоваться остатками разобранной крупными федеральными банками клиентуры. Работать наравне с крупными клиентами по многим позициям региональные банки не могут, это как раз тот пункт «правил игры», который не отменишь. Наши возможности по корпоративному кредитованию, особенно это контрастно проявлено в исполнении норматива кредитования на одного заемщика, здесь несопоставимы. Кроме этого, заметна ситуация, когда крупные корпоративные клиенты не хотят показывать масштабы своих операций в регионе присутствия, поэтому их расчетные счета обслуживаются далеко от мест физического ведения бизнеса. Но можно смотреть на эту ситуацию и с той стороны, что крупные федеральные банки неохотно идут на обслуживание малоодоходной и высокорискованной розницы, кроме потребительского кредитования, но этой особый случай. Интересно, что на эту ситуацию обратили внимание известные мировые

специалисты Э. Райс и Дж. Траут, сформулировавшие и убедительно аргументировавшие в своих «Маркетинговых войнах» принципы «партизанской» маркетинговой войны, позволяющие небольшим фирмам любой бизнес-направленности успешно и бесконечно долго конкурировать с мировыми бизнес-гигантами.

Открытие представительства банка в Москве может преследовать экономические или имиджевые цели, которые в итоге тоже должны сводиться к экономике. Своей клиентуры у нас в Москве нет, избытков ресурсов также нет, да и наши возможности, как уже отмечено, не соответствуют бизнес-требованиям столичных клиентов. Следовательно, с экономической точки зрения представительство в Москве нам не нужно. Возникающие организационные вопросы вполне успешно решаем через сотрудничество с Ассоциацией «Россия» и банками-партнерами, считаем, что на сегодня для нас это наилучшее решение.

## **31. Итоги и прогнозы.**

### **Тревожность и осторожность**

Журнал «Банки и деловой мир», 2012, № 12, с. 35–36

В IV квартале 2011 года у многих финансистов были серьезные опасения в связи с возможностью обострения кризиса в 2012 году. Очередная волна кризиса могла быть спровоцирована долговыми проблемами как еврозоны, так и США. Большинство банков очень ответственно оценили возможные стратегические внешние и российские риски и соответствующим образом к ним подготовились. Темпы роста банковских активов, кредитного портфеля в I квартале 2012 года сложились очень невысокие. Начиная со II квартала российские банки заметно увеличили деловую активность. Накопленная банковской системой России избыточная ликвидность не могла быть освоена корпоративным сектором экономики, поскольку в глобальной экономике сегодня нет свободных экономических ниш с требуемой инвесторами доходностью. Привлеченные банками дорогие пассивы были направлены в сегмент розничного кредитования. Следствием этого явились явно не соответствующие общему состоянию отечественной экономики темпы прироста розничного кредитования, в 2,8 раза превысившие темп роста банковских активов.

Остроту данной проблемы подчеркивает внесение в сентябре нынешнего года в Государственную Думу законопроекта об ограничении процентных ставок по кредитованию, вызвавшее множество споров, а также предложенный Банком России проект указания о внесении изменений в 254-е положение, предусматривающий более жесткие требования к формированию резервов на возможные потери по ссудам.

Главным событием 2012 года является успешное прохождение еще одного длительного периода неопределенности в мировой и российской финансовых системах. Для нашего банка, клиентов и акционеров главным событием стало достижение в мае уровня собственного капитала в миллиард рублей и его рост к ноябрю уже до 1,14 миллиарда без проведения эмиссии акций и привлечения субординированных займов, исключительно за счет капитализации полученной прибыли.

Рискуя выпасть из общего в целом обоснованно мажорного настроения по оценке ожидаемых итогов 2012 года, отмечу, что главным разочарованием года стало совершенно невятное по мотивам и ожидаемым последствиям присоединение России к ВТО. Если в 2010–2011 годах в средствах массовой информации звучали некоторые, хоть и гипотетические, но все же плюсы вхождения России в ВТО, то после свершившегося факта вступления стала более заметна совершенно другая его сторона. В СМИ отчетливо звучала тема: «У России достаточно возможностей для защиты своего рынка и отечественных товаропроизводителей». Неужели для этого и вступали?

Российской экономике и банковской системе удалось справиться с текущими проявлениями кризиса, нехваткой ликвидности, ростом количества проблемных кредитов. Однако, поскольку базовые, макроэкономические причины кризиса не устранены, мировая экономика находится в состоянии неустойчивого равновесия – ожидания и опасения очередной его волны абсолютно логичны. Наиболее вероятный сценарий 2013 года: постепенное снижение кредитной активности банков, тем более что норматив достаточности капитала Н1 снизился по банковской системе России с 14,7% на 1 января до 13,1% на 1 ноября. Увеличившиеся риски нарушения норматива, вкуче с ожидаемыми изменениями в порядке формирования резервов и невозможностью быстрого наращивания собственного капитала, приведут к замедлению темпов прироста портфелей розничных кредитов банков, снижению рисков. Основными тезисами 2013 года будут: тревожность и осторожность.

## **32. Нет правил без эксклюзива.**

### **Черный PR неприемлем**

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 1–2, с. 41–42

Высокая конкуренция на банковском рынке требует новых подходов к PR-деятельности и рекламе. Состоявшиеся и потенциальные клиенты сейчас весьма перегружены информацией от банков, поступающей к ним по всем доступным каналам. Телевидение, радио, прямые рассылки, мобильная связь, Интернет, прямое

общение – и в результате у многих клиентов сложилось уже обоснованно настороженное, предвзятое отношение к банкам, наиболее активно стремящимся «достучаться» к ним всеми доступными способами.

Любые крайности нежелательны, и сейчас на банковском рынке есть как банки, исповедующие агрессивную рекламную и PR-тактику, так и те, кто взвешенно и даже аскетично подходит к этой работе.

Реклама и PR-деятельность банков преимущественно нацелены на традиционный сегмент услуг: «платежи – депозиты – кредиты». Нечто принципиально новое в банковском деле придумать очень сложно, поэтому «условно новые» предложения банков сводятся к различным сочетаниям предлагаемых клиентам базовых параметров услуг. Причем идет конкуренция не самих услуг как таковых, а создаваемых специалистами новых рекламных образов известных ранее услуг, и эти образы часто не соответствуют декларируемому содержанию. Клиенты банков, откликнувшиеся на рекламные предложения, получают собственный опыт и – если он положительный – становятся постоянными клиентами банков, оправдавших их ожидания. Если же ожидания клиентов не оправдываются и содержание, качество, стоимость услуг банка отличаются от заявленных банком в худшую сторону, клиенты стремятся сменить банк. В такой ситуации для получения конкурентных преимуществ решающим может быть имидж банка в целом, понятная и прозрачная стратегия и тактика его работы, персоналии ключевых фигур, топ-менеджеров, осуществляющих руководство в конкретных регионах деятельности. Единоличные и коллективные исполнительные органы банков федерального масштаба если и известны, то практически не доступны для коммуникации клиентам банков в российских регионах. Для них ключевая фигура – региональный руководитель, его имидж, широта полномочий, деловая репутация, те аспекты, которые и определяют в итоге удобство работы клиентов с конкретным банком. Федеральные и региональные банки, исповедующие подобную модель позиционирования на рынке, получают дополнительные преимущества.

Банковские пресс-релизы, массовые рассылки и раздача рекламных материалов сегодня имеют очень небольшую эффективность – в силу того, что это самый простой и наиболее часто используемый способ выстраивания отношений с потенциальными клиентами, который к тому же активно предлагается и рекламными компаниями, отстаивающими необходимость и эффективность этих традиционных способов коммуникаций с клиентами. Не отрицая полностью целесообразности такого подхода, наш банк тем не менее придерживается иной точки зрения, основанной на предпочтении прямых контактов с клиентами на уровне исполнительных органов и ключевых специалистов банка. Это способствует выстраиванию длительных партнерских отношений. Последовательность и системность такой работы укрепляет конкурентные позиции банка – при условии стабильности состава его руководителей и ключевых специалистов, сохранения кадрового костяка, минимальной его ротации, как составляющего элемента имиджа банка и подтверждения его нацеленности на долговременное присутствие на рынке.

Возможности PR-деятельности банка достаточно широки, она может быть и одним из инструментов агрессивной стратегии развития банка и использоваться в основном «оборонительных» акций как реакция на действия конкурентов. Вопрос эффективности «черного» пиара вряд ли можно объективно осмыслить хотя бы потому, что стороны, его использовавшие, и стороны, на которые он был направлен, никогда не соотнесут между собой категории «затраты» и «результат» количественно. Не считаем правильным и возможным использовать «черный» пиар как средство достижения собственных целей в конкурентной борьбе, но при этом не исключаем возможные его возникновения по отношению к себе. Для компенсации нежелательных последствий имеем разработанные планы действий и необходимые ресурсы.

Внутрикорпоративный PR, безусловно, нужен – как инструмент согласования действий акционеров, исполнительных органов и сотрудников банка в реализации длительных стратегических задач. Основная задача его видится в едином понимании стратегии банка, видении своего места на рынке, осмыслении перспектив, упреждении возникновения угроз и координации этой работы на всех уровнях корпоративного управления. Координация здесь – не разработка регламентирующих правил и процедур, скорее внутрикорпоративная этика, реальное следование которой сплачивает и мобилизует сотрудников всех уровней, исполнителей, руководителей, акционеров. Эта работа идеологически должна исходить от акционеров, совета директоров, исполнительных органов банка. Участие PR-службы банка здесь необходимо, но она выполняет только исполнительские функции.

### 33. Своя рубашка ближе к телу

Газета «Кузнецкий рабочий» 29 марта 2013 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 26/03/2013

*Кипрские события всколыхнули интерес и даже страх людей перед финансовыми катаклизмами глобального масштаба. Как может сказаться это на России и почему вообще кризис в Средиземноморье может аукнуться в другой части планеты?*

Не секрет, что в большинстве стран мира национальные банковские системы двухуровневые. Не исключение и отечественная банковская система.

Первый уровень – Банк России, целью деятельности которого является защита и обеспечение устойчивости рубля, обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы и так далее.

Второй уровень – коммерческие банки, непосредственно работающие с клиентами. На 1 января 2013 года в России было 956 действующих кредитных организаций. Для сравнения, в Америке сейчас более 7 тысяч банков.

Любая национальная банковская система встроена в мировую финансовую систему. Идут интенсивные расчеты между государствами, меняются курсы валют друг к другу, резервы национальных банков хранятся в мировых валютах, преимущественно в долларах США и евро... К сожалению, несмотря на все мантры мировых финансовых гуру из Международного валютного фонда, Всемирного банка и других не менее солидных структур, собственноручно загнавших мир в долговую яму, проблема долгов никуда не делась, а только усугубляется. Ниже не самые последние (данные за 2012 год будут чуть позже), но вполне красноречивые цифры о лидерах и аутсайдерах долговых гонок. Источник: Quote.rbc.ru 17.05.2012 08:20.

### Рейтинг стран по объему внешнего долга

Место в 2011 г.	Место в 2010 г.	Страна	Объем внешнего долга в 2011 г. млрд долл.	Объем внешнего долга в 2010 г. млрд долл.	Изменение, %	Соотношение «внешний долг/ВВП» в 2011 г., %
1	1	США	15 033	13 980	8	100
2	2	Великобритания	9836	8981	10	407
3	4	Франция	5633	4698	20	203
4	3	Германия	5624	4713	19	157
5	5	Япония	2719	2441	11	46
6	8	Италия	2684	2223	21	122
7	6	Нидерланды	2655	2364	12	316
8	9	Испания	2570	2166	19	172
9	7	Ирландия	2352	2283	3	1081
10	11	Бельгия	1399	1265	13	272
11	10	Австралия	1377	1265	9	93
12	12	Швейцария	1346	1200	12	212
13	13	Канада	1181	1009	17	68
14	14	Швеция	1016	853	19	189
15	16	Гонконг	903	751	20	371
...						
23	22	Россия	519	489	6	28

Общий объем внешних долгов 50 ведущих стран мира достиг уже 65 триллионов долларов, в то время как **мировой(!)** валовый продукт в 2012 году составил около 70 триллионов долларов. Цифры сопоставимы. Выходит, что для того чтобы погасить долги 50 крупнейших стран-должников (в него входят все без исключения ведущие

экономики мира, с самыми высокими уровнями жизни), нужно всей планетой «скинуться» и целый год только работать, работать и работать, ничего при этом не потребляя. Это гротеск, конечно, но пропорции сложились именно такие, ничего с этим не поделаешь.

Последнюю неделю многие с различной степенью заинтересованности наблюдали за кипрским офшорно-депозитным «спектаклем». По состоянию на вечер 24 марта действие продолжается, внятных решений не принято. Найти решение, не ущемляющее ничьи интересы, уже невозможно. В этой многогранной проблеме очевиден факт крушения мифов *о стабильности и безопасности западной финансовой системы и неприкосновенности частной собственности в так называемых цивилизованных странах.*

...Хочу обратить внимание на темпы прироста долгов (предпоследний столбец). Если соотнести их с декларируемыми сегодня темпами статистического прироста ВВП большинства стран, 1–2 процента, картина рисуется достаточно унылая. Темпы прироста долгов в разы превышают темпы прироста ВВП, значит, перспектив рассчитаться по долгам в нынешней мировой экономической модели шансов нет ни у кого, соответственно, не все кредиторы получают обратно свои деньги полностью. И тут вновь может начать разматываться веревочка международных неплатежей.

Пусть веревочка, лишь бы не «удавочка»: по соотношению внешнего долга и ВВП в гораздо лучшей ситуации находятся Россия, Япония и Канада. Отсутствие России в верхних рядах этого рейтинга, наше 23-е место в этой ситуации, все же позволяет вполне обоснованно надеяться на не самые апокалиптические сценарии именно для нас. Слабое место, конечно, есть – это наша сырьевая зависимость. Факт известный.

Для российской банковской системы в целом истекший 2012 год был вполне удачным. Никаких серьезных перекосов, все достаточно сбалансировано, кроме одного штриха: объемы кредитования частных лиц вот уже два года растут темпами вдвое большими, чем объемы сбережений.

Такая ситуация уже была у нас в 2007–2008 годах – параллели напрашиваются сами собой... И хотя экономику далеко не всегда можно считать точной наукой, ее закономерности отменить нельзя. В данном случае нарушается баланс ресурсов: сбережения и заемных. Все достаточно просто, для того, чтобы одни люди могли брать деньги у банков в долг, нужно чтобы другие люди деньги сберегали, храня в банках.

Своя рубашка ближе к телу, и если далеко не всегда есть возможность увеличить свой доход, то всегда есть возможность им рационально распорядиться. Возможности для этого всегда есть. Вот именно из такого не очень сложного понимания уровней банковских систем и их возможного влияния на каждого из нас персонально нужно пробовать выстраивать свой личный уровень планирования и учета семейных доходов и расходов. Это можно, условно конечно, назвать третьим уровнем банковской системы, но в личном плане это самый важный и ответственный уровень.

## 34. Что нахিমичат с «физиками»?

### Последствия оценить сложно

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 4

Прошлогодний бум на рынке потребительского кредитования явно чрезмерен и действительно способен осложнить положение и заемщиков, и банков в обозримом будущем. В 2012 году при общем росте активов 18,9 процента прирост кредитов, предоставленных физическим лицам, составил 39,4 процента. Это рекордный показатель начиная с 2008 года. Более высокие темпы прироста кредитов физическим лицам, сложившиеся в 2005–2007 годах, обусловлены эффектом «низкой базы». Очевиден перегрев рыка потребительских кредитов, в структуре роста банковских активов виден существенный и стратегически нежелательный дисбаланс. Почти 40-процентный рост потребительских кредитов и рост кредитов корпоративным клиентам только на 12,7 процента. Привлеченные банками в 2012 году дополнительные и достаточно дорогие пассивы перешли в активы преимущественно на потребительском рынке, где доминирует импорт. Привлеченные банками деньги российских вкладчиков и предприятий не стимулируют рост российской экономики. Еще одно нежелательное последствие такого роста активов – это увеличение доли самых рискованных потребительских кредитов. О том, что риски здесь наиболее высоки, свидетельствуют и банковский опыт 2008–2009 годов, и оценки многих экспертов. Банком России сейчас принимаются необходимые и оправданные регулятивные меры по «охлаждению» рынка потребительского кредитования. Кроме банков на рынке потребительского кредитования сейчас присутствует немало микрофинансовых, небанковских организаций, не находящихся в поле регулирования Банка России. Практически не влияя количественно на объемы рынка потребительских кредитов, они в определенной мере задают общий настрой на экономически обоснованное снижение требований к заемщикам. Сегодняшние реалии – это «рынок покупателя», банки, настроенные на долгую и стабильную работу, реально оценивают риски и не впадают в демпинг.

Закон о банкротстве граждан, обсуждаемый сейчас в парламенте, должен способствовать законодательному определению правового статуса граждан-банкротов и самой процедуры банкротства. Закон, безусловно, необходим, но сейчас сложно оценить последствия его введения и влияние на рынок потребительского кредитования. Ключевые моменты неопределенности – это возможные злоупотребления со стороны должника, со стороны кредитора и со стороны арбитражного управляющего, размер суммы, когда кредитор может инициировать банкротство, готовность арбитражных судов. Для банков важно, чтобы банкротство, тем более что оно, возможно, будет неоднократным, не становилось для недобросовестных должников экономически выгодным. Этому можно препятствовать более широко, чем предлагается сейчас в проекте, прописав правовые последствия банкротства. Например,

невозможность учреждать предприятия и владеть их долями (акциями), невозможность покидать пределы России для целей отдыха и туризма. Невозможность занимать должности: выборные и руководящие в органах государственного и местного управления. Разумеется, нужны и правовые механизмы ограничения возможных злоупотреблений со стороны и кредиторов, и арбитражных управляющих. Вывод – закон о банкротстве граждан очень нужен, но обсуждаемый сейчас проект пока не решает важнейших вопросов.

Изменения в нормативы формирования фонда обязательных резервов, начавшие действовать с 1 марта 2013 года, не внесут серьезных изменений в депозитную политику банков. Увеличение норм резервирования на 0,25 п. п. по рублевым пассивам несущественно и не повлияет ни на объемы, ни на ставки привлечения ресурсов на отечественном рынке. Следовательно, не стоит ждать и изменений по этой причине на рынке кредитования. Снижение нормы резервирования по юридическим лицам-нерезидентам в валюте РФ и иностранной валюте с 5,5 до 4,25% более существенно и может стимулировать приток этих пассивов при соответствующей заинтересованности банков. Это изменение может быть полезным для российских банков в планировании вопросов управления ликвидностью.

Весь предшествующий опыт позволяет сделать вывод о том, что рынок не в состоянии «все расставить по местам». Банковская система России достойно и без крупных потерь и катаклизмов переживает все финансовые и экономические неурядицы благодаря тому, что выстроена, пусть не до конца и не до совершенства, но в целом логичная система регулирования и надзора, ограничивающая рынок от авантюрных участников и проектов. Регулирование предельных процентных ставок по депозитам сейчас встроено в общую систему отчетности и контроля. Это, в частности, указания Банка России № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов», № 2005-У «Об оценке экономического положения банков», письмо Банка России № 133-Т «О работе с банками, привлекающими вклады физических лиц по ставкам, превышающим рыночные».

Дополнительные прямые способы ограничения, если они будут предложены, вряд ли будут эффективны. Больше перспектив видится в обсуждаемом проекте регулирования ставок потребительских кредитов, что одновременно может способствовать и снижению рисков кредитования. Депозиты не могут привлекаться в экономически необоснованных пропорциях к размещаемым активам, любой банкир хорошо чувствует и понимает эту ситуацию.

Большинство банков хорошо понимает, что пределы роста рынка потребительских кредитов в существующих экономических условиях практически исчерпаны. Дальнейшее наращивание кредитных портфелей прежними темпами приведет к непропорционально большому росту рисков, просрочке, необходимости списания долгов. Общая активность банков на этом сегменте рынка будет заметно снижена, и, маловероятно, что в 2013 году прирост составит более 20 процентов. Тем не менее рынок будет подогреваться спросом на ресурсы со стороны заемщиков – физических лиц, остро нуждающихся в рефинансировании уже имеющихся кредитов.

Можно ожидать рост абсолютных сумм просроченных кредитов до 50% к уже сложившемуся уровню, но по банкам этот рост будет очень неравномерным. Возможны два граничных сценария развития ситуации в банковской системе в 2013 году. Первый, *осторожно-оптимистичный*, снижение темпов развития по ключевым показателям примерно вдвое и сохранение пропорций имеющегося роста. Второй, *нежелательный*, на фоне внешних факторов и снижения ликвидности приостановление роста пассивов и активов, снижение ликвидности, реализация накопленных рисков. У российских банков есть все возможности избежать нежелательного сценария, один из путей для этого – осознанное, самостоятельное движение по первому сценарию.

## 35. Банковское равновесие

Газета «Кузнецкий рабочий» 9 апреля 2013 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 10/04/2013

В апреле 2011 года, примерно через год после завершения острой фазы кризиса 2008–2009 годов, Правительство и Банк России приняли заявление «О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года». Все логично, кризис – кризисом, а жить нужно дальше. Основное в этой Стратегии, понятное каждому на бытовом уровне:

1. Конкуренция.
2. Разнообразии и качество услуг.
3. Повышение капитализации банков.
4. Информационная открытость перед клиентами.
5. Высокое качество управления банком.

Все абсолютно верно и на беглый взгляд понятно. На первом месте *конкуренция*. Но если заглянуть чуть глубже, можно увидеть, что в действительности реальная конкуренция, от которой выигрывают потребители, часто подменяется конкуренцией виртуальных образов услуг, далеких от их реального содержания. Поверив рекламе, клиент обращается в объявленную точку продажи и уходит разочарованным или, приобретя все же услугу, получает отрицательные эмоции чуть позже.

Видимое *разнообразие и качество услуг* на деле может оказаться бутафорским, а *информационная открытость* на практике сводится к занудному и малопродуктивному общению с оператором федерального call-центра по схеме: «Если вам нужно **это** – нажмите 1, а если вам нужно **то** – нажмите 2 и т. д.». Возражений клиентов не вызывают, пожалуй, только нацеленность банков на увеличение капитала и высокое качество управления.

Собственный опыт работы, общение с клиентами, сотрудниками, аудиторами, сотрудниками Банка России помогли почувствовать и понять, что в рыночной эко-

номике любая организация может успешно присутствовать на рынке, если она способна выполнить три базовых условия:

- 1) предложить услуги, соответствующие экономически оправданным ожиданиям клиентов по ассортименту, качеству и стоимости;
- 2) эффективно распорядиться полученными доходами, обеспечив в долгосрочной перспективе стабильность и развитие внутри организации и в отношениях с клиентами;
- 3) деятельность предприятия должна быть понятна его клиентам, сотрудникам, его партнерам. Это то, что часто называется словом «Миссия», красиво, но непонятно, особенно в части практической пользы для заинтересованных в успешной работе банка лиц. А их много. Вкладчики, заемщики, акционеры, сотрудники банка, частные, юридические лица, предприниматели, органы государственного и местного управления, Банк России, налоговые органы и бюджетные фонды. Основные составляющие стратегии в практике работы банка принципиально не расходятся с этими тремя тезисами. Что они значат в повседневной работе для всех заинтересованных лиц?

**Конкуренция.** Одно из определений этой экономической категории выглядит так:

«Соперничество между субъектами рыночной экономики за лучшие условия производства, выгодную позицию на рынке и т. п. Она является рыночной силой, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, которое уравнивает рыночные цены». Применительно к банкам, конкуренция должна приводить к снижению стоимости услуг, повышению их разнообразия и доступности, высокому качеству. На простом бытовом понимании это должно значить:

- 1) минимальные тарифы по расчетным операциям, платежам, переводам, а лучше даже их «нулевые» ставки;
- 2) высокие ставки по вкладам;
- 3) низкие ставки по кредитам;
- 4) возможность клиентов получать нужные услуги в любое время, в любом месте, дистанционно.

Банк сможет победить в конкурентной борьбе, если сможет удовлетворить большинство этих ожиданий клиентов. Конкуренция сегодня высока, банков много, кроме банков на рынке множество других участников, налицо «рынок потребителя», то есть рыночная ситуация, формируемая именно потребителями услуг, а не банками, эти услуги оказывающими. Почему же так много недовольства работой банков, так много критики и даже судебных споров? Как выше сказано, есть *заинтересованные лица* в работе банка. Это вполне конкретное научное определение, а сами *заинтересованные лица* являются предметом множества исследований еще с 80-х годов прошлого века. Отношения, возникающие в работе банка с *заинтересованными лицами* являются естественными экономическими регуляторами и ограничителями. Ключевым моментом банковской работы является «надежность», финансовая устойчивость банков, именно исходя из этого банки обязаны строить свою работу, на это нас нацеливает и Банк России. Финансовая устойчивость банка достигается только при взаимодействии со всеми *заинтересованными лицами*.

**Возможно ли бесплатное расчетно-кассовое обслуживание?** Нет, невозможно. Это технологически сложный процесс, производятся затраты по оплате труда сотрудников, использованию каналов связи, обеспечению безопасности при передаче данных, использованию IT-лицензий, архивированию и дублированию данных о совершенных платежах. Ежедневно в нашем банке совершается примерно 200 тысяч клиентских операций. Соответственно можно посчитать их количество в месяц, год... Вся информация по ним должна быть сохранена. Архивы банковских операций в электронном виде хранятся в банках от 5 лет по собственным операциям банка, до 75 лет – по счетам частных лиц, это тоже немалые затраты. Если, идя навстречу интересам *заинтересованных лиц* – клиентов, сделать расчетно-кассовое обслуживание бесплатным, а, совершая платежи, только нести затраты, то их нужно как-то компенсировать. Чем? Процентами по кредитам? Вряд ли это положительно воспримут другие *заинтересованные лица*, заемщики, и это точно не будет способствовать доступности кредитов и их расчетной возвратности. Таким образом, банкам нужно находить «золотую середину» между экономическими интересами клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию и заемщиками. К сведению уважаемых клиентов. Обслуживание банков в подразделениях Банка России также осуществляется на возмездной основе. Существуют и тарифы за обслуживание в банках корреспондентах.

В следующий раз рассмотрим вопросы кредитования.

## 36. Возвратность кредитов

Газета «Кузнецкий рабочий» 23 апреля 2013 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 24/04/2013

Многие потенциальные заемщики искренне считают, что банки «перегибают палку», слишком строго оценивают финансовое положение заемщиков, устанавливают слишком высокие ставки по кредитам или выдают кредиты только под обеспечение или поручительство. Впрочем, есть и экспресс-кредиты без поручителей, но это отдельная тема, и касается она не только банков. Не навязываю никому своего мнения, каждый сам для себя решит, что выгоднее, безопаснее и комфортнее. Быстро и заведомо дорого? Или обстоятельно, осознанно и без удвоения-утроения процентных ставок? Не подвергая сомнению дисциплину и порядочность абсолютного большинства наших заемщиков, предлагаем вместе сделать небольшие и несколько упрощенные расчеты.

Недавно высказанные мнения премьер-министра о необходимости снижения стоимости ипотечных кредитов, министра финансов – о завышенной стоимости потребительских кредитов весьма привлекательны для клиентов банка – заемщиков. Однако стоимость кредитов – это только одна из составляющих нашей работы.

Рассмотрим вопрос установления процентной ставки по кредитам шире, учитывая интересы вкладчиков банков.

Допустим, банк привлек деньги вкладчиков на общую сумму 100 миллионов рублей под 8 процентов годовых. Через год банк должен вернуть все эти вклады и заплатить 8 миллионов рублей процентов вкладчикам за использование их денег. Требования и нормативы Банка России позволяют использовать для доходных кредитных операций не более 70% привлеченных ресурсов, это необходимо для обеспечения ликвидности, расчетов с клиентами по текущим обязательствам. То есть только для того, чтобы уравновесить процентные расходы со вкладчиками банка, необходимо выдавать кредиты по ставке: 8% годовых делим на 70% использования привлеченных ресурсов, получается 11,4% годовых. Это и есть так называемая процентная себестоимость; кроме нее еще нужно учесть:

- собственные расходы банка на технологическое, лицензионное, материальное, кадровое обеспечение работы;
- расчеты с государством по бюджетным и приравненным к ним платежам;
- минимальную плановую прибыль. В совокупности это должно укладываться в понятные и принимаемые нашими партнерами 3% «банковской маржи».

По итогам прошлого года рентабельность активов российских банков в среднем составила 2,3% в годовом исчислении. Это совсем немного, по сравнению с другими отраслями экономики.

**Справка:** согласно данным госкорпорации «Агентство по страхованию вкладов» средний уровень ставок по вкладам в Сибирском федеральном округе на апрель 2013 года составляет 9,68%.

Соответственно изложенному выше **возможная средняя ставка по банковским кредитам сейчас находится на уровне 16% годовых**. С учетом того, что некоторые кредиты выдаются по более низким ставкам – обычно это самые крупные кредиты, что и понятно, некоторая «скидка за опт» для заемщика – другие кредиты должны быть пропорционально дороже.

На практике сейчас диапазон рабочих ставок по кредитам составляет от 10 до 18 процентов годовых. Любой банк, не находящийся в сложном финансовом положении, обязан(!) укладываться в этот диапазон кредитных ставок. Если вам как заемщику предлагают платить больше, прямо или косвенно, с учетом дополнительных комиссий, лучше найти другой банк с более реальными условиями кредитования. Поле для выбора огромно, главное здесь, не спешить.

Избежать многих проблем, увы, возможных при кредитовании, на наш взгляд, помогут несколько несложных правил.

1. Знать и поддерживать положительной свою кредитную историю. Один раз в год каждый из нас имеет право БЕСПЛАТНО получить информацию о своей кредитной истории, обратившись в бюро кредитных историй или в банк, где вы имеете счет. Если нужно чаще, пожалуйста стоимость запроса примерно 30 рублей.
2. Не брать новых кредитов для погашения действующих. Это порочный круг. Из него мало кому удается выйти без финансовых и репутационных потерь.

3. Не принимать эмоциональных решений по кредитам. Правильный и безопасный подход: мне нужен конкретный товар, но не хватает немного денег. Выгоднее всего их взять в банке «АБВ», там я получаю зарплату, имею положительный опыт работы и т. п. Неправильный и рискованный подход: вот тут дают кредиты по паспорту и без поручителей, чего бы ненужного купить?..
4. Не оформлять чужие кредиты на себя. Никакие причины не могут быть приняты, статистика железобетонно свидетельствует о высочайших рисках таких кредитов. Исключение – дети, супруги, это как раз нормальная житейская практика, еще лучше, если члены семьи выступают поручителями.
5. Получаемые кредиты – вначале сразу доход, а потом долгое время расход. Это нужно понимать и правильно планировать свой семейный бюджет на весь период расчетов по кредиту.

...В кредитных отношениях неизбежно возникают риски. Банковские риски регулируются Банком России, эта сторона нашей работы не важна для заемщика. Но для него реально существуют такие риски, как:

- ◆ утрата трудоспособности,
- ◆ утрата или снижение доходов.

Нужно осознавать наличие таких рисков и иметь возможность компенсировать неблагоприятные ситуации, часто носящие временный характер.

Кроме этого в кредитовании могут присутствовать валютный риск (если кредит взят в какой-либо иностранной валюте), процентный риск (если ставка по кредиту в договоре обусловлена ставкой Банка России или другим внешним ориентиром).

...Наиболее часто к банкам звучат претензии в части невысоких ставок по депозитам и недостаточно низких ставок по кредитам. Но это две стороны одного и того же банковского процесса – «аккумуляция временно свободных денег одних субъектов экономики и вкладывание их в работу других, испытывающих временный недостаток денежных средств». Сам банк, как коммерческий субъект экономики, имеет ценность и смысл существования в той мере, насколько он востребован своими клиентами.

Для того чтобы договор кредитования состоялся, нужно, чтобы совпали экономические интересы и возможности вкладчика и заемщика. И банк выступает здесь квалифицированным ответственным посредником, гарантом исполнения обязательств. С одной стороны, вкладчику банка в любом случае будут выплачены все оговоренные депозитным договором суммы в назначенные сроки, даже если у заемщика временные трудности, и он своевременно не может исполнить свои обязательства по кредиту. С другой стороны, подписанный кредитный договор – гарантия для заемщика, что он может воспользоваться заемными средствами для своих текущих нужд, даже если вкладчик досрочно расторгнет депозитный договор и заберет свои средства. Для банка это несложно, у нас всегда есть запас свободных средств. Банк выступает посредником и в процессе уравнивания процентных ставок по кредитам и депозитам. Баланс экономических интересов вкладчиков и заемщиков достигается посредническими функциями банка.

## 37. Чтобы понять клиента, нужно дышать с ним одним воздухом

Журнал «Эксперт-Сибирь», 2013, № 23

*Бум потребительского кредитования сохранится на рынке еще год, прогнозирует Юрий Буланов, председатель правления Кзнецкбизнесбанк, но чтобы остаться на плаву, не нарушать нормативы, банкам целесообразно отказаться от выплаты дивидендов, чтобы капитализировать прибыль.*

Небольшой и независимый «Кузнецкбизнесбанк», головной офис которого расположен в Новокузнецке, на рынке Кемеровской области работает уже более двух десятков лет. Он был создан на базе «Жилсоцбанка» в годы перестройки. Руководство банка с тех пор неоднократно доказывало, что тонко чувствует не только нюансы локального рынка, но и зарождающиеся макроэкономические тренды. Во многом благодаря этому на протяжении всего пути банк проводит взвешенную политику, ориентированную на достижение оптимального соотношения рискованности и доходности проводимых операций.

За все годы деятельности банку удалось увеличить собственный капитал в десятки раз – до 1,2 млрд рублей. Как это обычно бывает, подобные успехи зависят от личности руководителя. С 1996 года председателем правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» является Юрий Буланов. По образованию – экономист. Работал инженером-исследователем кафедры экономики и организации производств Сибирского металлургического института. Защитил кандидатскую диссертацию.

Динамично развивающийся региональный банк на финансовом рынке страны, где преобладают федеральные крупные сетевые банки, сегодня является если не феноменом, то редким экземпляром, достойным внимания. Сегодня в стратегиях крупных банков, входящих в топ-20 страны, преобладает экспансивная тактика, направленная на развитие потребительского кредитования. Несмотря на предостережения экспертов и аналитиков, а также советы Банка России увеличивать капитализацию участники финансового рынка не сдерживают свои «аппетиты» и по-прежнему активно увеличивают масштабы кредитования физлиц, что в итоге может оказаться «палкой о двух концах» и в результате свести на нет банковскую маржу (см. «Улучшить банковский метаболизм», «Эксперт-Сибирь» «19 за 2013 год»). Обсудить эти проблемы банковского сектора мы и решили с **Юрием Булановым**.

– **Какие каналы сегодня можно использовать для капитализации банков?**

– Средние значения уровня достаточности капитала по банковской системе сейчас довольно неплохие. Но если рассматривать ситуацию не в абсолютных показателях, а в относительных – в соотношении капитала к масштабу активных банковских операций, то риски недостатка капитала заметны. И есть основания

предполагать, что они еще не совсем верно оценены участниками рынка. Именно поэтому Банк России советует увеличивать капитал. Это абсолютно правильно, запаса капитала действительно маловато. Российские банки очень рзнятся по уровню капитала, средние показатели говорят о том, что есть значимая категория системообразующих банков, где уровень исполнения первого норматива значительно меньше, чем у банков меньшего масштаба. В ситуации недостатка капитала может оказаться любой. Поэтому капитализация, безусловно, нужна. Мы это давно прочувствовали и поняли, что риски потребительского кредитования очень высоки. На это обратил внимание еще в прошлом году и Банк России, и сейчас им принимаются необходимые регулятивные меры. Потому что если еще чуть-чуть качнется экономика, то в первую очередь «посыплются» частные заемщики. Сегодня уровень закредитованности несравненно выше, чем еще два-три года назад. Многие банки это знают, это видно по прямым и косвенным показателям. Если какой-то триггер сработает в нежелательную сторону, то ситуация может получиться хуже, чем в 2008 году, поэтому и нужно пополнять запас капитала. Кроме того, в условиях, когда на рынке только дорогие и неустойчивые пассивы, целесообразно сформировать реальный капитал, полученный не за счет переоценки имущества, корректный, но по экономической природе, скорее, виртуальный пассив, не связанный с притоком «живых» денег». Основной капитал – это реальные деньги, дополнительный фактор устойчивости пассивной базы и недорогих пассивов. Тогда и нормативы ликвидности лучше будут исполняться. Не каждый акционер банка может себе позволить капитализировать прибыль, а не направлять ее на дивиденды. Но это реальный путь и почему бы этот путь не рассматривать? Да, возможно, придется отказаться от дивидендов, на некоторый срок, зато за этот период (4–5 лет) можно капитализировать прибыль и получить существенное конкурентное преимущество. Это позволит не бегать за дорогими пассивами.

**– Вы уже не бегаете?**

– Сегодня мы отходим от дорогих пассивов и держим ставку на 0,75–1 пункт ниже, чем в среднем по городу. У нас нет притока дорогих пассивов, валюта баланса не падает. Получается неплохая процентная маржа, т. к. доля дорогих пассивов снижается. Мы нашли для себя этот путь наиболее рациональным.

**– По кредитам просрочка растет?**

– Конечно, подрастает. Если какой-то корпоративный проблемный кредит погасится, то просрочка снижается, а потом опять по нарастающей. Оснований для системного уменьшения просрочки сейчас нет. Взрывного роста просрочки тоже нет, но этот сценарий исключать нельзя, так как опасения насчет нестабильности экономики остаются.

**– Эксперты считают, что банки могут черпать маржу в ипотеке, в длинных деньгах. Как вы к этому относитесь?**

– Ипотека – штука хорошая. Мы получили на длительный срок устойчивые активы, которые хорошо обеспечены, там низкая просрочка и дисциплинированные заемщики, потому что у них на карту многое поставлено. Но большой маржи там не получишь, так как ставка по ипотеке – 10–12%. Меньше 10 процентов – банки не могут дать, а больше 12 процентов – клиенты не возьмут. А если и возьмут, то не очень разумные, которые плохо просчитывают ситуацию. Да, сегодня АИЖК рекламирует ставки в 8 процентов, и, вероятно, кто-то такие кредиты действительно получает, но массово это работать не будет. Рабочая ставка остается все-таки на уровне 10–12%. Пассивы сейчас можно получить под 9%, а что остается тогда банку? Даже если самая большая ставка 12%, три процента маржи – это маловато. Практически себестоимость. Если условно взять, что у нас стоимость привлечения составляет 9%, то у нас точка безубыточности получается где-то на уровне 16% – вот где, по идее, ипотека может быть. Поэтому с ипотекой можно работать, если структура пассивов позволит иметь себестоимость не выше 7%. Но перекаладывать в ипотеку сегодня те дорогие пассивы, которые есть на рынке, не имеет смысла. Большого роста ипотеки в этом году не будет, в этом году по инерции продолжится рост потребкредитов, пока еще темпы высокие.

**– Сколько лет еще этот темп продержится?**

– Последний год. В этом году уже этот процесс выдохнется, потому что закредитованность частных лиц очень большая. Некоторые банки очень активны, может быть, даже как-то странно агрессивны. Но анализируя такую активность банков на рынке потребкредитования и посмотрев их отчетность на сайте Банка России, невозможно понять их оптимизм.

**– Тогда в какой сегмент будет выгодно «уходить» банкам после спада бума потребкредитования?**

– Все сегменты по-прежнему сохранятся, но не будет такого ярко выраженного локомотива. Сегодня это явление на рынке гипертрофированное. Кто-то очень осторожничает, как мы, в этом направлении, другие, наоборот, считают, что нужно успевать – «пока катит». Период, когда надо было наращивать кредитный портфель, закончился в первой половине 2012 года, дальше можно набрать клиентов только с высоким риском. А риски уже трудно просчитываются.

**– За счет чего можно кредитовать корпоративный сектор?**

– За счет него самого и кредитовать. У кого-то есть остатки, у кого-то нехватка ресурсов. Сегодня остатки по корпоративному сектору прирастают, а кредиты предприятия берут с меньшей активностью. Банки привлекали много ресурсов населения на длительные сроки в период кризиса, восполняя невысокую ликвидность. Усугубило ситуацию вхождение России в ВТО с непонятными целями и перспективами, активность отечественных предприятий, ориентированных на внутренний рынок, снизилась. Одновременно привлеченные банками ресурсы вынужденно перетекали через кредиты на потребительский рынок, стимулируя

импорт и еще больше снижая спрос на кредиты со стороны корпоративных заемщиков. Получился замкнутый круг, который и сегодня еще продолжает работать. При этом зарплату наши заемщики получают на наших предприятиях, которые меньше стали зарабатывать, закредитованность населения увеличилась, расходы увеличились, а доходы предприятий, зарплаты сотрудников, наоборот, уменьшаются. В Кузбассе упали цены на металл, уголь, это сказывается на зарплатах. Эта петля в этом году снизит покупательную способность частных лиц, особенно тех, кто набрал много недешевых кредитов.

**– Какова доля МСБ в портфеле банка?**

– Трудно просчитать, так как многие предприниматели берут потребкредиты для бизнеса. Максимальная сумма потребкредита – 700 тысяч рублей. Этого бывает достаточно для малого бизнеса. Формально у нас корпоративный портфель – 800 млн рублей. Портфель у частных – 1 млрд 800 млн рублей. Из них примерно 600 млн рублей – ипотека. Формально у «ипэшников» не много кредитов – не более 200 млн рублей.

**– Малый бизнес в основном это торговые компании?**

– Не только. Есть производства. К примеру, производства тротуарной плитки, полиэтиленовых пакетов, гвоздей, полиграфической продукции, переработка автомобильных шин. Есть гостиницы небольшого формата, агентства недвижимости.

**– Крупный бизнес кредитуете?**

– Наш собственный капитал 1,2 млрд рублей. Мы можем в одни руки дать 300 млн рублей. Эти суммы довольно большие, но не для крупного бизнеса. Для малого и среднего столько и не надо, а крупному нужны другие масштабы. Стандартная сумма кредитов у нас не превышает свыше 30 млн рублей и очень редко до 100 млн рублей. Для нас это крупные кредиты.

**– Какие у вас самые популярные кредиты?**

– Самые популярные в диапазоне сумм 200–400 тысяч рублей. Обычные бытовые потребительские кредиты, которые берут на ремонт, приобретение техники, доплату за автомобиль. Мы сознательно не пошли на рынок автокредитов, где нужно иметь договоры с автодилерами, наш статус регионального банка не позволяет вступить в такие масштабные отношения.

**– В иностранной валюте кредиты популярны?**

– Мы их не предлагаем. У нас очень низкие ставки по валютным вкладам, около 3%. У нас есть определенная часть пассивов в валюте для текущих операций. Мы не привлекаем валютные пассивы сегодня, нам их некуда реализовывать. В Новосибирске – другая ситуация, а у нас провинция. Предприятия есть, которые на экспорт работают, но все операции идут через Москву. Есть властная вертикаль, есть экономическая вертикаль.

**– Как можно объяснить, что люди сегодня покупают деньги у кредитных организаций, торгующих чуть ли не на рынке, под огромные проценты?**

– Два-три года назад не было уже дефицита кредитов, но из-за мощной информационной «накачки» заемщики часто берут очень рискованные кредиты. На улице видят объявление, что за два часа можно взять кредит – без справок и поручителей. Идет сигнал – «надо брать». Берут, а потом начинают думать, считать, оказывается, что там 50–60% годовых. Хотя достаточно посмотреть 4–5 банков, чтобы выбрать что-то оптимальное, или даже пойти в банк, где получаешь зарплату. Повторяется симптом первой половины восьмого года, когда было много предложений по кредитам. Сегодня у нас рынок покупателя. Заемщик имеет возможность выбрать спокойно, но многие почему-то спешат. Эта спешка непонятна. Ведь можно проанализировать ряд банков, да, на это потребуется, может быть, неделя. Но почему-то многие предпочитают брать там, где дороже, но очень быстро.

**– Сегодня количество региональных банков снижается, федералы наращивают свое влияние, есть рецепт безболезненного существования регионального банка?**

– Нужно искать свою нишу на рынке. Кто-то хочет развить банк, а потом влиться в большой банк. Продажа – это тоже путь развития, нельзя сказать, что это плохой путь. Но централизация сегодня местами завышена. Чтобы понять клиента, нужно дышать с ним одним воздухом, одинаково мыслить. Мы более «синхронны» с нашими клиентами. Мы не хотим быть самыми большими, но хотим быть достаточно точными и соответствовать ожиданиям клиентов. Подход, когда банки продают не то, что нужно клиентам, а то, что у них есть – неправильный. Ситуация 2008 года с нехваткой ликвидности сработала в октябре, а статистически проявилась уже в апреле-мае. Сегодня ситуация в чем-то повторяется. Хорошо, если потребкредитование «мягко притормозит», а не лопнет с треском. Сегодня у нас нет задачи наращивать кредитный портфель. Мы заложили на этот год рост кредитного портфеля только 5%, при этом понимаем, что можем вырасти и на 20%, но важнее минимизировать риски. Поэтому рецепт простой – как можно меньше дорогих пассивов, как можно больше устойчивых прогнозируемых клиентов, и не нужно гнаться за большой процентной доходностью. В ином случае, если у нас что-то не работает, мы не можем как крупный сетевой банк закрыть филиал, нам и дальше работать в своем регионе. Как мы будем людям в глаза смотреть?

**– Банки на Западе имеют источник кредитования в виде пенсионных денег? У нас есть предпосылки для этого?**

– Дело в том, что это должны быть длинные и недорогие деньги. Хорошие заемщики сегодня и так получают 8–9 процентов, это что касается недорогих денег. Пусть не на очень длинные сроки, но зато они знают, что могут рефинансироваться – закрыть один, взять другой кредит. Но нужны кредиты лет на десять, по ставке не более 6%. Сегодня я не вижу, где взять такие пассивы.

– Президент Путин посоветовал банкам кредитовать корпоративный сектор под более низкие проценты. Как это сделать?

– Да, президент сказал, но ставка Банка России 8,25%. Все от этого «пляшут». Нужно постепенно снижать ставку до 4–5%, «зажимать» инфляцию. В таком контексте тогда нужно отказаться и от роста тарифов на ЖКХ. А почему они вообще должны расти? Может, просто запретить это? Если ставка ЦБ – 8,25%, нормативы повышения тарифов ЖКХ не более 6%, тогда откуда возьмутся дешевые кредиты?

– В Германии и инфляция, и кризис, но они находят длинные деньги под низкие проценты...

– У них учетная ставка не поднималась выше 12%, а потом только снижалась. А у нас она была и 210%.

– Какие прогнозы по финансовому рынку России?

– Наши проблемы – продолжение мировых проблем. К примеру, от вступления в ВТО нам никакой пользы нет. Нас туда принимали не для того, чтобы мы развивали свою экономику, а для того, чтобы мы качали туда сырье. Когда мы вступали в ВТО, было много рассуждений, что мы сможем получить какие-то теоретические плюсы. Но после того как мы вступили, буквально спустя полгода, начались рассуждения, что у нас достаточно инструментов, чтобы защитить свой рынок от последствий вступления в ВТО. Зачем же тогда вступали? Понятно, что это ударит по сельскому хозяйству, автомобилестроению и пр. Как защита в автопроме – появился сбор на утилизацию старых автомобилей. По моему мнению, из ВТО нужно «тихонько уйти». Все равно без сырья ВТО не сможет жить. Нам нужно начать стимулировать импортозамещение. Нет другого пути. Не сделав такую банальность, говорить о чем-то более масштабном нет смысла.

– Тогда кредиты нужны на развитие производства... Но их трудно получить бизнесу...

– У банков есть деньги. Но ни одно разумное предприятие не возьмет кредит только потому, что дают. Нужно знать, что с ним делать. Нужно произвести товар, нужно продать товар. Сегодня дефицита товаров нет. Нет дефицита производственных мощностей. Почему не идут инвесторы? Потому что плохой инвестиционный рынок и все ниши заняты. Сегодня мировые производственные мощности автомобилестроения в два раза превышает спрос. Все замыкается на конечного потребителя. Ему надо где-то заработать, но предприятие, где он работает, само должно что-то продать, а что оно может продать? В Советском Союзе была автаркия. Элементы ее нужно возрождать. Частично изолироваться от глобальной экономики, хотя сейчас это сделать сложно. Было бы разумно административными рычагами создавать точки роста для импортозамещения. Недостаточно сказать, что нужно снижать ставки по кредитам, нужны политические решения.

## 38. О дивидендах и закредитованности

Газета «Кузнецкий рабочий» 18 июня 2013 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 19/06/2013

*«Бум потребительского кредитования сохранится на рынке не более года». Такой прогноз дает председатель правления Кузнецкбизнесбанка Юрий БУЛАНОВ. По его мнению, чтобы «остаться на плаву», не нарушать нормативы, банкам целесообразно отказаться от выплаты дивидендов, капитализировать прибыль. Именно таким путем пошли акционеры ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» на своем ежегодном собрании 11 июня.*

### – Какие каналы сегодня можно использовать для капитализации банков?

– Если рассматривать ситуацию не в абсолютных показателях, а в относительных – в соотношении капитала к масштабу активных банковских операций – то риски недостатка капитала заметны. Именно поэтому Банк России советует увеличивать размер собственного капитала. Капитализация, безусловно, нужна. Мы это давно почувствовали и поняли, что риски потребительского кредитования очень высоки.

На это обратил внимание еще в прошлом году и Банк России, и сейчас им принимаются необходимые регулятивные меры. Потому что если еще чуть-чуть качнется экономика, то в первую очередь «посыплются» частные заемщики. Сегодня уровень закредитованности несравненно выше, чем еще два-три года назад.

Не каждый акционер банка может себе позволить капитализировать прибыль, а не направлять ее на дивиденды. Но это реальный путь и почему бы этот путь не рассматривать? Да, возможно, придется, отказаться от дивидендов на некоторый срок, зато за этот период (4–5 лет) можно капитализировать прибыль и получить существенное конкурентное преимущество. Это позволит не бегать за дорогими пассивами.

### – Вы уже не бегаєте?

– Сегодня мы отходим от дорогих пассивов и держим ставку на 0,75–1 пункт ниже, чем в среднем по городу. У нас нет притока дорогих пассивов, валюта баланса не падает. Получается неплохая процентная маржа, так как доля дорогих пассивов снижается. Мы нашли для себя этот путь наиболее рациональным.

### – Эксперты считают, что банки могут черпать маржу в ипотеке, в «длинных деньгах». Как вы к этому относитесь?

– Ипотека – штука хорошая. Мы получили на длительный срок устойчивые активы, которые хорошо обеспечены, там низкая просрочка и дисциплинированные заемщики, потому что у них на карту многое поставлено. Но большой маржи там не получишь, так как ставка по ипотеке – 10–12%. Меньше 10 процентов банки не могут дать, а больше 12 процентов клиенты не возьмут... Большого роста ипотеки в этом году не будет, по инерции продолжится рост потребительских кредитов, пока еще темпы высокие.

**– Сколько лет еще продержится этот темп?**

– Последний год. В этом году уже этот процесс выдохнется, потому что закредитованность частных лиц очень большая.

**– Тогда в какой сегмент будет выгодно «уходить» банкам после спада бума потребительского кредитования?**

– Все сегменты по-прежнему сохранятся, но не будет такого ярко выраженного локомотива... Период, когда надо было наращивать кредитный портфель, закончился в первой половине 2012 года, дальше можно набрать клиентов только с высоким риском. А риски уже трудно просчитываются.

**– За счет чего можно кредитовать корпоративный сектор?**

– За счет него самого и кредитовать. У кого-то есть остатки, у кого-то нехватка ресурсов. Сегодня остатки по корпоративному сектору прирастают, а кредиты предприятия берут с меньшей активностью. Банки привлекали много ресурсов населения на длительные сроки в период кризиса, восполняя невысокую ликвидность. Усугубило ситуацию вхождение России в ВТО с непонятными целями и перспективами, активность отечественных предприятий, ориентированных на внутренний рынок, снизилась. Одновременно привлеченные банками ресурсы вынужденно перетекали через кредиты на потребительский рынок, стимулируя импорт и еще больше снижая спрос на кредиты со стороны корпоративных заемщиков.

Получился замкнутый круг, который и сегодня еще продолжает работать. При этом зарплату наши заемщики получают на наших предприятиях, которые меньше стали зарабатывать, закредитованность населения увеличилась, расходы увеличились, а доходы предприятий, зарплаты сотрудников, наоборот, уменьшаются. В Кузбассе упали цены на металл, уголь, это сказывается на зарплатах. Эта петля в этом году снизит покупательную способность частных лиц, особенно тех, кто набрал много недешевых кредитов.

**– Как можно объяснить, что люди сегодня покупают деньги у кредитных организаций, торгующих чуть ли не на рынке, под огромные проценты?**

– Два-три года назад не было уже дефицита кредитов, но из-за мощной информационной «накачки» заемщики часто берут очень рискованные кредиты. На улице видят объявление, что за два часа можно взять кредит – без справок и поручителей. Идет сигнал – «надо брать». Берут, а потом начинают думать, считать, оказывается, что там 50–60% годовых. Хотя достаточно посмотреть 4–5 банков, чтобы выбрать что-то оптимальное... Повторяется симптом первой половины 2008 года, когда было много предложений по кредитам.

...Сегодня у нас нет задачи наращивать кредитный портфель. Мы заложили на этот год рост кредитного портфеля только 5%, при этом понимаем, что можем вырасти и на 20%, но важнее минимизировать риски. Поэтому рецепт простой – как можно меньше дорогих пассивов, как можно больше устойчивых предсказуемых клиентов, и не нужно гнаться за большой процентной доходностью. В ином случае,

если у нас что-то не работает, мы не можем как крупный сетевой банк закрыть филиал: нам и дальше работать в своем регионе...

*Из интервью журналу «Эксперт-Сибирь», № 23 (378), 10–16 июня 2013 года.*

*Печатается с сокращениями*

## **39. Поставлено на карту.**

### **Готовы работать на перспективу**

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 6, с. 47–48

Ситуация на отечественном банковских карт постепенно меняется, но роль «зарплатных проектов» в приросте количества выданных карт до сих пор значительна, хотя и темпы прироста карточных счетов по этой позиции заметно снижаются. Это понятно: большинство населения уже имеет карточные счета и открытие их дополнительно или взамен имеющихся происходит все же не так часто. Тем не менее клиенты получают карты не только для заработной платы, но и для расчетов через Интернет и обслуживания за рубежом – здесь еще есть немалый потенциал роста.

Популярностью у клиентов пользуются все виды карт, расчетные и кредитные, наблюдается рост интереса к кобрендинговым картам, предоплаченным картам. В первую очередь для клиента привлекательны уровень оказываемого сервиса и тарифы обслуживания. Значительный спрос наблюдается в области удаленного управления своим банковским счетом через Интернет. Чем выше функциональность у такого сервиса, в том числе в части управления выданными картами (смена пин-кода, управление лимитами и пр.), тем лучше он для клиента.

Качественное обслуживание банковской платежной инфраструктурой всегда было достаточно затратно для банков. Составляющих много: запасные комплектующие, надежные каналы связи, квалифицированные и дисциплинированные сотрудники в банках и предприятиях торговли. Идет медленное, но устойчивое привыкание владельцев карточных счетов к использованию их не только для снятия наличных, но и для безналичных расчетов. У клиентов возникают вопросы при отказе в обслуживании, если банк плохо контролирует и медленно реагирует на сбойные ситуации с расчетным оборудованием, – это элемент банковской конкуренции, и выигрывают те банки, которые реально, а не декларативно обеспечивают качественное обслуживание по своим и сторонним картам в торгово-сервисных предприятиях.

Интерес граждан к пластиковым картам неуклонно растет. Но также стоит отметить и соответствующий рост интереса мошенников к этой области банковской деятельности, что является заметным ограничителем роста этого сегмента рынка, поскольку риски достаточно высоки, особенно в свете проблем, с которыми стол-

кнутся банки после вступления в силу статьи 9 закона «О национальной платежной системе». Наш банк постоянно публикует статьи в СМИ, направленные как на повышение финансовой грамотности населения, так и на соблюдение мер безопасности при использовании банковских сервисов.

На наш взгляд, государству стоило бы повысить роль существующих национальных платежных систем, принять разумные стимулирующие меры к их развитию, в том числе и прекрасно зарекомендовавшей себя платежной системе «Золотая Корона». Сейчас мы видим опережающий рост международных платежных систем, что явно не отвечает стратегическим интересам России и ее граждан.

Сегодня торговые точки проявляют значительный интерес к безналичным расчетам при помощи пластиковых карт. Причем предприятия интересуют, чтобы в одном терминале можно было обслужить карты разных платежных систем и обслужить быстро. Среди банков наблюдается острая конкуренция на этом рынке. Выигрывают те, кто предложит выгодные тарифы и, что еще важнее, качественное обслуживание. Важнейший аспект: экономическая и ментальная готовность покупателей и торговых-сервисных предприятий оплачивать банковскую комиссию на минимальном уровне безубыточности, и для этого требуется время. Пока, с точки зрения доходов, для банков это несущественная их часть, но мы готовы и будем работать на перспективу.

## 40. От ВТО до кредитования

Газета «Кузнецкий рабочий» 30 июля 2013 г.  
<http://www.kuzpress.ru/04/08/2013>

*Завершилось первое полугодие 2013 года. Время отпусков, жары и ливней, Дня города, профессиональных праздников, время осмыслить текущее состояние дел.*

Запомнились последние июльские события: удовлетворенность премьер-министра пятым местом России в мире по объему ВВП (данный факт можно считать условно положительным, если не вглядываться в него детально) и встреча президента В. В. Путина с председателем Банка России Э. С. Набиуллиной – с обозначением «направлений главных ударов» в экономике и финансах. Это:

- борьба с инфляцией,
- усиление банковского надзора,
- создание мегарегулятора.

Естественно, параллельно необходимо обеспечивать:

- рост ВВП (по некоторым оценкам, он перестает расти и даже снижается);
- снижение ставок банковских кредитов, доступность кредитов для экономики и населения;

- ◆ снижение темпов и рисков кредитования населения, а также ряд других сопредельных вопросов, сложных и важных для практиков экономистов и финансистов.

Постоянное нахождение в ситуации поиска ответов на противоречивые требования рынка и законодательства приводит к пониманию того, что:

- 1) желаемое снижение ставок кредитования вторично, по отношению к уровню фактически складывающейся инфляции;
- 2) фактический уровень инфляции сейчас определяется не учетной ставкой Банка России, а ежегодным повышением тарифов естественных монополий и ЖКХ;
- 3) снижение объемов кредитования предприятий совершенно логично в условиях нахождения России в структуре ВТО. Избыток мировых производственных мощностей и заранее выстроенные и отлаженные импортерами процедуры логистики и лоббирования, серьезно ограничили возможности производства и сбыта отечественных предприятий;
- 4) снижение объемов кредитования предприятий привело к активизации банков и микрофинансовых организаций на рынке потребительского кредитования, где кредиты были направлены на покупку импорта, еще более усилив давление на отечественных товаропроизводителей;
- 5) с учетом пунктов 2, 3, 4 выполнение пункта 1 невозможно.

К сожалению, хотя и совершенно предсказуемо, ни одного из ожидаемых декларируемых плюсов вступления России в ВТО мы так и не увидели. Если они и были, то только на уровне импортеров и экспортеров, и до конечного потребителя не дошли.

Основная причина проблем кредитования – все же внутренняя, недостаток качественных заемщиков. Конкуренция за них высока, расширение их круга и масштаба деятельности сдерживает наше нахождение в ВТО. Налицо недостаток инвестиционных возможностей всех экономик мира. Все товарные ниши заняты, создание нового производства, оказание новой услуги, для чего могут быть востребованы имеющиеся у банков ресурсы, ситуация далеко не массовая. Возможности расширения кредитования сдерживаются и конкуренцией, с одной стороны, снижающей себестоимость товаров, услуг, с другой – сокращающие платежеспособный спрос на них через выдавливание в полную или частичную безработицу ранее платежеспособных сотрудников предприятий, экономящих на затратах на персонал. В результате уже имеющиеся у банков пассивы направляются не в реальный сектор, а на фондовый и валютный рынки. Есть ли, с точки зрения экономики, смысл банкам привлекать дополнительные ресурсы?.. Важнее эффективно использовать уже имеющиеся.

Выход видится в понимании и принятии экономически очевидного факта, что всеми признаваемая и никем не оспариваемая цикличность экономики как минимум предполагает цикличность и спроса на кредиты со стороны корпоративного сектора. Попытки компенсировать это ростом в секторе потребительского кредитования не только не обоснованны экономически, но и опасны тактически как факторы повышения неуправляемых рисков.

Грядущее создание на базе Банка России финансового мегарегулятора, с присоединением к нему структур и функций упраздняемой Федеральной службы по финансовым рынкам, в перспективе должно урегулировать имеющуюся вакханалию на рынке потребительского кредитования, где действует множество неучтенных и никем не регулируемых МФО, затягивающих часть чрезмерно перекредитованных заемщиков в беспросветную неплатежеспособность.

На прошлой неделе мне в почтовый ящик бросили письмо от одного очень известного федерального банка. Уважительно обращаясь по имени-отчеству, меня уведомляют, что мне крайне нужен кредит, чтобы быть мужчиной и хозяином в доме, чувствовать себя сильным и счастливым. Замечательные условия: 1,5 миллиона рублей! До 5 лет, ставка от 16,5 процентов... Думал, только мне, но, как оказалось, двое соседей в подъезде тоже получили, поделились своей радостью. Но не углядели некрупные комментарии на обороте. Среди них:

- ◆ Полную стоимость кредита и все дополнительные расходы по нему вы можете узнать, обратившись в отделение банка.

- ◆ Пакет документов включает в себя... Полную информацию вы можете узнать на сайте....

Мои соседи про эти моменты промолчали, им явно понравилось полиграфическое исполнение. Надеюсь, что и в полной стоимости кредита они не будут разочарованы.

Предприятия, вынужденные быть реалистами, отказываются от кредитов, сокращая затраты. А сотрудники предприятий, будучи пока еще оптимистами, берут все больше кредитов, не сильно вникая в их условия. А стоило бы вникнуть.

## **41. Временно не доступен.**

### **Перспектива и риски**

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, 38, с. 37–38

Вряд ли есть одна или несколько доминирующих причин в фиксируемом статистикой спаде кредитования реального сектора. Видится некоторый их комплекс, в совокупности и определяющий сегодняшнее, не устраивающее ни банки, ни предприятия, ни Минэкономразвития состояние рынка кредитования. Из глобальных причин существенным видится, экономически малообъяснимое вступление и нахождение России в ВТО, серьезно ограничившее возможности сбыта продукции многим отечественным предприятиям, работающим на внутреннем рынке. Ни одного из ожидаемых декларируемых плюсов мы пока так и не увидели. Если они и были где, то только на уровне импортеров и экспортеров, и до конечного потребителя не

дошли. На данную ситуацию накладывается дополнительно слабая экономическая статистика по странам еврозоны и противоречивая по США. Небольшие предприятия, перспективные для кредитования, но не дающие быстрой отдачи, есть в кредитных портфелях многих банков, но они не могут исправить картину по динамике кредитного портфеля в целом. Работать с ними можно и нужно, это перспектива, но это и трудно просчитываемые риски. На венчурные подходы в кредитовании сейчас банки идти не готовы.

Индикативная ставка кредитования, обсуждаемая сейчас, пока, к сожалению, только теоретический инструмент регулирования, к тому же малоэффективный в условиях региональных различий по России. Есть опасения, что она ничем не сможет изменить ситуацию.

Ресурсы для кредитования каждый банк находит в соответствии со своими возможностями. Кому-то доступны зарубежные пассивы с незаоблачными ставками и на желаемые сроки, кто-то должен работать на внутреннем рынке, где ситуация иная. Основная причина проблем кредитования – все же внутренняя, недостаток качественных заемщиков. Конкуренция за них высока, расширение их круга и масштаба деятельности сдерживает базовая причина, неготовность многих предприятий работать в условиях ВТО. Одновременно существует недостаток инвестиционных возможностей всех экономик мира. Все товарные ниши заняты, создание нового производства, оказание новой услуги, для чего могут быть востребованы имеющиеся у банков ресурсы, ситуация немассовая. Возможности расширения кредитования сдерживаются и конкуренцией, с одной стороны, снижающей себестоимость товаров, услуг, с другой – сокращающие платежеспособный спрос на них через выдавливание в полную или частичную безработицу ранее платежеспособных сотрудников предприятий, экономящих на затратах на персонал. В результате уже имеющиеся у банков пассивы направляются не в реальный сектор, а на фондовый и валютный рынки. Экономически внятного смысла привлекать банками в целом дополнительные ресурсы не видно, важнее эффективно использовать уже имеющиеся.

Наш банк действует в своем регионе, избыточных дополнительных офисов, как фактора роста операционных затрат, не имеет. Плановое сокращение маржи нами допускается как возможный вариант в условиях дальнейшего обострения конкуренции. Акционерами банка рассмотрены различные варианты распределения прибыли. Последние три года наш банк при наличии достаточной прибыли не выплачивает дивиденды по акциям, отдавая предпочтение ее капитализации. Считаем этот подход действенным и при формировании устойчивых долговременных пассивов банка не самым быстрым, но самым надежным.

Выход из ситуации спада на рынке кредитования видится в понимании и принятии экономически очевидного факта, что цикличность экономики как минимум предполагает цикличность и спроса на кредиты со стороны корпоративного сектора. Попытки компенсировать это ростом в секторе потребительского кредитования не только не обоснованы экономически, но и опасны тактически как факторы повышения неуправляемых рисков.

## 42. «Фишка» в банке.

### Время не шепчет, а кричит

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 9

**– Что шепчет вам время: в какую сторону следует развивать бизнес – розница, корпоративный банкинг, МСБ, наращивание комиссионных доходов? Как вы полагаете – нужно развивать понемногу все эти направления или сосредоточиться на чем-то одном? Не приходила ли идея смены специализации?**

– Время не шепчет, а все настойчивее кричит: «Приводите дела в порядок в собственном доме».

Финансовый барометр упал. Прогноз погоды от сильного ливня до урагана. Не время сенокоса. Все ценное уже собрали. Потери от выхода в поле могут превысить возможный, совсем не гарантированный, урожай. Корпоративный бизнес замер. Клиенты нашего банка, как правило, компании малого и среднего бизнеса, опасаются кредитоваться. Традиционные заемщики, торговля, особенно непродовольственного направления, снижают свою кредитную активность. Обеспечить соответствующий уровень рентабельности и приемлемой оборачиваемости в условиях высокой неопределенности потребительского поведения и определенности в административном рвении возьмется не каждый предприниматель. Ситуация для регионального, местного бизнеса ухудшается агрессивным вхождением крупных сетей. Понимаем, что крупным сетям финансовые посредники в нашем лице совсем не нужны, пытаемся найти с местными предпринимателями оптимальную точку пересечения. Розничный сектор – продолжение корпоративного сектора, его производная. «Хорошие физики» могут быть только у хороших «юриков». А когда хорошую компанию, как говаривал по подобному поводу товарищ Бендер, «не может найти даже Минфин с его сверхмощным налоговым аппаратом», то и работников этих компаний тоже найти трудно. «Серые» и «черные» зарплаты не смогут убедить надзирающие органы в платежеспособности заемщиков. Отсюда и потери в битве за урожай еще до урожая. Риск формирования резерва, превышающий возможный доход, на весь срок кредита – роскошь непозволительная. Да и риск потери заемщиком даже этого дохода сразу становится риском банка в части возврата задолженности. Комиссионные доходы, конечно, хорошо. Только и они конечны. Если с продавцами семечек как-то можно договориться, что они не будут оказывать банковские услуги, а банки не будут торговать семечками, то с салонами связи, например, договориться не удастся. Они оказывают банковские услуги. А вот банкам нельзя оказывать услуги связи. Так же и с почтой. Почта может принимать платежи, осуществлять переводы денежных средств, что они с удовольствием и делают, забыв про посылки и бандероли. А вот банкам нельзя предложить своим клиентам услуги по доставке корреспонденции...

Поэтому самое время, на мой взгляд, как и в случае, когда не хватает денег на заграничный отпуск, остаться дома и попытаться навести в нем порядок.

Пересмотреть регламенты и инструкции, пообщаться с клиентами, узнать их потребности. Начать работу, за которую страшно браться, но надо – за совершенствование собственных бизнес-процессов и обучение персонала. Когда барометр показывает «буря», то лучше укрепить свой дом и подготовить команду к борьбе за живучесть, чтобы дом не рассыпался, как у Ниф-Нифа и Нуф-Нуфа.

**– В чем, по вашему мнению, «фишки» вашего банка: региональная сеть, устойчивая клиентская база, эксклюзивные (либо устоявшиеся стандартные) продукты, стоимость услуг? Как часто эти «фишки» следует обновлять?**

– Именно «устойчивая клиентская база» как необходимое условие. Многие наши клиенты образовались одновременно с нашим банком, растем и работаем вместе. Иногда случаются ситуации «поймите, у них дешевле, бизнес есть бизнес». Но редко клиент уходит навсегда. Стоимость услуг именно и зависит от того, насколько крепки взаимные связи. Всегда пойдем навстречу тем компаниям, которые не поддались панике и не убежали от нас осенью 2008 года в банки, рекламируемые как супернадёжные и защищенные государством. Для значимых компаний торговли продуктами питания предоставляем не очень любимую банками операцию по доставке разменных монет. Но просто «устойчивая клиентская база» недостаточна для «фишки». Нельзя рассматривать клиентскую базу как кормовую. Важнее устойчивость отношений банк – клиент. Как и небольшой региональный банк, малый бизнес также испытывает давление крупных игроков. Найти взаимную выгоду для обеспечения непрерывности деятельности – текущая наша задача.

**– Какой помощи вы ждете от регулятора, от властей?**

– Совсем недавно мы получили Акт тематической проверки деятельности нашего банка органами инспектирования и надзора ЦБ, поэтому никакой помощи больше уже не требуется. Это, скорее, шутка. От регулятора хочется ясности позиции по определению группы риска заемщика, например. И чтобы группа инспектирования могла излагать свою позицию по ходу проверки, а не в итоговом акте. Банк России получает опыт «схем» и работы с отчетностью по всей стране. Но у нас такого бесценного опыта нет. И когда ЦБ приходит с проверкой, не всегда понятно, что привлекло внимание.

Стратегией развития банковского сектора до 2015 года предусмотрено развитие комплекса мероприятий, направленных на развитие различных форм небанковского финансового посредничества, прежде всего кредитной кооперации и микрофинансовой деятельности. Делается это, понятное дело, с целью развития конкуренции на всех сегментах финансового рынка (поконкурировать бы с кредитными кооперативами в сегменте финансового мониторинга). Уже понятно всем, что получили. Закредитованность под огромные, небанковские проценты, грозящую социальным взрывом. Банкам же осталось пожелание по повышению финансовой грамотности среди населения. Чтобы население смогло прочесть то, что написано в банковских договорах мелким шрифтом, «полная стоимость кредита 29% годовых». Ай-яй-яй, как много! Да население смело берет кредиты во всевозможных МФО, где крупным шрифтом написано – 2% в день!

В той же статье 2.1 Стратегии запланирована «реализация мер по консолидации банковского сектора и повышению конкурентоспособности кредитных организаций». Консолидация, видимо, понимается как укрупнение, объединение кредитных организаций. Пока из стимулирующих к этому мероприятий заметно только одно – требование к размеру капитала. Вот, к примеру, банк из числа замыкающих по уровню капитала, банк «Майма» из одноименного поселка в Республике Алтай. У него на 1 января нынешнего года всего 180 миллионов рублей собственного капитала. Но достаточность капитала – 125%. А банки первого десятка, имея капитал в 500 раз больше, обладают достаточностью в 10 раз меньше. Так если консолидировать «Майму» с кем-то из группы too big, увеличится ли надежность банковской системы? Согласно основному закону органической химии: если смешать 9,5 кг повидла и 0,5 кг навоза, получится 10 кг навоза. Работает ли этот закон при «консолидации банковского сектора», неизвестно. Потому что в банковской консолидации объединение происходит в других пропорциях. Большой риск поглощает меньший. Вот если бы «Майма» присоединила кого-нибудь из первой десятки... В примере с условной региональной «Маймой» интересен еще один посыл Стратегии. Пунктом 3.4 стратеги сожалеют, что вот «на отдельных территориях предложение банковских услуг недостаточно или отсутствует вовсе». С «консолидацией» ООО КБ «Майма» предоставлением банковских услуг в «отдельных районах» займется создаваемый для этого Почтовый Банк РФ.

Приятно также осознавать, что развитие и защита конкуренции находится под неустанным контролем властей. Пример: наш скромный городской банк – из третьей сотни. При наличии в Новокузнецке четырех городских банков, двух филиалов, 43 допфилов, не считая операционных и кредитно-кассовых офисов иногородних банков, представляющих Сбербанк РФ, группу ВТБ, Альфа-Банк, Газпромбанк, Россельхозбанк, Промсвязьбанк и другие из числа «слишком больших», второй раз в год попал в поле зрения Федеральной антимонопольной службы как «доминирующий на рынке». Страшно подумать, что будет с нашим «доминированием», если мы «приконсолидируем» к себе кого-нибудь из первой десятки.

*Отвечал Сергей Попов,  
первый заместитель председателя правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк»*

## **43. Будет ли дефолт?**

### **Цицерон, дефолт и кризис**

Газета «Кузнецкий рабочий» и интернет-портал Kuzpress, 10.10.2013

*Как сохранить и приумножить сбережения? К чему может привести финансовый кризис?  
Какая валюта более надежна? Желающие найти ответы на эти и другие вопросы*

*собрались 4 октября в уютном зале книжного салона «Цицерон» на улице Кирова. Лекцию, нет, пожалуй, скорее беседу на тему, обозначенную как «Будет ли дефолт?» проводил председатель правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрий Буланов.*

Собралось три десятка слушателей, в основном молодых любознательных людей – студентов, служащих, журналистов. Слушали, задавали вопросы, участвовали в дискуссии. «Почему мы пошли на такой способ общения? У людей много вопросов, они хотят лучше разбираться в финансовых аспектах, – объясняет Буланов. – Решили попробовать вот такой формат взаимодействия; вместе оценим его полезность и эффективность. Я не претендую на истину в последней инстанции. Это мнение человека, 21 год работающего в сфере финансов, в том числе 17 лет – первым руководителем... Пользуясь случаем, хочу поблагодарить руководство книжного салона “Цицерон”, живо откликнувшееся на предложение».

Что касается главной темы обсуждения – «Будет ли дефолт?» – лектор категоричен: да! Дефолт не просто возможен – он непременно случится. Не стоит его бояться, но нужно быть готовым к такому развитию событий.

Что такое дефолт (англ. default)? Это невыполнение обязательств по возврату заемных средств, выплате процентов по ценным бумагам. Дефолт может иметь место по отношению к компании, банку, государству, которые оказываются не в состоянии выполнять свои финансовые обязательства. Мы помним дефолт 1998 года, в результате которого в России произошло многократное падение курса рубля, кроме того, возникла масса проблем с российским имуществом за рубежом, претензии на которое выказали иностранные государства и частные лица. Форм дефолта может быть много, в зависимости от конкретных обстоятельств, просчитать все не представляется возможным. Не исключены варианты банкротства как способ очищения от долгов. Но надо понимать, что это очищение возможно только за счет кредиторов. Сейчас на слуху неутверждение бюджета в США, дефицит бюджета Российской Федерации, перераспределение накопительной части пенсии в распределительную, дефолт Кипра, чуть раньше дефолт Греции.

Выход из долговой ловушки можно найти в реструктуризации долга. Но в этом случае нужно договариваться с кредиторами. Процесс этот долгий, но единственно возможный из корректных.

Некорректны следующие пути:

- ◆ взятие нового кредита на перегашение старого;
- ◆ уклонение от переговоров с кредиторами;
- ◆ сознательный уход под банкротство.

Государства, попавшие под финансовый кризис, в некоторых случаях «лечат болезнь» печатанием новых денег. Тут напрашивается аналогия с физиологическим раствором. Да, пациенту в некоторых случаях необходимо вливание физраствора в кровеносную систему. Но в определенных ограниченных дозах, чтобы заставить организм работать самостоятельно, вырабатывать настоящую кровь. Иначе вместо крови в организме останется один физиологический раствор, последствия понятны...

К сожалению, мы наблюдаем в ряде экономик вымывание реального сектора, замену его финансовыми институтами, нарастание финансовых «пузырей». Это на макроуровне. На уровне общества, отдельных семей – рост потребительских appetитов, снижение критичности по отношению к себе и своему образу жизни, своим возможностям и как результат – закредитованность. Следует сказать и про подмену понятий. В частности, такого понятия, как инвестор. Если прежде роль инвесторов заключалась во вложении капиталов в реальный сектор, развитие некоего бизнеса, получение прибыли от выпуска товаров или услуг, то в последнее время это понятие трансформировалось в сторону биржевых или валютных спекуляций, никак не способствующих росту производства. Конечной целью являются ценные бумаги, рост их курсовой стоимости, или же собственно валюта, ее прирост, а не развитие предприятий и не оказание услуг лучшего качества. Это все глобальные проблемы, решение которых возможно на уровне правительств. Для того чтобы самому не пострадать от возможных катаклизмов, следует помнить несколько простых правил.

1. Строить семейный бюджет таким образом, чтобы затраты на обслуживание долга, на содержание автомобиля, крупные покупки не превышали 50 процентов от семейного дохода.
2. Быть крайне осторожным с кредитами: не брать их под влиянием эмоций... Не гасить один кредит другим... Реально просчитывать процентную ставку... Не брать кредит в иной валюте, чем собственный доход.
3. Не играть на бирже, фондовом рынке, Форексе.

## **44. Банк.net.**

### **Развивать или сворачивать региональные точки.**

#### **О плюсах и минусах**

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 10, с. 37

Наш банк находится в стороне от процесса развития региональной филиальной сети. Являясь по факту учреждения банком региональным и не имея экономических интересов в столичном регионе, работаем с местными клиентами. Развиваем сеть дополнительных офисов исключительно в регионе своего присутствия, более того, на юге Кузбасса. Вопрос здесь не только в наших возможностях, капитал банка позволяет работать более масштабно, основная причина осознанного отказа от региональной экспансии на данном этапе развития чисто экономическая. Наш потенциал может быть реализован без выхода в другие регионы. Такая позиция, естественно, имеет и плюсы, и минусы.

Плюсы:

- ◆ не усложняется структура управления, минимизируются операционные и кадровые риски;
- ◆ банк работает в регионе, где хорошо знает своих клиентов, в регионе, где действуют подразделения более 50 федеральных банков, что говорит о привлекательности и возможностях региона;
- ◆ начало деятельности в другом регионе, где банк неизвестен, заведомо хуже, чем расширение деятельности в регионе, где ситуация известна и более предсказуема;
- ◆ лучше сконцентрировать усилия в регионе, конкуренция та же, но в своем регионе позиции прочнее, взаимоотношения с клиентами налажены.

Минусы:

- ◆ возможности региональных рынков ограничены;
- ◆ слабая диверсификация пассивных и активных операций, большее влияние оказывают региональные экономические и политические факторы.

Поэтому, соотнося между собой плюсы и минусы, развиваемся в регионе. Не исключаем, что ситуация может измениться.

Вопрос об «окупаемости» обособленного розничного подразделения присутствует в работе постоянно. По факту это могут быть периоды от трех-четырех месяцев до двух лет. Это если вести речь о выходе на безубыточную работу. Вопрос о сроках возврата вложенных инвестиций более сложен, как правило, такая задача не ставится, поскольку в условиях высокой конкуренции часто приходится вкладываться в развитие не только чтобы дополнительно заработать и возместить сделанные инвестиции, но и для того чтобы сохранить достигнутый уровень эффективности и масштабы бизнеса. Розничные подразделения банка достаточно разнообразны по своей идеологии работы, поэтому и экономическая оценка их деятельности осуществляется по разным методикам. Для примера, есть подразделения, привлекающие ресурсы, есть подразделения, размещающие их, есть специализирующиеся на приеме платежей и осуществлении переводов, и т. д. Им ставятся разные задачи, и для них применяются разные критерии оценки.

## 45. Мы там, где вам удобно

Газета «Седьмой день», 17.12.2013

*Кузнецкбизнесбанк отмечает очередной – двадцать третий – день рождения. Это обычный рабочий день, праздновать здесь не собираются. И тем не менее есть повод оценить пройденный путь, проанализировать настоящее и заглянуть в будущее. В чем секрет устойчивости банка, выстоявшего во всех «финансовых*

*штормах»? Об этом мы беседуем с председателем правления  
ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрием Николаевичем Булановым.*

**– Юрий Николаевич, создается впечатление, что нынешний экономический кризис совершенно не отразился на работе вашего банка, как будто вы не реагируете на кризисные явления, привыкли?**

– Конечно же реагируем. Следим за развитием событий, просчитываем варианты, готовим ответы. Копим силы. В борьбе никогда не бывает слишком крепких позиций и слишком много боеприпасов. Нам нравится работать так, чтобы ситуация не заставала врасплох. Коллектив у нас опытный, надежный. Руководители работают по многу лет, работу свою знают, на них можно полностью положиться. Это не первый кризис, и появилась уверенность в своих силах. Главное, чтобы она не переросла в самоуверенность. По знаку зодиака я Весы – все время думаю, а нельзя ли что-то сделать получше, усилить позиции. Если есть выбор – оставить все как есть, ведь не горит, или сделать что-то лучше – для меня ответ очевидный: нужно делать, менять ситуацию к лучшему.

**– Кузнецкбизнесбанк всегда отличался стремлением к новому. В свое время вы первыми разработали и предоставили населению площадку для коммунальных расчетов...**

– С точки зрения банковского бизнеса это не самое прибыльное занятие. В большей мере приятно то, что мы решили очень важный вопрос для населения и города. В тот момент его почему-то никто не мог или не хотел решить. Хотя ситуация была вроде бы очевидной: у населения есть деньги, и люди хотят платить. Да и сама работа типичная банковская. Нужно было напрячься, вложить средства. Правда, никто не знал емкость этого рынка. Не было еще услуг мобильных операторов, интернет-провайдеров, других платежей...

Так что можно сказать, что работали во многом вслепую, систему делали «на коленке». Но было желание сделать в городе жизнь комфортнее. Вложили в это дело миллионы (по тем временам миллиарды), но в результате получилась платежная система дешевле, чем та, которая к тому времени перестала работать. Начали мы над ней работать в 1997 году, кризис заставил приостановиться, но осенью 1998 года открылся первый центр коммунальных платежей.

**– Сегодня банк – активный участник в организации учета и сбора коммунальных и других платежей, вы даже стали победителем Всероссийского конкурса «100 лучших товаров России». Вашими идеями пользуются по всей России. А теперь вы еще и сотрудничаете с многофункциональным центром – сообщалось, что открылось первое рабочее место МФЦ в вашем отделении на улице Косыгина, 79...**

– Это абсолютно некоммерческий проект. Цель та же – сделать жизнь в городе удобнее. Через многофункциональный центр жители города смогут получить без очередей, в комфортных условиях государственные и муниципальные услуги. У нас

есть возможности для сотрудничества с МФЦ. Дело в том, что мы стараемся приобретать помещения под офисы с запасом, резервом. Это политика банка – иметь помещения в собственности, а не арендовать. Мы приходим не снять пенки, а работать постоянно, и не хотим зависеть от настроения арендаторов. Сейчас ищем помещение для покупки в дальнем Куйбышево, собираемся улучшить дислокацию в Новоильинском районе, есть планы улучшений в Новобайдаевском микрорайоне...

**– В Новокузнецке все больше открывается филиалов иногородних банков. Чувствуете прессинг?**

– Конкуренция стала обычным условием банковской деятельности. Мы сначала считали количество новых филиалов финансовых учреждений. Когда счет дошел до пятидесяти, перестали. После первого десятка появление новых участников рынка в плане конкуренции уже ничего не меняет. Само появление такого количества новых филиалов говорит о том, что в городе интересно работать. Несмотря на все опасности, связанные с тем, что мы всем миром находимся в понижающейся стадии экономического цикла.

К появлению новых конкурентов относимся спокойно. Много было таких, которые приходили, красиво надували щеки, а потом исчезали. Предвижу ваш вопрос – а почему не открываем филиалы в других городах...

**– Деловая активность в Новокузнецке падает. Некоторые предприниматели перебираются в Новосибирск, город более «хлебный»...**

– Почему мы должны терять позиции здесь и идти туда, где нас меньше знают?! Мы большие, но не великие. До экспансии не доросли. Может быть, дорастем. А пока будем работать в Новокузнецке. Что касается предпринимателей, которые уезжают куда то ... Кто-то, наверное, найдет себе место там. Кто-то не найдет...

**– Раньше уверяли: вот войдет Россия в ВТО, первыми пострадают из-за конкуренции с иностранными учреждениями банки и страховые организации. Они, дескать, предоставят более дешевые кредиты и услуги. Население окажется в потребительском раю...**

– Я и раньше говорил, что пострадают не банки, а экономика. Нас принимали в ВТО не для того, чтобы мы были счастливы, а чтобы за наш счет решать свои проблемы. Никаких плюсов мы не получили от ВТО. Снизили пошлины – но вся выгода осела у импортеров и ушла в офшоры. Цены же только растут. В кризис только немного снизились цены на жилье, но сейчас и они уже наверстали упущенное.

В результате жилье становится недоступным. И мы вынуждены все чаще отказывать людям в ипотеке. Смотришь – человек хороший, добросовестный плательщик, прекрасная кредитная история. А источников погашения кредита недостаточно. Не сможет он платить ипотеку... Если бы мы могли предоставить ипотечный кредит на 15–20 лет, но мы честно говорим: в нынешней экономической ситуации это слишком рискованно. Хотя финансово банк имеет такую возможность.

– Но ведь не все такие щепетильные, как вы. Многие банки просто навязывают кредиты, обещают оформление за 20 минут и проценты низкие. На автобусе видел – 12 процентов один банк обещает...

– Это тот самый «потребительский рай». Хочешь кредит – бери. Правда, потребительское кредитование не может быть под 12 процентов годовых, это обман. Потому что себестоимость кредитных ресурсов у банков не менее 14 процентов. Реальная ставка потребительского кредита намного больше. Как это нередко получается, приходит человек за обещанным кредитом, у него берут заявление, а потом говорят: Москва не утвердила, там в головном офисе изменили ставку... И реально получается 30–40 процентов.

Мы городской банк, все решается здесь. И всегда есть кому ответить за обещания. Поэтому условия прозрачны, все делается честно. Агрессивную кредитную политику не ведем – ни по кредитам, ни по вкладам. Даем деньги в долг только тем, кто сможет отдать.

– Политику банка можно назвать консервативной?

– Отчасти, потому что все течет, все изменяется, нужно быть готовым к переменам. Я бы назвал это политикой сбалансированного устойчивого развития. Как можно меньше потерь, как можно выше эффективность. Наша задача – не расти быстрее всех, не захватывать рынки, а обеспечить надежность и устойчивость банка – и его клиентов. Поэтому мы не вступали в «гонку вооружений», сознательно пропускали все пики взлета рынка – за ними обязательно следует падение. Это касается и потребительского кредитования. Кстати, Центробанк тоже увидел опасность его чрезмерного роста и принимает меры по охлаждению рынка – темпы снизились вдвое. Ну не может кредитование работников предприятий опережать кредитование самих предприятий. Если его руководитель не видит перспектив развития производства, то выданные потребительские кредиты сотрудникам могут стать проблемными...

– Несмотря на такой сбалансированный подход, по итогам 2012 года вы признаны самым динамично развивающимся банком.

– Это как раз благодаря сбалансированному подходу. В Кузнецкбизнесбанке руководители предприятий видят надежного и честного партнера и нередко выбирают именно нас. Хотя работают параллельно и с другими банками, и это нормально. Даже если компания вертикально интегрирована и ей предписано работать с определенным банком, ее сотрудникам невозможно дать такую команду.

И если обычно многие банки озвучивают свой лозунг примерно так: «Это банк, где вас всегда ждут», наш девиз звучит по-другому: «Мы там, где вам удобно». Стараемся быть максимально близко, но не бываем слишком назойливыми. И те пять принципов надежности, которые опубликованы на сайте Кузнецкбизнесбанка – это не пустые слова, а требования Центробанка, преломленные в практической деятельности.

**– Каким вам видится будущее банка?**

– Его невозможно представить без будущего города, региона, страны. А будущее страны зависит от того, что происходит в мире. Эйфории, ожидания, что будет лучше, нет. Надо, чтобы не было хуже – слишком много накопилось дисбалансов. Следует, например, признать очевидное – такого количества металла, которое произвели КМК и Запсиб, в ближайшее время не понадобится. Поэтому будущее города будет немного другим, чем ожидали. Каким – посмотрим. Но в любом случае нам в нем жить и работать, а значит влиять на него...

Продолжат сказываться дисбалансы, связанные с тем, что нашу не везде конкурентную экономику бросили в свободный рынок. Кстати, в начале 80-х, в догорбачевское время, приглашали в Москву выдающегося американского экономиста Василия Леонтьева, чтобы оценил перспективы развития. Он посмотрел и сказал примерно так: «Все у вас нормально, надо только налечь на потребительский рынок». Зачем нужно было обходиться с народом, как с лабораторной мышью?

Надеюсь, пришло понимание, что такие потрясения не нужны. Оцениваем экономическую ситуацию с умеренным оптимизмом.

## **46. Итоги и прогнозы.**

### **Кочегар на круизном лайнере**

Журнал «Банки и деловой мир», 2013, № 12

**– Российская экономика в 2013 году не оправдала возлагаемых надежд. Спячка промышленности, ожидаемый дефицит бюджета (это при весьма комфортных ценах на энергоносители). Почему так произошло? Эхо мирового кризиса? Проколы «генеральной линии»? Саботаж бизнеса? Просьба – не искать «крайнего», а проанализировать.**

– Как сказать «не оправдала»? Я еще в конце 2012 года с опаской смотрел на 2013-й и не потому, что испытываю дрожь от числа 13. Уже в 2012 году в нашем городе, а судя по многим показателям, не только в Новокузнецке, во всей стране начались процессы снижения деловой активности. Поэтому и 2013-й прошел позитивно на фоне более мрачного ожидания.

Почему так произошло? Почему российская экономика не оправдала надежд? В общем смысле потому, что мы стали частью мировой экономики. Причем занимаем в ней не самое почетное место – место чернорабочего. В современном языке ставшего синонимом «гастарбайтера». Мы выполняем для мира роль поставщика энергоресурсов, являясь, по сути, кочегарами на круизном лайнере.

Когда в существующем мировом разделении труда капитаны лайнера решают, куда и как быстро идти, то кочегара, в нашем случае – Россию, не спрашивают, согласен он или нет «дать газу». Чернорабочий должен дать своего труда столько, сколько потребует процесс. Более того. Никому от кочегара больше ничего и не надо. Бери больше, кидай дальше... в топку. Да и у кочегара-то выбор небольшой: кроме как «поддать жару», он ничего больше не умеет. Разучился. Уже и сам истопник ест не свои продукты, которые отличаются от прежних своих тем, что дешевле и не портятся, лечится чужими лекарствами, которые дороже и помогают все меньше, даже детей свих учит по болонской программе. Так ему сказали. Что если будешь учить детей «по-болонски», дети смогут выбиться в «цивилизованное общество» (если визу дадут). И вот в мировом производстве продукта наша черная работа – «поддай топлива» – становится все меньше нужна. Лайнер же не так много путешествует, мировая экономика в дрейфе. Как проводят это время капитан и пассажиры 1 класса, не наш предмет, а вот что делать кочегарам? Мы же рассчитывали, что будем вечно бороздить просторы мирового океана, что наши уголь и газ всегда будут нужны, и потоки газо-нефте-угледолларов не иссякнут. Повышали уровни добычи, строили новые шахты и бурили скважины, развивали транспорт для нашего топлива, переманивали из других отраслей специалистов. Заточивали свою экономику под эти запросы. В том числе заточивали и индустрию «куда потратить». Форумы, чемпионаты, Универсиада, Олимпиада наконец... Почти как у Пушкина: «Там будет бал, там детский праздник...» На более низком уровне – агентства, салоны, бутики... В общем, готовились вечно работать кочегарами разной квалификации и «прохохотать» заработанное тяжким трудом, а учиться строить свои пароходы и паровозы было все как-то некогда. И когда с мостика поступила команда: «Стоп, машина!», буквально исполнили, встали. Шахты, рудники, металлургические заводы, которые обеспечивали экономику и, главное, социальную политику Кузбасса и многих регионов страны.

Что делать в этих условиях? Перестать надеяться на «заграницу». Это там «перепроизводство». Надо снова начинать учиться производить для себя, обеспечивать себя и надеяться на себя. Строить свою экономику, свои суда, свою продовольственную базу. Вспомнить, что «никто не даст нам избавленья», ни Запад, ни Восток.

**– Заметили вы на общем несимпатичном фоне обнадеживающие тенденции, перспективные концепции или просто отдельные факты?**

– Обнадеживающие выступления людей, стоящих у управления страной, бывают. Видны попытки ввести новые стимулы для экономики. Позитивным считаю решение об ограничении тарифов монополий. Реализуя желание снизить ставки по кредитам на рынке, отрадно видеть решение ЦБ о рефинансировании банков. Но этот позитив компенсируется другими решениями и предложениями, сдерживающими деловую активность. Предложение бизнесу «нести большую социальную ответственность» понятно и в общем не вызывает возражений, но на уровне конкретном, мелкого предпринимателя, на которого этот призыв в

конечном итоге ляжет, может привести еще к одному банкротству. Возврат к практике возбуждения дел правоохранительными органами также повышает риски предпринимателей.

Радует решение начать использовать средства из фондов на развитие инфраструктурных проектов. Возможно, потянут вперед и вверх некоторые отрасли военно-промышленные заказы, государственные заказы на гражданскую высокотехнологичную продукцию. Не растерять бы эффективность использования этих средств...

Поэтому на федеральном уровне факты – то в жар, то в холод.

Что позитивного в нашем городе, так это усилия его новоизбранного главы по повышению деловой активности в городе. Когда уговорами, когда обращением к действующему законодательству. Как, например, обращение внимания на большое число земель в городской черте, которые заняты, но никак не использовались. Приятно видеть, что начали использовать. На Тольятти, Ермакова заработала техника, люди. Стройка притягивает к себе смежников. Жизнь продолжается.

**– Ваш прогноз развития экономики в 2014 году. Какая стратегия, концепция способна придать ей ускорения?**

– Прогноз развития страны на 2014 год по-прежнему не очень оптимистичен. Как уже говорил, истопниками работать мы научились, а создавать своими руками уже очень сложно. Без науки подняться выше кочегара очень сложно, если возможно. Пока еще есть деньги, давайте размышлять, как на бытовом уровне, для себя – здоровье и образование. Если решим эти вопросы, сможем решить и другие.

**– Вопрос на засыпку. А что будет зависеть от поведения бизнеса? В ситуации затягивания поясов готовы ли вы и ваши коллеги чем-то поступиться – скажем, бонусами, «золотыми парашютами» и прочими излишествами?**

– Как уже сказал выше, 2013 год прогнозировал не очень успешным. Да, готовились к экономии, затягиванию поясов. Но даже сохранение компании, банка на плаву требует высококвалифицированного персонала. Не секрет, что в любой организации есть «ключевые сотрудники». Вот им-то затягивать пояса следует с большой осторожностью. Тем более что на рынке есть высокий спрос на IT-специалистов, например.

Что касается верхнего менеджмента, то в нашем банке на должностях от начальника управления и выше в основном руководители отработали от 15 лет. Прошли и 1998-й, и 2008-й, и прочие, более мелкие неприятности. Прошли без «парашютов». Потому что прыгать никто не собирался. Когда мосты сожжены, проще бороться за живучесть.

*Отвечал Сергей Попов,  
первый заместитель председателя правления  
ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк».*

## 47. Надо уметь проходить ямы

Газета «Кузнецкий рабочий» 24 декабря 2013 г.

<http://www.kuzpress.ru/> 24/12/2013

*Подходит к концу 2013-й год. Каким он был в финансовом плане, чего ожидать от следующего года? Об этом мы беседуем с председателем правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрием БУЛАНОВЫМ.*

– Юрий Николаевич, конец года выдался нервным, немного даже напоминающим кризисный 2008-й год. Как и пять лет назад, определились негативные тенденции в экономике – как российской, так и общемировой... Снова мы видим бум кредитования с буквально навязыванием некоторыми банками кредитов гражданам. При этом в последние месяцы разразились скандалы с рядом банковских структур, у которых отозваны лицензии по причине невозможности исполнить свои обязательства перед вкладчиками. Например, Инвестбанк, Смоленский банк, Банк Проектного Финансирования...

– Это еще не все. До этого были отозваны лицензии у Мастербанка, банка Пушкино и др. Отзыв лицензий были и раньше. Но сейчас это коснулось и более крупных, системных банков.

На практике предполагалось, что размер, масштаб деятельности – это гарантия стабильности, что большие банки «выплывут» при любой ситуации. Но стало очевидным, что размер не является абсолютной защитой от неэффективной работы. Мы проанализировали показатели как вышеназванных банков, так и некоторых других проблемных, и выяснили, что по всем случаям имели место конкретные экономические причины, ошибки в управлении.

– **Какие?**

– Слишком рискованная политика, которая проявляется в первую очередь в уровне исполнении норматива достаточности капитала и нормативов ликвидности. Так минимально допустимое значение норматива достаточности капитала не может быть менее 10 процентов, а норматива текущей ликвидности – менее 50. Банки, исполняющие эти нормативы на уровне не более 12 и 55 процентов, соответственно, работают с очень высокими рисками. Надо иметь значительно больший запас. Ведь естественные колебания рынка могут снижать эти показатели на несколько пунктов, надо быть к этому готовыми, чтобы не допускать сбоев в работе.

– **Выходит, норматив достаточности меньше 12 иметь нельзя...**

– Именно так, при ответственном подходе к бизнесу. В стратегии Кузнецкбизнесбанка определено, что норматив достаточности капитала должен составлять не менее 14, а по факту мы имеем для КББ почти 22 процента, важнейший норматив текущей ликвидности нами исполняется со значением 127 процентов при установ-

ленном минимуме – 50. Наш банк здесь имеет более чем двукратное превышение параметров, установленных Банком России, это наш запас прочности. Банки, потерявшие лицензии, имели очень низкие уровни исполнения нескольких нормативов Банка России, проводили слишком рискованную политику. Обычно это работа на фондовом рынке с ценными бумагами, а также выдача высокорискованных и необеспеченных кредитов.

**– Очевидно, в погоне за прибылью?**

– Да, работа на фондовом рынке дает много дохода, но это компенсируется высокими рисками. В какой-то момент можно хорошо заработать, но может и так произойти, что убытки «съедят» всю прибыль. Разумеется, когда банк работает на таком пределе норматива, старается много зарабатывать, у него и ликвидность низкая, и запас «живых» денег на исполнение текущих обязательств весьма ограничен. Нечем закрыть риск. Поэтому происходит то, что происходит...

**– В Кузнецкбизнесбанке более ответственно подходят к распоряжению средствами?**

– Несомненно. И это касается не только упомянутых нормативов. Размер собственного капитала банка – 1 миллиард 270 миллионов рублей, почти весь сформирован живыми деньгами. Это очень солидная величина, позволяющая не опасаться каких-то колебаний конъюнктуры, всплесков отзыва денежных средств вкладчиками. Это гарантия стабильности.

Кроме того, значительная доля средств работает, будучи размещенной в высоколиквидных активах – эти деньги, порядка трех миллиардов рублей, которые в случае необходимости могут быть очень быстро возвращены нашим клиентам.

**– Высоколиквидные активы не приносят высокой прибыли, так? То есть вы жертвуете доходностью?**

– Да, мы недополучаем доходность осознанно. Зато мы все кризисные явления, периодически возникающие ситуации проходили и будем проходить совершенно без потрясений. Да, сманеврировали ресурсами, потеряли доходность, но точно не потеряем сами активы, не придется их списывать на убытки. Это всегда нам помогало, в 1998, 2004, 2008 годах... Если сейчас развитие сценария пойдет в ту же сторону, мы к нему готовы значительно лучше, чем пять лет назад.

**– То есть вы придерживаетесь крайне консервативной позиции?**

– Нет. Консервативной только в той мере, чтобы сохранить доходность, но не влезать необдуманно в риски.

И внешняя экономика, и мировая глобальная очень непредсказуемы, этот фактор нельзя сбрасывать со счетов. В целом это среднедоходные активы. За счет того, что у нас минимизированы риски, нам не приходится закрывать убытки, рентабельность нашей работы получается даже выше среднебанковского уровня.

Если хотите, вот такой пример. Сравните два способа вождения автомобиля: можно ехать спокойно и плавно, на допустимой скорости, а можно рвать от светофора до светофора. Но поскольку ты утыкаешься в светофор, в итоге вынужден тормозить, и остаешься на том же уровне. В то же время, разгоняясь, ты рискуешь попасть в аварию, вылететь с дороги, врезаться в столб... Мы придерживаемся первого варианта – соблюдения установленных правил, стабильной устойчивой работы, без сверхдоходов, но и без неоправданных рисков.

**– Это соотносится с принципом надежности Кузнецкбизнесбанка, не так ли?**

– В парадигме развития современной экономики я не вижу ничего лучше, чем следовать данному принципу. Я целенаправленно занимаюсь этим на практике, использую в научной работе. И вижу, что те мысли о сбалансированном устойчивом развитии, которые формировались 5–6 лет назад, сейчас оформились в концептуальное, научное понимание. Более того, мы слышим, что сам Банк России сегодня говорит об этом! Что нельзя использовать краткосрочные пассивы для размещения в долгосрочные активы, что необходимо иметь запасы ликвидности. Мы пришли к пониманию этого еще раньше и начали это сами делать, пожертвовав доходами, создавая запасы... Сейчас Центральный банк предупреждает, рекомендует всем банкам делать то, что мы уже давно используем на практике. Но как предупреждать, когда кто-то уже разогнался, не может остановиться...

**– Как продвигается ваша научная работа? Вы же, если не ошибаюсь, работаете над докторской диссертацией?**

– Совершенно верно. Сегодня у меня уже накоплено достаточно научного материала, начинается организационный этап – подготовки диссертационной работы к защите. Теперь надо все это обобщить в специальную монографию, опубликовать. В 2014-м планирую закончить формирование научной составляющей диссертации и примерно через год представлю работу к защите в соответствующий совет. На сегодня «кирпичиков» уже достаточно, список научных работ есть и на сайте нашего банка.

**– С названием определились?**

– Да. Называться она будет «Методология формирования стратегии сбалансированного устойчивого развития акционерного банка на основе реализации экономических интересов групп влияния (стейкхолдеров)». Основная идея – необходимость нахождения экономического компромисса между вкладчиками, заемщиками, сотрудниками банка, его акционерами и другими группами влияния, интересы которых зачастую противоположны. Только при условии достижения такого компромисса возможно устойчивое сбалансированное развитие банка. Тот же принцип применим и в отношении иных предприятий, учреждений, социальных систем.

**– Вернемся к деятельности Кузнецкбизнесбанка. Каков финансовый результат за год?**

– Мы намерены получить 120 миллионов рублей прибыли. Это несколько меньше, чем в 2012 году, но в целом результат вполне позитивен. Правильнее будет сказать, что прибыль составит около 160 миллионов, но из них порядка 40 миллионов мы намерены направить на резервирование, некую страховку от возникновения внешних рисков, которые потребуются покрывать. Это не потерянные деньги, а некий дополнительный запас, резерв.

**– Каковы в целом резервы банка?**

– Главный резерв – это наш собственный капитал и высокая ликвидность, даже в случае необходимости покрытия возможных крупных убытков банк не станет нарушителем, продолжит спокойно работать.

У нас более трех миллиардов рублей запасов ликвидности, для нашего масштаба деятельности это абсолютно достаточно.

**– Достаточно ли будет трех миллиардов? Если, как в 2008-м, все вдруг ринутся снимать деньги...**

– Могу сказать, что в том году клиентам за 4 месяца было выдано 1,9 миллиарда рублей и никаких проблем в обслуживании не было, сегодня же в запасе более трех.

**– В 2008-м не было отказов клиентам в выдаче средств?**

– Не было. Мы все отдавали вовремя, никому не задерживали. И готовы были действовать даже по более худшему сценарию. Как и сейчас. Надо уметь проходить «ямы» и быть готовыми к неприятным ситуациям.

**– Потом те клиенты, что уходили, вернулись?**

– Большинство вернулось обратно, много пришло и новых.

**– Сейчас, в декабре 2013-го года, ощущается ли отток средств? Клиенты счета не закрывают?**

– Нет, наоборот, стало открываться больше счетов, чем обычно. Снятия есть, они увеличились. В общем, это обычная ситуация перед новогодними праздниками. Все в рамках текущих расчетов, достаточно стабильно.

**– Что удалось Кузнецкбизнесбанку в 2013 году? Что планируется сделать в 2014-м?**

– Могу сообщить, что наш банк скоро откроет еще один дополнительный офис – в Куйбышевском районе. По адресу улица Куйбышева, 3. Мы приобрели там помещение, начали ремонт. В первом квартале допфилис банка начнет действовать. Ищем варианты расширения своего присутствия и в дальнем Куйбышево. Так же, как и в Новобайдаевке. Есть предложения по Новоильинскому району и по городу Мыски. Сейчас анализируем ситуацию, по результатам будем принимать решение.

Кроме того, мы подготовили к эмиссии банковскую кредитную карту, уже в начале следующего года она будет введена в обращение.

**– Растет ли количество банкоматов в Новокузнецке?**

– Наша сеть обслуживания владельцев банковских карт постоянно расширяется, сейчас в нее входят 134 банкомата, 473 торговых терминала, 37 устройств самообслуживания. Расширение нашей сети продолжится и в 2014 году.

**– Чего еще удалось добиться?**

– В банке завершена структурная перестройка управления, расширен состав правления банка, теперь в нем семь человек, назначены два новых заместителя председателя правления, по работе с корпоративными клиентами и частными лицами. Улучшились качество и оперативность обслуживания.

**– В 2013 году банк установил памятник Русской Копейке. Вы сами были автором идеи...**

– Да, монумент вышел удачный. Он нашел хороший отклик в банковском сообществе. Это событие осветили четыре московских солидных банковских журнала: «Банки и деловой мир», «Банковское дело», «Банковские услуги», «Нумизматический альманах». Отреагировали и разместили информацию. Поздравили нас с удачной идеей и профессиональной реализацией.

При этом наша копейка действительно уникальна. Это не «стеб», не насмешка над монетой, которая сегодня, согласно стратегии банковского сектора, выводится из оборота, а памятник именно русской копейке, основной монете семнадцатого века, которая была выпущена практически одновременно с основанием нашего города.

**– Что еще знаменательного можно вспомнить?**

– Мы в этом году издали книгу «Сто знаменитых новокузнецчан», которая вызвала большой интерес. Выступили соинвесторами проекта, посвященного нашему замечательному металлургу, «отцу русских рельсов» Юрию Вячеславовичу Грдине. Кроме того, оказывали спонсорскую помощь тем, кто в ней нуждается – спортсменам, детишкам-сиротам и так далее.

**– Ваш прогноз на 2014 год?**

– Взлета экономики не будет. В 14-м нам предстоит всем миром заняться исправлением тех недостатков и ошибок, которые уже понаделали. Мировые диспропорции накоплены... Задача – осознать ситуацию и исправлять ее. Нужно понять, что нельзя все время жить в кредит, проедать незаработанное. И для этого надо работать, созидать! Потенциал стимулирования экономики за счет кредитов исчерпал себя. И чем скорее мы все это осознаем, тем лучше.

**– Наступает год Лошади...**

– Да, и он обязательно будет счастливым для тех, кто умеет и хочет работать. И это значит, надо впрячься и тянуть, везти свою тележку, но в гонках не участвовать! Не поддаваться на соблазны, но пахать на свое будущее.

– **Ваши пожелания новокузнецчанам?..**

– Мы, коллектив Кузнецкбизнесбанка, желаем всем жителям города стабильности, достатка в семьях, здоровья, любви, удачи! Быть в гармонии с собой, помнить о близких, ценить радости жизни. Благополучия, добра и счастья!

С наступающим Новым годом!!!

## 48. «Страшная тайна» или Почему лопаются банки

Газета «Кузнецкий рабочий» 4 марта 2014 г.

<http://www.kuzpress.ru/06/03/2014>

Прошедший 2013 год запомнился как контрастный и непредсказуемый. Окончание года было очень нервное. До середины декабря мы, глотая пыль в городе, ждали зимы, не представляя себе, как можно в Сибири встречать Новый год без снега. За неделю до конца года настоящий сибирский снег все же выпал, но радость эта была омрачена трагическими событиями в Волгограде и выпадением из работы одного городского кредитно-финансового учреждения. Российский рубль, как нам объясняли, **рыночно и некритично**, сдавался под напором иностранной валюты, несмотря на утверждение 11 декабря советом директоров Банка России его графического символа, вынуждая многих российских граждан к непатриотичным валютно-обменным операциям. Сразу после Нового года, в четверг 9 января Банк России подтвердил, что для него новогодних каникул не было, и в Кемеровской области стало на один действующий банк меньше.

10 января мне неожиданно позвонил мой давний институтский друг и попросил уделить ему немного времени. Договорились на понедельник, 13 января. Мы иногда виделись, но тесного общения не было, каждый занимается своими делами, времени всегда не хватает, но встречах с институтскими и школьными друзьями, если позволяет время, всегда рад. В оговоренное время друг приехал ко мне на работу, зайдя к кабинет и внимательно глядя в глаза, спросил: «Ну, как дела?». Я, немного растерявшись от такого слишком общего начала и вопроса, ответил: «Нормально, хорошо, что каникулы закончились, можно поработать». Последовало уточнение: «Как у вас в банке дела? Все в порядке? А то люди говорят, что...»

Дальше последовал небольшой пересказ того, что говорят люди, плохо понимающие происходящее в экономике и банковской системе, но озабоченные сохранностью своих денежных средств в банках. Как выяснилось, у моего друга в нашем банке есть сумма сбережений, превышающая гарантированную Агентством по страхованию вкладов, и он хочет ее снять. «Ты из-за этого и пришел?» «Да!» «Зачем тебе я? Иди в управление вкладов населения и получиай деньги». «Сейчас? Можно снять всю сумму? У меня там

много». «Можно снять всю сумму, но если депозит снимается раньше времени, проценты по нему в полном размере не начисляются». Мой друг это знал. Немного задумавшись, он спросил: «А можно взять половину?» Но его депозит на части разделить было невозможно, и он, еще немного поколебавшись, решил снять деньги полностью. Получив всю сумму сполна и успокоившись, он поведал мне, конечно же под секретом, «очень страшную тайну», что где-то на вершине вертикали принято решение, что в России останется всего 3 банка, остальные закроют. И есть люди, которые видели списки этих банков. К тому моменту, мы уже слышали версии и про 5-10, и про 50, и про 100 банков. Возражать было бессмысленно, а в знак благодарности друг сказал, что «знающие» люди говорят, что нам осталось работать 2 недели. Уже позже появились версии: месяц, до «после Олимпиады» и т. п. Прошло две недели, месяц, победно завершилась Олимпиада, в нашем банке все идет своим чередом, все работает без сбоев. «Кузнецкбизнесбанк» никогда не брал на себя непосильных обязательств, спонсорами Олимпиады мы не являлись, деньги наших клиентов в олимпийские объекты мы не инвестировали. Объяснить, в чем экономическая логика «после Олимпиады», мой друг не смог и, смутившись, попрощался. Все понемногу стабилизируется, хотя ждать экономических прорывов от 2014 года точно нет оснований.

Что же на самом деле происходит в банковской системе? Как к этому относиться и как не потерять накопленные сбережения, личные или предприятия. Обратимся к статистике Банка России. На 1 января 2014 года в России зарегистрировано 923 кредитных организации. 10 лет назад, на 1 января 2004 года, их было 1329. За 10 лет были отозваны лицензии у 406 банков, т. е. в среднем более чем по 40 лицензий каждый год. Немало, но разве кто-то обратил на это внимание? Кроме специалистов банковского дела, вряд ли. В 2013 году лицензии были отозваны у 36 российских банков, это даже меньше, чем за предыдущие годы в среднем. Разница в том, что в Банке России происходила плановая смена председателя, в первое полугодие вследствие обычных организационных причин, лицензии у банков не отзывались, все сконцентрировалось во втором полугодии. До прошлого года не происходило отзывов лицензий у крупных банков, не было такого и в нашем городе. Сложившись все вместе, это и явилось негативным информационным фоном, порождающим невероятные версии происходящего. На традиционной встрече руководителей российских банков с руководством Банка России, где наш банк постоянно участвует, прошедшей 13-14 февраля в пансионате «Бор» под Москвой, было четко зафиксировано, что проблемы банков, лишившихся лицензий в последние месяцы, это:

- ◆ чрезмерный рыночный оптимизм, недооценка кредитных рисков, переоценка собственных сил;
- ◆ высочайшая концентрация кредитных рисков на бизнесе акционеров и одной отрасли;
- ◆ искажение отчетности.

На волнующие и вызывающие домыслы, вопросы были даны понятные ответы:

**Сколько банков останется?** Столько, сколько будет востребовано экономикой.

**Есть ли «черные списки банков»?** Категоричное – нет! Но есть некоторые банки, нарушающие требования Банка России.

Точнее и яснее и не скажешь, все правильно.

Основные нарушения и сводятся к очень рискованной политике отдельных банков в части исполнения требований обязательных банковских нормативов. В первую очередь это норматив достаточности собственного капитала Н1 и норматив текущей ликвидности Н3. Можно увидеть, что у абсолютного большинства банков, лишившихся лицензий в последние месяцы, значения этих нормативов были, как говорится, «около плинтуса». Первый норматив исполнялся на уровне не более 12 процентов при минимальном значении 10 процентов. Третий норматив редко превышал 60 процентов при минимуме 50. Это абсолютно недостаточно для работы банков в текущей экономической ситуации. Некоторые банки не раскрывали всю информацию о своей деятельности, возможно, было что скрывать? В среднем по банковской системе эти показатели составили на 1 января: Н1=13,5 процентов, Н3=78,7 процента. Мне как участнику этой встречи очень отрадно было услышать такое мнение руководства Банка России, поскольку Стратегия долгосрочного устойчивого развития, которую уже много лет проводит «Кузнецкбизнесбанк», исходит, в том числе, и из необходимости поддержания большого уровня запасов по этим двум нормативам. И, разумеется, размера собственного капитала, который составляет 1 миллиард 290 миллионов рублей, т. е. почти на миллиард рублей и более чем в четыре раза больше, чем того требует Банк России. Нормативы достаточности собственного капитала и текущей ликвидности также исполняем более чем с двукратными запасами, сейчас они составляют Н1=23,9 и Н3=123,6 процента. Запас карман не тянет, и в банковском деле тоже, это практика, проверенная временем и кризисами. Экономическая ситуация ни в мире, ни в России, ни в городе не располагает к чрезмерному рыночному оптимизму. Уходящие с рынка предприятия и банки являются жертвами недостатков в своей работе, недооценки рыночных и кредитных рисков, переоценки собственных возможностей.

Мой институтский друг позвонил снова в конце февраля, сказал, что он разместил у нас банке депозит на один миллион рублей и спросил, стоит ли ему сейчас покупать валюту? Обменявшись мнениями, мы остались вполне довольны схожестью взглядов по этому вопросу.

Жизнь продолжается.

## 49. Осторожный Шерлок Холмс

Александр Ивантер, «Эксперт» №11 (890) 10 мар 2014, 00:00

*Массивный шкаф у рабочего стола заставлен пухлыми папками.*

*Несколько раз во время беседы Юрий Буланов стремительно бросался к шкафу за очередной папкой и воодушевленно тыкал в десятки здоровенных таблиц.*

Юрий Буланов стремится превратить небольшой Кузнецкбизнесбанк из Кемеровской области в абсолютно безрисковый и вечноживущий финансовый

институт. По уровню избыточной ликвидности этого банка можно смело судить о пульсе экономики 540-тысячной индустриальной столицы Кузбасса.

Плотно сбитый, с уютными седыми усами и внимательным взглядом мужчина больше похож на мастера инструментального цеха, чем на банкира. Собственно, финансы и не были его первой профессией. Родом из Новокузнецка, Юрий Буланов окончил местный Сибирский металлургический (ныне индустриальный) институт, после чего остался в нем работать, защитив кандидатскую диссертацию и дослужившись за семь лет до проректора по экономике и социальным вопросам. В начале 1990-х начал докторскую, но рыночная реальность поставила вопрос ребром: или продолжение научной карьеры, или благосостояние семьи. Ответ был предопределен, и Буланов уходит работать в Сбербанк. А еще через пару лет, в 1996-м, он оказался в Кузнецкбизнесбанке. К тому времени банк молотил на рынке шесть лет, «колхоз» из трех сотен компаний-учредителей консолидировался до четырех акционеров – физических лиц, пятым стал Буланов. Хотя сегодня его пакет составляет чуть больше 10% акций, он больше всех, и не только по должности, занят делами банка. Другие совладельцы имеют прочие бизнесы, которые обслуживаются в Кузнецкбизнесбанке в ряду десятков других VIP-клиентов. «Мы долго друг к другу притирались, понимали, кто что может, с кем и как лучше работать. Слава Богу, понимание достигнуто. Мы часто спорим, но в важные моменты находим решение. Это огромное везение в жизни и одна из важнейших причин, почему я так долго здесь работаю», – говорит Буланов.

#### «Я по натуре алармист»

Но это причина эмоционально-психологического толка. Залог же рыночного долголетия Кузнецкбизнесбанка кроется в необычной бизнес-модели этого финансового института. Сотни банкиров могут часами расписывать вам свои эксклюзивные компетенции по управлению рыночными, кредитными, процентными, валютными и любыми другими рисками. Но неумолимо повторяющиеся на жестком российском банковском рынке кризисы хоронят детища девяти десятых этих хвастунишек. Буланов не хвастается, он спокойно докладывает, что просто перевернул привычный алгоритм кредитно-депозитной работы: «Традиционная схема работы банка незамысловата: собрал деньги на рынке по максимуму, потом думаешь, куда бы все это с приемлемым риском разместить. У нас же логика обратная. Мы идем от активов. Мы определили для себя приемлемый уровень риска по кредитам и начинаем выдавать, следя за тем, как ведет себя подушечка необходимой ликвидности. Если она начинает таять, мы чуть-чуть повышаем процент по депозитам и восстанавливаем ее — при этом параметры риска в активной стороне баланса остаются неприкосновенными. Это не что иное, как вариант применения контрциклического буфера в терминологии Базеля III, мы сами до него додумались».

Понятно, что в ситуации торможения общехозяйственной конъюнктуры такая ультраконсервативная бизнес-модель приводит к сверхкапитализации (норматив достаточности банка на конец прошлого года достиг 25%, Буланов считает минимально приемлемым показателем 14%, а не 10%, согласно правилам ЦБ), разбуха-

нию низкодоходной ликвидности в ущерб кредитованию (доля ценных бумаг в активах Кузнецкбизнесбанка превышает треть, а кредитный портфель медленно сжимается), небольшому снижению темпов роста и рентабельности бизнеса.

В 2014 году Буланов рассчитывает остаться в пределах нынешней валюты баланса: сначала показатели уйдут вниз, потом постоят, а где-то в августе-сентябре восстановится рост. «Мы следуем с некоторым лагом за городской экономикой, – поясняет Буланов. – Ее пульс можно в первом приближении измерить динамикой совокупной выручки предприятий города. После кризиса 2009 года она быстро росла, а где-то во второй половине 2012 года случился перелом, экономика города пошла вниз, а с 2013 года остановился рост, и началось некритичное сжатие нашего банковского бизнеса».

«Я по натуре алармист – лучше перестраховаться, – откровенничает Буланов. – Честно говоря, ни разу это правило не подводило – ни в работе, ни в жизни. Я на досуге на катамаране люблю сплавляться по рекам – там тоже однозначно приоритет надежности. Есть интересная книга Джима Коллинза “Созданные навечно” – об идеологии и методологии работы долгоживущей компании, это как раз про нас. Мы не ставим во главу угла финансовые показатели. Если все делать правильно, то финансовые показатели – темпы прироста, валюты баланса, прибыль и капитал – получаются как логическое следствие вот этой правильной работы».

Можно было бы восхищаться философией осторожного банкира, если бы не одно соображение: на минутку представив, что таковой заразятся все наши банкиры, понимаешь, что в этом случае наши привычные кредитные заморозки для предприятий превратятся в жесткий ледниковый период. Наши сомнения задевают Буланова за живое: «Если экономика прирастает на полтора процента, то почему банковская система должна прирастать на двадцать? По итогам прошлого года совокупный портфель банковских корпоративных кредитов вырос чуть меньше чем на 13 процентов. А депозиты, привлеченные от организаций, опять же в целом по России, примерно на 14 процентов. То есть мы видим более или менее сбалансированную картину: потребность в кредитовании растет пропорционально потребности в сбережении. Мы работаем в меру сил для города. Мы не проедаем деньги акционеров, наоборот, банк устойчиво прибылен, мы уже шесть лет не платим дивиденды и всю прибыль капитализируем, в общей сложности за счет прибыли увеличили капитал почти до миллиарда трехсот миллионов рублей».

### Жертвы были обречены

Еще одна «фишка» Буланова – страсть к цифрам и показателям, причем далеко выходящим за стены родного банка. Все-таки аналитическая жилка сидит у него в печенках – недаром и докторская диссертация уже на финишной прямой. Массивный шкаф у рабочего стола заставлен пухлыми папками. Несколько раз во время беседы хозяин кабинета стремительно бросался к шкафу за очередной папкой и воодушевленно тыкал в десятки здоровенных таблиц. «Посмотрите нашу базовую табличку, – азартно приглашает к анализу данных Буланов. – Каждый месяц по официальной информации Банка России мы заносим в нее ключевые показатели деятельности десяти крупнейших федеральных банков, банков Кемеровской области, банков сходного с нами размера и

банков, с которыми у нас есть межбанковские отношения. Мы анализируем уставный капитал, собственный капитал, баланс-нетто, кредитный портфель, сумму привлеченных ресурсов, зависимость от рынка МБК по пассивам, долю просрочки, долю резервов на возможные потери по ссудам, финансовый результат, рентабельность активов, рентабельность капитала и два ключевых норматива ЦБ – первый и третий. Выводим средние значения показателей по каждой группе банков и внимательно следим за отклонениями». Первый же наш вопрос был абсолютно предсказуемым – в момент беседы не прошло и месяца с момента отзыва лицензии у крупнейшего в области Новокузнецкого муниципального банка: выдавала ли таблица сигналы раннего предупреждения в отношении потерпевшего? «Ну конечно же! – восклицает Буланов (Кузнецкбизнесбанк вместе со “Сбером” уже испытывает приток клиентов от лопнувшего конкурента). – По НМБ мы видели тревожные признаки уже несколько лет, по всем показателям произошедшее могло состояться и гораздо раньше, еще весной 2009 года, тогда их вытянули за уши, но они не сделали никаких выводов – ребят, что называется, понесло. Вот смотрите, на 1 декабря 2013 года норматив достаточности капитала 11,1 процента, и значения стабильно низкие, летом снижались до 10,7 процента. Третий норматив смотрим, уровень ликвидности – еле-еле дотягивали до 67 процентов. Доля резервов НМБ с начала года уменьшилась, можно посчитать, что они восстановили из резервов порядка 180 миллионов рублей дохода – при показанной прибыли 28 миллионов рублей. Отсюда следует, что их истинный финансовый результат в 2013 году – убыток примерно 150 миллионов рублей и вчистую “нарисованный” первый норматив». Мониторинг Буланова показывает, что «нежилцами» были и все другие крупные жертвы рыночной чистки ЦБ: и «Пушкино», и «Смоленский», и самарская «Солидарность», и громче всех грохнувшийся Мастер-банк. «Вот только зачем было отзываться лицензию у “Мастера”? – недоумевает Буланов. – Его надо было санировать с использованием механизма АСВ, как ряд крупнейших банков осенью 2008-го. В результате сильно раскачали рынок, парализовали межбанк, нервировали клиентов. Скажем, мы с середины декабря вообще ушли с межбанка, абсолютно окуклились, досрочно закрыли кредитные линии даже нашим постоянным, давним контрагентам».

#### Тактика малых дел

Устав от беседы, напоследок решаем оживить разговор: «Как относитесь к девальвации рубля, Юрий Николаевич?» «Хорошо отношусь, – бесхитростно отвечает банкир, – мы неплохо заработали на ажиотажном спросе на обменные операции, сразу же увеличили спред между курсами покупки и продажи. В общем, за месяц практически выполнили квартальный план по прибыли». – «Жируете на народной беде?» – «Выходит, да, – растерянно улыбается Буланов, но сразу уточняет: – А стратегически девальвация плоха, конечно. Люди-то беднее становятся. Государство заодно с экспортерами выезжает на населении».

Вопрос о средствах преодоления экономической стагнации вводит Буланова в состояние глубокой задумчивости. Наконец, отложив в сторону папки с таблицами, он отвечает: «Мое ощущение такое, что одного-двух решений, которые ситуацию российскую, региональную или конкретно нашу городскую возьмут и какой-то

палочкой-выручалочкой вытянут, нет и не может быть в принципе. Нужна постепенная кропотливая работа каждого на своем месте».

*Новокузнецк – Москва*

## **50. Не проиграть в карты, или Нет худа без добра**

Газета «Кузнецкий рабочий» 1 апреля 2014 г.

<http://www.kuzpress.ru/02/04/2014>

Одной из основных тем обсуждения на прошедшей неделе и в столицах, и в нашей глубинке стала блокировка банковских карт, примененная международными платежными системами к некоторым российским банкам.

Шок? Только для тех, кто безоглядно полагается на Запад. После прошлогодней экспроприации части вкладов наших номинальных сограждан в кипрских банках это не вызвало у людей мыслящих никакого удивления. Удивление вызывает само изумление держателей этих международных карт произошедшим.

Большая политика – это большой бизнес. Произошедшая блокировка банковских карт систем VISA и MasterCard, затронувшая интересы примерно 400 тысяч россиян, вызвана событиями на Украине и вынужденным вмешательством России в ситуацию в Крыму. Есть ли уверенность, что это не повторится? Увы, ее нет. Напротив, в условиях усиливающейся конфронтации «вероятный противник» не преминет воспользоваться российской безоглядностью. Что произошло в пятницу 21 марта? Платежные системы VISA и MasterCard прекратили процессинг карт нескольких российских банков. Обслужиться можно было только в терминалах и банкоматах банка, выпустившего карту. Существенно, что счета пострадавших владельцев карт открыты в российских банках, в российских рублях, однако это не явилось препятствием для блокировки.

Мало того: если бы международные платежные системы довели волю своих политических выгодоприобретателей до конца, то они могли бы полностью блокировать все операции по картам международных платежных систем в России, всем российским держателям этих карт. И даже безналичные расчеты во всех формах и снятие денег в банкоматах были бы невозможны. Только получение денег в кассах банков, как еще 15–20 лет назад!.. Нет, деньги клиентов от такой блокировки не потеряются, но возникнут проблемы у тех, кто в этот момент находится за рубежом, «вооруженный» только картой VISA и (или) MasterCard... Лучше, конечно, иметь определенный запас наличности в валюте страны пребывания.

Основания для блокировки расчетов? Да их сколько угодно можно найти при желании, правила этих систем весьма обширны и сложны, часто меняются, а знают их досконально только разработчики.

Процессинг – это получение, обмен и обработка информации об операциях, проведенных в платежной системе. Без процессинга никакие платежи по банковским картам невозможны. Проведению операции по карте предшествуют проверка наличия конкретной карты, ее владельца, банка-эмитента в «черном» списке, проверка наличия средств на конкретном картсчете вкладчика и счете банка-эмитента, зарезервированных в расчетной организации. Как показала недавняя практика, оказываясь в «черном» списке и банк, и его клиенты могут совсем неожиданно для себя.

Для проведения операций клиентов внутри России некоторые крупные банки создают свои процессинговые центры, сертифицируя их деятельность согласно требованиям платежных систем, большинство же банков пользуются услугами процессинга других банков.

Проведение операций по картам за пределами нашей страны возможно исключительно через зарубежные процессинговые центры, не находящиеся в юрисдикции России. Влиять на их деятельность ни наши банки, ни государство не могут. Так же, как и не могут влиять на правила членства банков и обслуживания карт в этих системах.

Многие ли россияне пользуются банковскими картами за рубежом? Видимо, да, многие туда ездят отдыхать. А большая ли доля операций российских владельцев по международным банковским картам совершается за рубежом? Конечно, совсем небольшая. Абсолютное большинство платежей совершается в рублях и на территории России. Нужно ли распространять все геополитические риски при проведении элементарных банковских операций на всех граждан России? Уверен, российских вкладчиков банков необходимо оградить от таких рисков.

Значит нужна своя, истинно национальная платежная система, никак не контролируемая из-за рубежа. А VISA и MasterCard? Хорошие системы! Надо сотрудничать! Поедем за границу, будем пользоваться. Тем более что международные платежные системы наконец-то всерьез озаботились проблемами безопасности платежей и начинают выпускать не только сильно подверженные риску мошенничества карты с магнитной полосой, но уже и комбинированные – с магнитной полосой и чипом. Возможно, что в ближайшие лет пять международные системы смогут полностью отказаться от «магнитных» карточных технологий, перейдя исключительно на чиповые карты, в принципе исключающие возможность несанкционированного доступа мошенников к нашим счетам.

Среди реально действующих ныне в России платежных систем, технологически и организационно ближе всего к желаемому идеалу находится «Золотая корона». Система начала работать в 1995 году. Действует в 78 регионах России, более 900 населенных пунктах. Кто бы ни стал во главе реанимируемого проекта национальной платежной системы, технологии и возможности «Золотой короны» будут востребованы.

Международные карты, которыми можно рассчитаться и в России, и в США, и в европейских странах, и в Египте, и в Тайланде – это, конечно, здорово. Но родные рубли спокойнее держать все же в своем кошельке. Напрашивается такая аналогия: если мы идем на пикник в лес, то надеваем туристические ботинки. В быту нужна обычная городская обувь. Занимаясь дайвингом, надеваем ласты, а на балу красивы и удобны танцевальные туфли... Одиннадцать месяцев в году большинству из нас

нужна своя, российская банковская чиповая карта, а для зарубежного вояжа возьмем «международку». Всеу свое место.

*Юрий Буланов, председатель правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк»,  
Игорь Вахрушев, член правления, начальник отдела платежных систем.*

## 51. Битва за клиента.

### Белые списки вместо черных?

Журнал «Банки и деловой мир», 2014, № 4, с. 49-50

Очевидно, что на банковском рынке давно уже сформировался рынок покупателя, банковского клиента. Именно клиенты и влияют более всего на условия работы банков. Высочайшая конкуренция вынуждает банки все время двигаться навстречу клиентам, предлагать все более конкурентные условия. Ограничителем высоких риск-аппетитов банков является только Банк России. Необходимо отметить, что конкуренция более заметна в активных операциях банков. В пассивных операциях очень много ресурсов идет вне реальной конкуренции, это создает существенные различия в возможностях формирования долговременных и относительно недорогих пассивов для банков, имеющих административные и статусные возможности, с одной стороны, и для банков, работающих в регионах, не располагающих административными ресурсами нерыночной конкуренции, с другой. В 2014 году эти различия будут только увеличиваться, что не является, на наш взгляд, положительным фактором финансовой устойчивости банковской системы России в целом.

Появление категории системно значимых банков в текущей ситуации на рынке – это еще один шаг в сторону дальнейшей консолидации банков. С большой вероятностью клиенты воспримут эту новацию как некоторые «белые списки» банков вместо еще недавно наводящих панику слухов о наличии «черных списков». Все банки, не попадающие в категорию системно значимых, могут быть восприняты как малозначимые и несущественные, то есть неперспективные для выстраивания дальнейших долговременных отношений, что может существенно сократить их клиентскую базу. С учетом того, что системно значимых банков будет, вероятно, не более 50, то остающиеся 865 из 915 действующие в России на 1 февраля 2014 года, оказываются в зоне очень высоких регулятивных рисков. Наши дальнейшие перспективы будут зависеть как от позиции Банка России в части корректного, исключающего регулятивный арбитраж позиционирования банков разного статуса на банковском рынке, так и от собственных возможностей сохранять занимаемые экономические ниши. К сожалению, по состоянию на 1 февраля у нас еще 230 банков имеют собственный капитал менее требуемых к 1 января 300 миллионов рублей, в том числе

у 53 банков собственный капитал менее 180 миллионов рублей. В первую очередь эти банки и находятся сейчас в зоне повышенных рисков.

При работе с клиентами очень осторожно относимся к эффективности различных программ лояльности. Не готовы обобщать собственные наблюдения и выводы на все российские банки, но собственный опыт свидетельствует, что постоянное расширение таких программ для особо значимых клиентов нередко формирует иждивенческие настроения у многих из них. Если исходить из того, что для клиента важнейшим основанием, определяющим его устойчивые и долговременные отношения с банком, должно являться содержание, качество и цена банковской услуги, то программы лояльности, все же имеющие свой естественный экономический предел, не могут быть единственным и основным мотивом выбора банка-партнера. Есть собственная статистика, свидетельствующая, что клиенты активно откликающиеся на программы лояльности, лояльны ко многим банкам, предлагающим новые программы, а потому неустойчивы для конкретного банка. Такие клиенты обеспечивают банк малопредсказуемыми пассивами и не являются надежными долговременными получателями заимствований. Строить благополучие банка в расчете на программы лояльности очень опасно. Все хорошо в меру. Важнейшим критерием достижения долговременной взаимовыгодной работы банка и клиента является достижение определенного равновесия в системе «содержание – качество – цена» банковских услуг, видение и понимание совместных перспектив долговременного экономически выгодного сотрудничества.

Так как появление системно значимых банков – вопрос, концептуально уже решенный, наиболее напряженная борьба за клиента будет у банков, не попавших в эту категорию, а их, как отмечено выше, абсолютное большинство. Широта присутствия в регионах, количество подразделений не будут играть никакой роли, важнейшее качество здесь – это реальная финансовая устойчивость, возможность и желание адаптироваться для работы в новых, не всегда строго формализованных и к тому же меняющихся экономических и правовых условиях. Каков будет итог современного этапа борьбы не только за клиента, где многие региональные банки как раз очень конкурентоспособны, но и борьбы в новых условиях регулирования, будет статистически понятно в течение ближайших двух лет.

## **52. Не время для агрессивного роста**

Журнал «Эксперт-Сибирь» 21–27 апреля 2014 года № 17 (416)

Специальное обозрение / Банки СФО

Предел роста банковской системы России сейчас ограничен общим состоянием отечественной экономики, а также уже принятыми банками рисками, которые могут вырасти и частично реализоваться уже в 2014 году

Действующая «Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года» констатирует необходимость перехода к интенсивной модели развития банковского сектора. Трактовка этой модели в документе исходит прежде всего из целеполагания конкретных значений макроэкономических показателей развития банковской системы к концу указанного периода. Прошло более половины времени, предусмотренной Стратегией. Из трех основных задач, по которым установлены количественные ориентиры, при сложившихся темпах роста экономики и банковской системы, большую вероятность исполнения имеет только показатель «активы/ВВП». На начало текущего года значение данного показателя составило 86,1% при целевом уровне более 90% (см. таблицу 1).

Показатель «Кредиты нефинансовым организациям и населению по отношению к ВВП» вырос за годы действия документа почти на восемь процентных пунктов, пройдя примерно половину «пути» до целевой отметки в 55–60%. А показатель «Капитал/ВВП» после чувствительного снижения в 2011 году к началу текущего года лишь вернулся на уровень базисного для стратегии 2010 года, и трудно представить себе, при каких условиях динамика капитала в 2014–2015 гг. может быть столь резвой, что выведет нас на целевые показатели Стратегии.

Таблица 1.

### Макроэкономические показатели деятельности банковского сектора России

Период	Активы, % к ВВП	Капитал в % к ВВП	Кредиты нефинансовым организациям и населению, % к ВВП
01.01.2011*	76,0	10,6	40,8
01.01.2012	74,6	9,4	41,7
01.01.2013	79,1	9,8	44,3
01.01.2014	86,1	10,6	48,7
01.01.2016**	более 90	14–15	55–60

\* Достигнутый уровень, зафиксированный в Стратегии.

\*\*Целевые показатели Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2015 г.

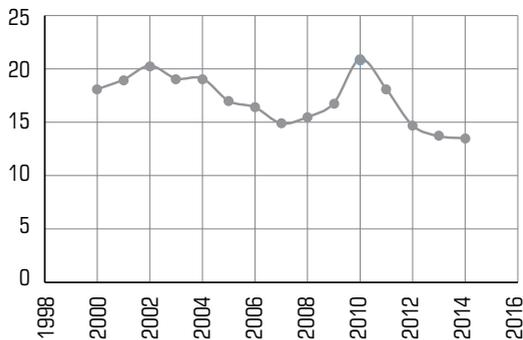
**Источники:** Банк России, расчеты автора по данным Банка России

Банк России принимает регулятивные решения, направленные на охлаждение самого рискованного и самого быстрорастущего сегмента рынка кредитования, небеспеченных POS-кредитов. Следует признать, что сейчас это более важная задача, чем формальное стремление к достижению целевых количественных показателей действующей Стратегии. Темпы прироста таких кредитов снизились с максимальных 60,4% на середину 2012 года до 29,8% на 01.02.2014.

Пожалуй, именно низкая капитализация является сегодня тормозом развития нашей банковской системы. Показатель достаточности капитала, рассчитанный как норматив Н1 в целом по системе, устойчиво снижается с 2003 г. (с непродолжительным всплеском в 2009–2010 гг. под влиянием кризисного торможения роста активов и курсовой переоценки валютных составляющих капи-

тала), достигнув на 01.02.2014 года значения 13,1% (см. график 1). Хотя формально запас прочности норматива до формальной «красной черты» в 10% еще есть, он слишком невелик для повышения кредитной активности банковской системы, особенно в складывающихся неблагоприятных экономических условиях. По нашим оценкам, минимально допустимым для нормальной кредитной активности значением норматива Н1 является сегодня 14%. По данным Банка России, в настоящее время количество банков, исполняющих Н1 на уровне 14% и выше, составляет 578 (из 900 действующих кредитных учреждений), при этом доля активов, приходящаяся на банки, работающие с таким комфортным запасом указанного норматива, составляет всего 13,7%.

**График 1. Динамика норматива достаточности капитала, в банковской системе России, %**



Итак, можно зафиксировать качественный вывод: банковская система сейчас не имеет возможности принимать дополнительные риски. Предел роста банковской системы России сейчас ограничен общим состоянием отечественной экономики, а также уже принятыми банками рисками, которые могут вырасти и частично реализоваться уже в 2014 году.

### Консолидация против конкуренции

Если отвлечься от количественных параметров, зафиксированных в Стратегии, то ее качественные целевые установки являются весьма противоречивыми. С одной стороны, «... правительство и Центральный банк исходят из необходимости дальнейшего повышения уровня конкуренции, транспарентности и рыночной дисциплины в банковском секторе».

С другой стороны, документ нормативно полагает «дополнительный импульс процесса консолидации в банковской сфере, базирующийся на экономических интересах участников рынка».

На практике консолидация банков снижает конкуренцию. За последние девять кварталов (к апреля 2014 г.) количество действующих в стране банков сократилось

на 78, до 900 единиц. В Сибирском федеральном округе наблюдается аналогичный тренд: число действующих банков сократилось с 54 до 49. Снижение самостоятельных местных банков в рассматриваемый период было характерно и для других федеральных округов, за исключением Центрального, Северо-Западного и Южного. Важно подчеркнуть, что доминирование процессов консолидации не привело к повышению капитализации банковской системы России.

Процессы консолидации банков идут рука об руку с консолидацией экономических субъектов в регионах. Большинство крупных предприятий сейчас являются подразделениями часто уже международных вертикально интегрированных структур, соответственно решения по их работе с банками решаются далеко за пределами российских регионов. В силу этого обстоятельства региональные банки, в том числе и Сибирского федерального округа, при обслуживании наиболее крупных предприятий часто оказываются не удел. Ряд банков просто не могут сохранять требуемый для устойчивой самоокупаемости масштаб бизнеса, а нарабатывать собственный капитал в объеме, позволяющем в большей степени опираться на него как на существенную составляющую пассивной базы, смогли далеко не все финансовые институты.

Серьезно обострил ситуацию в банковской системе активизировавшийся осенью прошлого года процесс отзыва лицензий. Возник отрицательный экономический фон по отношению ко многим банкам, подогреваемый недобросовестными информационными кампаниями в СМИ, в большей мере это коснулось региональных банков.

Проблемы банков, лишившихся лицензий в последние месяцы, лежат в переплетении трех составляющих. Это, во-первых, чрезмерный рыночный оптимизм, недооценка кредитных рисков, переоценка собственных сил. У абсолютного большинства банков, лишившихся лицензий в последние месяцы, значения этих нормативов были, как говорится, «около плинтуса». Норматив Н1 исполнялся на уровне не более 12%. Норматив Н3 редко превышал 60% при минимуме 50. Это абсолютно недостаточно для работы банков в текущей экономической ситуации.

Во-вторых, это высочайшая концентрация кредитных рисков на бизнесе акционеров и одной отрасли. Наконец, как правило, неадекватная политика управления рисками скрывалась путем откровенного искажения отчетности.

### **Искусство выживания**

Вступающее в силу с 1 января 2015 года требование о минимально допустимом размере собственного капитала банков в размере 300 млн руб. ускоряет процессы выбытия из бизнеса небольших банков, ведь возможности докапитализации банков в регионах существенно меньше, чем в Москве. На 1 февраля в России 230 банков еще имеют собственный капитал менее 300 миллионов рублей, в том числе 53 банка менее 180 миллионов. Понятно, что не все смогут достичь установленных законом параметров, смогут с кем-либо объединиться. Мы имеем все предпосылки к тому, что 2014 год будет рекордным по количеству российских банков, прекративших деятельность.

Какая тактика сохранения бизнеса сейчас возможна для небольших региональных банков? Попытки сохранить достигнутые масштабы бизнеса, выражающиеся в разме-

ре валюты баланса – дело привычное, но далеко не бесспорное, к тому же сейчас очень рискованное. Ликвидность по рынку распределена очень неравномерно, можно привлекать только достаточно дорогие ресурсы и пытаться отработать их в самых высококорискованных и доходных сегментах кредитования. К сожалению, нет уверенности, что все риски будут покрыты получаемыми доходами. В условиях сложившейся сейчас финансовой неопределенности многие источники пассивов крайне нестабильны, на них опасно выстраивать долговременную кредитную работу. Вложения банков в короткие и нерискованные пассивы сейчас дают не более 6–7% годовых дохода (в рублях). Этого недостаточно для окупаемости привлекаемых сейчас депозитов.

Фактически единственный сегмент рынка, где региональные банки конкурентоспособны, к тому же имеющий потенциал роста – это малый и средний бизнес. Его доля в российском ВВП сейчас составляет более 20%. Много это или мало? Смотря как считать. По сравнению с аналогичной долей в странах с более высоким ВВП, где его доля более 50%, мало. В то же время резервы вовлечения этого сегмента реального сектора в банковское и кредитное обслуживание остаются существенными. Нужно работать, развиваться и расти совместно, преодолевая непонимание ряда представителей малого бизнеса к логике требований банков по отчетности, обеспечению, контролю за платежной дисциплиной и т. п., одновременно и самим двигаясь навстречу клиентам, живущим и работающим рядом.

Небольшим региональным банкам не следует любой ценой бороться за сохранение валюты баланса, так как в текущей экономической ситуации это снижает эффективность их бизнеса и повышает риски кредитования и ликвидности. Более рационально сосредоточиться на повышении эффективности, на сокращении издержек своих бизнес-процессов. Возможно, придется несколько сократить достигнутые масштабы бизнеса, но ведь и отечественная экономика не на взлете – сейчас не время для агрессивного роста.

*Юрий Буланов,  
председатель правления ОАО «Кузнецкбизнесбанк», г. Новокузнецк*

## **53. О национальной платежной системе России.**

### **Спокойствие, только спокойствие**

Газета «Седьмой день», № 15, 24.04.2014

*Первые массовые туристические ласточки из новокузнецчан и россиян уже вовсю пакуют чемоданы, чтобы по сложившейся традиции провести майские праздники где-нибудь на*

ласковом песочке иноземных морей. А там и летние каникулы совсем скоро, а значит, детей тоже надо будет куда-то отвозить – позагорать и покупаться. Да и отпускную пору еще никто не отменял, после которой тысячи наших земляков возвращаются с целыми фотосессиями – «Я и волна», «Я и пальма», «Я и омар». Но, увы, поводов для волнений у любителей заграничного отдыха нынче предостаточно. Только-только успокоилось народное горе по поводу непомерно вздорожавших долларов и евро, как новое потрясение – «крымские» санкции Минфина США против ряда российских банков, выпускающих международные платежные системы Visa и MasterCard. Да, остаться в чужой стране без денег с кусочком бесполезного пластика – то еще удовольствие. А тут еще и туманно-неприятные слухи о возможных проблемах с выдачей европейских виз – тоже связанные с американскими санкциями... Так чего же нам ждать и как себя защитить? Об этом сегодняшний разговор с председателем правления ОАО АБ «Кузнецкбизнесбанк» Юрием Николаевичем Булановым.

**– Проблемы с обслуживанием Visa и MasterCard начались только у семи российских банков, когда Белый дом и Минфин США заявили о санкциях против нескольких бизнесменов из президентского окружения, являющихся их совладельцами. Но уже через неделю в «черном списке» остались только «Россия» и «Собинбанк». Банки эти находятся в столице, лидерами российского банковского рынка не считаются, к нам никакого отношения не имеют... Значит – все опять хорошо?**

– Я был бы осторожнее с оптимистичными прогнозами. Ясно одно – России дан четкий сигнал, и мы, хочется нам этого или нет, должны его услышать и понять. Очевидно, что санкции, которые в теории направлены лишь против некоторых чиновников и бизнесменов, могут напрямую коснуться любого. Не зря же есть такая поговорка: паны дерутся – у холопов чубы трещат. США, которые официально заявили о санкциях против нескольких людей, на деле ввели их против всех клиентов этих семи банков. Да, банки, попавшие в «черный список» американского Минфина, не являются крупными, не занимают лидирующих позиций, но, пусть даже на неделю, всего лишь одним геополитическим решением было заблокировано почти полмиллиона кредитных и дебетовых карт, которые они выпустили и которыми пользовались обычные люди, так что пострадало-то в основном совсем не «президентское окружение».

Главная проблема в том, что процессинговые центры международных платежных систем Visa и MasterCard находятся в США, и российские банки, которые работают с этими картами, в любой момент будут вынуждены подчиниться любой подобной санкции, остановив транзакции. Юридически Visa и MasterCard хоть когда имеют право прекратить проведение платежных операций. Они ведь обязаны соблюдать только законы той страны, где расположены их головные офисы, то есть США. А такая зависимость очень опасна, и не обращать внимания на это – легкомысленно.

Однако бросаться в другую крайность – панику – тоже неправильно. Конечно, проблемные карты проблемных банков для наших сограждан, оказавшихся в это время за рубежом, сразу превратились в кусок бесполезного пластика, и по ним нельзя было совершить никаких операций. Но в России владельцы этих карт могли

довольно спокойно снять наличные в самих банковских отделениях или в банкоматах тех кредитных учреждений, которые входят в Объединенную расчетную систему (ОРС), так как такие транзакции не проходят через процессинговые центры Visa и MasterCard.

**– Факт остается фактом – в настоящее время крупнейшими игроками российского рынка являются именно международные платежные системы Visa и MasterCard, на которые приходится более 85 процентов всех карт и операций по ним. Хотя в нашей стране действует еще порядка 20 различных платежных систем, самые серьезные из них – ОРС и «Золотая корона» – имеют рыночные доли только в три и в пять процентов. Это огромный разрыв. Как же мы можем себя защитить здесь и сейчас, если такое положение вещей чуть ли не искусственно складывалось в течение многих лет?**

– Сегодня это активно обсуждается экономистами. Чтобы избежать неприятных ситуаций в будущем, эксперты видят три пути. Первый – заставить Visa и MasterCard открыть свои процессинговые центры в России. Тогда все операции по картам российских банков будут проходить через них и риск блокировки расчетов исчезнет. Госдума уже однажды пыталась такое сделать, когда три года назад принимался закон о национальной платежной системе. Но представителям международных систем удалось убедить наших депутатов изъять пункт о российских процессинговых центрах. Была даже озвучена следующая аргументация – мол, создание такого центра обойдется в 50–70 миллионов долларов, и все эти расходы лягут на плечи клиентов, то есть простых граждан. Теперь этот пункт могут вернуть в закон. Обсуждается и второй вариант – переориентировать банки России на другую иностранную платежную систему. Например, рассматривалась китайская UnionPay. Но быстро этого не сделаешь. А главное – китайская система не имеет серьезного распространения в мире, так что и расплатиться по такой карте за границей может быть весьма проблематично.

Путь, на который делают основную ставку российские власти, – это создание собственной системы расчетов. Сейчас «наверху» все схватились за идею сделать национальную платежную систему на базе универсальной электронной карты УЭК, к которой в данный момент подключено 14 банков. Одно время ее сильно поддерживал Дмитрий Медведев. Она позволяет оплачивать госуслуги, заменяет медицинский полис, проездной билет и банковскую карточку. Теоретически ничто не мешает подключить к ней все остальные банки и создать конкуренцию Visa и MasterCard. Однако на практике процессинговые центры, которые обслуживают УЭК, слишком слабы. Они не справятся с нагрузкой, если через них пойдет даже часть обычных платежей, которая идет через Visa и MasterCard, с чьим монопольным положением, как это ни печально признавать, нам в любом случае придется мириться еще довольно продолжительное время.

Надо честно признать, что у России, к большому сожалению, нет собственной полноценной платежной системы. Я знаком с излишне оптимистичными, на мой взгляд, комментариями о том, что ее можно создать уже к лету. Но такого не быва-

ет – быстро это сделать просто невозможно. Только полгода уйдет на то, чтобы все как следует продумать, и еще около трех лет – не меньше, чтобы новая система расчетов начала нормально работать.

**– А ведь первая попытка создания в России национальной платежной системы была предпринята еще в 1993 году нашим Центробанком. Но в итоге все спустили на тормозах. А в 2005 году ЦБ заявлял, что такая система будет создаваться на базе «Сберкарт», которую в 2008 году переименовали в ОРПС. Однако вскоре Сбербанк перестал ее развивать, переключившись на Visa.**

– Честно говоря, очень жаль. И «Золотая Корона» и «Сберкарт», созданные на одной и той же передовой технологической платформе, – это хорошие, чиповые, безопасные системы с серьезным функционалом. Сегодня та же «Золотая Корона» нормально работает не только в нашей стране, но и в СНГ, Китае, ближнем зарубежье. А еще тогда, в начале 90-х и в «нулевых», и «Золотая Корона, и «Сберкарт» имели все данные, чтобы превратиться в общенациональную систему расчетов. Но столица, увы, регионалов не жалует, а все столичные банки работают на международных платежных системах, что и дает, как мы увидели, американскому Белому дому возможность диктовать нам свои условия.

Дело ведь даже не в том, что международный «пластик», находящийся в наших с вами карманах, может быть заблокирован, а в том, что такое положение вещей – это доходы, которые получает не российский рынок, а «дядя Сэм». А еще это серьезные вопросы нашей национальной безопасности – Visa и MasterCard могут не только блокировать пластиковые карты своих платежных систем, но и читать, проверять, контролировать всю информацию о платежах и перемещениях российских клиентов. А информация – это власть, это реальная возможность манипулировать. Можно узнать все о финансовых операциях, а значит, о жизни любого человека, который рассчитывается с помощью этих карт. Можно адресно отключить, просто дернув такой вот «рубильник», любой банк, филиал, всю систему, конкретного человека. Подобное опасно стратегически – и для страны, и для каждого из нас, кто владеет этими картами.

**– И все-таки как поступить, отправляясь за границу на отдых или по делам? Положиться на русское «авось» и взять с собой все те же Visa и MasterCard, к которым мы уже так привыкли, да и другой альтернативы все равно пока нет, и когда еще будет?**

– Конечно, вероятность, что именно с вашей картой Visa произойдет такая же неприятность, как с картами, выпущенными «Россией» и «Собинбанком», очень небольшая. Но она не нулевая – это уже стало очевидным. Сигнал об этом мы получили очень конкретный. Хотя первый звоночек прозвенел еще год назад, когда на Кипре были легко и изящно экспропрированы вклады доверившихся распрекрасным кипрским банкам россиян. Вывод один – надо работать со своими банками, надо создавать собственную полноценную платежную систему. И в любом случае не стоит, находясь далеко от дома, полагаться только на пластиковые карты. Не обяза-

тельно, что они окажутся заблокированы. Может произойти элементарный технический сбой, и тогда вы окажетесь совсем без денег. Так что, отправляясь за границу, лучше всего взять с собой какой-то запас наличных – хотя бы минимум, который вы, если что, спокойно потратите.

## **54. Где взять длинные деньги? С некоторыми привычками придется прощаться**

Журнал «Банки и деловой мир», 2014, № 5, с. 55–56

Ситуация с формированием ресурсной базы ухудшилась? Это смотря с каких позиций ее оценивать. Статистика Банка России свидетельствует только о небольшом оттоке вкладов физических лиц, произошедшем в январе 2014 года, что компенсировалось более значительным притоком средств организаций на расчетных и депозитных счетах. Объемы рынка межбанковского кредитования, несмотря на резко возросшую степень недоверия банков друг к другу в четвертом квартале ушедшего года, немного снизились только декабре 2013, а в начале 2014 года восстанавливаются. Пассивы привлекаются для их последующей трансформации в доходные активы. Только при достижении сбалансированности пассивов и активов по объемам, срокам и стоимости работа банка как финансового посредника имеет экономический смысл в длительной перспективе.

В банковской системе параллельно протекают два различных процесса.

- ◆ Пассивы снижаются как реакция клиентов банков на экономическую ситуацию. Для поддержания сбалансированности пассивов и активов банки уменьшают размеры активов, например, временно снижая объемы выдачи новых кредитов, чтобы суммы погашенных кредитов превышали суммы выданных. Снижение пассивов первично, следствием является вынужденное снижение активов.
- ◆ На рынке наблюдается дефицит качественных заемщиков, спрос на кредиты в основном присутствует в сегментах рынка с высокими рисками. Банки добровольно или вследствие регулятивных действий Банка России не размещают пассивы в такие активы. Первична невозможность увеличивать активы без превышения допустимого уровня риска. Следствием является снижение объемов привлекаемых платных пассивов.

Оба процесса в банковской системе идут одновременно, преобладание одного или другого формирует общий статистический результат.

Если рассмотреть темпы прироста основных пассивов и активов банковской системы в 2013 и начале 2014 года, можно увидеть следующее. Согласно данным Банка России, до февраля 2013 года в отечественной экономике и банковской системе темпы прироста кредитов, предоставленных нефинансовым организациям, превышали темпы прироста в балансах банков пассивов в виде средств, привлеченных от организаций. У действующих субъектов экономики преобладала тенденция расширения деятельности, требовались дополнительные ресурсы, доминировал спрос на кредиты. Далее темпы прироста показателей кратковременно выровнялись, после чего у отечественных предприятий устойчиво преобладает тенденция к сбережению в ущерб развитию. Уже год, как темпы прироста пассивов организаций примерно в полтора раза превышают темпы прироста выдаваемых банками кредитов нефинансовым организациям. Это является индикатором, подтверждающим застой в российской экономике, о чем свидетельствуют и официальные, отчетные и прогнозные данные.

Осмысливая эту ситуацию с позиций практики банковского бизнеса, задаемся такими вопросами.

**– Действительно ли есть инвестиционный спрос предприятий на долговременные кредитные ресурсы с приемлемым уровнем риска, укладываемымся только в суммы и сроки получаемых банками доходов, но совершенно не рискованных в части самих сумм инвестиций?**

– Если судить по статистическим индикаторам, а другой подход для банков просто невозможен, в совокупности такого спроса сейчас еще нет.

**– Есть ли внутренние причины в экономике и банковской системе России, препятствующие возникновению такого спроса?**

– Кроме сроков инвестиционных кредитов, важнейшим условием является и их процентная ставка. Что сейчас могут предложить банки исходя из того, на каких условиях готовы размещать средства в депозиты российские вкладчики? Анализ мониторинга процентных ставок, проводимый в соответствии с письмом № 133-Т «О работе с банками, привлекающими вклады физических лиц по ставкам, превышающим рыночные», показывает, что величина средней процентной ставки по 10 крупнейшим кредитным организациям, в которых, по мнению Банка России, на момент выхода указанного письма, сосредоточено около 70% всех вкладов страны, в текущем году имеет выраженный повышательный тренд. Эта ставка увеличилась с 8,31% в январе, до 8,62% в апреле. Это реальный ориентир стоимости привлечения банками долгосрочных вкладов.

Сделаем небольшой расчет. Учтем, что на практике только 70% из привлекаемых банк может относительно уверенно использовать для размещения в долгосрочные активы, нужно иметь запасы ликвидности не только по нормативам, но и в предположении возможных оттоков ресурсов. Учтем и банковские «3 процента», необхо-

димые на обеспечение всей текущей деятельности, формирование прибыли, покрытие рисков, выплаты акционерам. Получаем ставку более 15% годовых, это практически только себестоимость. Вряд ли здравомыслящие инвесторы согласятся привлекать кредиты по такой ставке, но этот уровень ставок – чистейшая арифметика, которую фундаментально не оспорить.

**– Какие ресурсы в действительности, а не только по отчетности, являются длинными и пригодными для кредитования потенциальных инвестиционных проектов?**

– Для начала хочется понять, что же это такое – длинные депозиты. Это те, которые отражены на счетах 42306 и 42307? Так считать можно очень условно. Инструкция «Об обязательных нормативах...» предусматривает учет остатков на этих счетах при расчете норматива Н4 – долгосрочной ликвидности. Но поскольку действующее законодательство позволяет гражданам досрочное расторжение договоров срочных депозитов, то расчет Н4 для ЦБ необходимо вести, но реально учитывать так, как будто это Н3, то есть недлинные и мобильные деньги. Предсказать поведение опытного и осторожного вкладчика, прошедшего финансовые потрясения новейшей истории России, чрезвычайно сложно. С 1992 года до 2014 российский вкладчик испытал на себе «замораживание вкладов в Сбергательном банке» 1992 года, панику «черных дней» и банковских кризисов последующих периодов, вплоть до паники от проводимой политики по «расчистке банковской системы». Можно ли ресурсы, формально полученные на длительный срок, фактически считать такими? Но ведь даже не вопрос ресурсов главный. Вопрос, насколько они востребованы? В настоящий же момент проблема не «собрать деньги на рынке», проблема – «надежно разместить», причем не по демпинговым ставкам. Еще в памяти ошибка значительного числа банков, в период паники 2008/2009 года для защиты своих депозитов использовавших повышенные ставки привлечения, а если говорить честно, сохранения ресурсов. Для многих вопрос сохранения вкладов тогда был вопросом «жизни и потери лицензии».

Сейчас ситуация в экономике и банковской системе принципиально другая. Роста экономики не ожидается, кредитование предприятий для расширения их бизнеса будет очень мало востребовано. По этой же причине не ожидается и роста доходов сотрудников предприятий, поэтому и потребительское кредитование сейчас имеет очень небольшой потенциал роста. С учетом более высоких рисков этих кредитов и совершенно оправданных действий Банка России по охлаждению этого сегмента рынка, здесь тоже ожидается существенное замедление темпов роста.

Локальные трудности некоторых банков с формированием пассивной базы являются, с одной стороны, их стремлением развиваться в привычной парадигме постоянного роста экономики, потенциал же такого роста практически исчерпан, банковской системе в целом следует не игнорировать эти реалии. С другой стороны, рост отдельных банков возможен и происходит только как проявление процессов консолидации, идущих в банковской системе. Российским банкам, не имеющим потенциала быть центрами такой консолидации, следует переосмысливать исполь-

зование привычных моделей бизнеса и не стремиться к сохранению сложившихся в иных экономических реалиях масштабов и пропорций своего бизнеса.

## 55. От четверти до трети года и далее

Газета «Кузнецкий рабочий», 03.06.2014

Первый квартал завершился, прошли апрель и май, подошедший с дождями июнь не принес обнадеживающего потепления. Одни ожидания и тревоги начала года незаметно сменились другими, не всегда радужными: банки, курсы валют, банкротства, дефицит, сокращения, прогнозы, стагнация... И над всем этим постоянно нависала ситуация не чуждой нам Украины: майдан, Крым, Юго-Восток, санкции. Ни времени, ни погоды для весенней релаксации как-то не случилось.

Есть ощущение заметной информационной перегрузки, когда из-за обилия событий, информации, трактовки их многими аналитиками разной степени квалификации и ангажированности возникает желание хлопнуть дверью перед многими информационными каналами. Но что же можно увидеть, если попробовать чуть отстраненнее взглянуть на эти темы уже по факту происходящего?

**1. Никакого коллапса банковской системы России и ее административной трансформации в 5–10–50 т. п. банков не состоялось**, и по логике действий мегарегулятора, Банка России, не видно, чтобы эта фантазия некоторых потенциальных выгодоприобретателей могла стать реальностью.

За 4 месяца 2014 года количество действующих в России кредитных организаций сократилось до 900 (минус 23), решения об отзыве лицензий или санации банков принимались без видимых предпочтений в географии действия и масштабах бизнеса банков. **Ничего неожиданного и случайного не произошло**. На 1 апреля в России еще 213 банков имели собственный капитал менее требуемых с 1 января 2015 года 300 миллионов рублей: вот кому нужно напрячься для выполнения этих минимальных требований. Очевидно, что потенциал этого роста в требуемые сроки есть не у всех.

2. Произошло естественное и ожидаемое снижение темпов прироста банковских кредитов, выдаваемых частным лицам: за год с небольшим – в 1,5 раза. Сказались целенаправленные действия Банка России по «охлаждению» этого «перегретого» сегмента рынка, плюс и **сами банки в целом прекратили здесь высокорискованные гонки на выживание, да и клиенты стали сдержаннее в кредитных аппетитах и бытовых необязательных расходах**. Последнее прослеживается по динамике объемов инкассированной выручки предприятий торговли.

На этом фоне обращает на себя внимание небольшое, но устойчивое увеличение темпов прироста банковских кредитов, выдаваемых предприятиям, произошедшее

в I квартале. Здесь возможны варианты: это или следствие повышения деловой активности, или результат недостатка оборотных денег в экономике, покрываемый заимствованиями. Надеемся на первое, но пока не исключаем и второго. Продолжаем наблюдать и анализировать.

3. Тучные 2000-е годы для банковской системы сейчас позади. Кто смог накопить достаточные запасы капитала и создать работающие инфраструктуры, спокойно справляется с заметным снижением рентабельности банковского бизнеса, но получается это не у всех. На 1 апреля в России 174 банка из 900 имели квартальные убытки. На завершившемся в Петербурге экономическом форуме президент России заявил о намерении нарастить капитализацию банков. Помогать, видимо, будут особо нуждающимся банкам, не имеющим возможностей решить эти задачи самостоятельно.

4. Украинская неразбериха стала для финансовой системы России с февраля основным информационным фоном, порождающим как апокалиптические прогнозы, так и чрезмерную эйфорию.

На данное время вектор движения экономики показывает примерно следующее:

**Российские фондовые индексы ММВБ и РТС после падения в начале года уже в апреле и мае почти полностью его отыграли;** при том что американский S&P, чуть лучше, и немецкий DAX, чуть хуже, с конца прошлого года топчутся в пределах установившихся значений с символическим ростом в течение последней недели. Боковой тренд, как говорят специалисты, то есть выраженной и подкрепленной макроэкономическими индикаторами динамики нет. Последняя неделя мая на фоне газовой непредсказуемости с Украиной придержала восстановление российских индексов в пользу зарубежных.

Обвала российского рубля тоже не произошло: достигнув своих минимальных значений по отношению к доллару 36,65 рубля и к евро 50,94 рубля в середине марта, к исходу мая рубль малопредсказуемо, но заметно окреп, вернувшись к курсам января – февраля. Некоторые наши розничные покупатели иностранной валюты, запасшиеся ею впрок, потеряли по 1,5–2 рубля на единице. **Уже в марте и апреле были периоды, когда банки покупали валюты у населения в несколько раз больше, чем продавали.**

В период с начала года курсы валют по отношению к рублю прошли следующий путь:

**доллар:** 32,65 (1 января) – 36,65 (мартовский максимум) – 35,60 (1 апреля) – 34,73 (31 мая),

**евро,** соответственно: 45,06 – 50,94 – 48,97 – 47,27.

Стоимость каждой тысячи долларов в этот период менялась в пределах от 32 660 до 36 650 рублей, то есть разница составила 3990 рублей; евро – 5880 рублей. Азартные и беспокойные вкладчики понесли потери от обратных конвертаций пропорционально суммам своих вложений в валюту.

Согласно статистике Банка России, к концу первого квартала в банковской системе нашей страны остаток вкладов физических лиц снизился почти на 400 миллиардов рублей – снижение составило более 9 процентов в годовом исчислении, это

прямой результат волнений вкладчиков и перетока рублей в валюту. Примерные потери самих вкладчиков от этих конвертаций за счет снижения курсов иностранной валюты могут составлять десятки миллиардов рублей. Кто-то из вкладчиков уже зафиксировал свою часть этих убытков, кто-то ждет восстановления иностранной валюты и снижения курса рубля, у каждого свой прогноз и свои ожидания.

Золотовалютные резервы Банка России немного снизились с уровня 510 миллиардов долларов до нынешних 470 миллиардов, снижение незначительное, где сейчас и находятся с выраженной динамикой роста. **Нехватка средств для международных расчетов российской экономике не грозит.**

Случившаяся в день весеннего равноденствия приостановка обслуживания банковских карт международных платежных систем VISA и MasterCard для многих наших соотечественников стала полной неожиданностью и моментом истины. **Никакие права частных вкладчиков не имеют значения, если геополитические интересы зарубежных бенефициаров требуют их нарушения.** Действует право силы, сила права скорбно стоит в стороне...

Последующее размахивание законопроектами с обеих сторон в итоге привело к некоторому разумному компромиссу: VISA и MasterCard создадут в России свои дочерние подразделения, действующие по российским законам. Плохой мир лучше хорошей войны. Но если хочешь мира, готовься к войне. Верно как в прямом, так и в переносном смысле.

Оценивая внешние глобальные экономические процессы как факторы, определяющие работу банков, нельзя ослаблять внимание к вопросам текущей деятельности. У каждого банка есть своя специфика, свои клиенты, свои риски, свои способы решений. Решая стратегические вопросы, нельзя ослаблять внимание к вопросам текущим, так как «...достижение тактических результатов – конечная и единственная цель стратегии».

## 56. Последний кордон?

### Игра в «Третий лишний»

Журнал «Банки и деловой мир», 2014, № 6

Похоже, реальный банковский бизнес сейчас все больше сосредотачивается в рознице: спрос на кредиты со стороны реального сектора свернулся, на финансовых рынках некомфортно. Единственные верные «соратники» – частные вкладчики и заемщики.

В этом сегменте все тоже непросто складывается. Банк России принял ряд мер, ограничивающих как банковский аппетит к высокомаржинальному кредитованию

физических лиц, так и размер депозитных приманок для них – ставок по вкладам. И на этих действиях регулятор, судя по всему, останавливаться не намерен. Да и сами граждане стали более осмотрительными и пугливыми: у всех на памяти декабрьская паника вкладчиков.

Как в этих новых условиях будут развиваться отношения между банками и частными клиентами?

**– Существует ли, на ваш взгляд, опасность повтора зимнего «бегства вкладчиков»? Что может его спровоцировать? Для каких банков эта угроза более реальна?**

– Опасность «бегства» существует всегда. Наш вкладчик очень пуглив. Причины, в общем-то, известны и банальны. Во-первых, на коротком историческом периоде довольно часто вкладчика превращали в «пострадавшего вкладчика». А пуганая ворона боится не только куста. А всего подряд.

Во-вторых, основным мотивом мобильности массового российского вкладчика является его низкая осведомленность и понимание происходящего в банковской системе. Как говорил Бендер, обращаясь к своему небольшому коллективу: «люди больше всего пугаются непонятого». А этого «непонятого» в конце года было с избытком. И такого «непонятого», что и профессионалам банковского сектора было не по себе. Что же говорить о большой «стае пуганых вкладчиков»? Отсюда и ответ на вопрос о том, что может родить новую лавину. Не объясняемые, но вполне объяснимые действия регулятора по «зачистке банковского сектора» не добавили спокойствия клиентам. А недвусмысленные намеки на надежность банков «с госучастием» и «социально значимые», которые опять, как и в конце 2008 года, по всей стране сопровождалась слухами о «списках» региональных банков, которые потеряют банковскую лицензию в скором времени. Срок от «завтра» до «в течение месяца». Так что следующее «бегство вкладчиков» возможно в случае неловкого движения финансовых властей, поддержанное сотрудниками региональных ВСП «социально значимых банков», активно выполняющими установленные планы «по привлечению» не за счет повышения качества своих услуг, а путем вольного толкования высказываний о «зачистке банковской системы».

Величину ставок по депозитам ограничивают нормативы регулятора, при этом вкладчики становятся все более требовательными и «трепетными». Как, с помощью какой политики: бонусы, дополнительные сервисы, что-то еще – удержать «старых» и привлечь новых клиентов?

**– Спрос на кредиты со стороны предприятий сворачивается. А как вы оцениваете потенциал спроса со стороны частных заемщиков, получающих зарплату на тех же предприятиях? Можете ли ранжировать этот потенциал по группам заемщиков и по видам кредитных продуктов?**

Многие банки заявляют, что перестраивают свою розничную кредитную политику: намерены переключиться с обслуживания «маргинальных» (магазинных, с улицы) заемщиков на «вменяемых» (со стабильным достат-

**ком выше среднего). Как реально можно провести такой отсев-водораздел – ориентироваться только на «зарплатных» клиентов? К тому же POS- кредитование, карточное кредитование – слишком прибыльные, лакомые куски банковского бизнеса. Можно ли выстроить надежную бизнес-модель, чтобы не отказываться вовсе от таких высокомаржинальных, но и высокорискованных операций?**

– Политику процентных ставок нельзя вести без оглядки на размещение средств. Во многих банках даже документ так называется – «Кредитно-депозитная политика». Нельзя рассматривать одно в отрыве от другого. Заявить о том, что «мы откажемся от высокомаржинальных операций», можно, но как обрабатывать «бонусы» гонки за вкладчиками? Политика нашего банка заключается в определении баланса между спросом на ресурсы со стороны рынка и предложениями свободных ресурсов. Разумеется, с оглядкой на дополнительное обеспечение ликвидности в случае внезапного набега вкладчиков.

Главным элементом кредитно-депозитной политики является опора на ресурсы населения. Но и основной потребитель ресурсов – также физические лица, обслуживающиеся в банке. Или участники зарплатного проекта, или сотрудники компаний, активно работающие с банком.

Бизнес-модель нашего банка никогда не строилась на POS-кредитовании, раздаче кредитных карт и других высокорисковых кредитных операциях. Конкуренция вынуждает упрощать условия рассмотрения кредитов, иногда отказываться от залога, но основное правило остается. Лучше дать обеспеченный кредит надежному заемщику под низкую ставку, чем кредитовать под высокую всех подряд.

**– Насколько реален, по вашему мнению, кризис «плохих» долгов в обозримом будущем?**

– Кризис «плохих» долгов очень реален. Обращения клиентов за кредитами показывают высокую зависимость населения от постоянного рефинансирования. Где-то однажды неподъемные долги должны вылезти. Скорее всего, они вылезут у банков. У того, кто последний перекредитует. Такая вот игра в «третий лишний».

**– Как, на ваш взгляд, повлияет на развитие розничного кредитования закон «О потребительском кредите», который вступит в силу с 1 июля?**

– Оценка закона до вступления в силу и в отсутствие реальной практики заключается в том, что, как и большинство принимающихся правильных законов, они направлены на законопослушных субъектов. Основная цель закона – защитить права заемщика, сделать для него получение кредита максимально понятным. Благая цель. Но как эта цель будет реализовываться – большой вопрос. Выполняется ли грозное требование о доведении до заемщика полной стоимости кредита? Как откровенничают коллеги из банков с большим портфелем потребительских кредитов: «Не всегда. Если спросят». А иногда вместо «полной стоимости кредита» или «эффективной процентной ставки» что-то говорят о «переплате».

Как оказалось, многие требования закона нами были внедрены в кредитную политику с самого начала. Например, мы никогда не брали никаких комиссий за «ведение ссудного счета». Мы не ограничивали возможности досрочного гашения по кредитам. Не пугает нас и требование «не изменять в одностороннем порядке условия договора». Но все равно вступление закона о потребительском кредите потребует от законопослушных банков затрат на его исполнение. Например, на информирование клиента о наличии просрочки (с наличием подтверждения этого), пересчет стоимости кредита и графика платежей при досрочном гашении (независимо от суммы гашения), обеспечение заемщику доступа к сведениям о состоянии кредита и другие с виду незначительные, но требующие настроек в организации кредитования и настроек автоматизированных банковских систем.

Даст ли этот закон желаемую защиту клиенту – посмотрим? Но с затратами банки вынуждены будут что-то делать. Или путем оптимизации своих издержек, или путем перевода их на клиента-заемщика.

Ю. Н. Буланов, С. Б. Попов, И. А. Вахрушев

## **Экономическое равновесие. Просто о сложном**

Издательство: ООО «Агентство Информбанк»  
119021, Москва, ул. Тимура Фрунзе, 8/5  
тел./факс +7(499) 245-02-13  
e-mail: vfn@tpnews.ru

Подписано в печать 5.08.2014 г.  
Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Печатных листов 8.75  
Тираж 700 экз. Заказ 37  
Издательство: ООО «Агентство Информбанк»  
Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии «Кволитайп»  
127550, Москва, Дмитровское ш.  
д. 39, корп. 1

© Ю. Н. Буланов (2004)  
© И. А. Вахрушев (2013)  
© С. Б. Попов (2004)  
© ООО «Агентство «Информбанк», 2014

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в Интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного пользования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной копии издания обращаться по адресу: [bulanov@kbb.ru](mailto:bulanov@kbb.ru)