

ТВОРЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ

В КРИЗИС БАНКАМ ПРИХОДИЛОСЬ БРОСАТЬ ВСЕ СИЛЫ НА РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ. ЭТА ПРОБЛЕМА СТАЛА РЕАЛЬНЫМ ТОРМОЗОМ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ КРЕДИТОВАНИЯ. О ТОМ, КАК БАНКИ, РАБОТАЮЩИЕ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ, СТРОЯТ СВОИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ В ТЕКУЩИХ УСЛОВИЯХ, ВГ «БАНКИ» РАССКАЗАЛ ДЕНИС ГУМЕРОВ, КОТОРЫЙ НЕДАВНО БЫЛ НАЗНАЧЕН НОВЫМ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА БФА. ВЕРОНИКА МАСЛОВА

BUSINESS GUIDE: В связи с вашим назначением возникает вопрос, не собирается ли банк менять стратегию своей работы? Какие основные задачи стоят перед вами?

ДЕНИС ГУМЕРОВ: К моменту моего назначения новая для банка стратегия развития уже была принята. И мое назначение — продолжение этого решения. Нашей целью является создание универсального коммерческого банка. Существует целый ряд подходов к трактовке данного понятия. Применительно к российской практике «универсальный коммерческий банк» подразумевает приоритет коммерческого кредитования и развитие коммерческого бизнеса вкупе с работой на финансовых рынках в качестве важной, но не преобладающей части деятельности. Коммерческая направленность — это основное отличие новой стратегии. Мы решили более активно развивать взаимоотношения с компаниями среднего бизнеса, в обслуживании которых у нас уже есть опыт и наработанные связи. Сегодня мы можем предложить клиентам достаточно широкий спектр услуг по финансированию бизнеса, совершенствованию системы управления денежными ресурсами с широким набором прилагаемых сервисов. Если раньше казначейскую систему управления применяли в основном крупные компании, то сейчас она встречается и в компаниях среднего уровня. В связи с этим услуги банка в формировании инфраструктуры по управлению ресурсами могут быть востребованы. По мере роста бизнеса банк будет выходить на обслуживание клиентов сегмента крупного бизнеса. А в дальнейшем мы планируем добавить определенную долю операций с физическими лицами. Хотя для нас это, конечно, не будет розничным проектом в широком понимании.

BG: Как далеко вы готовы зайти в розницу?

Д. Г.: У нас нет амбиций розничного банка, и мы не говорим о рыночной рознице. Это определенный профиль, который требует соответствующих технологий, открытия точек продаж, серьезных инвестиций в сеть. Мы же рассматриваем розничную составляющую именно как сопутствующую услугу для клиентов. Наибольшее распространение здесь должны получить зарплатные проекты. Уровень использования банковских продуктов повышается, и вести конструктивный диалог с требовательным клиентом становится бессмысленно без возможности предоставить определенные сервисы. Зарплатные и кредитные карты, бонусные программы и другие услуги банк мог бы предложить сотрудникам компаний, с которыми сотрудничает. Они способны сформировать перспективную группу клиентов-физических лиц без значительных затрат на развитие розницы. В этом мы видим и социальную функцию, и важный показатель для рейтингования, поскольку международные рейтинговые агентства



рассматривают присутствие розницы как неотъемлемый элемент диверсификации бизнеса кредитного учреждения. В связи с этим на данный момент мы находимся в процессе получения лицензии на работу с депозитами физических лиц. Не исключаю, что в перспективе мы вернемся к обсуждению стратегии работы с физическими лицами и скорее всего поступательно будем наращивать розничную составляющую.

BG: Не появились ли планы выйти за пределы региона?

Д. Г.: До последнего момента банк развивался достаточно экстенсивно внутри Северо-Запада. Кроме того, за прошедший год мы

участвовали в конкурентной борьбе. Однако в данный момент банк вырос и находится на том этапе развития, который позволяет делать клиентам рыночные предложения. У банка вырос капитал, а средний объем финансирования, который мы можем предложить на сегодняшний момент, составляет 300–500 млн рублей. Это достаточно востребованные лоты при общении со средними и даже крупными клиентами. При этом выход на рынок Москвы открывает горизонты сотрудничества со всеми регионами, поскольку, как правило, компании, имеющие региональный бизнес, представлены и в столице. На первом этапе наше региональное развитие начнется с взаимодействия московского офиса с представителями регионального бизнеса. А в дальнейшем мы будем просчитывать экономику открытия филиала в тех или иных регионах. Но, с другой стороны, наш опыт показал, что банк эффективно может работать из Петербурга и с клиентами других регионов.

BG: Какой рост основных показателей бизнеса предполагает новая стратегия банка?

Д. Г.: Безусловно, мы планируем рост бизнеса в разы. Сейчас активы банка составляют порядка 10 млрд рублей, а капитал — порядка 2,5 млрд рублей. Но средний эффективный уровень капитала, который бы позволял решать поставленные задачи, находится на уровне от 5 млрд рублей. Мы стремимся к данному показателю, чтобы наравне с крупными банками взаимодействовать с клиентами. Рабочие объемы финансирования, позволяющие сотрудничать с крупными компаниями, составляют порядка 1 млрд рублей. К этому объему мы близки с точки зрения перспектив роста капитала и бизнеса, чтобы предложить достаточно хорошие условия для заемщиков. Крупные банки кредитуют дешевле, но система их работы бюрократизирована, хотя это, безусловно, необходимо для страхования системы от случайных ошибок. Наша структура пока менее иерархична, и банк может конкурировать по срокам принятия решений и гибкости. Стратегия банка принята на пятилетний срок, но данная перспектива, как показала практика последних нескольких лет, может быть достаточно условной. Так или иначе, наша цель — в ближайшие годы войти в сотню крупнейших банков России.

BG: В свете планов по наращиванию капитала нет ли желания привлекать новых акционеров?

Д. Г.: На первом этапе мы планируем более тесное сотрудничество с уже имеющимися акционерами. Другая возможность — это привлечение субординированных займов от клиентов, которые уже перешли стадию партнерства. Переговоры с несколькими подобными клиентами уже ведутся. Третий источник увеличения капитализации — собственная прибыль банка. Прошлый год банк

→ С. 31