

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 — факторинг. 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 нишевый 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 продуктовое наполнение.

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

— Безусловно, корпоративный бизнес впитывает в себя новшества ИТ-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 ИТ-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 ГРИТЦНЕР, генеральный представитель «Штрабаг СЕ», «Штрабаг АГ» и «Дивидат Интернациональ ГмбХ» в России.



Генеральный представитель «Штрабаг СЕ», «Штрабаг АГ» и «Дивидат Интернациональ ГмбХ» в России Герхард Гритцнер

— 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 больше преимуществ. Рынок смог оценить качество нашей работы, что действовало лучше любого маркетинга. Да, мы были дороже

рынка, но нас и сравнивать с кем-то было сложно. С точки зрения менталитета, выстраивания процессов мы также отличались. На стройплощадке австрийский бригадир управлял командой рабочих — это было необычно и ново. До сих пор у нас в штате есть сотрудники, которые одни из первых прошли школу «Штрабаг» («Илбау»). И они очень благодарны нам за полученный опыт.

— **Какие австрийские традиции вы привнесли на российский рынок?**

— Прежде всего это новый подход к ведению бизнеса, умение находить компромиссы, несмотря на разность менталитетов и культурных традиций. Мы смогли объединить эти составляющие и достичь баланса и синергетического эффекта, создав стабильную, эффективно работающую организационную структуру, в которой бок о бок работают как российские, так и иностранные специалисты, объединяющие в своей работе как европейский опыт, знание современных технологий, так и специфику российского рынка.

— **Вы давно и активно сотрудничаете с Райффайзенбанком. Какие проекты удалось реализовать совместно, как складывалось ваше сотрудничество, с какими сложностями пришлось столкнуться и как совместно вы их преодолевали?**

— Нас с Райффайзенком объединяет длительная совместная история. Вот уже более 20 лет мы являемся клиентами банка и чувствуем себя, как говорят в Австрии, суперкомфортно. В начале нашей деятельности в России банковский ры-

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 сейчас 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