

Новые горизонты Новикомбанка

Российский инвестиционный форум в Сочи — знаковое для страны событие наряду с Петербургским международным и дальневосточным экономическим форумом. Здесь собрались представители делового сообщества, банковских структур. Крупнейшие производители промышленной продукции и игроки финансового рынка обсуждают итоги года, новые векторы развития отечественной экономики, возможности совершения качественного рывка в том или ином направлении бизнеса на примере наиболее успешных компаний, которым удалось показать такой результат.

— банки —

В финансовой сфере одним из примеров такого прорыва может служить Новикомбанк, который по итогам года вошел в топ-30 крупнейших российских банков, а также в число 15 самых надежных кредитных учреждений России (по версии аналитического центра Сравни.ру). Еще год назад Новикомбанк, судя по отчетности, находился в непростом финансовом положении.

Добиться стремительного качественного роста Новикомбанку помогли поддержка акционеров и новая управленческая команда банка, которая была сформирована в основном в 2016 году. К началу прошлого года приглашенные банком специалисты уже имели возможность детально изучить сложившуюся ситуацию. Профессионально оценив состояние банка, новый председатель правления Новикомбанка Елена Георгиева определила основные подходы к решению выявленных проблем. Работа началась в двух направлениях.

Во-первых, банк организовал необходимые мероприятия по взысканию ссудной задолженности заемщиков, которые не соответствовали обновленной стратегии. Работа велась активно, и первые ее результаты стали заметны еще к окончанию 2016 года, но наиболее значимые изменения в балансе Новикомбанка произошли в прошедшем году, когда в банк начал поступать устойчивый поток средств.

Разрешение ранее накопившихся проблем лишь половина задачи. Вторая ее сторона связана с реализацией эффективных кредитных процедур, обеспечивающих привлечение надежных заемщиков и форми-

рование качественного кредитного портфеля. Эта задача решалась Новикомбанком за счет построения новой кредитной политики, основной принцип которой подразумевает партнерские отношения и взаимное доверие кредитора и заемщика. Банк, со своей стороны, плубоко вникает в особенности деятельности финансируемого клиента, структуры его денежных потоков, объемы и срочность его финансовых обязательств. «Наличие в распоряжении банка такой детальной информации о клиенте позволяет заранее рассчитать всеходы участников кредитной сделки и провести ее в рамках совместно определенного сторонами графика, заблаговременно установить и условия выделения банком кредитных траншей, порядок их использования клиентом, сроки выполнения финансируемых работ и, наконец, сроки и источники поступления выручки, порядок направления получаемых заемщиком денежных средств на цели финансирования текущей деятельности и для расчетов с банком», — рассказывает председатель правления Новикомбанка Елена Георгиева. По ее словам, поскольку банк идет навстречу заемщику, учитывая все его потребности в финансировании, то и от заемщика ожидается такое же ответственное отношение, которое подразумевает перевод на обслуживание в банк основных денежных потоков, создание для кредитора возможностей эффективного мониторинга текущего состояния заемщика и предоставление качественного залога.

Однако наличие грамотной кредитной политики само по себе развития банка не гарантирует. Необходимо, чтобы такая политика была эффективно применена в условиях рас-



Председателю правления Новикомбанка Елене Георгиевой удалось решить задачу устойчивой прибыльности банка

ширения деятельности кредитной организации и наращивания кредитного портфеля. И тут Новикомбанк успешно использовал возможности, создаваемые наличием такого акционера, как госкорпорация «Ростех», основная цель которой содействие разработке, производству и экспорту высокотехнологической промышленной продукции. Банк, в свою очередь, ориентирован на обслуживание предприятий передовых отраслей промышленности, машиностроения и сегмента высоких технологий. Это именно те отрасли, которые в существующих непростых экономических условиях не только наращивают выпуск продукции устойчивым темпом, но и развивают свою производственную базу, осуществляя серьезные капитальные вложения. Поэтому в то время, когда большинство участников банковской отрасли в качестве основного фактора, сдерживающего рост бизнеса, отмечали недостаток спроса на кредиты со стороны надежных заемщиков, Новикомбанк

активно наращивал кредитный портфель, отдавая предпочтение наиболее перспективным проектам, которые создавали надежную основу для долгосрочного сотрудничества.

Не менее важно для стабильной работы банка управление пассивами. В этом направлении новой командой также была проделана значительная работа. Для успешной работы банковской организации ее кредитный портфель должен быть профинансирован оптимальным образом, обеспечивающим как низкую стоимость фондирования, так и минимизацию риска ликвидности. Команда Новикомбанка верно оценила особенности текущей рыночной конъюнктуры, которая характеризуется низким интересом инвесторов к долговым обязательствам банковского сектора.

«Справедливо рассудив, что доступ к рынку облигаций для российских банков пока закрыт, банк выкупил с рынка находившиеся в обращении выпуски собственных ценных бумаг, подтвердив свое безусловное кредитное качество», — говорит Елена Георгиева. — Новые источники ресурсов помогла сформировать обновленная клиентская политика». На протя-

жении года Новикомбанк строил отношения с клиентами таким образом, что каждая крупная организация, обслуживаемая банком, не только использовала предоставляемые банком кредитные продукты, но и переводила в банк основной объем заключенных контрактов. Как следствие, банк концентрировал на собственных счетах денежные потоки клиентов и, когда возникала такая возможность, привлекал клиентские ресурсы на срочной основе. Результаты такой политики говорят сами за себя — по итогам года средневзвешенная стоимость привлечения ресурсов Новикомбанком сократилась с 5,0% до 3,9% годовых, в то время как процентная маржа продемонстрировала рост с 3,0% до 3,7% годовых.

При этом весь прошлый год Новикомбанк находился в самой гуще деловой жизни, в числе участников ярких и запоминающихся ее событий. Представители банка участвовали в международной выставке МАКС, XV Международном банковском форуме в Сочи, ПМЭФ и других знаковых форумах, в ходе которых Новикомбанк заключил с существующими и новыми клиентами договоры о финансировании на общую сумму более 20 млрд руб. Новикомбанк участвует в проекте поставки перспективных российских авиалайнеров MC-21 компании «Аэрофлот». Авиаперевозчик получит в операционный лизинг 50 самолетов MC-21-300 до 2026 года, а банк организует финансирование проекта на сумму \$3,8 млрд. Банк кредитует и крупнейшего кооператора по программе производства авиалайнера — «Авиастар-СП», и корпорацию «Иркут», которая и создала среднемагистральный самолет нового поколения.

Несмотря на серьезнейший корпоративный бизнес, не забыло новое руководство банка и о развитии розницы. Это одна из приоритетных задач Новикомбанка. Клиентам банка доступен широкий перечень продуктов: кредитование, прием вкладов, проведение расчетов, валютнообменные операции, обслуживание банковских карт. Кроме того, частные лица могут арендовать индивидуальные банковские сейфы и получить обслуживание по программе Private Banking. Для удобства клиентов в регионах России будут открыты 50 новых офисов с ярким и привлекающим внимание дизайном.

Важный элемент делового стиля Новикомбанка — применение са-

мых передовых технологий и продуктов. Банк одним из первых предложил клиентам полный перечень услуг в национальной платежной системе МИР, включающий сервис МИР Ассерт, который обеспечивает безопасные платежи в интернете. Банк использует эффективную защищенную систему удаленного обслуживания корпоративных клиентов, а его система интернет-банкинга по праву признана специалистами одной из лучших на рынке.

В результате всех перечисленных мероприятий по итогам года кредитный портфель Новикомбанка вырос на 15% и превысил 164 млрд руб. Банк увеличил активы на 60%, в то время как по банковской системе в целом рост находился на уровне 6,4%. Новикомбанк получил операционную прибыль в размере 7 млрд руб. против 4,2 млрд руб. в 2016 году и переместился на 11 позиций вверх в рейтинге крупнейших российских банков.

Поставленная акционерами банка задача обеспечения устойчивой прибыльности деятельности решена, и банк успешно движется по траектории поступательного развития. «Самое важное для нас сегодня — не растерять тот импульс развития, который обеспечила слаженная работа нашей команды», — отмечает Елена Георгиева. — Мы создали хороший задел на будущее, теперь необходимо правильно его реализовать и не упустить открывающиеся возможности. А эти возможности выйдут довольно перспективно — Новикомбанк занимает уникальную позицию на рынке и умеет делать то, что доступно немногим». «Существующий потенциал реализует тот, кто не стоит на месте, поэтому и нам предстоит много сделать для качественного развития банка — обновлять информационно-технологическую инфраструктуру, расширять сеть регионального присутствия, завершить начатую работу по формированию линейки новых продуктов, в том числе для розничных клиентов и для малого и среднего предпринимательства», — продолжает она. «Сегодня мы занимаем в рейтинге агентства „Интерфакс“ 28-е место по размеру активов, но позиция Новикомбанка в первой десятке кредитных организаций страны не за горами. Самые сложные задачи нам по плечу, сегодня в этом уже никто не сомневается», — заключает Елена Георгиева.

Ксения Деметнева

Когда государство берет ипотеку

— инфраструктура —

Инфраструктурная ипотека — одна из центральных «больших идей», которая будет представлена на Российском инвестиционном форуме в Сочи. Потенциально разработка Минэкономики, которая с лета 2017 года обсуждается в правительстве, может стать одним из главных элементов развития региональной инфраструктуры в ближайшие годы, если до ее запуска будет найден ответ на ряд вопросов по этой технологии финансирования, сейчас не имеющих ответа, — одной из задач Сочи-2018 будет получение недостающей информации о том, насколько велик «рынок» для инфраструктурной ипотеки и как могут отбираться проекты для нее.

В программе февральского инвестфорума в Сочи есть сразу несколько панельных сессий, в которых будет обсуждаться идея инфраструктурной ипотеки, а основной рабочим делом этой идеи. Впрочем, вряд ли форум ответит на большинство вопросов об этом институте, которые задаются регионами. Именно в феврале 2018 года идея непосредственно обсуждается правительственными ведомствами, и часть нерешенных проблем проекта вызвала дискуссии между Минфином и Минэкономики. Так, представители Минфина заявили о том, что против создания Фонда развития инфраструктуры, являющегося частью предложений Минэкономики. По данным «Б», Минэкономики, со своей стороны, как ни парадоксально, не считает фонд именно в таком виде ключевой и безальтернативной частью проекта инфраструктурной ипотеки. Помимо этих разногласий (и вопроса возможного изменения параметров бюджета на 2018–2020 годы) в проекте есть пока окончательно не решенные (во всяком случае, не объявленные публично решенными) вопросы, главным из которых является процедура отбора проектов для финансирования по этой схеме. Судя по всему, Сочи-2018 будет для обсуждающих проект сторон не столько местом объявления готовых решений, сколько точкой сбора информации о том, как к разным вариантам относятся потенциальные участники инфраструктурной ипотеки.

Напомним, вопрос об «ипотеке» на инфраструктурные объекты впервые возник летом 2015 года после решения премьер-ми-



Инфраструктурная ипотека станет одним из предметов полевого исследования Российского инвестиционного форума

нистра Дмитрия Медведева о подготовке оптимизации институтов развития. Сам по себе термин был представлен публике в начале 2017 года главой Минэкономики Максимом Орешкиным, летом 2017 года на совещаниях у премьер-министра ведомство получило указания готовить схему реализации проекта, идея которого, отметим, существенно больше, чем схема финансирования публичных проектов. Исходя из отдельных сообщений и презентаций Минэкономики второй половины 2017 года, можно говорить о том, что основная идея ведомства не в создании нового института развития, а во внедрении в практику госинвестирования принципиально нового принципа — «платы за доступность» вне схемы концессии.

Стартовой частью идеи инфраструктурной ипотеки является необходимость отбора — в Минэкономики называют это «фильмом» частично-государственного партнерства — для нее таких инфраструктурных проектов, которые принципиально не могут быть в силу своей экономики реализованы по схеме концессии. Иными словами, инфраструктурная ипотека невозможна и нерациональна там, где проект можно сформировать как платный и инвестиционный (например, платная дорога, окупаемый мост, транспортная линия и т. д.), — «фильм ГЧП» должен отбирать концессионные проекты. Все остальное в теории может быть предметом инфраструктурной ипотеки — в случае, если от реализации какого-либо инфраструктурного проекта потенциальная окупаемость не может быть сконцентрирована внутри самого инфраструктурного проекта, а «растекает-

ся», например, в региональной экономике или в нескольких регионах. Самой распространенной неверной интерпретацией инфраструктурной ипотеки сейчас является ответ на вопрос, кто, собственно, берет эту ипотеку, а кто предоставляет. В схеме Минэкономики «берет» ипотеку альянс федерального и региональных бюджетов, а также частных инвесторов, а предоставляет — неограниченный круг инвесторов в квазигосударственные облигации.

В описании на январь—февраль 2018 года схема выглядит так. Оператор проекта (пока наиболее работоспособный вариант — новый государственный фонд) выпускает под федеральные бюджетные гарантии квазигосударственные облигации на достаточно крупную сумму — речь может идти о сотнях миллиардов рублей — с доходностью, близкой к облигациям федерального займа (ОФЗ). Фонд также собирает заявки от заинтересованных сторон на финансирование конкретных инфраструктурных проектов, которые не могут быть реализованы на концессионных условиях. Оценивается потенциальная выгода от реализации проекта для бюджетов всех уровней, а также для частных инвесторов, заинтересованных в этой инфраструктуре.

Если предполагается, что проект в целом рентабелен в широком смысле, то есть генерирует поток доходов от его использования в течение определенного срока, то вполне возможно рассчитать, кто и сколько заработает от его существования: например, федеральный и местный бюджеты, конкретный частный и государственный налогоплательщик. В итоге выясняется, что проект условной стоимостью 100 млрд руб., который может быть реализован за три года, например участок новой автодороги, может быть оплачен за десять лет с процентами, аналогичными процентам по ОФЗ, на 40% федеральным бюджетом, на 40% региональным и на 20% частным инвестором, заинтересованным в том, чтобы она существовала. Определяется «ипотечный платеж» всех заинтересованных структур — если условно предположить ставку, по которой структура-оператор занимает на рынке деньги, в 7% годовых, то общая стоимость проекта возрастает до 170 млрд руб., из которых 70 млрд руб. получают держатели квазигосударственных облигаций в виде процентов по ним (плюс тело долга через десять лет). «Ипотечный платеж» в год составит 17 млрд руб., из которых

по 6,8 млрд руб. в год будут платить федеральный и региональный бюджет, а 3,4 млрд руб. — частный инвестор.

Это много проще, чем одновременное выделение из двух бюджетов по 11 млрд руб. в год и из частного — 6 млрд руб. в год в течение трех лет. При этом идея «инфраструктурной ипотеки» во многом заключается в том, что, собственно, ни федеральному, ни региональному бюджету, ни тем более частному инвестору дорога на баланс как таковая не нужна — им нужно ее существование, и они готовы платить «за доступность», за ее существование, поскольку это принесет им налоговые доходы, или дополнительную прибыль, или столько же, сколько составляет «платеж по инфраструктурной ипотеке», или больше. При этом, в отличие от концессий, схема позволяет заключать со строительными компаниями не трехлетний договор на строительство объекта, а десятилетний договор на строительство и поддержание его в исправном состоянии. В этом случае, полагают в Минэкономики, строительные структуры не будут, как в схеме концессии, слабой стороной в договоре с владельцем инфраструктуры (и терять рентабельность), и будут заинтересованы не в освоении денег на быстром строительстве, а в договорах, близких к договорам жизненного цикла. Наконец, еще одна важная возможность схемы — включение части налогов, получаемых от реализации инфраструктурного проекта, в «ипотечный платеж»: это, разумеется, лишит бюджет части будущих налоговых поступлений, но может улучшить экономику части проектов до рентабельности.

Главные риски инфраструктурной ипотеки, которые так или иначе ложатся на федеральный бюджет, — это качество и процедура отбора проектов. Для регионов это в целом достаточно выгодно, и инфраструктурная ипотека может быть важным элементом развития местной инвестиционной привлекательности, однако риски превышения расходов в этой схеме есть. Схема отбора, правовое регулирование рисков и возможность сочетания с альтернативными решениями (например, Минфин разрабатывает схожую схему рассрочки платежа за инфраструктуру, что, по данным «Б», не вызывает большого сопротивления Минэкономики) пока предмет внутриправительственной дискуссии. В Сочи, видимо, к ней подключатся и регионы.

Дмитрий Бутрин