

издается с 1995 года

БДМ

www.bdm.ru

**БАНКИ И
ДЕЛОВОЙ МИР**

СТРАТЕГИЯ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА



Ирина АЛУШКИНА
Президент
САРОВБИЗНЕСБАНКа



Ирина АЛУШКИНА

Президент

САРОВБИЗНЕСБАНКА

СТРАТЕГИЯ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА

Как правило, в кризисные времена предлагаются именно два этих сценария: переждать — или наращивать активность. Но универсального ответа, который подошёл бы всем и всегда, просто нет, и решение зависит от многих условий. В какой-то фазе кризиса лучше — да, притормозить. А когда перспективы выхода как-то определились и ты способен рассчитать свой запас прочности, надо наоборот — идти вперёд «как танк».

И конечно, многое зависит не только от внешнего фона, но и от того, что представляет собой тот или иной банк. Кому-то, как ни хотелось бы развиваться и в кризис, это не удастся просто потому, что нет внутренних ресурсов. Для развития мало одного лишь желания, нужны ещё и возможности. Надо признать, что многие из тех решений, что мы принимаем в кризис, — это вынужденные решения. Иногда приходится выбирать между плохим и худшим, потому что хорошего решения просто не существует.

...Сейчас нет недостатка в пессимистических прогнозах, но это, по-моему, лишняя трата сил и нервов. Да, работать придётся, как говорится, больше и дольше, и одним годом ситуация не выправится, скорее всего нелёгким будет и следующий год. Но как бы то ни было, иных способов преодолеть кризис, нежели продуманная, последовательная и повседневная работа, я пока не знаю.

Читайте в рубрике «Позиция»



СТРАТЕГИЯ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА

В КРИЗИСНУЮ ПОРУ (А КРИЗИСОВ ЗА 20 ЛЕТ ЖУРНАЛУ и его читателям довелось пережить немало) «температуру банковской среды» я меряю по региональным банкам. Именно они в 1998-м удержали банковскую систему от краха, в то время, когда рушились и рассыпались финансовые гиганты. Да и 10 лет спустя умудрились пройти кризис, не залезая в карман государству и продолжая поддерживать местную экономику. И вот теперь — новое испытание на зрелость. Готовы ли к нему банки в регионах? Об этом мы говорили с **Ириной АЛУШКИНОЙ**, президентом крупнейшего в Поволжье САРОВБИЗНЕСБАНКА.

БДМ: Ирина Арьевна, помнится, мы с вами беседовали на излёте прошлого кризиса, а сейчас — в самом начале нового. Во всяком случае эксперты, аналитики и даже власти предсказывают нам нелёгкие времена. И что в такой ситуации делать? Переждать — как стихийное бедствие?

Как правило, в кризисные времена предлагаются именно два этих сценария: переждать — или наращивать активность. Но универсального ответа, который подошёл бы всем и всегда, просто нет, и решение зависит от многих условий. В какой-то фазе кризиса лучше — да, притормозить. А когда перспективы выхода как-то определились и ты способен рассчитать свой запас прочности, надо наоборот — идти вперёд «как танк».

И конечно, многое зависит не только от внешнего фона, но и от того, что представляет собой тот или иной банк. Кому-то, как ни хотелось бы

развиваться и в кризис, это не удастся, просто потому, что нет внутренних ресурсов. Для развития мало одного лишь желания, нужны ещё и возможности. Надо признать, что многие из тех решений, что мы принимаем в кризис, — это вынужденные решения. Иногда приходится выбирать между плохим и худшим, потому что хорошего решения просто не существует.

Если же вернуться к нашему банку, то мы будем действовать в соответствии с планом. На первую половину года у нас запланированы важные для дальнейшего развития бизнеса технологические мероприятия и мероприятия, направленные на сохранение качества активов на приемлемом для банка уровне. Думаю, к началу лета (когда основные проблемы по отраслям чётко проявятся) можно будет говорить что-то более определённое о наращивании бизнеса по направлениям.

БДМ: Так всё-таки это — выжидательная позиция?

Нет, в кусты мы не спрятались, не зачихали — просто скорректировали приоритетность задач. Было время, когда бизнес рос и все силы уходили в рост — времени, чтобы заняться нужными, но менее срочными делами, не оставалось. Оставляли их «на потом». Потому что на первом месте были клиенты, объёмы, рост по всем направлениям. Сейчас время появилось: можно и нужно заняться отложенными делами. В прошлом году мы завершили построение собственного процессингового центра, что потребовало немалых ресурсов — как материальных, так и людских. В нынешнем закончим переход на единую для всех подразделений банка IT-платформу, заложив в неё самые современные технологии.

Если помните, то исторически САРОВБИЗНЕСБАНК в существующем виде сложился в результате объединения трёх разных банков, так что

проблема унификации бизнес-процессов и технологий для нас очень важна. Мы над ней все эти годы работали, но осталось много нюансов, которые пора уже устранить, — чем и занимаемся. Задача: всё оптимизировать, унифицировать и работать как большой, единый организм на базе этой платформы.

БДМ: Наверное, больше всего хлопот было в розничном сегменте — ведь именно здесь банк рос особенно интенсивно?

Как раз в рознице мы объединительный процесс, можно сказать, уже завершили: работаем по единым стандартам, внедрили «кредитную фабрику». Наши нынешние действия и усилия направлены уже на переход на единый операционный день, создание единых алгоритмов работы, централизацию бэк-офисных функций, что в дальнейшем даст нам возможность развиваться более высокими темпами. А в сегодняшних условиях — сократить издержки. Так что, как видите, сложа руки не сидим.

БДМ: Иными словами, вы корректируете приоритеты — этого сегодня достаточно? Не собираетесь полностью пересматривать стратегию с учётом новой реальности, которую сулят нам эксперты?

У любой компании есть свои стратегические цели. Принципиальные. И кризис, который мы сейчас переживаем, далеко не первый. Если всякий раз перекраивать стратегию, то никогда не достигнешь своей цели. Поэтому надо сегодня делать всё то, что можешь и должен, чтобы двигаться вперёд. По своему опыту знаю, что корректировать стратегию, адаптировать её к сложившимся условиям скорее всего придётся (целевые показатели, сроки и способы их достижения). Но повторю ещё раз: если каждый из нас будет делать всё необходимое на своём месте, обстоятельства неминуемо сложатся в лучшую сторону.

Ну а если брать конкретно наш банк, то так получилось, что предыдущий стратегический план закончился

как раз в прошлом году. И в середине года мы начали разрабатывать очередную трёхлетнюю стратегию.

БДМ: Почему на три года, а не на пять, к примеру?

Потому что к тому моменту общие экономические и политические тенденции уже обозначились достаточно ясно, и строить пятилетний план развития в таких условиях сложно — слишком много неизвестных на таком отрезке. Мы исходили из того, что план должен быть не декларативным, а конкретным — и взяли средний горизонт, три года. В стратегии постарались учесть новые реалии, заложив весьма консервативный сценарий развития банка. Главная задача — сохранить тот портфель активов, которым мы располагаем, при соответствующем его качестве. Никаких «бурных рывков» в этом году не предполагаем. Уже хотя бы потому, что на сегодня вопросов — по тем же тенденциям — больше, чем ответов. Это надо понять и учесть.

Поэтому в нашем плане стратегического развития реперными точками стали именно внутренние процессы: совершенствование корпоративного управления, структуры банка, системы риск-менеджмента, переход на единую IT-платформу и т.д. Это как раз то, что даст нам возможность к моменту, когда рынок пойдёт в рост, стартовать, имея для этого все возможности.

БДМ: Если возвратиться к моему первому вопросу, то избранный вами «третий путь» не нацелен ни на выжидание, ни на бурный рост, а скорее на то, что в производстве называют «расшивкой узких мест»?

Можно и так сформулировать. Хотя не могу сказать, что эти места у нас уже «узкие», — банк всегда уделял внутренним процессам достаточное внимание. Но мы решили посмотреть как бы сверху: а какой участок может стать для нас сдерживающим моментом в будущем? То есть занялись, если хотите, профилактикой. Да, сегодня эти потенциальные проблемы нам

жить совсем не мешают, но не хотелось бы, чтобы они назрели именно тогда, когда мы сможем вновь сосредоточиться на росте, — а это время обязательно настанет. Поэтому надо готовиться заранее.

БДМ: Но это как-то не очень вяжется с той оптимизацией, под которой сегодня во многих банках и компаниях понимают набор неких секвестровых мер...

Да, есть и такая тактика: урезать расходы, сокращать персонал и т.д. Но это не наш метод по одной простой причине: мы никогда не раздували штат и не тратили неэффективно деньги. Так что и прошлый кризис, и нынешний проходим без сокращения персонала — нам некого сокращать, лишних нет, каждый человек на месте и при деле. А поскольку объёмы мы намерены не только сохранить, но и умеренно увеличить, работы им только прибавится.

Но вот приём новых сотрудников «со стороны» мы пока ограничили. И кадровые вопросы решаем за счёт внутреннего перераспределения. Если объём розницы сокращается, это не значит, что нужно увольнять сотрудников соответствующего подразделения, их переводят на те участки, где люди требуются. Хотя с кем-то и прощаемся — если видим, что человек явно «не тянет» или не хочет. Но такая точечная «очистка» не более интенсивна, чем в обычное время.

БДМ: И всё-таки хочется уточнить: вы готовились к возможному кризису заранее или, когда он разразился, просто воспользовались прошлым опытом?

Верно и то и другое. Прошлый кризис многому научил банкиров, и прежде всего — вовремя реагировать на «звоночки». Потому что чудес не бывает, а к грядущим неприятностям лучше готовиться до того, как они обрушились. Кризис 2008-го мы прошли благодаря хорошей «подушке ликвидности», но постарались не растратить её и в последующие годы.

БДМ: Это интуиция?

Скорее — здравый смысл. Ведь за годы, прошедшие с того кризиса, ничего кардинально не изменилось ни в экономике, ни в банковском секторе, чтобы можно было сказать себе: ну всё, такого больше не повторится. Так что с хорошей ликвидностью мы вошли и в 2014 год, а по мере развития ситуации стремились её наращивать — уже в начале года стали просматриваться перспективы приближения непростых времён: цены на нефть, санкции и всё остальное. И свою кредитную политику строили соответствующим образом, учитывая, что есть направления бизнеса, которые кризис затронут сильнее.

БДМ: Однако, Ирина Арьевна, создание «подушки безопасности» стоит денег и неминуемо сказывается на размере прибыли. И тут ведь многое зависит от позиции акционеров?

Разумеется. Но вот здесь у нас всё в порядке. Как для акционеров, так и для менеджмента главное — сохранить устойчивость банка. И если для этого в трудные времена (или даже в предвидении их) надо пожертвовать частью прибыли, вопросов не возникает. Такое взаимопонимание очень важно. Может быть, это и есть самый главный фундамент стабильности.

БДМ: Но почему бы вам не воспользоваться этой самой «подушкой», чтобы рвануть резко вперёд? На фоне затихающего рынка такой рывок был бы эффективным, разве нет?

Не всегда то, что эффективно, является эффективным. Рост любой ценой — это всегда непомерные риски. И, как часто уже бывало, предсказуемый печальный финал. Нельзя бурно расти вопреки рынку. Да, ты можешь нарастить кредитный портфель за счёт клиентов других банков, и это безусловно даст какой-то эффект. Только ведь все сегменты рынка, все его участники связаны между собой. И если банк активно кредитует, например, сотрудников предприятия, которое с большой вероятностью в ближайшем будущем

испытает проблемы с выплатой заработной платы, ему надо быть готовым к тому, что будут массовые частные дефолты. Если сегодня падают объёмы нового строительства, надо предполагать, что скоро начнутся проблемы у тех, кто производит стройматериалы и т.д. Ну как может «эффектно» (и эффективно) развиваться банковский сектор, если в реальной экономике сворачивается инвестиционная активность, всё больше предприятий испытывает проблемы с платёжеспособностью, кредитоспособная часть населения опасается брать новые кредиты? Банковский сектор живёт же не сам по себе, в отрыве от сектора реального.

Вот здесь, кстати, нам помогает тот принцип, который мы с самого начала заложили в свою работу: да, наш банк предлагает хорошие продукты и часто на условиях более выгодных, чем в среднем по рынку, но — не всем. А только тем, кто здраво оценивает свои риски и возможности, будь то предприятие или частный клиент. Раздавать деньги направо и налево, без разбора — это не про нас.

БДМ: Интересно, как удалось вам сохранить свою принципиальную позицию в прошлом декабре, когда рынок вкладчиков буквально взорвался паникой?

По масштабам паники ситуация в минувшем декабре была примерно такой же, что мы пережили в 2008-м. И по продолжительности, и по объёмам. А в январе вклады показали уже устойчивый рост, так что к сегодняшнему дню мы возместили потерянное в те дни.

БДМ: Вы использовали какую-то определённую схему работы с вкладчиками?

А схема здесь, как мы считаем, всегда должна быть она и та же: безукоризненно исполнять свои обязательства, любые ограничения лишь подогреют ажиотаж. Во всех отделениях и банкоматах должно быть достаточно наличности. Уговаривать человека в тот момент, когда он твёрдо решил снять со счёта деньги, не просто бесполезно — вредно.

Подавляющее большинство отговорить всё равно не удастся, зато сарафанное радио быстро разнесёт слухи, что вот в таком-то банке едва выцарапал свои кровные, и породит новую волну паники. Это в том, что касается массового клиента. Но и VIP-клиенты нам проблем в декабре не создали — конечно, кто-то звонил, беспокоился, просил объяснить, что происходит в городе, и получал честные и подробные комментарии. Но, как правило, люди, которые размещают в банке серьёзные депозиты, делают это осознанно, выбирая именно ту организацию, которой они смело могут доверять. Когда рынок паникует, главное — не допускать очередей в банке и к банкоматам. Необходимо в отделения выводить дополнительных сотрудников, больше купюр максимального номинала загружать, наш человек так устроен — увидел очередь и встал в неё. Вот и вся схема.

БДМ: А ставки по депозитам поднимали?

Вынуждены были поднять, вслед за рынком. И хотя увеличение страховой суммы АСВ сыграло однозначно положительную роль, у этой медали есть и обратная сторона: часть вкладчиков (в пределах застрахованной суммы) начала бегать из банка в банк в поисках максимально высокой ставки.

Банки не могли в существующих условиях не ориентироваться на ключевую ставку ЦБ, но наш банк не вводил «длинных» депозитов, ограничившись ступенчатой ставкой: в первые три месяца она была достаточно высокой, а затем постепенно снижалась. К счастью, «праздник ставок» продлился недолго, и сейчас большинство банков возвращаются к более разумной политике.

БДМ: Ну да, привлечь вкладчиков высокой ставкой несложно, а вот как эти деньги потом размещать? Как вы понимаете, я приглашаю вас обсудить кредитную политику банка в условиях 15%-ной ключевой ставки...

Знаете, тут ведь дело не только в том, какая ставка в моменте, а в том, сколько её будут на этом уровне удерживать.

У любого предприятия, компании, банка есть свой запас прочности, больший или меньший. На высокой ставке можно продержаться какое-то определённое время — для каждого оно своё. Конечно, большинство корпоративных клиентов в конце прошлого года испытали шок, но в известной степени многие были к нему готовы, потому что заухание активности, свёртывание инвестиционных проектов начались задолго до декабря, и это почувствовали банки. Нет, кредитование не остановилось, но это были кредиты в основном на пополнение оборотных средств либо на текущие нужды (заменить какой-то станок или прикупить пару грузовиков для автопарка). Бизнес решил подождать. Так что ключевая ставка только внесла свой вклад в этот процесс.

БДМ: То есть, с точки зрения банкира, настроения в бизнес-среде по большей части пессимистические?

Правильнее сказать, разные. Негатива много, но есть и те, кто всё-таки видит для себя перспективу. Пусть не бурного развития, но какого-то движения вперёд. Таких, к сожалению, становится всё меньше, и всё больше — тех, кто занял выжидательную позицию.

БДМ: Но чего ждут? Каких таких чудес? Вот скажите, как по-вашему, с точки зрения здравого смысла, что могло бы выдернуть нашу экономику из стагнации?

Выдернуть — не получится. Нет такого рецепта, чтобы завтра дать экономике некое лекарство, а послезавтра уже наступит результат. Да, движение вперёд вполне возможно, но оно будет медленным и трудным. И займёт не месяцы, а годы. Я не скажу ничего нового: то, что необходимы глубокие структурные реформы, ясно сегодня уже не только профессионалам-экономистам. И точно так же ясно, что ответственность за эти преобразования обязано взять на себя государство. Понятно, что бизнесу надо создать условия для развития: административные, налоговые, финансовые, правовые — именно

в наиболее важных для страны отраслях. Иначе мы так с места и не сдвинемся, не соскочим с той самой «нефтяной иглы».

Казалось бы, санкции наглядно показали всю слабость той экономической модели, в которой Россия живёт: у нас проблемы с экспортом продуктов глубокой переработки, касается ли это нефти, газа или сельскохозяйственной продукции, сильно пострадало машиностроение, без которого говорить о нормальном развитии экономики сложно, да можно до бесконечности продолжать перечень того, чего у нас нет или мало. Пока нет — но может и должно быть.

БДМ: Так обо всём этом говорится уже лет 15...

Но надо же когда-то переходить от слов к конкретным делам. И сейчас — подходящий момент, сами обстоятельства подталкивают нас к нужным решениям. Кстати, одно из них даже не требует каких-то денежных вливаний — я говорю о малом и среднем бизнесе. Это же классика: малый и средний бизнес должны играть значимую роль в любой сильной экономике. У нас этот сегмент сам выживает как может. В торговле уже всю диктуют условия крупные сети. Ещё как-то держится сфера услуг, но почему малому бизнесу отводится лишь эта ниша? До тех пор пока мы не пустим его в качестве, например, субподрядчиков в стратегически важные отрасли, существенных сдвигов не будет. Нельзя строить здоровую экономику, опираясь исключительно на крупные корпорации.

БДМ: Самое интересное, что точечные примеры успешной работы малого бизнеса в стране есть: от калужского опыта (начавшегося с «отвёрточных» производств) до небольших предприятий в сфере высоких технологий.

Вот и надо этот опыт поддерживать, помогать его развитию, создавать не тепличные, а просто нормальные условия. В первую очередь —

обеспечивать спрос на продукцию со стороны тех же крупных компаний и корпораций, для которых малые предприятия могли бы стать своего рода «спутниками». Если не выживет небольшой производственный бизнес, есть риск возвращения к худшему из советского опыта, когда крупное предприятие становилось своего рода «натуральным хозяйством» и производило для себя практически всё. И ещё одно замечание по поводу малого бизнеса. Если мы действительно хотим, чтобы он развивался, тем более нужно стимулировать его вовлечение в те сферы экономики, которые важны для страны, в том числе — ориентированные на экспортные поставки. Нужен горизонт, к которому бизнес стремился бы, нужна перспектива. И нужна уверенность в том, что результаты твоей работы найдут спрос.

БДМ: Казалось бы, всё, о чём мы сейчас говорили, очевидно. Но вот у меня, например, нет уверенности в том, что будут приняты правильные решения. А как вы видите будущее, Ирина Арьевна?

Ощущения грядущей катастрофы у меня нет. Хотите — называйте это интуицией, хотите — опорой на опыт. Наша страна по-настоящему великая. Но будет непросто, даже трудно. Применительно к банковской сфере — где-то к середине года ещё острее станет проблема качества активов, соответственно потребуются дополнительные резервы, снизится прибыль. Сейчас нет недостатка в пессимистических прогнозах, но это, по-моему, лишняя трата сил и нервов. Да, работать придётся, как говорится, больше и дольше, и одним годом ситуация не выправится, скорее всего нелёгким будет и следующий год. Но как бы то ни было, иных способов преодолеть кризис, нежели продуманная, последовательная и повседневная работа, я пока не знаю.

*Беседовала
Людмила КОВАЛЕНКО*