

# Математика эффективности

Украинские банкиры хорошо усвоили уроки 2008-2009 годов и готовы работать в новом формате финансового рынка. Своим мнением о том, какие вызовы готовит финансистам нынешний год и как при этом оставаться эффективным банком, делится председатель правления Кредитпромбанка Виктор Леонидов



**ВИКТОР ЛЕОНИДОВ**  
Председатель правления Кредитпромбанка

**Каковы, на Ваш взгляд, тенденции развития мирового банковского сектора в текущем году?**

Банковский сектор во всем мире переживает определенные трансформации. Рынок уже не будет таким, каким он был до кризиса. Банкиры заново переосмысливают ситуацию, считают приоритетными не сложные финансовые инструменты, а простые, понятные решения. Кроме того, банки уже не спешат во что бы то ни стало предлагать клиентам огромный перечень услуг, а стараются в первую очередь адекватно оценивать риски, чтобы минимизировать возможные потери.

Можно прогнозировать, что объем кредитования в текущем году возрастет по сравнению с предыдущим годом незначительно — на 4-4,5%. Европейские банки будут решать вопросы рефинансирования. Возможен рост стоимости внешних займов для финучреждений. Вместе с тем банки из стран БРИК будут наращивать свою долю на развивающихся финансовых рынках, что раньше было прерогативой западноевропейских и североамериканских финансовых институтов.

**Какими Вы видите перспективы и стратегию экономического развития Украины в краткосрочной перспективе?**

Украинская экономика остается слишком зависимой от внешней конъюнктуры. Наращивание объемов производства мировых лидеров неизбежно повлечет за собой рост мирового спроса на сырье и товары, что благоприятно отразится на экспортноориентированных отраслях. Рост экспорта будет способствовать увеличению доходов и стимулированию внутреннего потребления.

Безусловно, в краткосрочной перспективе можно ожидать увеличения иностранных инвестиций в инфраструктуру в связи с подготовкой к Евро-2012. В среднесрочной перспективе будут активно развиваться розничная торговля, финансовый сектор, энергетическая, телекоммуникационная, сельскохозяйственная и туристическая отрасли.

Основными факторами роста отечественной экономики останутся стимулирование конкуренции за счет создания равных условий для игроков, улучшение условий ведения бизнеса, развитие частного предпринимательства, малого и среднего бизнеса, в том числе и путем снижения налогового пресса, поддержка импортзамещающих производств, снижение административных барьеров и внедрение передового опыта высокоразвитых государств.

**Какие риски будут характерны для банковской системы Украины в 2011 году? Как это отразится на деятельности и финансовых результатах банковских учреждений?**

Среди основных рисков банковской системы наиболее значительным остается кредитный риск, хотя сегодня объем проблемной задолженности в ней стабилизировался. Выход из рецессии будет сопровождаться умеренным кредитованием, активизацией рынка долговых ценных бумаг, закреплением за сектором государственных заимствований эталона в области безрисковых вложений. Все это вернет актуальность оценке рыночных рисков, в первую очередь процентных и ценовых.

Результаты 2010 года уже продемонстрировали определенное улучшение по сравнению с дном кризиса — 2009 годом. В то же время банковская система осталась в минусе. Думаю, что нынешний год будет в этом отношении переломным — коммерческие банки снова начнут работать с прибылью и вернут себе статус движущей силы экономического роста.

**Актуальная тема для банковского сектора Украины — это его консолидация. На Ваш взгляд, сколько банков должно работать в Украине и каковы основные требования к ним?**

Тема действительно актуальная, хотя дискуссии по этому поводу ведутся уже давно. Международные финансовые организации рекомендуют сокращать их количество путем повышения требований к капиталу. В то же время небольшие банки продолжают создаваться, что говорит о востребованности данной ниши как минимум с точки зрения бизнес-целей, поставленных их акционерами. Однако банки — это не просто коммерческие организации. Их деятельность несет в себе значительную социальную ответственность, особенно в странах с

невысоким уровнем финансового образования населения. Кризис продемонстрировал, что несмотря на ряд громких скандалов с крупными банками, гораздо больше мелких банков были направлены на ликвидацию или попали под действие временных административных. И в каждом случае обманутые вкладчики обви-

Постижение науки эффективного управления банком — процесс непростой, и отечественные финансовые институты находятся только в начале этого долгого пути

няли именно Национальный банк, а не сетовали на свою недалекость в выборе финансовых учреждений и стремление к завышенным процентным ставкам.

Следует отметить, что в мировой практике существуют разные банковские системы в масштабах отдельных стран. В странах Балтии, к примеру, количество банков ограничивается одним десятком, в Германии их больше двух тысяч, Австрии и Франции — около 800, в США — более семи тысяч. Оптимального рецепта не существует, поэтому, я считаю, непосредственно рынок должен заниматься естественным отбором. Основное требование к банку — соответствие его деятельности законодательным и нормативным требованиям, которые, в свою очередь, должны обеспечивать надежность каждого отдельно взятого банковского учреждения и системы в целом.

**Можно ли ожидать, что 2011-й станет годом возобновления интереса к украинским банкам со стороны иностранцев с целью их приобретения? Инвесторов каких «национальностей» стоит ожидать на банковском рынке?**

Иностранцы сегодня не рассматривают Украину как страну с огромным потенциалом развития финансового рынка, поэтому вряд

ли в текущем году, да и в среднесрочной перспективе стоит ожидать новых «громких» приобретений. К тому же основные мировые игроки уже присутствуют на украинском рынке в той или иной форме. Таким образом, крупные инвесторы не появятся, однако те ведущие фининституты, которые уже

оперируют здесь, будут расширять свое присутствие. В результате укрупнения отечественного банковского сектора может увеличиться доля иностранного капитала, и в этом контексте возможен передел рынка в пользу российских банков. Они имеют ресурсы, политическую поддержку со стороны своего правительства и амбициозные бизнес-планы.

**По итогам 2010 года Кредитпромбанк получил доход. За счет чего удалось выйти в плюс, когда финансовая система продемонстрировала отрицательный финансовый результат?**

Ключевыми факторами успеха стали увеличение доходов и управление расходами. Кроме того, к положи-

В результате укрупнения отечественного банковского сектора может увеличиться доля иностранного капитала

тельным тенденциям можно отнести успешную реструктуризацию внешней задолженности и задолженности по гривневым облигациям, капитализацию — собственный капитал банка увеличился в минувшем году в 1,5 раза и достиг 1,8 млрд. грн.

**Сравнивая «украинскую» специфику управления бан-**

**ком с европейской или американской, в чем Вы видите основные отличия? В чем, на Ваш взгляд, заключаются национальные особенности банковского менеджмента?**

Национальная модель менеджмента ориентирована преимущественно на достижение сиюминутного результата: получение плановой прибыли, демонстрацию объемных, количественных показателей, место в различных рейтингах; в то время как западноевропейская и американская — на стоимость бизнеса, реализацию долгосрочной стратегии устойчивого развития. Такая стратегия предполагает не только положительную динамику показателей результативности и эффективности, но и формирование строгой корпоративной культуры, развитие социально ответственного бизнеса, наращивание репутационного капитала.

В части подхода к кредитованию классическим крупным банкам Старого и Нового Света свойственна ориентированность на «закон больших чисел»: диверсификация рисков за счет рынков и инструментов. Классический коммерческий банкинг должен быть «настолько скучен, насколько это возможно» — это, прежде всего, «математика процесса», а не участие в венчурном капитале, из чего, к сожалению, состо-

ят портфели большинства украинских банков.

Постижение науки эффективного управления банком — процесс непростой, и отечественные финансовые институты находятся только в начале этого долгого пути. Нужно отдать должное: наши финансисты очень быстро учатся.

ЕЛЕНА МОШЕНЦА