

дитовании малого и среднего бизнеса, платежных карточках и экспресс-кредитах. Структура баланса позволяет нам динамично расти и развиваться.

– В прошлом году вы заявляли о возможном приобретении ряда финансовых компаний, в том числе пенсионного фонда, брокерской компании, а также ретейла. Не боитесь потерять гибкость, вам присущую, превратившись в банковскую группу?

– При разработке стратегии мы ориентировались на потребности нашего клиента. Будем ли мы приобретать или развивать дополнительные продукты – пенсионные, страховые или лизинговые – они должны быть востребованы нашими клиентами.

– Вы имеете в виду перекрестные продажи? Но их уже несколько лет практикует Халык банк.

– Да, именно перекрестные продажи разных финансовых продуктов. Стратегия Халык банка абсолютно правильная. Синергия этих продуктов повысит эффективность работы с клиентом. Я не говорю, что мы первооткрыватели, но у нас есть конкурентное преимущество – большая филиальная сеть и технологии.

– Так вы будете покупать готовый бизнес или развивать его с нуля?

– Для нас, конечно, было бы лучше купить компанию, у которой есть клиентская база, выстроенная структура, профессиональный менеджмент, стратегия. Наша задача в таком случае свелась бы к интеграции ее в структуру «Каспийского». Но такую компанию сложно найти не только в Казахстане. Мы внимательно присматриваемся к рынку, но пока выбор не сделали.

– Ждете, когда цены еще больше упадут?

– Как у инвесторов, подход к приобретениям у нас абсолютно прагматичный. Но в любом случае нам это будет интересно с точки зрения стратегии развития «Каспийского» банка. Поэтому в течение года мы будем присматривать объекты для покупки, а если ничего не найдем, то сделаем с нуля. В принципе, большой разницы в сумме инвестиций при первом и втором вариантах нет, это лишь вопрос времени. Покупая готовый бизнес, мы сэкономим, как минимум, год. Но с нуля строить легче.

– Кстати, вы хотели купить банк, а сейчас ходят слухи, что вы от этих планов отказались. Так ли это?

– Хотелось бы купить хороший банк, а хороших в свободной продаже нет. Мы обсуждаем различные варианты. Первый: развивать только «Каспийский». Второй: купить еще один банк и развивать его параллельно с «Каспийским». Я уверен, если мы сконцентрируемся только на нашем банке, то достигнем большего, нежели при объединении двух банков. Нам придется направить наши ресурсы не только на их развитие, но и на интеграцию. Сегодня наша стратегия такова: три-четыре года развиваем «Каспийский», строим розничную сетку, предлагаем продукты, через наши филиалы продаем сразу несколько финансовых услуг – страхование, лизинг, кредитные карты и пенсионные. Занимаем стабильную позицию в Казахстане и потом идем за пределы республики. Скорее всего, это будут страны Центральной Азии и Россия.

– Вы сосредоточили усилия на развитии розницы и малого и среднего бизнеса. Значит ли это, что вы отказываетесь от корпоративных клиентов?

– Мы строим бизнес-модель вокруг клиента, но это не значит, что корпоративный бизнес нам не интересен. В конечном счете он тоже может быть источником клиентов для нас. Например, обслуживание розничных торговых сетей является для нас стратегическим приоритетом. Мы можем им как корпоративным клиентам предложить полный спектр услуг, начиная с инкассации и заканчивая корпоративными кредитами. В то же самое время – и это очень важно – мы можем использовать их собственную сеть для предоставления услуг конечным клиентам. В частности, именно так мы в основном выдаем экспресс-кредиты. Потребители торговых сетей являются нашими клиентами, поэтому мы с компаниями-партнерами можем предлагать

им совместные продукты. Работники компаний – это потенциальные розничные клиенты для банка. Преимущественное развитие розницы не означает, что мы будем строить как можно больше филиалов и работать только с физическими лицами. Нам интересно запускать любой продукт, который позволит нам обслужить граждан Казахстана. Это можно сделать и напрямую, и через корпоративного клиента, через зарплатный проект, через платежные карточки, через кредитование малого и среднего бизнеса. Наша стратегия – строить продуктовую линейку и каналы доступа к нашим клиентам через разных партнеров.

– Планируете ли вы повышать кредитные и депозитные ставки?

– Как бы мы ни хотели увеличить свою эффективность, «Каспийский» все же является частью конкурентной среды. Поэтому мы стремимся совместить труднос совместимые вещи: наши продукты должны быть конкурентными, а банк при этом не в убытке. Мы хотим, чтобы выбор клиента пал на «Каспийский» банк. В общем, мы не поднимаем ставки с надеждой на то, что никто у нас кредиты не возьмет, как это делают сегодня многие банки. Размер кредитных ставок позволяет нам получить клиентов, если можно так сказать, более высокого качества. Мы придерживаемся тех же приоритетов и в депозитной политике. Ставка зависит от лояльности клиента: чем дольше он с нами работает, тем большее вознаграждение получает. Депозиты для нас являются незаменимым источником финансирования. Но дело не только в деньгах: вкладчик – это самый высокий уровень доверия банку. Выдать кредит можно случайному человеку – здесь банк берет на себя риск. В случае с вкладчиком ситуация обратная: он берет на себя риск, доверяя деньги нам. Такой клиент заслуживает особого отношения.

Главное – не расплываться

– Хотелось бы услышать от вас прогнозы на будущее. Как долго, по вашему мнению, продлится «ситуация коррекции» в Казахстане и на мировых рынках?

– Я думаю, к 2009 году ситуация на внешних рынках должна стабилизироваться. Денег в мире меньше не стало. Все убытки сегодня фиксируются на бумаге. Инвесторы пока придерживают деньги просто потому, что не могут разобраться в происходящем. Одна плохая новость следует за другой: то банки списывают миллиарды из-за ипотечного кризиса, то обрушиваются биржевые индексы, то трейдер «Сосьете Женераль» прогорел на 5 миллиардов евро... Как только все это закончится, все зафиксируют убытки. Потом в большинстве международных банков сменятся управленческие команды. Они по максимуму спишут все, зафиксируют как можно ближе к плинтусу свою начальную позицию, а затем начнут показывать рост. Все эти события произойдут в течение нынешнего года, и к 2009-му международные рынки начнут понемногу открываться. Через некоторое время, по моим предположениям, не позже первого квартала, казахстанские банки смогут вновь выходить на международные рынки заимствования. Но о таких объемах и таких ставках, какие были до августа 2008 года, придется всем забыть.

– И о высоких рейтингах?..

– Какое-то время рейтинги не будут пересматриваться. Поэтому нам придется бегать быстрее, чтобы сохранить эффективность нашего бизнеса и качественно обслуживать клиентов. В Казахстане тоже есть деньги: Национальный фонд, средства государства и Нацбанка. Перед государством и регуляторами рынка стоит задача: определить наиболее опасные для стабильности финансовой системы и развития экономики риски и сконцентрировать усилия на борьбе с ними. Не нужно расплывать ресурсы – финансовые, человеческие – по всем направлениям: по курсу валюты, темпам роста, стоимости недвижимости, жилищным проектам, малому и среднему бизнесу. Лучше сделать на 80 процентов работу в трех основных рисках, чем по чуть-чуть в десяти. ■