

## Экономика региона

# Банк регионального значения

С начала года сибирский рынок лишился четырех региональных банков — из Омска, Красноярска и Барнаула, у которых Центробанк отозвал лицензии. Оставшиеся крупные местные банки можно буквально пересчитать по пальцам одной руки. Чтобы удержать свои позиции, им приходится сочетать консервативную управленческую политику с внедрением новых технологий. А также лучше федеральных банков знать особенности сибирского заемщика.

— финансы —

### Меняющиеся условия

В прошлом году Центробанк РФ отнял лицензии почти у сотни банков в России. За девять месяцев 2017 года — у 41. В этом году в черный список попали четыре сибирских банка (в 2016 году — два): барнаульский Тальменка-банк, красноярский «Енисей», омские «Сириус» и «Сибэс». Из них только «Енисей» вошел в топ-300 банков страны по размеру активов (banki.ru), занимая 238 место. Остальные три банка занимали места с 363 по 528. В 2016 году «Енисей» снизил размер активов на 1,6 млрд руб., или 16%. «Сибэс» просел на 62 млн руб., а «Сириус» потерял более 1 млрд руб., что составляло более половины его активов. Только Тальменка-банк показал рост 6,5%. Причинами отзыва лицензий стало нарушение банками 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» и нормативных требований Банка России, касающихся размера капитала финансово-кредитных организаций.

Все опрошенные «Экономикой региона» банкиры считают, что основной этап очищения рынка от недобросовестных банков уже закончился, и оставшимся на рынке игрокам отзыв лицензий не грозит, во всяком случае, в ближайшее время.

По данным banki.ru, в 2017 году все региональные банки Сибири из топ-300 показали рост активов. Наименьшая динамика оказалась у алтайского Сибсоцбанка (+0,04%), наибольшей — у Кузнецкбизнесбанка (+13,35%). Причем они показывают стабильный рост экономики с 2015 года. Исключением стало снижение на 7% активов у Томскпромстройбанка за период с августа 2015 года по август 2016 года. Однако с тех пор активы организации выросли более чем на 12%.

Рост активов — только один из критериев финансовой стабильности банка, констатируют эксперты. Формирование резервов в нужном объеме, консервативная политика в размещении собственных средств и даже предоставление ЦБ прозрачной отчетности и в нужном срок не менее важны для того, чтобы оставаться на рынке.

### Ориентир на стабильность

«Сохранение устойчивости для банка — обязательное условие существования бизнеса, которое не должно зависеть от ситуации на рынке и других внешних факторов», — считает председатель правления АО «Банк «Акцепт» Константин Васильев. Если еще два года назад банкиры были увлечены «погоней за клиентами» и активными продажами, то сейчас среди главных условий работы на рынке они называют прозрачность бизнеса, отсутствие сомнительных операций и соответствие нормам и требованиям Центробанка.

Ужесточение требований Центробанка РФ — вызов современного мира, который все больше становится цифровым. Регулятор оказывает влияние на развитие как внутренних процедур, так и маркетинговых процессов, направленных на усиление рыночных позиций банка, отмечают участники рынка. «Трудности мобилизуют внутренние резервы, заставляют активнее двигаться

в тренде, думать над нюансами и правильно расставлять акценты», — указывает Константин Васильев.

Председатель правления Сибсоцбанка Дмитрий Тюнин выделяет два источника устойчивости банка. Первый — консервативная политика управления деньгами клиентов. «Мы всегда имеем избыточный запас ликвидности, даже если это мешает нам зарабатывать дополнительные средства — то есть ставим надежность во главу угла», — объясняет он. Второй фактор — принадлежность банка правительству Алтайского края. «Стаким собственником вопрос надежности для наших клиентов совсем уж не вызывает сомнений», — заключает господин Тюнин.

Региональный банк гораздо больше федерального зависит от экономики региона, констатируют банкиры. «Ничего удивительного в этом нет. Вряд ли стоит рассматривать банковский сектор как самостоятельную и независимую от реального сектора отрасль. Банковский бизнес — сфера услуг, которая сопровождает промышленность, торговлю, производство. Потери регионального сектора в основных отраслях неизбежно сказываются на состоянии региональных банков», — констатирует первый заместитель председателя правления АО «Кузнецкбизнесбанк» Сергей Попов. По его наблюдениям федеральные компании нередко выбирают в финансовые партнеры крупные российские банки.

«Вертикально интегрированным структурам удобнее вести разговор об обслуживании с такими же гигантами из банковской сферы. Нет здесь какого-то заговора против „местных“, но и „места для местных“ тоже нет. По образному выражению первого зампреда ЦБ Дмитрия Тулина, если раньше „травы для зайцев хватало“, то теперь „слишком большие зайцы“ не брезгают ничем», — говорит господин Попов. — Поэтому небольшим региональным банкам остается малый бизнес, который „крупняку“ пока неинтересен. Тот самый малый бизнес, который зачастую сам находится в огромной зависимости от „недоброй воли“ крупного бизнеса. Но зачастую положение малого бизнеса нестабильно, зависит от одного-двух заказчиков, и кредиты, выданные таким предприятиям,сточки зрения риска, не очень качественные».

### Все просто, главное — делать

Чтобы минимизировать риск отзыва лицензий, региональные банки нередко вынуждены менять стратегию развития бизнеса. Генеральный директор банка «Левобережный» Владимир Шапоренко рассказал, что стратегия банка уже несколько лет направлена не на привлечение большего числа клиентов, а на улучшение качества бизнеса. «Повышаем эффективность работы, производительность труда, оттачиваем бизнес-процессы», — отметил господин Шапоренко.

Консервативный подход к управлению банком руководство «Левобережного» совмещает с новыми трендами. «Внедряем бережливое производство, технологии Agile. Конечно, тренды должны быть в уместном для банковского сектора виде», — объясняет Владимир Шапоренко. Впрочем, к этому региональные банки подталкивает Банк России.



Региональные банки Сибири чувствуют себя вполне успешными

«Мы стали тщательнее принимать решения. Проводим специальные мероприятия, чтобы вычислить среди клиентов тех, кто занимается обналичкой и другими серыми операциями», — подчеркивает он.

По словам Константина Васильева, банк «Акцепт» придерживается «выверенной стратегии управления рисками и капиталом». «Банк поддерживает ликвидность на уровне, значительно превышающем законодательно установленные нормы. Мы стараемся обеспечивать оптимальное соотношение доходности совершаемых операций и уровня принимаемых рисков», — говорит господин Васильев. По его словам, «подушка ликвидности» поддерживается на уровне не менее 100% от объема обязательств банка до востребования.

«Экономическая ситуация меняется, и мы ищем наиболее эффективные и востребованные ниши. Сейчас это МСБ. За последние два года макроэкономическая ситуация в России стала более-менее понятна. Совокупность таких факторов, как стабилизация валютного курса, улучшение ситуации с ликвидностью, снижение стоимости фондирования оказывает положительный эффект на банковский сектор», — считает банкир.

### В поисках преимущества

Региональным банкам сложно конкурировать с федеральными игроками. Но как раз в региональности они видят свое преимущество. Константин Васильев убежден: региональный банк лучше знает особенности развития региональной экономики, структуру местного хозяйства, потребности корпоративного сегмента и населения. «Услуги, оказываемые банком, персонализированы и адаптированы к потребностям бизнеса. Практика показывает, что региональные банки нередко гибче крупных игроков фи-

нансового рынка», — отмечает господин Васильев. «Мы нацелены на содействие с правительствами сибирских субъектов в развитии регионов, на участие в общественно-значимых проектах, в программах административной льготному кредитованию», — добавляет он. В стратегии «Акцепта» отражено участие банка в социально-экономической жизни регионов, среди которых Омская область, Красноярский и Алтайский края.

Константин Васильев в перспективе нескольких лет ожидает сокращение числа игроков на банковском рынке Сибири. Это произойдет «за счет прохождения процедур объединения, вызванных требованиями Банка России по наращиванию собственного капитала коммерческими банками», считает банкир.

Сергей Попов из АО «Кузнецкбизнесбанк» напротив не предвидит на рынке объединений и слияний. «Слишком разные интересы у акционеров и слишком непредсказуемы скелеты в шкафах банков, желающих объединиться. Незнестность страшна. Если регулятор не может увидеть всех сюрпризов в поднадзорных учреждениях, то кому нужны риски покупки банка с темным прошлым?» — спрашивает господин Попов.

Условия для стабильного развития региональных банков участники рынка видят в новой инициативе регулятора. Банк России вводит дифференцированный подход к надзору в зависимости от величины капитала и размера банка. «Введение базовых лицен-

зий для банков с капиталом менее 1 млрд руб. определит особые правила ведения деятельности для этих банков, но позволит продолжить им свою работу на местах в регионах», — отмечает Константин Васильев.

Согласно открытым источникам финансового положения региональных банков в Сибири не вызывает нареканий, комментирует аналитик ГК «Финам» Сергей Дроздов. «Схема успешной работы любого банка проста. Нужно вести бизнес честно, выполняя указания регулятора, иметь понятную стратегию развития, а также жестко контролировать риски, связанные с непосредственной деятельностью финансово-кредитной организации. В противном случае, в виду политики ЦБ по зачистке рынка от недобросовестных участников, банки, которые призывали работать в стиле а-ля 90-е, ждет отзыв лицензии», — считает господин Дроздов.

Владимир Шапоренко из «Левобережного» напротив полагает, что регулятор уже навел порядок на рынке, и сейчас действия ЦБ направлены на то, чтобы сделать его стабильным. «Я не думаю, что в Сибири остались банки, которые живут по старинке. Их бы обнаружили еще два-три года назад. Все руководители и владельцы банков, которых я знаю, — вполне адекватные люди. Они меняются в соответствии с новыми условиями на рынке и новыми требованиями ЦБ», — заключает Владимир Шапоренко.

Виктория Антонова

Динамика роста активов региональных банков СФО с августа 2015 по август 2017 года

Банк	Размер активов в августе 2015 года, млрд руб.	Размер активов в августе 2016 года, млрд руб.	Размер активов в августе 2017 года, млрд руб.	Изменение, млрд руб.	Рост, %
«Левобережный»	37,34	43,25	48,28	+10,9	+29,30%
«Акцепт»	14,51	15,62	16,31	+1,79	+12,38%
Томскпромстройбанк	8,14	7,5	8,47	+0,32	+4,02%
Кузнецкбизнесбанк	6,43	6,79	7,81	+1,38	+21,57%
Сибсоцбанк	4,9	5,11	5,88	+0,92	+18,58%

\* Источник: banki.ru

## Скопировать успех

— бизнес —

В 2017 году компания «Фуд-мастер» открыла пять ресторанов: в Чите, Новосибирске, Екатеринбурге, Уфе и Нижнем Тагиле. «Среди франчайзи есть как опытные рестораторы, так и инвесторы, не имевшие до этого отношения к общепиту. Например в Чите мы открылись на месте ресторанов местной сети. Собственник решил, что работать с «Вилка-ложка» гораздо выгоднее, чем продолжать собственный проект. В Новосибирске с нами с этого года работает партнер, у которого этот ресторан — первый», — говорит Илья Серов. Инвестиции в проект составляют от 9 млн руб. и окупаются в среднем за два года. Паушальный взнос за год вырос с 800 до 900 тыс. руб. Система расчета роялти зависит от финансового результата ресторана и составляет 3–5%. За счет продажи франшиз доходность компании «Фуд-мастер» с начала года выросла на 24%.

Одним из рекорсменов по количеству заведений, открытых по франшизе, уже не первый год является новосибирская сеть кофеен «Бодрый день». Как рассказал соучредитель компании Алексей Балкин, ежемесячно по франшизе открывается три-пять кофеен, при этом общее количество точек достигло 168. «Мы ра-

ботаем в сегменте микробизнеса, на открытие кофейни достаточно 500 тыс. руб. Поэтому рыночная конъюнктура к нам лояльна», — поясняет господин Балкин. Самое востребованное предложение для франчайзи стоит 490 тыс. руб. За эти деньги партнер получает кофейню под ключ. Средний срок окупаемости франшизы «Бодрый день» составляет около полутора лет.

«За последние два года закрылось меньше 10% кофеен, открытых по нашей франшизе. Эти цифры значительно ниже показателей закрытия бизнеса в сфере общепита в среднем по стране. Мы не продаем франшизу, предварительно не оценив и не одобряя место, где планируется открываться кофейня. Это позволяет минимизировать риски нашим франчайзи», — уверяет Алексей Балкин.

### Эффект синергии

По мнению Агнессы Осиповой, рынок франчайзинга «в самом ближайшем будущем ожидает двукратный рост и усовершенствование надежной законодательной поддержки». «Перспективы развития франчайзинга в России, по моему твердому убеждению, самые блестящие. Россия уже входит в топ-10 стран по количеству рабочих мест во франчайзинге. Число занятых на таких предприятиях превышает 500 тыс. чело-



С начала года новосибирская компания «Фуд-мастер» открыла по франшизе пять ресторанов быстрого обслуживания «Вилка-ложка»

век, опережая по этому показателю такие страны, как Италия, Испания и Австралия», — говорит руководи-

тель РАФ. — Мы видим высокую заинтересованность государства в развитии этого формата бизнеса и предпринимательский энтузиазм по развитию франчайзинговых концепций. Уверена, что такая синергия приведет в сибирских регионах к росту франчайзинга, опережающему среднестатистические 15% по стра-

не». По ее мнению, наибольший потенциал развития у франчайзингового бизнеса в средних и малых населенных пунктах Сибири, где он пока слабо представлен.

Видят большой потенциал для роста своего бизнеса и участники сибирского франчайзингового рынка. Все опрошенные «Экономи-

ки региона» сибирские предприниматели, развивающие бизнес за счет продажи франшизы, заявили о масштабных планах развития до конца текущего года и в 2018 году. «Этот год мы планируем закончить со 115 автосервисами. Большое количество людей подписали с нами контракты, гигантское количество станций находится на стадии открытия. До конца года мы планируем открывать 8–10 сервисов ежесезонно. А 2018 год планируем завершить с 230 сервисами», — рассказал Данил Соловьев. «В этом году планируем открыть еще три ресторана New York Pizza, в том числе один по франшизе в Барнауле. В 2018 году реализуем минимум десять проектов, семь из которых — по франшизе», — делится планами Евгения Головкина.

А компания «Фуд-мастер» рассчитывает до конца года прирасти «минимум десятью ресторанами». «В следующем году мы планируем открыть не менее 20 ресторанов, а к началу 2020 года — создать сеть из 100 заведений», — заявил Илья Серов. — Запросы поступают из самых разных городов России, среди которых Москва и Владивосток. После участия в выставке Vuubrand Expro 2017 франшизой заинтересовались даже партнеры из Белоруссии и Казахстана».

Михаил Кичанов