

# «Новая финансовая модель — секрет успеха»

Первое полугодие выдалось непросто для банковского сектора: на фоне восстановления спроса на кредиты работу банков затрудняет непредсказуемость макроэкономических условий и ужесточение регуляторных требований.

**Елена Георгиева**, председатель правления Новикомбанка, полагает, что, несмотря на рост кредитования темпами выше сектора, не стоит без оглядки увлекаться розницей, продолжая при этом укреплять капитальную базу.

— система —

— Судя по последней отчетности Новикомбанка по международным стандартам (МСФО), вы успешно преодолели последствия кризиса, банк показывает стабильную прибыль. Можно ли сказать, что все проблемы решены?

— Да, мы действительно довольны результатами работы банка. По итогам четырех месяцев 2018 года Новикомбанк вошел в топ-5 банков по динамике активов. По версии рейтингового агентства «Эксперт РА», прирост активов Новикомбанка за этот период составил 47,1%. Банк занял 11-е место по уровню норматива достаточности капитала (Н1.0). Высокая капитализация свидетельствует о надежности банка и о наличии в его распоряжении необходимых ресурсов для дальнейшего наращивания бизнеса. Новикомбанк не просто получает прибыль, а демонстрирует стабильный рост всех ключевых показателей, чем сегодня могут похвастаться далеко не все банки.

— Один из этих показателей — высокие темпы роста кредитования. Как банку удалось увеличить кредитный портфель на 40% за прошлый год?

— Это результат глубокой интеграции Новикомбанка в финансовую структуру корпорации «Ростех», которая позволила усилить позиции акционера и банка одновременно. Банк обеспечивает функционирование единого корпоративного казначейства корпорации, профессиональное управление свободными ликвидными ресурсами ее предприятий, безусловное исполнение напряженного платежного графика. Сейчас банк — это ключевой элемент финансовой системы корпорации.

— 40% роста — это феноменальный скачок.

— Новикомбанк удачно сочетает два бизнес-подхода. С одной стороны, это универсальный банк, который предлагает исчерпывающий набор банковских продуктов и услуг. С другой — это банк-бутик, работа которого основана на индивидуальном подходе к клиенту, основанном на глубоком понимании содержания и особенностей его бизнеса. Получается новая финансовая модель — секрет успеха.

Наше преимущество и в том, что мы готовы в короткие сроки решать сложные задачи. Сегодня это вызов для всех банков — максимальная скорость принятия и исполнения решений при адекватном уровне возникающего риска. При этом технологии нашей работы становятся сложнее, и запросы клиентов отнюдь не простые. Подчеркну, наша команда не использует шаблонных решений, и в этом наша сильная сторона. Мы готовы к оперативному решению самых разных задач наших целевых клиентов, будь то финансирование инвестиционного проекта, нестандартная сделка

ка trade finance или же организация бесперебойных расчетов с внешнеторговым партнером. В конечном счете именно такой партнер сегодня нужен нашим клиентам.

— По итогам первого квартала 2018 года кредитный портфель Новикомбанка вырос на 12%. Не обернется ли активный рост кредитного портфеля увеличением объема проблемных ссуд?

— Мы выбрали принципиально новый подход к оценке качества заемщика и уверены в своей политике управления рисками. Повышена эффективность кредитных процедур, применяются современные требования к структуре совершаемых сделок. Рост кредитного портфеля Новикомбанка в 2017 году — это выдача кредитов по новым стандартам оценки. Новый кредитный портфель нас полностью устраивает с точки зрения характера финансируемых операций, перечня заемщиков и перспектив долгосрочного сотрудничества. Основной объем кредитов банка — это финансирование деятельности предприятий высокотехнологичных отраслей: приборостроения, авиационной и автомобильной промышленности. Мы довольны как уровнем риска, так и доходностью портфеля. Посмотрите на нашу отчетность: качество обслуживания ссудной задолженности заемщиков — среди лучших в отрасли. Доля просроченной задолженности по российской отчетности — 3,5%, что ниже уровня даже самых консервативных игроков.

— Расскажите о проектах, которые подписанием банк на прошедшем недавно экономическом форуме в Санкт-Петербурге (ПМЭФ)?

— Новикомбанк традиционно участвует в таком знакомом для российской экономики мероприятии, как ПМЭФ. В этом году мы подписали целый ряд серьезных соглашений на общую сумму около 30 млрд руб. как с нашими постоянными партнерами, так и новыми инвесторами. При этом очень важно отметить, что многие из заключенных контрактов направлены на диверсификацию продуктового портфеля нашего акционера — госкорпорации «Ростех». В качестве примера могу привести проект «Кортж», о котором недавно докладывал глава «Ростеха» Сергей Чемезов на встрече с президентом России. Новикомбанк участвовал в финансировании этого проекта, и для нас очень важно помогать реализации таких масштабных задач.

— Для того чтобы наращивать кредитованные темпами, банку нужен значительный запас по капиталу. Понадобится ли вам помощь акционера в этом году?

— Я удовлетворена итогами работы банка в первом полугодии. Очевидно, цели, касающиеся как темпов роста кредитного портфеля, так и прибыли, будут достигнуты. При этом не секрет, что вопрос капитализации



Елена Георгиева, предправления Новикомбанка, и Сергей Чемезов, генеральный директор «Ростеха» (основной акционер банка), уверены в перспективах дальнейшего развития бизнеса

сейчас актуален практически для всех игроков сектора. Банки восстанавливаются после затяжной рецессии, стараются нарастить процентную маржу в условиях снижения процентных ставок. Это необходимо для того, чтобы поддержать рентабельность бизнеса. В то же время регуляторные требования к капиталу (в том числе надбавки к капиталу, более строгие требования к резервированию и т. д.) ежегодно ужесточаются. В этих условиях не всегда получаемой прибыли хватает для докапитализации банка и необходима помощь акционеров.

— При этом Новикомбанк — один из немногих крупных банков, который получил за последние два года значительный объем поддержки акционера. Какой общий объем докапитализации банка?

— Мы очень благодарны акционеру за то, что он нашел возможность и ресурсы для дополнительных инвестиций в деятельность Новикомбанка. За прошедшие два года «Ростех» продемонстрировал, что готов докапитализировать Новикомбанк с помощью разных механизмов, включая финансовую помощь и выкуп размещаемых акций.

«Ростех» оказал серьезную поддержку банку именно потому, что Новикомбанк — ключевое звено в финансовой системе госкорпорации. Сейчас банк уверенно зарабатывает прибыль, и это означает, что трудности позади. По итогам первого квартала 2018 года прибыль банка по МСФО составила 2,1 млрд руб. Капитализация полученной прибыли и допэмиссия акций позволили банку увеличить объем собственных средств на 57%, до 13,8 млрд руб. Полученная прибыль будет направлена на расширение деятельности банка, инвестиции в инфраструктуру и IT-технологии.

— Масштабная поддержка «Ростеха» стала одной из ключевых причин повышения рейтинга Новикомбанка агентствами Moody's и «Эксперт РА»...

— Мы рады, что наши успехи отметили оба агентства, и каждое из них не просто по-

высило рейтинг, но и установило позитивный прогноз. Это сигнал рынку, что верящий и дальнейший позитивный пересмотр оценки кредитоспособности Новикомбанка. Агентство Moody's подчеркнуло в своем пресс-релизе, что позитивный прогноз, присвоенный новому долгосрочному рейтингу Новикомбанка, связан с намерением контролирующего акционера и далее оказывать всестороннюю поддержку Новикомбанку. Положение опорного банка государственной корпорации «Ростех» обеспечивает ему прочные позиции в целевом сегменте рынка. Аналитики Moody's ожидают дальнейшего укрепления позиций банка, улучшение операционных и доходных показателей деятельности, которые будут способствовать наращиванию капитала, а также улучшению качества активов. Оптимистичны и оценки аналитиков агентства «Эксперт РА». Эксперты отмечают улучшение по всем направлениям деятельности банка. Как указывает «Эксперт РА», рейтинг банка обусловлен значимой позицией в ключевом бизнес-сегменте, приемлемым качеством активов и запасом по капиталу, адекватной оценкой ликвидности и удовлетворительным уровнем корпоративного управления. Повышение уровня рейтинга обусловлено улучшением качества активов и восстановлением рентабельности, а также высокой значимостью Новикомбанка для собственника на долгосрочном горизонте вследствие выполнения функций по консолидации потоков предприятий ГК «Ростех».

— Кстати, о рентабельности. Каковы ваши планы по увеличению доли розницы в кредитном портфеле?

— Нам интересно работать в розничном сегменте, здесь у нас есть свои интересные разработки, но мы намерены сохранить качественную структуру своего бизнеса. Новикомбанк укрепляет свои позиции как опорный банк российской промышленности. Хотя постепенно мы будем увеличивать розничное кредитование, однако с четким соблюдением оптимального соотношения риска и доходности в портфеле. Наше кредо — консервативный подход к отбору заемщиков, поэтому ставка будет сделана на ипо-

течное кредитование и выдачу потребительских кредитов зарплатным клиентам банка.

Не забывайте, розничный бизнес банка имеет широкое социальное значение. Мы запустили проект платежной карты, интегрированной в транспортную систему «Тройка», наша ипотечная программа помогает решить жилищные вопросы сотрудникам предприятий, сотрудничающих с банком. А за ипотекой к нам заемщики обращаются с удовольствием: кредиты сторонних банков мы способны рефинансировать на самых привлекательных условиях и по минимальным ставкам.

Работа над зарплатными проектами во многом определяет нашу стратегию развития региональной сети. Хороший спрос на наши услуги со стороны частных клиентов обеспечивает синергию с корпоративным бизнесом, что, в свою очередь, обеспечивает экономическую целесообразность открытия новых точек продаж. В ближайшие годы их будет открыто около 50. А ведь каждый новый филиал или отделение — это дополнительная прибыль для банка и его акционеров. Такая игра стоит свеч.

— При этом, видимо, дальнейшего снижения процентных ставок в этом году ожидать не приходится? Недавно ЦБ дал сигнал рынку, что ключевая ставка не будет снижаться так, как ожидалось в начале 2018 года. Насколько банки готовы к такому сценарию?

— Для нас эти ожидания не влекут никаких негативных последствий. У Новикомбанка сильные позиции по ликвидности и устойчивый доступ к фондированию в необходимых объемах. И мы готовы к любым изменениям конъюнктуры.

— Почему, на ваш взгляд, банковский сектор восстанавливается так медленно?

— Причина в том, что в целом рост экономики ограничен несколькими факторами, изменение которых сложно прогнозировать даже в среднесрочной перспективе. Сохраняются неопределенность в отношении меняющихся условий налогообложения, слабый потребительский спрос. В конечном счете, деятельность банков ограничена и в части размещения денежных средств при адекватном соотношении выгоды и рисков. Но, безусловно, есть и причины, специфические именно для нашего рынка. Минувший кризис показал всем, что работать «по-старому» больше невозможно, а работать по-новому готовы не все. Объективности ради стоит признать, что это действительно требует больших усилий и инвестиций. Речь идет о разработке новых продуктов, внедрении новых технологий, а также о перестройке взаимоотношений с клиентами. Перестройка клиентских отношений требует времени. Новикомбанк одним из первых приступил к решению этих сложных задач. На протяжении 2017 года мы пересмотрели всю методологическую основу нашей деятельности: были сформированы и начали применяться новые кредитная и клиентская политики, состоялся серьезный пересмотр основных принципов организации кредитного процесса, подходов к оценке риска и согласования кредитных заявок. Эта важная работа принесла значимые результаты, которые позволяют нам в текущем году уходить в отрыв от конкурентов.

Записала Юлия Иванова

## банк

# Рубль в настоящем

— клиент —

**40% россиян не читают договор перед заключением финансовой услуги, 85% не могут расчитать сложный процент по вкладу, 16% становились жертвой мошенников или теряли деньги. Подведены итоги всероссийского опроса фонда «Общественное мнение» (ФОМ) в рамках проекта «ФИНплейс» на тему финансового поведения вкладчиков. Полученные данные выявляют источники проблемных отношений между банками и гражданами и указывают, может быть, на основную черту российских вкладчиков, которые в большинстве своем не только не хотят быть богатыми, но и полагают, что богатство портит людей.**

**Частный инвестор**

В России интерес к фундаментальным исследованиям финансового поведения возник в последние пять-шесть лет. До этого банки заказывали маркетинговые исследования, изучающие спрос на конкретные услуги и продукты. «Интересовались, так сказать, погодой. Мы же измеряем климат», — объясняет Игорь Задорин, руководитель исследовательской группы «Циркон». «Финансисты — компетентные люди, но они сконцентрированы на решении узких задач, оставляя за рамками вопросы о том, как возникают экономические потребности, почему люди действуют тем или иным образом, как это влияет на то, что происходит на рынке, и к чему в конечном итоге это может привести», — рассказывает Иван Павлюткин, старший научный сотрудник Лаборатории экономико-социологических исследований НИУ ВШЭ. Сейчас изучением климата занимаются в основном государственные игроки и регуляторы, подобные исследования заказывают Центробанк и Минфин РФ, Агентство по страхованию вкладов, Сбербанк.

Предполагается, что человек «экономический» рационален, стремится к максими-

зации прибыли и владеет всей информацией, нужной для совершения правильного выбора. «Такая модель хорошо описывает отношения среди профессиональных участников финансового рынка. Активные инвесторы действительно ведут себя «экономически»: используют разные финансовые инструменты, играют на бирже, рассчитывают риски. Но таких людей всего 1% населения. Не только в России, а во всем мире», — объясняет Григорий Юдин, старший научный сотрудник Лаборатории экономико-социологических исследований НИУ ВШЭ. Эта небольшая группа обеспечивает основное движение денег, поэтому во многих случаях экономические модели работают. Но остальные 99% населения живут по-другому, и когда они выходят на рынок в качестве частных инвесторов, а потом начинают массово под влиянием эмоций забирать деньги из банков, возникают проблемы. «Поведение ипотечного заемщика абсолютно иное, чем поведение профессионального трейдера, но модели экономистов предполагают, что он ведет себя так же», — говорит господин Юдин.

Работы в области поведенческой экономики (в первую очередь Амоса Тверски и Даниэля Канемана, получившего Нобелевскую премию «за применение психологической методики в экономической науке») показывают, что человек в финансовой сфере систематически ведет себя иррационально, причем это не зависит от его опыта и образования. За это ответственны установки нашего мозга. Мы, например, больше ценим рубль в настоящем, чем два в будущем, именно поэтому кредит психологически более привлекателен, чем вклад. Поведенческих ловушек немало. В их числе — давно обнаруженный феномен длительного сохранения прежнего уровня расходов человека, доходы которого снизились и многие другие.

**Больше не дадут**

Не менее важную роль играют и социальные факторы, которые изучает экономическая со-

циология. «Финансовое поведение человека нельзя анализировать без учета его социального окружения», — подчеркивает Людмила Преснякова, руководитель проекта «ФИНплейс» ФОМа. Среди факторов, влияющих на поведение людей, она выделяет, например, стремление соответствовать «стандарту», быть «не хуже других». Это способствует так называемому престижному потреблению, когда, не имея никаких сбережений, человек тратит все средства (более того, берет кредит) на роскошную свадьбу, дорогую машину, iPhone последней марки. При этом такое поведение опять же нельзя считать полностью иррациональным: его причины хорошо изучены антропологами на примере первобытных обществ, членам которых без уважения окружения было трудно выжить в социуме. «Окружение во многом определяет то, что делать «правильно». Например, правильными могут считаться вложения» в ювелирные изделия, недвижимость, автомобили. Инвестировать свободные деньги в дорогие покупки готовы более 31% россиян, рассказывает госпожа Преснякова. «Нам также свойственно доверять «своим людям», именно поэтому при принятии финансовых решений многие граждане обращаются не к экспертам, а к друзьям и знакомым».

Чем плотнее социальные связи, тем более значимым оказывается влияние окружения. В то же время это влияние может помочь избежать финансовых ошибок. Иван Павлюткин и Григорий Юдин в рамках гранта Фонда развития ПСТУ изучали ситуацию с кредитами в малых городах России. «Малые города и мегаполисы — абсолютные разные миры. В малых городах живет около четверти населения страны, и именно там самая высокая доля закредитованных», — рассказывает Иван Павлюткин. — В крепких сообществах более высокий уровень доверия между ее членами, финансовые отношения регулируются нормами морали. Например, существует институт долговых книг: постоянный клиент может в магазине взять товар в долг, причем

на довольно большую сумму. Но если человек вовремя не вернет деньги, ему передадут через знакомых или вывезет его имя в списке должников на дверях магазина. Потерять доверие в сообществе, где все друг друга знают и все друг от друга зависит, — серьезное наказание». Желание жителя такого города взять неподъемный кредит будет ограничено не столько рациональными соображениями, сколько возможностями: все вокруг прекрасно знают его финансовое положение и больше просто не дадут.

Там, где люди разобщены, как грибы после дождя возникают микрофинансовые организации (МФО), они наиболее интенсивно распространяются именно в малых городах России. МФО готовы дать «столько, сколько надо», в результате сообщество теряет инструменты контроля финансового поведения своих членов и моральный климат радикально меняется. «В малых городах вдвое выше число людей, которые оправдывают невозврат кредита», — отмечает Иван Павлюткин.

Рациональное поведение формируется у людей в больших городах, но результатом социальной разобщенности становится взаимное недоверие, в том числе между людьми и финансовыми институтами. «Заемщик воспринимает банк как беспринципного ростовщика, а банк заемщика — как потенциального обманщика, считающего возможным деньги не отдать, и закладывает в процентную ставку свои риски на невозврат кредита. Высокие ставки — результат взаимного недоверия», — поясняет господин Павлюткин. «Отсутствие доверия к финансовой системе способствует нежеланию делать сбережения и коротким горизонтам планирования», — подчеркивает госпожа Преснякова.

В свою очередь, существующая финансовая система размывает социальные связи, ведь деньги плотно влетены в ткань социальных отношений. «Кредит сначала выглядит как независимость, возможность нико-

го ни о чем не просить», — рассказывает Людмила Преснякова и приводит в пример рекламу «Захотела... и взяла кредит». Случается, что один из супругов просто не знает, что второй взял кредит.

**Не хотят думать о деньгах**

С точки зрения экономистов, человек стремится к максимизации прибыли. Однако, как показывает еще одно исследование ФОМа, 42% россиян не хотят быть богатыми, 63% считают, что богатство портит людей, 52% уверены: их разбогатевшие знакомые изменились к худшему, а 21% полагают, что богатые люди не заслужили своего богатства. «Многие люди просто не хотят думать о деньгах», — отмечает госпожа Преснякова.

В нашем отношении к деньгам много мифологического. Например, антропологи выявили распространную внутреннюю установку, когда люди воспринимают деньги как некую долю, которая у каждого своя. Человек считает, что ему положено столько-то, и не идет зарабатывать больше, даже если может. «Арифмометр в глазах» включается далеко не у всех.

Исследование «Циркона» показывает, что реальное присутствие на рынке финансовых услуг далеко не всегда совпадает с намерениями. Что касается личной стратегии, то, какое поведение считать правильным, — вопрос неоднозначный в условиях нестабильной макроэкономической ситуации. Не сберегать, а вложить средства в собственное здоровье и образование, получить еще одну профессию может оказаться более эффективной стратегией в условиях повышения пенсионного возраста, отмечают специалисты. И прежде всего человеку надо разбираться в своих целях, мотивах и желаниях, а не идти на поводу окружения и финансовых институтов. С этой точки зрения затраты на посещение психотерапевта могут оказаться лучшей инвестицией, чем вложения в любые финансовые инструменты.

Екатерина Сирина