

**Эксперт-Казахстан, 24.11.2008.**  
**Счастливы, потому что привыкли**

**Светлана Грибанова**

Сверхприбыль, полученная казахстанскими банками в последние годы, позволяет им чувствовать себя увереннее по сравнению с мировыми банковскими системами, считает Михаил Ломтадзе

События августа–сентября отодвинули окончание кризиса на неопределенный срок. Наиболее актуальный стиль поведения – затянуть пояс и тихо дожить до лучших времен. Участники рынка всеми силами стараются оптимизировать издержки и удержать клиентов и партнеров, сохранить их доверие к собственному бренду. И только Каспийский банк изменил общему тренду и громко объявил о своем ребрендинге. С 15 ноября он носит официальное название kaspi bank и новый внешний облик. Ребрендинг обошелся банку в 10 млн долларов, согласно инсайдерской информации это самая большая сумма, вложенная в ребрендинг или рестайлинг банка в Казахстане. Говоря о текущей ситуации на финансовом рынке с председателем правления kaspi bank **Михаилом Ломтадзе**, мы не обошли стороной и тему ребрендинга.

– Сегодня в Казахстане часто можно услышать, что мы успели адаптироваться к кризису и теперь переживем его с меньшими потерями, чем другие страны. Вы разделяете эту уверенность?

– Я согласен с тем, что положительным моментом для казахстанской банковской системы является то, что события на мировых финансовых рынках сказались на Казахстане раньше, чем на других странах. Вследствие ограничения внешнего заимствования банки были вынуждены пересмотреть бизнес-модель: оптимизировали расходы, стали более осторожно подходить к выбору клиентов, сократили объемы кредитования, аккумулировали наличность для погашения долгов. Все это началось в сентябре <прошлого года> и продолжается по сегодняшний момент. На мой взгляд, это плюс. И даже в условиях ограничения доступа к внешним рынкам у банков все-таки оставалась возможность привлекать единичные займы, делать так называемые частные размещения. Это позволило большую часть долгов рефинансировать, реструктурировать или пролонгировать, и внешние инвесторы шли на это. В результате банки создали задел на будущее. А финансовые организации России, Украины, европейских стран, которые в прошлом и начале нынешнего года чувствовали себя лучше, после падения рынков августа–сентября <нынешнего года> столкнулись с полным отсутствием внешних займов и невозможностью реструктуризации, пролонгации задолженностей. Они испытали более сильный пресс, нежели казахстанские банки и компании, которым удалось отодвинуть погашение части своих займов на 2009 год.

С другой стороны, сегодня растут риски банков, связанные с фундаментальным отсутствием внешнего финансирования: мировые рынки закрылись и откроются не раньше, чем стабилизируется глобальная финансовая система, вернется доверие инвесторов и финансовые организации начнут проводить транзакции и сделки друг с другом. Поэтому банкам придется продолжать совершенствовать свои бизнес-модели, оптимизировать расходную часть, осторожно управлять ликвидностью и темпами роста. Растить прежними темпами не получится. Фундаментальный риск остается в мировой финансовой системе, и казахстанские банки будут испытывать его давление.

Коротко я бы ответил на ваш вопрос так: плюсы есть, но нужно продолжать активнее проводить все мероприятия по адаптации бизнес-модели к условиям кризиса.

– В следующем году, по данным главы Нацбанка Анвара Сайденова, банкам нужно выплатить 12 миллиардов долларов. При отсутствии выхода на внешние рынки хватит ли внутренних резервов у банков, чтобы погасить такой долг, или придется надеяться на помощь государства?

– По всему миру государства начинают играть активную роль и замещать внешние рынки. Правительства многих стран предоставляют финансирование как в виде капитала, так и в виде долгового финансирования. Популярны целевые программы, особенно на кредитование малого и среднего бизнеса, который больше всего страдает от кризисных явлений в экономике. Роль государств будет расти до того момента, как заработают внешние рынки. Сейчас это, пожалуй, самый важный источник финансирования по всему миру. Центробанки, регуляторы и правительства выделяют ресурсы своим финансовым системам для того, чтобы они продолжали функционировать и поддерживать экономику.

– Понятно, что деньги выделяются на кредитование экономики, но ведь не на выплату долгов. Следует ли из ваших слов, что четыре банка, получивших деньги ФНБ «СамрукКазына», смогут погасить из них свои внешние долги?

– Баланс банков структурирован таким образом, что все источники финансирования, то есть выплаты по текущему кредитному портфелю, привлекаемые депозиты, средства государства, частные размещения (я думаю, внешние инвесторы все-таки будут проводить частные сделки), в зависимости от объема привлечений будут пропорционально использоваться на выплату внешних займов, наращивание кредитного портфеля и так далее. Нельзя с точностью определить, на что пойдет каждый доллар или тенге. Деньги, выделяемые на малый и средний бизнес (МСБ), до копейки пойдут на кредитование МСБ. Но это означает, что другие ресурсы, высвобождаемые у банка за счет государственной поддержки данного сектора, будут направлены, например, на внешние выплаты. Это вопросы управления балансом и ликвидностью в рамках тех условий или ограничений, на которых привлекается любое финансирование.

### **Показатель прибыльности пока не критичен**

– Сегодня у всех банков, и, я думаю, KSPi bank не является исключением, падает прибыль в связи с ухудшением качества портфелей и необходимостью провизий. Мне кажется, что на этот риск мало обращают внимание, хотя снижение рентабельности это для банковского бизнеса плохо?

– Сейчас это основная тенденция не только для казахстанских банков, но и для всей банковской системы мира. Если какой-либо банк старается показать прибыль, это удивляет. Когда происходят такие системные внешние ограничения мирового масштаба, невозможно быть исключением, нужно адекватно реагировать. Одним словом, статистика никогда не врет. Что касается прибыльности, в данный момент на этот показатель влияет несколько факторов. Во-первых, увеличивающиеся процентные расходы. Например, в нашем банке сейчас очень много наличности – 100–150 миллионов долларов всегда есть на наших счетах, но, к сожалению, мы их не можем прибыльно размещать, так как не хотим брать на себя риски. Если бы финансовая система функционировала нормально, можно было бы покупать ценные бумаги, размещать ресурсы в краткосрочные инструменты и так далее. А так мы не получаем доход, который могли бы получить.

Во-вторых, качество кредитного портфеля. Во всем мире темпы роста экономики замедляются за счет уменьшения объема кредитования. Обычные потребители не могут получить кредиты, чтобы удовлетворять свои текущие нужды и покупать товары и услуги, тем самым приносить прибыль производителям или продавцам этих товаров и услуг. В результате у компаний и предпринимателей, работающих на потребительском рынке, уменьшаются доходы, и они не могут своевременно погашать свои долги. Компании начинают оптимизировать расходы, в том числе сокращать персонал. Сокращенные сотрудники в свою очередь становятся неплатежеспособными и не могут оплачивать кредиты. Это простой пример цепи факторов, которые в конечном итоге сказываются на качестве портфеля. Хочу подчеркнуть, что это временная ситуация и она характерна для всех экономик при любом кризисе. В ближайшей перспективе качество портфеля будет ухудшаться, затем стабилизируется. Чтобы отражать ухудшение качества кредитного портфеля, банки должны создавать адекватные провизии, что приводит к снижению прибыли. Я думаю, у банков, эффективно работающих со своими клиентами по взысканию долгов, качество портфеля будет лучше. Но об увеличении чистой прибыли в нынешней ситуации говорить не приходится. Банкам нужно принимать решения, связанные с управлением своим бизнесом. Если падает прибыль, значит, нужно сокращать расходы, если уменьшается объем бизнеса, необходимо оптимизировать собственную инфраструктуру, это касается дистрибуции, продаж и так далее.

– Станет ли снижение рентабельности решающим для дальнейшего слияния, поглощения банков?

– Казахстанские банки отличаются высокой капитализацией. Поэтому я не вижу серьезных рисков, связанных с падением прибыльности. Тем не менее сложная экономическая среда всегда способствует слияниям. Как я уже говорил, темпы роста ограничены, что влечет необходимость сокращения расходной части, и лучшего способа, чем слияния, для этого нет. Мы сейчас наблюдаем этот процесс во всем мире, я думаю, в следующем году он будет идти более интенсивно. Вопрос: будет ли этот сценарий реализован в Казахстане? Честно говоря, не могу пока однозначно на него ответить.

– Давайте продолжим аналогии с событиями на мировых рынках. В то время как гиганты мирового финансового рынка объявляют себя банкротами, казахстанский банковский сектор демонстрирует устойчивость – шатается, но не падает. В чем причина живучести наших банков?

– Все последние годы казахстанские банки отличались высокой прибыльностью. Возврат на капитал 25–30 процентов, возврат на активы – от трех до пяти процентов – это суперхорошие показатели прибыльности. Чистая процентная маржа составляет от пяти до десяти процентов. Банки сейчас теряют, но если сравнить их текущие показатели с мировыми, они все-таки являются прибыльными организациями. Это и увеличивает устойчивость системы к внешним рискам.

– И все же существует ли системный риск, который может подорвать эту устойчивость?

– Главный риск – это недостаток денег. Прибыль как таковая сейчас никого не интересует. Инвесторы не рассматривают ее как основной показатель, потому что по всей системе идет серьезное уменьшение прибыли. На первый план выходит грамотное управление своим балансом, своей ликвидностью. Одним словом, нужно держать в равновесии такие процессы, как увеличение потока наличности, сокращение расходов, наращивание кредитного портфеля, привлечение депозитов. Сейчас это является более серьезной и сложной задачей, чем было раньше. Фундаментально банковская система держится

на доверии инвесторов, населения, клиентов, наконец, самого государства. Правительство поддерживает банковский сектор, выделяя ему финансирование. Менеджмент банков на разных уровнях выполняет план действий по изменению бизнес-моделей и оптимизации затратной части. Это все должно помогать в управлении системными рисками.

– Вы говорите, что государство доверяет своим банкам, однако же заблаговременно принимает закон, который позволяет ему войти в капитал банков при первых признаках ухудшения его состояния. Может ли, на ваш взгляд, государство быть эффективным управляющим?

– Я воспринимаю предлагаемые в законе о финансовой устойчивости меры как комплексные, направленные на поддержание стабильности финансовой системы. Увеличение минимального уровня страхования депозитов, облегчение входа для государственной управляющей компании с целью увеличения капитала самих банков, целевые программы для конкретных секторов экономики и субъектов малого и среднего бизнеса, размещение государством депозитов – эти меры соответствуют лучшей мировой практике. Замещая внешние рынки, государство готово увеличить капитализацию банка путем приобретения простых акций с правом обратного их выкупа. То, что государство входит в капитал банков временно, мне представляется принципиально важным с точки зрения инвесторов, рейтинговых агентств. Я считаю, что такие инвестиции будут поддерживать уровень капитала. Это нормально. Что касается эффективности управления, то было заявлено, что государство не будет вмешиваться в операционную деятельность. Если все перечисленные принципы будут соблюдены, мне кажется, это будет суперпозитивным.

– А как с доверием населения, в частности, к вашему банку?

– Розничные вклады выросли на 40 процентов, и не было ни одного периода, когда бы наблюдался отток депозитов. Трудно определить какую-то одну основную причину, по которой люди нас выбирают. Клиентов привлекает наша открытость, прозрачность наших решений, наличие информации о нашем банке, наши продукты и многое другое... Думаю, что человек, выбирая банк, должен видеть, кто за ним стоит, понимать, чего хотят акционеры. И то, что менеджеры kaspi bank и его акционеры постоянно рассказывают о банке через прессу, через телевидение, представляется мне важнейшей основой для уверенности клиентов.

### **Банк с маленькой буквы**

– Вы провели ребрендинг, несмотря на кризис. И раз уж решились потратить крупную сумму на эти цели, значит, это оправданно. Что это даст банку?

– Вы правы, в то время когда все сокращают расходы, оптимизируют рекламные бюджеты, мы начали проводить глобальные изменения. Это не только смена названия и внешних образов, но и запуск нового филиала, нового продукта, который мы представим 22 ноября. Экономическая ситуация очень сложная, фактически мы плывем против течения. Мы занимаемся ребрендингом полтора-два года и не стали сворачивать эту программу в связи с кризисом. Несколько раз работы по ребрендингу откладывались, потому что сначала должны были произойти позитивные изменения внутри банка, в основном инфраструктурные и продуктовые. Честно говоря, мы долго размышляли, сделать ли нам это сейчас или подождать улучшения экономической

ситуации. И все же, опираясь на долгосрочное видение нашего бизнеса, решили больше не откладывать ребрендинг.

Думаю, будущее покажет, насколько правильным был этот шаг, насколько удачной была эта инвестиция. Мы верим в то, что нет лучшего времени инвестировать в бизнес тогда, когда наши конкуренты этого себе позволить не могут. Расходы на нынешнем этапе принесут свои плоды через два-три года. Узнаваемость нашего банка повысится. И люди оценят, что даже в столь трудное время мы продолжаем инвестировать в собственное имя, в собственный банк.

– Одним словом, новый бренд стал итогом изменений внутри банка. Очень часто бывает наоборот: сначала компания проводит ребрендинг, а потом меняет в соответствии с ним свою деятельность.

– Мы с Вячеславом Кимом, председателем совета директоров нашего банка, считаем, что не должно быть большого разрыва между нашим видением, брендом и реальными возможностями банка. Мы запустили новый бренд сейчас, потому что можем быстро запускать новые продукты, постоянно улучшать качество обслуживания клиентов, быстро проводить изменения, начиная с команды и заканчивая инфраструктурой. В этом случае будем только усиливать наш бренд и соответствовать ожиданиям клиентов. Мы можем это сделать благодаря тем масштабным изменениям, которые проводили в течение последнего времени. А вот если бы мы запустили новый бренд полтора года назад, то нам сложно было бы сократить разрыв между брендом и реальными возможностями нашего банка. Мы хотим построить бренд национального масштаба, и если клиенты думают о банке, kaspі bank должен быть первым банком, который приходит в голову.