

# Review

14 Австрийский строительный концерн «Штрабаг» об опыте сотрудничества с Райффайзенбанком

15 Как работает «Программа 6,5» Корпорации МСП

16 20 лет в России: о прошлом, настоящем и будущем корпоративного бизнеса Райффайзенбанка

Уже к началу осени ставки по корпоративным кредитам вернулись на вполне комфортный, практически предкризисный уровень: в среднем 13,2% — зафиксирован двухлетний минимум. Однако крупный бизнес за кредитами пока не спешит. Ростки спроса появляются в сегменте малого и среднего бизнеса, но на общую статистику они пока повлиять не могут.

## В ожидании спроса

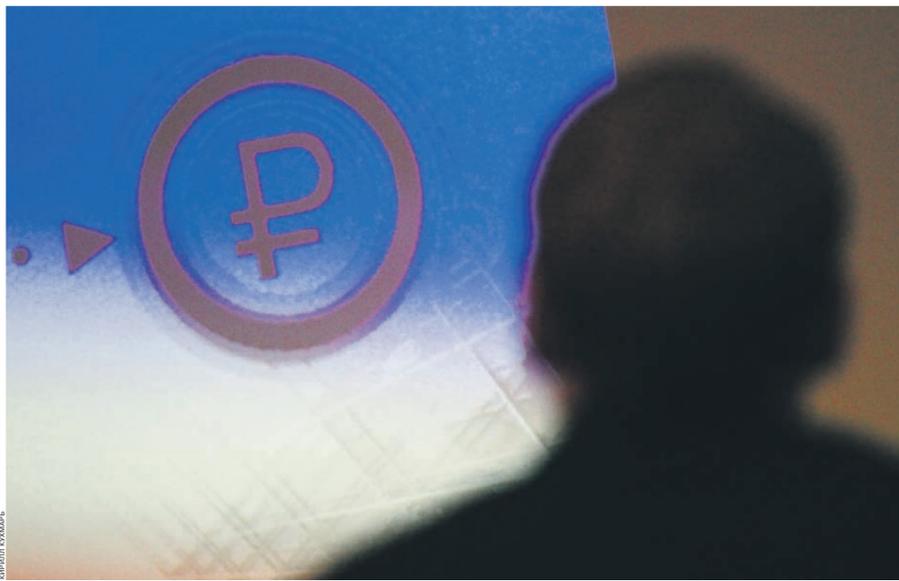
— рынок —

Снижение объемов кредитования бизнеса за девять месяцев текущего года, по расчетам Райффайзенбанка на основе данных «Интерфакс-ЦЭА», по банковской системе составило 3,7%. Официальные данные ЦБ несколько отличаются — впрочем, отнюдь не в сторону улучшения: совокупный прирост корпоративного портфеля с января по начало сентября составил отрицательную величину (-5,6% против +7,7% за аналогичный период 2015 года). Разница между цифрами регулятора и экспертными расчетами обычно образуется в результате валютной переоценки и прочих «очисток» статистики, однако общий тренд сомнений не оставляет.

Уточним, что и сам 2015 год, служащий сейчас базой для сравнения, по этому показателю показал отрицательную динамику относительно 2014-го. Годичная динамика корпоративного портфеля оказалась чуть не втрое ниже предыдущего значения — 12,7% против 31,3%, по расчетам ЦБ, и, соответственно, 10,9% против 28,4%, по экспертным оценкам. Это притом, что сентябрьские исследования ИЭП имени Егора Гайдара выявили не только рост доступности кредитов, который подтвердился около 63% респондентов из числа предприятий, но и рост способности бизнеса обслуживать займы — около 87% опрошенных. Этот показатель лишь немного уступает относительно благополучному началу 2014 года. Однако спрос на кредиты находится на минимальных (для периода мониторинга 2011–2016 годов) уровнях.

### Куда ушел заемщик

В 2015-м между крупным бизнесом и отечественными банками что-то не заладилось: скорее всего, уровень ставок, установившихся на рынке, оказался высоким даже для флагманов нефтяного бизнеса. В итоге корпорации нашли альтернативу. «Очень крупный бизнес, у которого все-таки сохранились как действующие инвестиционные, так и потребность в их финансировании, сменил источник привлечения средств: большинство компаний, особенно первого эшелона, переклонились на выпуск облигаций, и им нет нужды кредитоваться», — объясняет управляющий партнер Национального агентства финансовых исследований Павел Самиев. Смену источника финансирования подтверждает и статистика. Так, за восемь меся-



цев 2016 года корпоративное кредитование резидентов, по данным ЦБ, в абсолютном выражении сократилось примерно на 1,8 трлн руб. Примерно за этот же период — с января по сентябрь — общий объем выпуска рублевых корпоративных облигаций, по данным sbonds.ru, выражался сопоставимой суммой — 1,32 трлн руб.

В 2015 году финансовое положение небольших предприятий ухудшилось. Уровень просрочки по кредитам в этом сегменте рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») оценивает как рекордный: доля просрочки в портфеле по итогам 2015 года — 14% против 8% в 2014-м. Понятно, что подобные «рекорды» энтузиазма у кредиторов не вызывали. По расчетам рейтингового агентства, за прошлый год объем кредитного портфеля малого и среднего бизнеса (МСБ) сократился почти на 6%, а объем вновь выданных кредитов — на 28%. «У банков в последнее время не появилось новых клиентов. А прежние заемщики в основном реструктурируют свои старые кредитные портфели», — констатирует Павел Самиев.

При ранжировании заемщиков не по размеру, а по отраслям экономики четко прослеживается тенденция охлаждения банков к прежним фаворитам — торговле и строительству. Доля кредитов торговым предприятиям в портфелях банков, по данным ЦБ, с 2014 по 2016 год сократилась с 20,1% до 14,7%. Реакция кре-

диторов понятна: обороты розничной торговли существенно замедлились в связи со снижением доходов населения. Проблемы строительной отрасли (сокращение доли с 8,1% до 7,1%) также общеизвестны.

Недоумение вызывает уменьшение доли кредитов сельскому хозяйству — с 6,4% до 5,1%, хотя эту отрасль прочили едва ли не во флагманы стратегии импортозамещения. Ей обещали серьезную господдержку, на наличие которой банки реагируют очень чутко. Похоже, что деклараций оказалось существенно больше, нежели реальной поддержки.

Вообще же вычленив кредитование банками (при синхронной поддержке со стороны государства) импортозамещающих производств из базовой статистики невозможно. Регулятор фиксирует рост доли кредитов сектору добычи полезных ископаемых (с 4,4% до 7%) и в целом обрабатывающих производств (с 20,2% до 23,5%). Очевидно, все «поддерживающие» кредиты в этих обобщенных позициях. «В 2015 году правительство выделило 3 млрд руб. на субсидирование банковской процентной ставки предприятиям, чья продукция ориентирована на экспорт, считается там конкурентной. В итоге эффект от экспорта неэнергетических товаров составил 100 млрд руб. В текущем году сумму на те же цели увеличили до 9 млрд руб. Эффект, как ожидается, превзойдет результат прошлого года», — рассказывает президент Ассоциации реги-

ональных банков России, председатель комитета Госдумы по финансовому рынку Анатолий Аксаков.

Речь идет явно о «точечной» поддержке конкретных производств, не поддающейся пока отраслевым обобщениям. Заявленная правительством стратегия на поддержку импортозамещения оказала не столь существенное влияние на рост корпоративного кредитования.

### МСБ в авангарде

Но есть и хорошие новости. Результаты исследования RAEX («Эксперт РА») обнаружили точку формирования взаимного интереса банков и заемщиков. Как ни странно, в роли последних — представители МСБ. По данным агентства, во втором квартале 2016 года объем кредитов, выданных сектору, впервые со второй половины 2014 года показал небольшой прирост — 2% относительно аналогичного периода прошлого года. Это в то время, когда совокупный рынок корпоративного кредитования все глубже уходил в минус.

«С учетом текущего состояния экономики бизнес в целом существенно снизил свою инвестиционную активность. Тем не менее в 2016 году мы заметили некоторое оживление в части вложений в расширение и обновление производственных мощностей компаний. В сравнении с 2014 и 2015 годами в текущем году доля инвестиционных кредитов в нашем портфеле несколько выросла.

## «Мы — за диверсификацию бизнеса»

— корпоративный бизнес —

**За 20 лет работы в России Райффайзенбанк стал одним из крупнейших в секторе корпоративного бизнеса. Какие новые продукты он сегодня выводит на рынок и почему активно развивает средний бизнес, «Ъ» рассказала член правления, руководитель дирекции обслуживания и финансирования корпоративных клиентов Райффайзенбанка ОКСАНА ПАНЧЕНКО.**

— Какие изменения происходят в корпоративном блоке банка сегодня?

— Мы редко принципиально пересматриваем подходы к ведению бизнеса и придерживаемся той стратегии, которой в целом следует Райффайзенбанк в России: универсальный коммерческий банк с разнообразной продуктовой линейкой, высоким уровнем сервиса и широкой географией присутствия. Изначально мы начинали нашу деятельность в России с обслуживания экспортеров и международных компаний. За годы работы мы расширили нашу клиентскую базу, стали работать со всеми отраслями экономики.

— Кто сейчас ваши клиенты?

— У нас очень диверсифицированная клиентская база — почти 10 тыс. компаний, это все отрасли и компании любых размеров. Проще, наверное, сказать, с кем мы не работаем. Внутри корпоративной дирекции, исходя из размера годовой выручки, мы относим компании либо к среднему, либо к крупному бизнесу. Первые — с выручкой от 450 млн до 5 млрд руб. в год, вторые — все, что выше 5 млрд руб. в год. И ограниченный по отраслям у нас практически нет.

— Вы отметили, что проще сказать, с кем банк не работает. Так с кем?

— Есть отрасли, с которыми мы в принципе не работаем. Это оборонная промышленность и игорный бизнес. Исторически корпоративный бизнес Райффайзенбанка стартовал с сотрудничества с экспортерами в нефтегазовой отрасли. Мы начинали с предэкспортных сделок, впоследствии появились крупные синдицированные кредиты. Такие, например, как мы делали пять лет назад для Антипинского НПЗ. Тогда Raiffeisen Bank International AG и ЗАО «Райффайзенбанк» выступили ведущими полноочередными организаторами мультивалютного кредитного соглашения на сумму \$750 млн. Кроме нас в этой сделке участвовали еще несколько банков-партнеров. Сейчас таких сделок очень мало на рынке в принципе.

— Это связано с сокращением спроса или с отсутствием предложения?

— Сейчас действительно мало крупных публичных сделок. Адресаты таких сделок в основном крупнейшие экспортно ориентированные холдинги, продолжающие инвестиции в расширение и обновление производственных мощностей. А поскольку экономика находится в инвестиционной паузе, сократилось и количество инвестиционных сделок. Да и в целом корпоративное кредитование становится проще, доступнее и понятнее. От сложных структур с залогом прав по счету, с контролем объемов проходящей по счетам заложной экспортной выручки крупные банки перешли к кредитованию тех же экспортеров просто двусторонними сделками на расширение оборотного капитала. В миниклубах (не нужен дорогостоящий синдикат на десять банков) все потребности закрываются двумя-тремя банками. Ожидаем, что в недалекой перспективе активное распространение получат синдикаты и клубы полностью на основе российского права.

— То есть спрос сократился.

— За последние три года спрос на кредитование стал меньше, безусловно. Возможно, по итогам года корпоративный кредитный портфель в целом по рынку покажет рост, но он будет очень незначительным, вряд ли превысит 4–5%. Если вспомнить предыдущие периоды, то система уверенно росла темпами в 12–15% в год. То есть пока существенного восстановления кредитования не наблюдается. С другой стороны, происходит некое оздоровление долговых метрик бизнеса. Но это мы подмечаем только у ряда крупнейших корпораций.

— Вам приходится подстраиваться под новые условия?

— Могу сказать, что наш аппетит к одному лимиту или одной сделке, если мы говорим о крупнейших сделках, уменьшился. Мы за диверсификацию бизнеса и говорим о том, что заинтересованы перераспределять наши активы в пользу более качественных, что позволяет не снижать размер корпоративного бизнеса. Чем лучше финансовые характеристики заемщика, чем выше его кредитный рейтинг, тем меньше потребление капитала. И тем большим размером капитала, взвешенного по риску, мы можем оперировать. Почему нам это важно, особенно для портфеля крупных сделок? Да как и в любом грамотно планирующем свою работу банке, нам важно максимизировать отдачу на капитал.

### КОРПОРАТИВНЫЕ АКТИВЫ (САМЫЕ ЗАМЕТНЫЕ СДЕЛКИ)

Год	Сделка	Сумма
2002	ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» предоставил кредитную линию АФК «Система»	\$20 млн
2005	ОАО «Сибирско-уральская алюминиевая компания» предоставлен кредит	\$100 млн
2007	«Детский мир» заключил соглашение о финансировании на сумму \$65 млн с Группой Райффайзен в России	\$65 млн
2007	ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» и ОАО «Импэксбанк» выступили организаторами клубной сделки для ОАО «Спассцемент»	на 300 млн руб.
2008	Райффайзенбанк подписал кредитное соглашение с ОАО «Газпром Нефть» о предоставлении кредита	в размере \$100 млн
2009	Райффайзенбанк предоставил финансирование Группе компаний «Детский мир»	на сумму свыше 3,5 млрд руб.
2010	При участии Райффайзенбанка завершилась реструктуризация кредитного портфеля Группы «Газ»	на 39,3 млрд рублей. Сделка стала крупнейшим в истории рынка синдицированным кредитом по российскому праву и первым публичным кредитом, по которому предоставлена госгарантия
2010	Группа Райффайзен выступила организатором клубного кредита для ОАО «Акрон»	в размере \$300 млн
2010	Райффайзенбанк предоставил ОАО «Полиметалл» кредитную линию	в размере \$150 млн
2011	Райффайзенбанк предоставил кредит в размере \$220 млн Группе «Нефтегаз-индустрия»	\$220 млн
2011	Райффайзенбанк предоставил финансирование дочерней компании Eurasia Drilling Company Limited	на сумму \$220 млн
2012	Подписано соглашение о предоставлении мультивалютной срочной и возобновляемой кредитных линий в сумме до \$750 млн для ЗАО «Антипинский НПЗ». Ведущими полноочередными организаторами сделки помимо Райффайзенбанка стали «Газпромбанк» и Raiffeisen Bank International AG	\$750 млн
2015	Райффайзенбанк открыл кредитную линию на \$50 млн АО «ФосАгро-Череповец»	\$50 млн
2016	Райффайзенбанк подписал два кредитных соглашения с ОАО «Группа Илим» на общую сумму \$200 млн и сроком на три года канда	\$200 млн



Источник: отчетность банка по МСФО.

# Review корпоративный банкинг

## «Мы — за диверсификацию бизнеса»

— корпоративный бизнес —

**С13** При этом, будучи крупным экономическим агентом, работать совсем без проблемного портфеля в текущих экономических условиях невозможно.

Так, в рамках нашего корпоративного портфеля тоже не обошлось без резервов на индивидуальное обесценение ряда кредитов в 2014–2016 годах. По этим показателям в целом мы в рынке. Но на нас, так же, как и на других участниках, рынка сказывается то, что экономика, к сожалению, не растет. Однако мы надеемся, что какие-то отдельные точки роста возможны. Их идентификацией мы также занимаемся в рамках отраслевого и сегментного анализа нашего портфеля.

— **Получается?**

— Да. В частности, в рамках диверсификации бизнеса обратили пристальное внимание на малый (в рамках дирекции по работе с розницей) и средний бизнес. Мы начали активно работать со средним бизнесом в 2013 году, разрабатываем программы привлечения новых клиентов по отраслям. Кроме того, мы существенно доработали нашу линейку предложений для компаний этого сегмента. Один из примеров — сотрудничество с МСП-банком и МСП-корпорацией. В рамках этой программы МСП-банк предоставляет льготные кредитные ресурсы, а мы принимаем на себя кредитный риск заемщика.

— **А какие компании могут попасть в эту программу?**

— В рамках закона №209-ФЗ это бизнес с выручкой до 2 млрд руб. в год, задействованный в приоритетных отраслях экономики. В том числе это как раз те самые программы импортозамещения, которых пока немного, но которые получают все большее развитие. Например, в сельском хозяйстве. Принято считать, что средний бизнес априори более рискованный. Но анализ нашего портфеля говорит о том, что кредитное качество этого сегмента абсолютно нас устраивает. Поэтому мы стали предлагать среднему бизнесу и инвестиционные кредитные продукты, включая среднесрочные ресурсы до пяти лет.

И хотя стоимость кредитных ресурсов все еще довольно высокая, потребность в кредитовании этого сегмента не снизилась. Парадокс ставок в моменте в том, что цена коротких и среднесрочных ресурсов для бизне-



Оксана Панченко рассказала, как меняется корпоративный банкинг в современных условиях

са начинает уравниваться. Он объясним стратегией регулятора таргетировать среднесрочную инфляцию, для чего сохраняется пока неизменной базовая ставка и, как следствие, короткие ставки денежного рынка.

— **Сколько в среднем стоит кредит для корпоративных заемщиков?**

— Ориентир для коротких казначейских продуктов для крупных групп — примерно уровень базовой ставки в 10% годовых. Средний бизнес мы кредитруем по более высоким ставкам в 12–14% годовых (зависит от обеспечения и рейтинга). Это значительная нагрузка на бизнес. Поэтому и ищем возможности партнерских программ с целью удешевления ресурсов и привлечения специализированных. Такие, как с МСП-банком.

— **А на чем сейчас в основном зарабатывают банки в корпоративном сегменте?**

— Структура доходов нашей дирекции выглядит следующим образом: около 50% доходов приносит кредитные продукты, порядка 30% занимает бизнес с пассивными операциями (остатки на счетах и срочные депозитные сделки), остальное — комиссионный доход.

Стабильная база пассивов очень важна для нас. Это часть стратегии банка по диверсификации источни-

ков ликвидности. Приглашая компании к сотрудничеству, мы заинтересованы в том, чтобы они переходили к нам со всей своей выручкой, использовали нас как расчетный банк. Мы научились предлагать клиентам, особенно среднему бизнесу, пакеты тарифов. Клиентам выгоднее покупать у нас пакетное решение. Клиенты экономят при этом на транзакционном обслуживании.

— **На какие некредитные продукты вы особенно рассчитываете?**

— Мы активно совершенствуем программы управления ликвидностью, которые позволяют клиенту грамотно оперировать выручкой группы. Мы не полностью забираем на себя управление клиентской ликвидностью — для этого есть функция казначейства внутри самой компании, но подсказываем, какие есть решения и возможности, чтобы клиент фактически не переплачивал банку за использование его продуктов. Это очень востребовано компаниями, у которых несколько структур, получающих выручку от контрагентов, и много самих контрагентов.

Сейчас мы выходим с новым продуктом — факторингом. Он широко представлен на рынке и востребован клиентами. Наша «дополненная стоимость» будет заключаться в удобной электронной платформе и ком-портальной системе отчетности и взаимодействия клиента с нами. Факторинг — это риск-продукт. Но внутри

него большой кросс-селл для банка, включая и комиссионный доход.

— **Насколько сейчас вы заинтересованы в привлечении новых клиентов, является ли это приоритетом для банка в сложившихся условиях?**

— Мы очень заинтересованы в новых клиентах. Очень!

Поскольку у нас широкая география присутствия — порядка 180 офисов в России, мы активно работаем и предлагаем широкую линейку продуктов клиентам в большинстве точек присутствия. А средний бизнес — это вообще бизнес на региональном уровне, «на месте», рядом с клиентом. Чтобы слышать его потребности. Большой корпоративный бизнес, крупнейшие холдинги и корпорации мы обслуживаем на уровне наших региональных центров. Помимо Москвы, где самый большой бизнес и самый большой портфель, это Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Новосибирск, Екатеринбург и Краснодар.

Для среднего бизнеса мы готовы становиться «домашним» банком, потому что мы закрываем абсолютно все потребности и пожелания клиента. Для крупных российских холдингов, которые, как правило, уже работают с госбанками, претендуем на позицию второго-третьего банка. Здесь у нас есть своя ниша. Мы можем дополнять те услуги, которые предоставляет госбанк, или предлагать более привлекательные и конкурентные условия по различным продуктам.

— **С госбанками сегодня нельзя тягаться?**

— Задачу активного роста доли рынка мы ставили перед собой, наверное, лет 10–12 назад. Помню, что еще лет девять-десять назад темп роста нашего корпоративного портфеля мог достигать 25% в год. Потом в какой-то момент мы осознали, что переогреть рынок у нас все равно не получится. Потому что рост любой ценой — это дорого и рискованно. Поэтому мы сконцентрировались на поступательном развитии. И мы скорее низовой игрок для большого корпоративного российского рынка, если посмотреть на концентрацию активов в системе в четырех-пяти топовых банках. Притом что мы входим в список десяти системно значимых банков в России. Но наше ноу-хау — это качество нашей клиентской работы, сильный бренд

и качество активов в целом, а также отличное продуктивное наполнение.

— **Как вы относитесь к утверждению о том, что банки исчезнут, поскольку все функции постепенно замещаются алгоритмами?**

— Безусловно, корпоративный бизнес впитывает в себя новшества IT-технологий и ищет новые возможности. Рынок меняется, размышляя, например, над эконатформами (тот же принцип «одного окна», только очень усовершенствованный), над вариативностью применения технологии блокчейна. Ну чем не решение для аккредитивов и гарантий в будущем! Но драйвером этих веяний на рынке больше является все-таки розница. Она работает на стыке формирования новых потребностей клиентов и IT-технологий, которые развиваются семимильными шагами.

Корпоративный банковский бизнес более консервативен, потому что пока еще его ключевая отличительная функция — это предоставление кредитного рычага. А для этого требуется комплексная многофакторная оценка. И есть риск того, что за скобками фактологического анализа (доверять ему его полностью компьютеру) останутся вопросы не количественные, а качественные. Ну как на данном этапе знаний программа сможет оценить качество управления бизнесом и качество менеджмента нашего заемщика? Такой вопрос есть в нашей рейтинговой модели. Со временем, наверное, сможет. А пока мы сами про это пишем. А это очень актуальный вопрос, между прочим.

Сейчас действительно на форумах и конференциях участники рынка спорят, как долго сохранятся банки в их классическом виде. Но пока в коммерческом корпоративном банке больше присутствует классика — это кредитование и все, что с ним связано, и расчетные продукты с их производными.

В этом смысле гораздо сложнее оценивать, что такое хороший корпоративный банк. Вижу периодически имена номинантов (не буду упоминать) в некоторых публикациях. Там успех корпоративного бизнеса измеряется как процент прироста количества юридических лиц за год.

— **А как надо мерить?**

— Это хороший вопрос, на который у рынка нет однозначного ответа. Помимо различных ориен-

тиров по рентабельности, доходности и кросс-продажам мы много инвестируем в то, что именуется relationship management. Это комплексная работа клиентских менеджеров и продуктовых экспертов. Клиентские менеджеры выстраивают долгосрочные отношения с клиентами. Те же финансовые директора, переходя из компании в компанию, все равно остаются с нами как с банком. Они выбирают нас заочно, потому что им нравится, как мы работаем. Клиенту самому сложно оставаться экспертом по всем продуктам. Но менеджер клиента все равно в ответе за качество оказанной услуги и любой проданный клиенту продукт. Успешный корпоративный бизнес как раз про то, как организовать такую работу и вырастить такую команду.

— **Как себя сейчас чувствуют иностранные инвесторы в России?**

— Мы всегда начинаем с себя. Мы большой иностранный инвестор в России. И мы здесь всеерьезно и надолго. Это также стратегический рынок для клиентов из многих других отраслей. И это опять же косвенно подтверждает с годами растущий размер нашего бизнеса с международными клиентами, в первую очередь европейскими компаниями. В периоды сильной волатильности рынка волнений добивается. Но они цикличны, а стратегический интерес к рынку остается. Новая экономическая реальность — про нее мы обмениваемся мнениями с нашими акционерами, обозначая термином new normal, — имеет место не только в России, но и во многих странах, включая европейский рынок. Она говорит о том, что темпы роста экономики замедлились. Старые драйверы перестают работать, требуется поиск новых точек роста и развития. При этом имеется ряд ярко выраженных региональных и исторических специфических характеристик.

Сейчас из общения с рядом крупных международных компаний мы можем сделать вывод, что продолжают поиски возможностей для инвестирования. Ведь ключевые решения в конечном счете принимаются стратегически мыслящими управленцами. А их не нужно убеждать в том, что текущая инвестиционная пауза в российской экономике не навсегда.

## «Для России текущая турбулентность в чем-то полезна»

— строительство —

**Австрийская строительная компания «Штрабаг» уже 25 лет работает в России и 20 из них сотрудничает с Райффайзенбанком. О том, что за эти годы изменилось, а что осталось неизменным, руководителю управления по работе с международными, телекоммуникационными и торгово-производственными компаниями Райффайзенбанка МАРИИ МАЕВСКОЙ рассказал ГЕРХАРД ГРИТЦЕНЕР, генеральный представитель «Штрабаг СЕ», «Штрабаг АГ» и «Дивидат Интернациональ ГмбХ» в России.**



Герхард Гритценер, генеральный представитель «Штрабаг СЕ», «Штрабаг АГ» и «Дивидат Интернациональ ГмбХ» в России.

— Райффайзенбанк в этом году отмечает 20 лет работы на российском рынке, «Штрабаг» уже отметил 20-летний юбилей в России. Каких успехов за эти годы работы удалось достичь? Какие из проектов можно особенно выделить?

— Компания «Штрабаг» (тогда — «Илбау») уже более 25 лет успешно работает в РФ и является одним из лидеров среди иностранных строительных компаний, осуществляющих свою деятельность в РФ. За время нашей деятельности в России мы возвели объекты гражданского и промышленного назначения общей площадью более 2,5 млн кв. м. За эти годы было много интересных и технически сложных проектов, с которыми участвовали наши первые проекты, с которых и началась наша строительная деятельность в РФ, — это БЦ «Венский дом» на улице Петровка и группа зданий на Николаевской улице.

— **Приходится ли вести бизнес в России несколько иначе, чем в Европе? Какие были первые впечатления от работы здесь, какие особенности вы можете особо отметить?**

— Различия 25 лет назад были огромными. Мы принесли новые методики и стандарты качества, которые легли на благодатную почву. Благодаря тому что мы довольно рано вышли на российский рынок, мы получили большие преимущества. Рынок смог оценить качество нашей работы, что действовало лучше любого маркетинга. Да, мы были дороже

нок не баловал разнообразием услуг и гибкостью тарифов. И мы были рады, узнав, что группа получила генеральную лицензию на ведение банковской деятельности в России и готова предложить своим корпоративным клиентам европейский уровень обслуживания и новые банковские продукты.

Мои впечатления от банка тогда и сейчас в нем есть люди, всегда готовые помочь. А первым сотрудником, с которым я встретился от банка, была Оксана Панченко.

Вообще у Райффайзенбанка была просто новая культура банковского бизнеса, которая нам, конечно, была близка. Очень хорошо, что со временем в банке появилось российское руководство. И я рад сегодня видеть людей, которые не только профессионально выросли в австрийском банке, но и работают там до сих пор. Это позитивный знак.

— **В Райффайзенбанке в своей работе вы руководитесь принципом «Разница в отношении». Какой девиз у вашей компании на российском рынке?**

— Teams work: всем вместе следовать целям компании, работать вместе, чтобы найти оптимальное решение для клиента. Наш девиз, конечно, на этом не заканчивается. А наша стратегия: долгосрочное присутствие на рынке, укрепление наших позиций, сохранение репутации.

— **Вы живете в Москве или в Австрии? Как часто приходите сюда в другие регионы России, где расположены офисы «Штрабаг»?**

— Конечно, я работал по всей России, но дом мой был в Москве. Я был во Владивостоке, Екатеринбурге и т. д. Я был также очень часто на Украине, в Прибалтике, в Туркмени, много путешествовал и находил новые проекты. Некоторые из них, к сожалению, не состоялись. Я путешествовал, думаю, больше, чем среднестатистический россиянин. Вот что я заметил: жителю Москвы не сложно поехать за границу, а сложно выехать дальше от Москвы. Может быть, это феномен старой системы, а может быть, вопрос комфорта. Например, австриец, который ехал работать в Россию, надо было бы готовым покинуть семью на несколько лет. Или перевезти ее с собой. Сей-

час все стало намного проще, включая логистику и прочие детали.

Однако Москва действительно центр притяжения. Больше всего мне нравится, как развивается город. Просто удивительно, как много в российской столице изменилось за последние 25 лет. Когда я здесь был первый раз зимой, все было серым, но зато был пробок — наверное, это было единственным плюсом тогда. Это здорово, что происходит с этим городом. Конечно же, есть и Санкт-Петербург, и многие другие красивые города, но ни один из них не может сравниться с Москвой. Приятно смотреть на них, но все эти города очень нуждаются в развитии. Когда Санкт-Петербург продолжит развиваться еще более активно, он будет стопроцентным туристическим городом. Куда бы ты ни пошел, везде окружают шедевры, и до сих пор нет или почти нет высотных домов.

— **Говорят, основная задача менеджера — предвидеть развитие ситуации. В России за 20 лет было много турбулентных ситуаций. Расскажите ваш рецепт выхода из кризиса.**

— На этот вопрос есть очень четкий и простой ответ: переждать кризис, не сдаваться, а наоборот — не бояться входить в него, получая новые уроки. Так как все кризисы, включая те, что происходят здесь, цикличны. Побороть кризис в рамках отдельного взятого бизнеса сложно, но с ним можно жить и можно адаптироваться. Я бы сказал так: переждать и выпить пива. Англичанин сказал бы «переждать и выпить чай».

Более того, я считаю, что для России текущая турбулентность в чем-то полезна. В том смысле, что Россия может реализовать имеющийся у нее потенциал. Минус в том, что Россия могла бы значительно быстрее стать сильнее, если бы смогла преодолеть свою зависимость от нефти и газа (челю этот кризис, конечно же, способствует). Россия могла бы занять фантастическое место в мире, если бы сегодня имела возможность развиваться дальше в плане международного сотрудничества, без санкций. И, конечно же, инвестиции и финансирование. Это тема, которая всегда сталкивается с трудностями. Но сейчас она как никогда актуальна.

## В ожидании спроса

— рынок —

**С13** К примеру, в сегменте «средний бизнес» доля таких кредитов составляет около 20% от кредитного портфеля, — говорит Евгений Богачев, начальник управления по работе с предприятиями среднего и регионального бизнеса Райффайзенбанка.

Сектор МСБ оживился и в плане подачи заявок на кредиты: на конец первого полугодия их поступило вдвое больше, чем годом ранее. Хотя и кредиторы проявляют осторожность при одобрении кредитов: доля просроченной задолженности в портфелях МСБ к середине 2016 года выросла, по расчетам RAEX, до 15,2% против 14% на 1 января. Правда, темпы ее прироста в абсолютном выражении замедлились — 28% за первое полугодие текущего года против 40% годом ранее.

Одновременно со спросом начало расти и предложение. На данном этапе в качестве главных кредиторов МСБ вновь стали выступать крупнейшие банки, уступившие когда-то этот рынок менее маститым коллегам. По наблюдениям агентства RAEX, в первом полугодии 2016 года позиция крупных игроков изменилась: банки группы топ-30 нарастили объем кредитов МСБ на 24% по сравнению с результатами первого полугодия 2015-го, в то время как банки за пределами топ-30 продемонстрировали сокращение на 19%. Тенденция оптимистичная, но, что называется, на вырост.

**Дело не в ставке**

В качестве основной причины стагнации корпоративного кредитования долгое время называли уровень ключевой ставки ЦБ, который и правда начиная с декабря 2014 года довольно высок. Логика «претензий» в адрес регулятора сводилась к таким заключениям: если снизить ставку, то клиенты побегут в банки за кредитами. ЦБ снизил ставку (в текущем году — дважды, до значения 10%, предупреждая, правда, что до конца года дальнейших послаблений не планирует), а кредитование так и не стало расти.

Многие финансовые эксперты убеждены, что в нынешний период уровень ключевой ставки если и оказывает сдерживающее влияние на развитие корпоративного кредитования, то исключительно косвенное.

«У ключевой ставки неоднозначная символика. Ее снижение точно не стало бы отмашкой для потенциальных заемщиков тут же бежать за кредитами. Однако ее нынешний уровень, гораздо выше инфляции, делает весьма привлекательными долговые биржевые инструменты, сигнализирует о том, что проще — и выгоднее! — вкладываться в высокодоходные облигации, нежели думать о развитии производства», — поясняет руководитель направления анализа денежно-кредитной политики и банковской системы ЦМАКП Олег Солнцев.

«Величина ключевой ставки ЦБ — значимый, но далеко не главный фактор, определяющий низкий спрос бизнеса на банковские кредиты. Основная сдерживающая сила — макроэкономическая ситуация, вялые процессы в экономике, стагнация. В условиях низкого товарооборота, практически замороженного конечного спроса привлечение банковских кредитов для наращивания инвестиций в производство — это дополнительные очень высокие риски, и предприятия это понимают», — поддерживает Анатолий Аскаков.

Пытаться реанимировать экономику исключительно путем поощрения и стимулирования кредитной активности — дело довольно опасное. «Стагнирующее корпоративное кредитование сейчас — это адекватно, несмотря даже на то, что ставки по кредитам упали до двухлетнего минимума. Было бы неадекватно, если бы оно росло. Кредитная экспансия банков привела бы скорее к росту плохих кредитных историй», — предупреждает Павел Самиев.

Нестабильная экономическая ситуация не способствует ренессансу кредитования. Следовательно, вопрос вовсе не в уровне ключевой ставки, а в сроках выхода из стагнации. Прогнозы относительно начала восстановительного роста правительства несколько меняло. В качестве последнего официального ориентира долгое время значился четвертый квартал текущего года. Однако сентябрьская статистика эти надежды перечеркнула. Теперь Минэкономики ожидает от завершающего квартала года околонулевую динамику ВВП. Независимые эксперты понизили годовые прогнозы до -0,5–0,8%. При этом то же стоит ждать и от рынка корпоративного кредитования.

**Александр Основин**

# Review корпоративный банкинг

## Шесть с половиной шагов к заемщику

На рынке кредитования малого и среднего предпринимательства наметился рост. Часть заслуги в этом — и немалая — принадлежит программам Корпорации МСП, позволяющим банкам снижать ставки по таким кредитам. Активное участие в них принимает и Райффайзенбанк, наращивающий в рамках «Программы 6,5» выдачу кредитов среднему бизнесу под 9,6% годовых.

— средний бизнес —

В нынешнем году Райффайзенбанк и Корпорация МСП заключили генеральное соглашение о сотрудничестве в рамках «Программы 6,5». Она была разработана Минэкономки, ЦБ и Корпорации МСП и направлена на стимулирование кредитования малого и среднего предпринимательства (МСП). По ее условиям ставка кредитов для малого бизнеса сейчас не может превышать 10,6% годовых, а для среднего — 9,6% годовых.

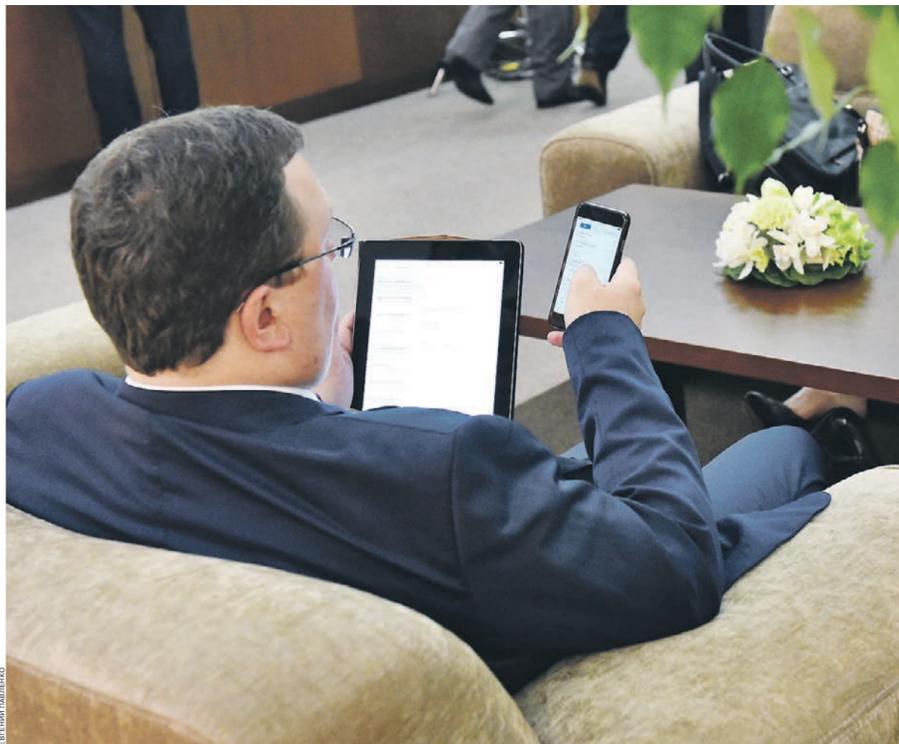
Взамен уполномоченные банки получают возможность рефинансирования в ЦБ под 6,5% годовых — отсюда и второе название программы. Официально она называется «Программа стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства», и к ней присоединился уже 21 уполномоченный банк.

● Акционерное общество «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) создано указом президента Российской Федерации от 5 июня 2015 года №287 «О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства». Корпорация МСП действует в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства.

Для Райффайзенбанка это не первый опыт взаимодействия с Корпорацией МСП и с ее дочерним МСП Банком. Райффайзенбанк совме-

стно с МСП Банком активно работает по программе двухуровневой поддержки субъектов МСП «ФИМ Целевой». Кредитные средства по данной программе предоставлялись субъектам МСП для инвестиционных целей. В рамках «ФИМ Целевой» Райффайзенбанк предоставил поддержку субъектам МСП на общую сумму более 500 млн руб., — отмечает начальник управления по работе с предприятиями среднего и регионального бизнеса Райффайзенбанка Евгений Богачев. — В настоящий момент наш банк активно работает с Корпорацией МСП по «Программе 6,5». Мы прорабатываем вопрос участия в программе «Национальная гарантийная система». В рамках этой программы Райффайзенбанк сможет привлекать гарантии МСП Банка, Корпорации МСП и региональных гарантийных организаций для дополнительного обеспечения по кредитам субъектов МСП, у которых не хватает собственного залогового обеспечения. Гарантия будет покрывать 50% от суммы кредита.

Для самого МСП Банка развитие этого направления также является одним из приоритетов. «Важнейшим направлением работы банка в настоящий момент является выдача гарантий в рамках Национальной гарантийной системы. Так, по состоянию на 11 ноября количество выданных банком гарантий МСП составило 1374, а их общий объем достиг почти 9 млрд руб. При этом сумма средств, обеспеченных портфелем гарантий банка, которая была получена субъектами МСП (включая



Евгений Богачев

средства на реализацию контрактов в рамках 223-ФЗ и 44-ФЗ), достигла 25,8 млрд руб., — сообщил заместитель председателя правления МСП Банка Роман Капинос. — Банк также разрабатывает работу по предоставлению прямых гарантий субъектам МСП — поставщикам крупнейших государственных корпораций в рамках реализации положений законов 223-ФЗ и 44-ФЗ».

Пока, впрочем, в масштабах как рынка, так и самого МСП Банка эти цифры не слишком велики, хотя перспективы, конечно, и просматриваются очень серьезные. Сейчас он действует через широкую сеть партнеров: банки, лизинговые и факторинговые компании, микрофинансовые организации, региональные фонды. Через них, по данным официального сайта МСП

Банка, на 1 ноября поддержка охватывалась 14 262 предприятиями малого и среднего бизнеса, а объем доведенных до них средств составил 103 млрд руб.

Однако на объемы кредитования и выдачи гарантий влияет общая рыночная ситуация, в частности завершающаяся рецессия. «Несмотря на то, что размер рыночного портфеля кредитов МСП на протяжении 2016 года демонстрировал негативную динамику (за первые восемь месяцев года объем выданных кредитов снизился на 4% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года), в третьем квартале наметились предпосылки к улучшению ситуации», — отметил Роман Капинос. — Так, в августе увеличился объем новых выданных кредитов и несколько снизился уровень

меркам очень долгосрочные. Это отмечают и в МСП Банке применительно к своему портфелю.

«В общем портфеле поддержки субъектов МСП по программе преобладают договоры на срок свыше трех лет. Это позволяет предприятиям планировать инвестиционные программы исходя из их потребностей, понимая, что можно рассчитывать на долгосрочное фондирование по неизменной процентной ставке», — отмечает Роман Капинос. — Кредитная поддержка по Программе МСП Банка носит заметно более долгосрочный характер, чем в целом по рынку кредитования. Так, доля кредитов на срок свыше трех лет в общем объеме выданных в первом полугодии 2016 года кредитов по программе составила 71,8%. В целом же по рынку, по расчетам Аналитического центра нашего банка на основе данных Банка России, в первом полугодии 2016 года лишь 10,6% кредитов было выдано на срок свыше трех лет».

Что же касается заемщиков, то банки отмечают интерес к «Программе 6,5» со стороны компаний различных отраслей, предпочитая при этом рассматривать производственные. Тем не менее в 2016 году заметен рост количества заявок и сумм выданных кредитов компаниям, занятым в агропромышленном комплексе. Лидером по привлечению средств по программе сельское хозяйство, впрочем, пока не стало. Сам же список отраслей, компании из которых могут рассчитывать на кредит, настолько широк, что попытаться получить в рамках программы заемные средства имеет смысл для очень многих компаний.

«Мы по-прежнему уверены, что во всех отраслях экономики есть хорошие заемщики, с которыми банк может выстроить прочные, партнерские отношения», — говорит Евгений Богачев. — Исходя из нашего опыта, проще всего получить кредит компании, которая показывает положительную динамику основных финансовых показателей, а также ведет свою деятельность на собственных площадях».

Владимир Привалов

## «Ставка для нас важна, но нам важно и отношение»

— средний бизнес —

**Совладелец ГК «Седрус» ВЛАДИМИР ДОКУЧАЕВ на встрече с начальником управления по работе с предприятиями среднего и регионального бизнеса ЕВГЕНИЕМ БОГАЧЕВЫМ и начальником отдела кредитования предприятий среднего бизнеса СВЕТЛАНой КАЗАНОВОЙ вспоминает, как он с партнером впервые пришел в Райффайзенбанк. А в результате сотрудничества с банком длится уже более десяти лет, и компания выросла в успешный бизнес с годовой выручкой в 2,6 млрд руб.**

**ВЛАДИМИР ДОКУЧАЕВ:** Впервые в Райффайзенбанк мы пришли в 2005 году, когда наша компания уже семь лет работала на рынке. Под «мы» я имею в виду себя и своего партнера совладельца ГК «Седрус» и моего хорошего товарища Сергея Чубчева, с которым в 1998 году создали бизнес по торговле цементом. Впоследствии мы стали производителями сухих строительных смесей — это вышло, можно сказать, случайно. Купили базу в Коломне, начали дело с нуля.

На тот момент строительный рынок рос довольно активно. И мы, как и все отечественные производители, отвоевывали свою долю рынка у импорта. На фоне того строительного бума росли не только мы, но и многие наши конкуренты. Сухие смеси как делают? Смешал песок с цементом — и все. Отличный бизнес! Но это сейчас смешно, а тогда на российском рынке даже это было ноу-хау. Покупатели расхватавали смеси как горячие пирожки.

В 2004 году мы начали искать инвесторов. Естественно, обратились в банк, который в то время предоставлял нам расчетно-кассовое обслуживание. Когда нам дали почитать договор, то в нем было написано примерно следующее: «Отдайте все, включая бизнес». Естественно, мы не стали ничего брать, пошли в другие банки. Инвесторы не находились, а время шло.

Слухи о Райффайзенбанке на рынке ходили такие, как, скажем, о «Леруа Мерлен», когда он выходил на российский рынок: мол, иностранцы, огромная бюрократическая машина, работать с ними нельзя, у вас ничего не получится. Но мы все равно решили рискнуть. Райффайзенбанк был чуть ли не единственным на рынке, у кого действовала специальная программа кредитования среднего бизнеса.

**ЕВГЕНИЙ БОГАЧЕВ:** На момент начала нашей совместной работы ГК «Седрус» (в то время она называлась ГК «Строймонтаж МС») представляла собой группу, состоящую из четырех компаний, относящуюся по нашей классификации к сегменту малого бизнеса, с годовой выручкой 200 млн руб. и штатом в 100 человек. У компании уже было свое небольшое производство, и мы видели перед собой реально работающий биз-

нес. Мы понимали, как будут расходоваться деньги, как устроены финансы, производственные процессы, по каким критериям происходит принятие решений внутри компании. Это был бизнес, который действительно проявил определенную волю и доверие к банку, потому что с нами делились важной коммерческой информацией, которую компания не всегда готова публиковать. По сути, мы принимали решение не с закрытыми глазами. И для банка это было очень важным моментом. Мы основывали свое мнение не только на цифрах, но и на многих факторах, которые нам становились известны из первых рук.

**В. Д.:** Скажу честно, первый отчет, который мы готовили для банка, запомнился нам надолго: это сейчас у нас работают 30 человек в финансовой службе и 5 юристов, а тогда вся нагрузка по подготовке due diligence ложилась лично на меня. И я лично сидел за компьютером, готовил для банка бухгалтерскую отчетность, рассказывал и показывал, как у нас все устроено, поскольку их интересовало фактическое положение дел.

Но! Первое, что нам понравилось в Райффайзенбанке, — это то, что у банка была четкая процедура оценки рисков и принятия решений. Второе: их кредитный договор не был казальным, в отличие от тех предложений, которые делали нам другие банки. Условия были прозрачными: первый кредит котировался по ставке «MosPrime плюс», затем мы перешли на ставку, которая котировалась внутри банка. И, кроме того, мне понравилось отношение — например, со Светланой Казановой мы работаем с первых дней нашего прихода в банк. И я знаю в Райффайзенбанке много людей, которые здесь работают с момента нашего прихода в банк.

● Первый кредитный лимит в размере 7 млн руб. Райффайзенбанк предоставил предпринимателям в 2006 году. Основная часть средств пошла на модернизацию производственного оборудования. В том же году ГК «Седрус» перешла на расчетно-кассовое обслуживание в Райффайзенбанк.

**В. Д.:** Постепенно мы полностью перешли в Райффайзенбанк, включая зарплатный проект, у нас были обороты, появилась история в банке, мы стали довольно серьезно заниматься вопросом стратегии, организации управленческих процессов в компании. Одновременно с этим в 2006 году начал резко расти рынок стройматериалов. В Москве строительный бум, а у нас было реальное производство в Подмосковье. Естественно, мы выигрывали от этого: много инвестировали в разработку новой продукции, в технологии, стали расширять линейку собственных брендов.

В 2010 году мы взяли кредит в Райффайзенбанке в размере 80 млн руб. на модернизацию производственных линий на заводе в Коломне. Приобрели финское оборудова-

ние — сейчас стоимость одной такой линии оценивается в 10 млн. Часть денег шла на продвижение наших брендов, поскольку линейка продукции все время расширялась. Сейчас у нас около 400 позиций. Нашей стратегией стал поиск ниш, где требовалась продукция с высокой добавленной стоимостью и где у нас было не 100 конкурентов, а всего 3. То есть мы шли строго в высокотехнологичные и высокомаржинальные сегменты, где до нас львиную долю рынка занимали импортные аналоги.

Мы продолжали расширять и автоматизировать свое производство и в 2011 году сделали еще один важный шаг — при поддержке банка начали строительство нового автоматизированного комплекса (завода) по производству сухих смесей. К тому моменту для реализации данного проекта в банке у нас был кредитный лимит порядка 250 млн руб.

**Е. Б.:** Мы видели, что компания очень много инвестирует, вкладывает много ресурсов и труда в то, чтобы быть понятной, открытой для банка, правильным образом преподнести информацию. Если говорить про идеального для банка клиента, то помимо того, что мы понимаем, как компания устроена здесь и сейчас, нам еще очень важно понимать, как собственники видят ее дальнейшее развитие. И наличие стратегии, наличие видения того, что компания будет делать через месяц, через год или через несколько лет, мы всегда расцениваем как самый мощный позитивный фактор. Потому что такая стратегия дает банку возможность прогнозировать, как будут строиться наши взаимоотношения, чем банк в будущем может быть полезен компании.

Конечно, это не означает, что стратегия — это то, что вырублено в камне. В 2008–2009 годах, когда был очень серьезный кризис, мы договаривались с компанией о снижении лимитов. То есть мы совместно с клиентом ограничили финансовые аппетиты, дабы пережить сложный момент. И кризисные годы показали, что компания очень осознанно оценивает свои силы. Мы все время находились в контакте, банку не пришлось создавать какие-либо дополнительные резервы под то, чтобы обезопасить тот или иной кредит. То есть все очень четко просчитывалось, и это была совместная работа — со стороны компании и со стороны банка.

**В. Д.:** Но понятно же, что помимо того, что мы можем взять, надо еще и отдавать. Не всегда мы можем выбрать открытые на нас лимиты. Например, в 2014–2015 годах готовили крупный проект по строительству нового предприятия в Невинномысске. И столкнулись с ситуацией, когда радикальным образом меняются кредитные ставки. Для бизнеса это очень важный момент, если вообще не вопрос жизни проекта. У нас получилось так, что на первоначальной стадии инвестирования в проект рынок кре-

дитных ставок был невероятно высок: уровень ставок достигал 22%. Но когда рынок стабилизировался и кредитные ставки снизились, мы попросили Райффайзенбанк рефинансировать нам кредит, и нам одобрили рефинансирование по более низкой ставке. Для нас это было важно.

● В сентябре 2016 года в региональном индустриальном парке «Невинномысск» в Ставропольском крае состоялось открытие нового завода по производству сухих строительных смесей, построенного ГК «Седрус». Инвестиции в проект составили более 780 млн руб., из которых 450 млн руб. были предоставлены в виде кредитной линии Райффайзенбанком. Завод рассчитан на производство свыше 200 тыс. тонн сухих строительных смесей в год, предназначенных для поставки в регионы России.

**В. Д.:** Не так давно мы начали поставлять наши материалы для строительства Крымского моста и в целом очень позитивно оцениваем перспективы инфраструктурных проектов, индустриального строительства. Дорожное строительство, нефтяная отрасль, металлургия — для этих отраслей мы можем предложить что-то свое, поскольку несколько лет назад мы создали научно-технический исследовательский центр, в котором работают 12 высококвалифицированных специалистов. У нас уже есть поставки продукции «Метрострою», в ближайшее время планируется заключить первый контракт с Московской ТЭЦ — «дочкой» «Газпрома».

В последнее время очень много разговоров про импортозамещение. Но кто бы что ни говорил, на мой взгляд, основная сложность в том, что в индустриальном сегменте очень много импортных продуктов, которые уже заложены в проекты. Производители годами над этим работали, еще с 1980-х, у них все сертифицировано. Нам для того, чтобы этот путь пройти, нужны деньги, люди и время. Последние три года мы движемся по этому пути, одновременно решаем вопрос повышения эффективности, управления всеми бизнес-процессами.

У нас есть проект Lean Production — «Бережливое производство». Причем о практическом внедрении концепции Lean и о его успешности мы узнали от наших партнеров из Райффайзенбанка. Для нас Lean заключается в том, чтобы передать часть или большинство управленческих функций на средний уровень организации. Мы начали с производства и намерены двигаться дальше.

**СВЕТЛАНА КАЗАНОВА:** Как правило, мы стараемся делиться с клиентами нашими знаниями, и случай с ГК «Седрус» — этому подтверждение. В Райффайзенбанке мы внедрили Lean в кредитование среднего бизнеса в 2013 году, и это было нелегко, поскольку в процесс были вовлечены все его потенциальные участники: аналитики, риск-менеджеры, юристы и многие другие

сотрудники. Для нас Lean — это не только один аспект, как для организации. Мы говорим о Lean как о процессе в целом. Lean — эффективность, прогнозируемость, умение быстро перестраиваться. То есть это вовлечение команды в управление процессом. Когда каждый должен быть ответственным за то, что твоё обещание в отношении клиента работает. Если ты обещаешь клиенту кредит за две недели, будь добр, построй весь процесс таким образом, чтобы это именно так и получилось.

**В. Д.:** На одной из наших встреч Светлана рассказала о практике Lean в банке. И мы решили воспользоваться этой технологией. Светлана помогла нам, организовала встречи с консультантами и партнерами, с которыми сотрудничал банк. Благодаря этому мы смогли лучше оценить проект Lean и принять взвешенное решение. Хотя банк мог бы подойти к этому вопросу формально.

Нам ведь на рынке часто говорят: приходите к нам. Мы дадим вам на полпроцента ниже. Конечно, ставка для нас важна, но нам важно и отношение. У нас сложились хорошие партнерские отношения с Райффайзенбанком. И не только компания, но и я сам тоже давно являюсь клиентом Райффайзенбанка. То есть я могу судить о банке не только как предприниматель, но и как частный клиент. И я считаю, что подход здесь честный.

**С. К.:** Мы стремимся быть для клиентов партнерами, быть опорой в их развитии, обеспечивать правильное долголетие в этом сотрудничестве. Понятно, что у каждого есть свой финансовый интерес. Но сегодня не все измеряется ценовыми параметрами. И «Разница в отношении» для нас не просто слоган, а принцип нашего взаимодействия и один из основных рецептов успешного долгосрочного партнерства.

В процессе анализа того, как устроен бизнес компании, за эти годы мы видели, как она менялась, развивалась организационно. Если сравнить с начальным этапом нашего сотрудничества — сегодня это совершенно другой клиент, учитывая масштабы деятельности компании, ее эволюцию. Мы начинали в 2006 году с кредита в размере 7 млн руб., сегодня их кредитный лимит превышает 600 млн руб. И мы уверены, наша совместная история продолжится — история, основанная на стабильных, надежных и доверительных отношениях.

**В. Д.:** У нас амбициозные планы! Мы рассматриваем возможность экспорта своей продукции за рубеж. В этом году, если вы посмотрите на рынок строительных материалов, экспорт вырос в пять раз. И мы знаем, что в скандинавских странах, в Европе заинтересованы в поставках из России, потому что там все эти продукты очень дорогие. Главное — это качество, технологии, которые у нас есть. Надеюсь, мы вскоре озвучим свою стратегию дальнейшего развития Райффайзенбанку.

# Review корпоративный банкинг

## Австрийский банковский акцент

Райффайзенбанк пришел в Россию 20 лет назад. С тех пор он вместе со страной пережил несколько кризисов, изменился сам и изменил отношение корпоративного бизнеса к банковскому обслуживанию.

— история —

### В Москву, в Москву!

В 1998 году успешному австрийскому финансисту доктору Герберту Степичу чуть не стоило карьеры решение парой лет ранее поработать в России. Он в буквальном смысле уговорил акционеров австрийской банковской группы Raiffeisen создать «дочку» в нашей стране, но вряд ли мог предвидеть, что русский старт практически сразу после запуска столкнется с государственным дефолтом. В считанные дни температура акционерного капитала новорожденного ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» (с 2007 года — ЗАО «Райффайзенбанк») опустилась с плюс \$40 млн до минус \$110 млн. И что же делает доктор Степич? Просит у материнского банка денег на покрытие убытков, обещая сделать бизнес российской «дочки» прибыльным и процветающим. Штаб-квартира дает вторую шанс... и с 2008 года, по данным «Интерфакс-ЦЭА», Райффайзенбанк стабильно входит в топ-15 крупнейших российских банков по размеру активов, а за последние годы — в топ-5 по показателям эффективности и доходности на капитал.

Можно и нужно говорить о важности высоких европейских стандартов, автоматизации бизнес-процессов, диверсификации портфеля и многообразии продуктового ряда. Но в случае с Райффайзенбанком драйвером развития стала упрямая вера австрийцев в Россию. Парадоксально, но коллапс суверенных масштабов помог Райффайзенбанку укорениться на русской земле: австрийцы в кратчайшие сроки выстроили принципиально новую для российского банкинга бизнес-модель. А одним из ключевых ее элементов стал корпоративный бизнес.

### Чужой среди своих

Оксана Панченко работает в Райффайзенбанке с 1997 года, а с 2008-го руководит корпоративным бизнесом в статусе члена правления банка, ее коллега Мария Маевская в Райффайзенбанке с 2002 года, она возглавляет подразделение по работе с международными, торгово-производственными и телекоммуникационными компаниями. Другие ключевые руководители корпоративной команды (Евгений Богачев, Ольга Григорьева, Илья Мальный) в банке тоже с начала 2000-х.

За 16 последних лет стараниями корпоративной команды кредитный портфель вырос в 46 раз, а средства клиентов — юридических лиц — в 26 раз. Но сегодня мы говорим не только о цифрах, рентабельности и отраслевой структуре портфеля, хотя, конечно, без них не обойтись. Мы вспоминаем, с чего начинался банковский корпоративный бизнес в России в целом и в Райффайзенбанке в частности.

Австрийцы решили зайти в Россию в разгар «лихих 1990-х». Казалось бы, здесь можно было услышать настораживающие истории про клиентов с «непростой судьбой акционеров», но почти сразу становилось понятно: слухи о пещерности российского бизнеса того периода были преувеличены. «Райффайзен» не стал первым и даже вторым иностранным игроком на отечественном банковском рынке. К 1996 году, когда группа пришла в Россию в качестве дочернего банка, за клиентами надо было становиться в очередь, не последнее место в которой занимали Citi Group, ABN Amro и другие серьезные иностранные игроки.

### В Россию с любовью

Корпоративный банковский бизнес в России в середине 1990-х был, прямо скажем, далеким от системного. Нарождающиеся коммерческие банки сильно отличались друг от друга составом акционеров, но были очень похожи по структуре доходов: большинство было заточено на работу с госдолгом (ГКО) как основным источником прибыли. Сбербанк уже тогда был очень крупным игроком по многим позициям, но все же он воспринимался в первую очередь как розница: его «лицом» были сберкассы, их хорошо помнят бабушки и мамы молодежи 2000-х. В общем, организм работал, но до идеальной физической формы ему было далеко. Для совершенного тела не хватало главного тренажера. «Я считаю, что куль-



Герберт Степич рискнул открыть Райффайзенбанк в России перед самым кризисом 1998 года и выиграл

туру обслуживания и выстраивания долгосрочных отношений с клиентами на рынок корпоративного банкинга привнесли в Россию именно иностранные игроки», — говорит Оксана Панченко.

С ней трудно не согласиться. Исконно русским компаниям многое приходилось объяснять — они не слышали о диковинках вроде кэш-менеджмента (управления ликвидностью) или структурных продуктах. Иностранцы же банки в поход в Россию захватили с собой годами отлаженные стандарты и технологии и начали их активно внедрять.

### Австрийская делегация

В середине 1990-х Raiffeisen Bank International проходил период становления бизнеса в Восточной Европе и учился работать на локальных рынках бывшего соцлагеря, придерживаясь строгих принципов — единой кредитной политики, рейтингования, риск-менеджмента. В этом смысле Австрия уникальна и является мостом между западом и востоком Европы. Имеющая австрийские корни, группа Raiffeisen обла-

### ПЯТЬ ФАКТОВ

- Самый первый офис тогда еще «Райффайзенбанк Австрия» открылся в 1996 году на Троицкой улице в Москве.
- Самым первым сотрудником банка стал Сергей Монин в 1996 году. Он же возглавил банк в 2011 году.
- В 2010 году при непосредственном участии ЗАО «Райффайзенбанк» завершилась реструктуризация кредитного портфеля группы ГАЗ на 39,3 млрд руб. Сделка стала крупнейшей в истории рынка синдицированного кредитом по российскому праву и первым публичным кредитом, по которому была предоставлена госгарантия.
- Самым урожайным для банка стал 2015 год: чистая прибыль составила 24,9 млрд руб.
- Самый забавный нейминг был зафиксирован в одном из писем, которое было адресовано ЗАО «Райффайзенбанк без Австрии», сразу после переименования банка в ЗАО «Райффайзенбанк».

### Прямая речь

#### Что вы пожелаете Райффайзенбанку

**Эльмира Савкуева, руководитель казначейства «МЕТРО Кэш энд Керри»:**

— От лица «МЕТРО Кэш энд Керри» мы с большим удовольствием поздравляем с юбилеем нашего надежного партнера — Райффайзенбанк! Мы благодарны профессиональной команде банка за оперативное решение задач бизнеса МЕТРО, за гибкость в работе и понимание потребностей нашей компании.

Мы желаем вам процветания и продолжения нашего плодотворного сотрудничества на долгие годы!

**Александр Шенц,**

**финансовый директор группы Globaltrans:** — Став частью более чем столетней истории группы «Райффайзен», 20 лет назад российский Райффайзенбанк привнес на молодой отечественный финансовый рынок не только европейские профессиональные компетенции, но и принятие во всем мире принципы ведения бизнеса. Стремление к развитию вместе с клиентами, постоянное расширение

спектра услуг, надежность и профессионализм — все эти качества высоко оценили российские партнеры и банковское сообщество. Райффайзенбанк многократно был отмечен как лучший иностранный банк в России, список его наград и титулов занимает не одну страницу. Но наиболее красноречивой оценкой вашей работы являются многочисленные партнерские отношения с клиентами, к которым относится и наша компания. Мы искренне рады вашему успеху и уверены, что 20 лет — это только начало большого и славного пути.

От команды Globaltrans позвольте поздравить всех сотрудников банка с этой замечательной датой. Примите самые добрые слова благодарности за многолетнюю совместную работу и пожелания профессиональных и личных успехов, новых проектов и удачи в их осуществлении!

**Люк Бебен, финансовый директор Lamoda:** — От лица Lamoda позвольте поздравить Райффайзенбанк с 20-летием успешной деятельности в России и поблагодарить команду за впечатляющую работу.

Нашу компанию и Райффайзенбанк связывают долгие и прочные партнерские отношения, основанные на абсолютном доверии. Почти с первых дней нашей работы ваш банк оказывал надежную поддержку и служил гарантом финансовой безопасности и стабильности. Как и в Lamoda, в Райффайзенбанке приняты европейские стандарты ведения бизнеса, под-

разумевающие индивидуальный подход и готовность пойти навстречу клиенту. Мы очень ценим ваш стиль работы и выражаем особую признательность за внимательное отношение к потребностям нашей компании, высочайший профессионализм и умение найти решение любой сложной задачи.

Желаем вам новых свершений, замечательных открытий и интересных проектов!

**АО «Мерседес-Бенц РУС»:** — Компания АО «Мерседес-Бенц РУС» рада поздравить вас с 20-летним юбилеем! «Мерседес-Бенц РУС» и Райффайзенбанк построили длительные, продуктивные и успешные партнерские отношения в России — мы хотим поблагодарить вас за это. С 1998 года, когда был открыт первый расчетный счет, мы всегда уважали вас за подход, который ценен максимально полным удовлетворением пожеланий клиентов, гибкими и привлекательными условиями. Вы постоянно работаете над улучшением услуг, поддерживаете нашу компанию в ежедневной работе и при обсуждении стратегических вопросов.

Как вы знаете, 130 лет назад мы изобрели автомобиль. И нам кажется, что вы находите на правильном пути для достижения этого возраста.

**Группа компаний «Фосагро»:** — Группа компаний «Фосагро» поздравляет своего партнера АО «Райффайзенбанк» с юбилеем! Мы выражаем искреннюю благодарность акционерам, руководству и коллек-

тиву банка за профессионализм, скорость и нестандартный подход при решении сложных задач, креативность, доброжелательность, тонкость понимания, оперативность и во многом уникальность. В этом году банку исполняется 20 лет, а компания «Фосагро» отметила свой 15-летний юбилей, и нам приятно признавать, что уже более 10 лет мы провели в надежном партнерстве! Желаем дальнейшего процветания, реализации планов, финансового благополучия, удачи и побед!

### Дефолт как двигатель прогресса

«Несмотря на специфику рынка 1990-х, конкуренция за клиентов была серьезная. Как я уже упоминала, в России в момент нашего старта работало много иностранных банков, в том числе с мировыми глобальными брендами. Сейчас, наверное, в это трудно поверить, но тогда российским клиентам и партнерам приходилось объяснять, что такое группа Raiffeisen. В России нас хорошо знали только представители иностранного бизнеса, имевшие опыт сотрудничества с нашим материнским банком и коллегами из других стран нашего присутствия», — рассказывает Оксана Панченко.

«Так случилось, что государственный дефолт России в 1998 году помог начать собственно клиентский бизнес. Да, как и наши конкуренты, мы вложили большой объем средств в ГКО — невозможность России обслуживать бумаги обошла нас в \$150 млн. Однако авторитет и бескомпромиссная вера в Россию господина Степича сыграли ключевую роль: акционеры группы дали нам второй шанс укрепиться в России, и мы не подвели», — добавляет она. Парадокс — кризис как драйвер развития корпоративного бизнеса.

Многие банки, включая государственные, выступали агентами обслужи-

вания суверенного долга. Дефолт поменял приоритетность их бизнес-задач, отодвинув на время корпоративное кредитование на второй план. Именно в этот момент корпоративные вкладчики и заемщики и обратили внимание на Райффайзенбанк, который был докапитализирован материнской компанией и предложил свои услуги. «Стало понятно, что западные банки — это островок спасения, что за ними стоят крупные банковские структуры, которые поддерживают свои дочерние организации», — говорит госпожа Панченко.

Процесс пошел. Первыми подтянулись иностранцы: представительства австрийских и немецких компаний в России, французы, хорошо знакомые с авторитетным банкиром Мишелем Периреном. Он возглавил правление «Райффайзенбанк Австрия» в 1996 году, до этого много лет проработав во французской группе Societe Generale. Не стало дело и за российскими компаниями. И к 2000 году обещание отыграть потери в течение трех лет, данное лично Гербертом Степичем акционерам, было выполнено досрочно. За это время в Райффайзенбанке появился розничный бизнес — первые продукты были запущены в 1999 году, когда банк в ответ на пожелания корпоративных клиентов открыл частные расчетные счета владельцам и топ-менеджерам, организовав зарплатные проекты для сотрудников предприятий.

Объемы бизнеса и ассортимент продуктовой линейки стремительно росли. Имея к началу 1998 года считанные корпоративные контракты, в 2000 году Райффайзенбанк аккумулировал около 7 млрд руб. средств корпоративных клиентов и выдал корпоративных кредитов примерно на ту же сумму. В 2001 году услуги кредитования, ведения счетов и конверсионные операции дополнились корпоративными картами. Позже банк предложил рынку пулинговые продукты — возможность для руководителя компании ежедневно аккумулировать остатки по счетам дочерних предприятий на едином счете, виртуальном или реальном. В 2007 году, после объединения с российским Импэксбанком и последующей реорганизации бизнеса (тогда «Райффайзенбанк Австрия» был переименован в Райффайзенбанк), банк существенно расширил географию присутствия, получив значительный синергетический эффект за счет регионального предложения. Присоединение Импэксбанка дало новый толчок масштабному развитию эквайринга, включая e-commerce, дебетовых карт для бизнеса и таможенных карт.

В 2016 году в перечне корпоративных услуг Райффайзенбанка — 15 наименований ключевых продуктивных направлений, начиная с кредитно-депозитной классики и заканчивая хеджированием, инвестиционно-банковскими операциями, валютным контролем. Кстати, интерес к последней услуге был развит банком в специальный сервис — персонального менеджера по валютному контролю. Также Райффайзенбанк недавно запустил услугу аутсорсинга по валютному контролю, когда клиент может делегировать функцию подготовки документов банку и не инвестировать ресурсы и время на развитие знаний по валютному контролю у своих бухгалтеров, так как по большому счету такие инвестиции на уровне отдельной компании не окупаются. Пользователи этих услуг — активные участ-

ники ВЭД. А всего в дирекции на обслуживании находится более 10 тыс. юридических лиц, объем корпоративного кредитного портфеля превышает 325 млрд руб., средства на счетах юридических лиц — 186 млрд руб.

**Кризис банку не помеха** В 2008–2009 годах случился мировой финансовый коллапс, но Райффайзенбанк чувствовал себя более чем уверенно: миллиардные прибыли позволяли не просить карманные деньги у материнского банка. Проблем с ликвидностью также не было. Но неприятный инцидент все же имел место: в 2009 году анонимные недоброжелатели запустили утку о безразостных перспективах банка. Клиенты нервничали и обрывали банковские телефоны: кто мог — звонил членам правления «Райффайзенбанка» в колл-центр. Собственникам и топ-менеджерам компаний в личной беседе удалось легко объяснить на цифрах, что причин для беспокойства нет. Но контролировать эмоции розничных клиентов было сложнее: люди побежали к банкоматам.

Решение оказалось простым, как все гениальное: Райффайзенбанк сообщила через СМИ, что лимит снятия наличных по всей банкоматной сети увеличен. Пожар был потушен, не успев разгореться: даже не искушенным в финансах людям стало очевидно, что только уверенный в себе банк в разгар кризиса может позволить такой маневр. Отток был восполнен в течение нескольких дней.

**«Домашний» банк** В 2010 году из общего корпоративного портфеля был выделен средний бизнес. Сегодня к этому сегменту принадлежат клиенты с годовой выручкой от 450 млн руб. до 5 млрд руб. С каждым годом роль среднего бизнеса в генерации прибыли растет. В отнесенных цифрах доходность по «средним» корпоративным клиентам выше, чем по крупным. Их доля в кредитном и депозитном портфеле юридических лиц также увеличивается и составляет сейчас около 7–10% — с учетом размера активов Райффайзенбанка это внушительная цифра. «Растут не только показатели по среднему бизнесу для банка — развивается и сам средний бизнес. Даже сейчас, в непростое для российской экономики время, массовых банкротств в этом сегменте не происходит, как, например, в период кризиса 2008–2009 годов. Рынок в рабочем состоянии», — констатирует руководитель управления по работе с предприятиями среднего и регионального бизнеса Евгений Богачев. Его тезис подхватывает начальник отдела кредитования предприятий среднего бизнеса Светлана Казанова: «Более того, по клиентам среднего бизнеса мы видим трансформацию спроса на финансовые услуги. Если раньше средний бизнес крайне редко интересовался хеджированием, то сейчас собственники поняли: валютный рынок поменялся, риски возросли, нужно защитить бизнес от волатильности». Евгений и Светлана рассказали, что практически для всех своих средних по размеру, но не по значимости клиентов Райффайзенбанк — «домашний», единственный: его продукты и услуги покрывают все потребности данной категории предпринимателей.

Впрочем, в обслуживании крупных клиентов элемент «домашнего» банка тоже присутствует. По словам Оксаны Панченко, неудачной считается установочная встреча, на которой кто-то из менеджеров банка спросит бизнесмена: «Какие у вас потребности?» Позиция корпоративного бизнеса в «Райффайзен» четкая: потребности своих клиентов нужно выяснять до личного знакомства — для этого в связке с корпоративными менеджерами и работает мощный аналитический департамент. Крупный и средний бизнес получает от Райффайзенбанка адресные предложения в рамках целевого привлечения. На базе финансового отчета аналитики выявляют слабые и сильные места того или иного бизнеса и готовят финансовое предложение, необходимое конкретной компании, будь то кредит, депозит, структурный продукт, валютный контроль, консалтинг, инвестиционные продукты. С конкретными расчетами и прогнозами.

«Мы оптимисты», — отвечает Оксана Панченко. — Кризисы только подстегивают наше развитие, мы не привыкли унывать и даже в негативных явлениях стараемся уловить хотя бы небольшой позитивный элемент, чтобы развить его, например, в новый тренд, продукт или нишу». «А я очень люблю наш слоган «Разница в отношении». Он отлично отражает квинтэссенцию не только российского Райффайзенбанка, но и группы в целом», — подхватила Мария Маевская.

**Ирина Александрова**