

банк практика

Иллюзорный капитал

— администрирование —

Отметим, что одновременно с договорами о приобретении субординированных обязательств и привилегированных акций АСВ заключает с банками соглашения о мониторинге их деятельности. Ежемесячно участники программы докапитализации отчитываются перед агентством о выполнении взятых на себя обязательств. «Все банки выполняют принятые на себя обязательства. Например, если говорить об обязательстве по наращиванию кредитования не менее чем на 1% в месяц, то показатель роста кредитного портфеля колеблется от 1% до 30% в месяц. Наибольший объем средств — около 32% — размещен в кредиты предприятия обрабатывающей промышленности. На долю ипотеки и малого бизнеса приходится по 10–15%, — отметили в АСВ.

Вклад в будущее

Показательно, что региональные банкиры, принявшие участие в программе АСВ, оперативно распорядились помощью государства. Так, уже через 20 дней после докапитализации МБСП предоставил кредит в размере 1 млрд руб. сроком на два года компании «ЛСР Недвижимость — Северо-Запад». «Сделка готовилась заранее. Это первоклассный заемщик, один из крупнейших застройщиков страны. Кредит предназначен для финансирования строительных проектов в Санкт-Петербурге. Мы готовы были выдать его при любом развитии событий. Но докапитализация позволила сделать это более комфортно для банка», — пояснил президент МБСП Сергей Бажанов.

Готовят сделки и другие участники госпрограммы. «Первобанк намерен увеличить кредитование таких отраслей экономики, как строительство, обрабатывающие производства, транспортный комплекс, химическое производство, связь и другие рекомендованные АСВ отрасли», — отметила председатель правления Первобанка Татьяна Перемышлина. По ее словам, приоритет будет отда-

Банки, получившие докапитализацию через ОФЗ (млн руб.)	
Первобанк	463,3
Таффондбанк	1416,6
СМП-банк	4734,3
РНКБ	743,5
МБСП	803,0
«Русский стандарт»	5000,0
Альфа-банк	62 788,0
МинИбанк	6317,5
МТС-банк	7246,0
Россельхозбанк	68 800,0
«Русский капитал»	5362,5
«Возрождение»	6625,0
МДМ-банк	9005,8
Связь-банк	11 853,0
«Санкт-Петербург»	14 594,5
«Зенит»	9 932,8
БинИбанк	8801,0
Газпромбанк	125 748,0
Промсвязьбанк	29 929,0
ВТБ	307 391,0
Абсолют-банк	6000,0
«Новиком»	7206,0
МКБ	20 231,0
«Ак Барс»	12 107,5
«Открытие»	55 595,3
«Петрокоммерц»	9598,3
Совкомбанк	6272,8
Всего	804 565,4

ваться клиентам, имеющим устойчивое финансовое положение и реализующим проекты, способные внести существенный вклад в преодоление экономики России кризисных явлений.

«Увеличение собственного капитала позволит нашему банку расширить возможности кредитования реального сектора экономики, в первую очередь субъектов малого и среднего предпринимательства, увеличить объемы ипотечного кредитования физических лиц», — сообщил председатель правления Таффондбанка Марат Загидуллин.

«Касательно докапитализации банка на сумму не менее 50% от полученной господдержки, акционеры банка действительно взяли на себя подобные обязательства и направили в АСВ соответствующее согласие, однако с учетом того, что увеличение

капитала банка должно произойти за весь срок действия государственной программы, высока вероятность, что данное условие будет выполнено банком за счет капитализации собственной будущей прибыли и помощь акционеров не понадобится», — сообщила также госпожа Перемышлина.

Иллюзий банкиры не питают. Они понимают, что помощь государства не изменит расклад сил на российском кредитном рынке. «Полученные в рамках программы средства составляют меньше 1,5% от наших активов. Не думаю, что в этом контексте можно говорить о „шансе на развитие“. Участие в программе докапитализации имеет огромный имиджевый эффект: это сигнал для наших клиентов о доверии к банку со стороны правительства. Но все-таки шанс на развитие банку дает его собственная эффективная работа. Рецепты здесь простые: оптимизация издержек, высокие требования к качеству кредитного портфеля и индивидуальная работа с клиентом», — подчеркнул господин Бажанов.

«Меры по повышению капитализации банков продолжатся в 2016 году. В начале года планируется завершить докапитализацию региональных банков, удовлетворяющих требованиям для осуществления мер по повышению их капитализации по состоянию на 1 октября 2015 года, а также банков, активно работающих на территории субъектов РФ, в отношении которых применяются международные санкции, связанные с ограничениями на инвестиции, предоставление услуг и торговли», — отметили в АСВ.

Однако в эти планы наверняка будут внесены коррективы. Из доработанного правительством антикризисного плана уже исчезли важные пункты. «Из антикризисных инициатив, предполагавших бюджетное финансирование, в плане больше не упоминается идея докапитализации банков», — сообщили в Минэкономике РФ. Поэтому пока не ясно, в каком формате государство будет помогать банкам.

Сергей Артемов

Работа над собой

— управление —

Результаты 2015 года неутешительны для банковской розницы: портфель розничных кредитов сократился на 6%, а количество выданных кредитов упало на рекордные 32%. Особенно пострадали кредиты наличными, которых стали выдавать практически вдвое меньше, а стоимость риска по уже выданным кредитам многократно выросла. Период быстрого роста за счет привлечения новых клиентов позади — теперь на первый план выходит оперативное управление существующей клиентской базой.

По данным ежегодного анализа компании FinaIta, клиентская база российских банков в последние два года стабилизировалась: приток клиентов сравнялся с оттоком. Это характерно для зрелых рынков. Однако несмотря на насыщение в банковской рознице, приток и отток клиентов в России носит гораздо более динамичный характер, чем на других рынках. Так, за 2014 год российские банки привлекли 34% новых клиентов, но столько же и утратили, а у европейских банков отток составляет 5–10%. Это означает, что российским банкам нужно вкладывать значительные средства в привлечение клиентов только для того, чтобы компенсировать отток.

Почему российские банки так быстро теряют клиентов? Одна из причин — низкая лояльность, особенно среди клиентов с POS-кредитами (кредиты на определенные товары непосредственно в торговых точках). Такие заемщики связаны с банком, как правило, только одним кредитным продуктом со сроком действия часто менее года. Другая причина — высокая доля зарплатных клиентов (в крупных банках — около трети). Высокая склонность зарплатных клиентов к оттоку объясняется тем, что борьба за розничных клиентов ведется по законам корпоративного рынка с интенсивной ценовой конкуренцией и сильной переговорной позицией компаний. Отмена «зарплатного рабства» сделала вопрос удержания этих клиентов еще более актуальным.

Сегодня банки в непростой ситуации: доля проблемных активов растет, дорогая ликвидность в дефиците, поэтому на первый план выходит работа с собственной клиентской базой. По данным FinaIta, привлечение одного клиента стоит для банка около 400 руб. только с точки зрения расходов на ATL-маркетинг (к ATL относят традиционные виды рекламы: СМИ, наружная реклама), тогда как стоимость программ по удержанию клиентов в разы выше. Таким образом, сокращение оттока позво-

лит не только удерживать маржу, но и сократить расходы за счет удержания клиентов, что положительно скажется на прибыли.

По опыту ведущих банков есть четыре основные меры, которые помогают существенно снизить отток клиентов.

Во-первых, стоит определить, клиенты из каких групп для банка важнее всего и, следовательно, на каких группах нужно сконцентрировать усилия по удержанию. При этом практика чаще ориентироваться не на показатели оттока, а на то, сколько прибыли банк теряет из-за оттока в той или иной группе. 20% клиентов могут создавать более половины прибыли для банка, а некоторые группы клиентов, напротив, убыточные, и их нет смысла удерживать. Действия по удержанию, основанные на таком подходе к приоритизации клиентов, позволили Royal Bank of Canada увеличить долю наиболее прибыльных клиентов на 2 п.п. и нарастить долю рынка в приоритетном для удержания сегменте «молодые специалисты» с 2% до 18%. Не стоит забывать и про «спящих» клиентов: обычно именно «невидимый отток» серьезнее всего ударяет по прибыли.

Во-вторых, нужно проанализировать поведение клиентов и понять основные причины оттока. В основном отток клиентов — до 80% — происходит во время «моментов истины» — пяти-десяти ключевых ситуаций, когда банку не удается удовлетворить потребности клиента или соотвествовать его ожиданиям. То, как банк проявит себя в этих ситуациях, может укрепить лояльность клиента, а может и побудит его перейти в другую банк. Затем нужно построить модель прогнозирования оттока исходя как из статистики о клиентском поведении, так и из общения с клиентами. Среди основных маркеров высокой вероятности оттока — частые жалобы клиента, окончание жизненного цикла продукта, сокращение частоты транзакций, снижение баланса, отмена услуги автоматического списания и др. Новые инструменты с использованием machine learning дают возможность с высокой долей вероятности выявлять такие события и, соответственно, склонных к оттоку клиентов на ранних этапах. По оценкам McKinsey, качество прогноза инструментов machine learning в два раза выше, чем у традиционных моделей. Понимание того, какие группы клиентов создают основную часть прибыли, выявление причин оттока, а также инструменты прогнозирования позволяют банку поставить цели по сохранению прибыли и составить конкретный план действий. Обычно цели по удержанию составляют от 10% до 30% потерь от оттока.

Сколько будет нормально?

— дискуссия —

На третьем месте были ссуды микрофинансовых организаций, несмотря на то что они в несколько раз дороже банковских кредитов. При этом среди 20 названных источников финансирования банковские кредиты оказались только во второй десятке. По словам предпринимателей, кредитоваться в банках дорого, у кого-то нет достаточного обеспечения, да и, самое главное, довольно мало банков, готовых кредитовать малый бизнес, а значит, и слишком небольшая конкуренция между ними за таких клиентов. По словам управляющего партнера НАФИ Павла Самиева, в нынешних нестабильных экономических условиях большинство крупных банков опасается работать с мелкими клиентами из-за растущих рисков просрочки и невозвратов. Зато для региональных кредитных организаций это более подходящий сегмент, однако под давлением целого ряда факторов, в том числе из-за постепенного укрупнения федеральных игроков, местные региональных банков с каждым годом становится все меньше.

Если посмотреть на концентрацию банковского рынка, то на первые пять крупнейших банков, среди которых только один частный (Альфа-банк), приходится 54% всех активов банковской системы (почти 45 трлн руб.), то есть больше половины рынка. Еще 33% (27 трлн руб.) абсорбируют банки топ-50 по активам. А дальше сразу заметно меньше: активы оставшихся банков из топ-200 составляют только десятую часть рынка (8 трлн руб.), а на банки из третьей сотни и дальше и вовсе приходится примерно 3% активов (2 трлн руб.). Причем доля крупных и средних банков с каждым годом увеличивается. При этом в последние два года сегмент банков топ-20 растет особенно быстро. Пронсходит это в первую очередь за счет участия этих банков в многомиллиардных санациях крупных банков. При таком механизме банк-санатор получает не только проблемный банк, но и многомиллиардный долгосрочный кредит (обычно на десять лет) под символическую процентную ставку (как правило, 0,51% годовых) на его оздоровление. Так что с легкой руки регулятора процесс укрупнения банков идет полным

ходом. Буквально за несколько лет за счет санаций в России появилось несколько резко выросших банковских групп, например группа СМП-банка, принадлежащая братьям Ротенбергам, группа Бинбанка Михаила Гуцериева и Михаила Шишханова, «Открытие» Вадима Беляева и группы других инвесторов и т.д.

Кроме того, практика показывает, что и помогает в кризисные периоды государство только крупным игрокам. В этот раз государство готово поддержать три-четыре десятка крупнейших банков, выделив им в рамках антикризисного плана 830 млрд руб. Региональным банкам при этом достались сущие крохи — пока что до 5 млрд руб.

Распределение активов по регионам также демонстрирует безусловное доминирование столичных федеральных банков. Согласно данным Центробанка на 1 января, более 90% банковских активов страны сосредоточено в Центральном федеральном округе, причем почти все они приходится на Москву (48,3 трлн из 48,9 трлн руб.). Тогда как активы банков, зарегистрированных в Сибири, составляют всего 233 млрд руб., в Дальневосточном Федеральном округе — 478 млрд руб., в Южном федеральном округе — 315 млрд руб., на Северном Кавказе — и вовсе 38,5 млрд руб. Очевидно, что эти регионы испытывают нехватку банковских услуг.

Центробанк предъявляет к региональным банкам точно такие же требования в отношении капитала, резервов, как и к крупным федеральным игрокам. С прошлого года минимальный размер капитала для банков увеличен до 300 млн руб. И, видимо, со временем банкам опять придется пережить принудительную докапитализацию. Обсуждалась идея увеличить минимальный капитал до 1 млрд руб., но на фоне санкций и девальвации тема постепенно сошла на нет. Впрочем, как утверждал в прошлом году (см. „Б“ от 26 января 2015 года) зампред ЦБ Михаил Сухов, «от идеи дальнейшей докапитализации никто не отказался, хотя новые сроки и планы действительно пока не обсуждаются».

При этом в Америке, например, есть специальные региональные лицензии для небольших банков. Они заметно дешевле обычной лицензии, зато разрешают раз-

вивать бизнес только в рамках своего региона, указывает Павел Самиев. У нас такого нет.

Расценка рынка

Мировая статистика не дает ответа на вопрос о том, какое количество банков можно считать оптимальным. В США, например, больше 6 тыс. банков, и уровень кредитования экономики там очень высокий. Согласно статистике Fitch Ratings, соотношение активов банковской системы к ВВП страны в США составляет 111% (данные за 2014 год, аналитики за 2015 год еще нет). А в Бразилии, чья экономика сопоставима с российской, банков влпюре меньше, чем у нас, зато участие банковского сектора в экономике страны намного шире, чем в России. Там соотношение банковских активов к ВВП даже выше, чем в Америке, и составляет 138,7%. В маленькой Швейцарии банков очень много, в том числе немало мелких, а соотношение активов к ВВП второе выше, чем в США, — 83,5%. В России же соотношение банковских активов к ВВП составляет 94,1%. Это также весьма неплохой показатель на фоне многих развивающихся стран (например, в Мексике этот показатель составляет 52%, в Индии — 86%, в Польше — 83,5%, а в Турции — 105,5%).

Так что важнее не количество, а качество действующих в России банков, поэтому Центробанк и занимается расчисткой рынка от сомнительных банков, зарабатывающих преимущественно обналичиванием или отмыиванием средств, а не кредитованием экономики. Однако от этого оставшиеся банки больше кредитовать не станут. «Крупные банки- это крупные клиенты, средние банки — это средний и малый бизнес, а маленькие банки — это небольшие клиенты и предприниматели», — отмечает глава ассоциации региональных банков „Россия“ Анатолий Аксаков. — Поэтому надо иметь банки разной величины, безусловно финансово устойчивые, а для этого нужно создавать специальные условия, чтобы госресурсы и господдержка доходили не только до крупных банков, но и до небольших игроков, чтобы те могли на конкурентных условиях предоставлять финансовые услуги всем слоям населения и на всей территории России».

Елена Овсянникова

БАНКОВСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КОНТРАКТОВ – В ПОМОЩЬ ГОСЗАКАЗЧИКУ

ВАМ НЕОБХОДИМО КОНТРОЛИРОВАТЬ ДЕНЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПОТОКИ? УЗНАЙТЕ О ТОМ, КАК РАБОТАЕТ БАНКОВСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КОНТРАКТОВ

Сегодня эффективный контроль за расходованием бюджетных средств становится особенно актуальным. Лозунг момента: «Все госинвестиции – под контроль!» Поэтому новой тенденцией становится **банковское сопровождение** госконтрактов федерального, регионального и муниципального уровней.

В 2014 году было подписано постановление Правительства РФ № 963¹, в котором установлены случаи включения условия о банковском сопровождении в государственные контракты для обеспечения федеральных нужд², а также рекомендации для субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по включению такого условия в заключаемые ими контракты, однако эта услуга еще не всем известна и понята.

Суть услуги в следующем: банк, заключивший с исполнителем госконтракта договор о банковском сопровождении контракта, обеспечивает открытие отдельных счетов всем участникам исполнения контракта, мониторинг расчетов, контроль целевого расходования денежных средств, а также предоставление отчетов госзаказчику. В результате госзаказчик оперативно получает информацию о ходе расчетов по реализуемому проекту и имеет возможность вовремя принимать управленческие решения.

Банковское сопровождение дает возможность:

- Направить инвестиции именно на тот объект, для которого предусмотрены денежные средства, и исключить платежи на другие цели
- Повысить эффективность и оперативность управления
- Выявить применение посреднических схем в кооперации
- Исключить участие фирм-однодневок в проекте

Банковское сопровождение может осуществляться в форме мониторинга расчетов или в форме расширенного банковского сопровождения, при котором банк дополнительно проводит проверку платежных документов на соответствие документам, подтверждающим основание платежа, и содержание контракта и направляет аналитические консолидированные отчеты о результатах банковской экспертизы в адрес заказчика.

ОТ АТОМНЫХ СТАНЦИЙ ДО ДЕТСКИХ САДОВ

Банковское сопровождение государственных контрактов, как пилотный проект, появилось в Сбербанке еще в 2009 году во исполнение поручения правительства – обеспечить завершение строительства отдельных объектов федеральной значимости³. Тогда и были разработаны принципы и подходы к оказанию услуги, реализованы новые ИТ-решения, прошедшие испытание в «боевых условиях».

Сегодня Сбербанк осуществляет банковское сопровождение контрактов не только в рамках реализации круп-

ных инфраструктурных строек. Это может быть проект по благоустройству района, возведению дорожной развязки, строительству детского сада и даже уборке улиц. Масштаб проекта не важен: услуга может подойти госзаказчику всех уровней и имеет привлекательную стоимость.

Для многих госзаказчиков Сбербанк уже стал надежным партнером в этом направлении и осуществляет сопровождение по нескольким инвестиционным проектам.

КОМУ ДОВЕРИТЬ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Критерии для выбора банка перечислены в постановлении Правительства РФ № 963, но, как показывает практика, дополнительным важным критерием зачастую выступает опыт. Отсутствие экспертизы может привести к задержке платежей, что, в свою очередь, может повлечь срыв сроков, а то и остановку всего проекта.

На сегодня объем контрактов Сбербанка по банковскому сопровождению⁴ уже превышает 700 млрд рублей. Опираясь на накопленный опыт, один из крупнейших банков страны может предложить различные варианты банковского сопровождения контрактов:

- Возможна интеграция в проект на любом этапе и в любом состоянии – даже если у вас конфликтный объект (например, долгострой) с многочисленными недоработками
- Независимо от объема контракта и местонахождения участником его исполнения Сбербанк имеет возможность обеспечить банковское сопровождение на условиях, согласованных с заказчиком
- Решение заказчика о предварительном контроле и акцепте каждого платежа является безусловным для Сбербанка
- Возможно дистанционное резервирование клиентом номера счета (сразу можно вносить реквизиты в заключаемый контракт)
- Осуществление контроля платежей по счетам не зависит от места их открытия
- Стоимость банковского сопровождения устанавливается с учетом параметров сопровождаемого контракта
- Банковское сопровождение возможно сочетать с предоставлением кредитных продуктов
- Технологический и ценовой аудит проекта проводится с привлечением передовых инженеринговых⁵ компаний (по желанию заказчика)
- Механизм банковского сопровождения контрактов универсален и может применяться и за рамками государственного заказа – в бизнес-практике
- Комфортный для заказчика и поставщика порядок осуществления контроля (срок, условия предоставления подтверждающих документов и др.).

¹Постановление Правительства РФ от 20.09.2014 № 963 «Об осуществлении банковского сопровождения контрактов» (совместно с Правилами осуществления банковского сопровождения контрактов), выпущено в соответствии со ст. 35 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Условие о банковском сопровождении контракта обязательно и включено в контракты, предметом которых являются поставки товаров, работ, оказание услуг для обеспечения федеральных нужд, в случаях, перечисленных в пункте 3 постановления Правительства РФ от 20.09.2014 № 963. ²Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.07.2009 № 1033-р. «Без банковского сопровождения госзаказчика, осуществляющего Сбербанком в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе». ³Инжиниринг – от англ. engineering – проектирование, инженерное дело. Услуга Сбербанка по банковскому сопровождению государственных контрактов доступна юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, а также государственным и муниципальным заказчикам на всей территории РФ. Подробную информацию о банковском сопровождении контрактов, об условиях и документах, необходимых для оформления услуги, о стоимости и тарифах, об условиях дистанционного резервирования номера счета, а также много дополнительной информации узнайте на сайте <http://www.sberbank.ru/ru/legal/bankingservices/963>, в отделениях банка, обслуживающих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, или по телефону 8 (800) 555 5 777. Информация, представленная в данном материале, не является публичной офертой.

ПАО Сбербанк, Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015 г. Реклама