Банки локальные — амбиции глобальные

За последние два года незаметно сошло на нет обсуждение темы необходимого числа банков: сколько кредитных организаций нужно экономике РФ — 200 или хватит и 100? В текущий период «банки всякие важны», а у региональных организаций появились возможности для развития

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Долгие годы казалось, что усиливающийся тренд на огосударствление и укрупнение игроков финансового рынка, а также все новые требования ЦБ относительно цифровизации бизнеса приведут к уходу с рынка многих банков.

За последние 10 лет в 2,5 раза снизилось количество региональных банков: на 1 января 2014 года их насчитывалось 425 из 859. А на горизонте последних пяти лет произошло сокращение на одну треть: на 1 января 2019-го их было 239, подсчитали в Ассоциации российских банков. В недавнем интервью «Б.О» председатель правления АРБ **Олег Скворцов** посчитал, что для построения гибкой сети внешнеэкономической деятельности и осуществления расчетов с дружественными и даже недружественными странами необходимо иметь большее количество банков.

Тем не менее, по данным Центробанка, на 1 января 2024 года в России зафиксировано 324 действующих банка (из которых 224 — с универсальной лицензией и 100 — с базовой), а также 37 небанковских кредитных организаций. Из них 168 относят к региональным: в их числе 154 банка, из которых 82 имеют универсальную лицензию, и 72 — базовую, а еще 14 — это небанковские кредитные организации. Такие данные привели в АРБ.

Региональное неравенство

Таким образом, и теперь чуть больше половины из работающих банков — региональные. Но обращает на себя внимание все более неравномерное их «распределение» по субъектам РФ.

За последнее десятилетие количество регионов РФ, в которых «собственные» финучреждения не зарегистрированы вовсе либо остался только один их «представитель», выросло более чем в 3 раза и сейчас составляет 51. К примеру: в начале 1990-х в Якутии действовали 35 таких структур, сегодня же — только одна.

В 2014 году вообще не было региональных банков у восьми территориальных образований, в 2019-м — у 15. В 2024 год без местных кредитных организаций вошли 26 регионов, а с одним банком — 25, посетовал на нисходящий тренд Олег Скворцов. Как негативную оценивает наблюдаемую динамику и **Алексей Порошин,** член генсовета «Деловой России».

Впрочем, не все «регионалы» отправляются прямиком в «книгу памяти» ЦБ РФ: статус некоторых меняется. «Мы из статистики АРБ убираем, например, тот же Совкомбанк, поскольку он уже, по сути, федеральный. Критерии оценки — масштаб и форма деятельности, а также отсутствие концентрации на "родном" регионе», — пояснил Олег Скворцов.

Устаревшая классификация?

Само понятие «региональный банк» все более размывается, в том числе и в силу развития цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Но не только: упомянутый Совкомбанк (зарегистрирован в Костромской области), к примеру, ведет активную территориальную офлайн-экспансию. Портал Выберу.ру в рейтинге за январь 2024 года по показателю «Размер активов» поместил эту кредитную организацию на 7-ю позицию. На 16-й строчке списка расположился БСПБ (банк «Санкт-Петербург»), офисы которого сегодня работают в Москве, Новосибирске, Калининграде, а не только в Ленинградской области. На 25-й — УБРиР (Екатеринбург), на 38-й — Газэнергобанк (Калуга), на 40-й — «Центр-инвест» (Ростов-на-Дону), а в пятый десяток в основном вошли «регионалы».

«На сегодняшний день классическое понятие "региональный банк", когда головной офис находится не в Москве, устарело. Крупный региональный банк может быть федеральным и системообразующим, входить в топ рейтингов при высоком объеме услуг, консолидации денежных оборотов и широком диапазоне сервиса, в отличие от мелких банков, которые работают преимущественно с кредитно-депозитным направлением, — считает **Егор Диашов,** председатель комиссии по финансовым рынкам МГО «ОПОРА РОССИИ». — Целесообразно делить банковский сектор не по географии присутствия, а по бизнес-модели, по количеству отделений, по продуктовой линейке, по универсальности или монопродукту». Эксперт предлагает перейти к классификации по такому принципу: малые банки — имеют одно или несколько отделений; мультирегиональные — открыли представительства в нескольких десятках регионов; федеральные банки.

Аналитики портала «Бробанк» при составлении собственных рейтингов уже ввели ограничители: отделения должны быть представлены не более чем в 10 регионах, а офисы — максимум в трех федеральных округах. Исходя из таких вводных, там насчитали по состоянию на ноябрь 2023 года 136 участников, что составляет 42% рынка.

Но сами топ-менеджеры и бенефициары местных банков (нередко это одни и те же лица), независимо от масштабов бизнеса, подчеркивают свой «региональный статус», противопоставляя себя «федералам». Их мантра: «Мы более гибкие в подходах и клиентоориентированные». Олег Скворцов с этим согласен, хоть и добавил, что в принципе эти качества могут быть присущи банку любого размера, от малого до крупного.

«Чтобы конкурировать с крупными игроками, у небольших банков есть два пути — стать лучшими либо в продукте, либо в сервисе, — высказала свое мнение директор Делобанка (часть Группы «Синара») **Ирина Кузьмина.** — В первом случае важно решать профильные задачи предпринимателей лучше, чем конкуренты. Так, для ретейла мы предлагаем более 20 способов приема оплаты от покупателей. Во втором — улучшать сервис и решать индивидуальные, нестандартные кейсы. Крупные банки из-за большой клиентской базы вынуждены для снижения затрат жестко стандартизировать процессы коммуникаций, в том числе за счет сокращения живого общения с клиентами. А для небольших — каждый клиент очень ценен. Зачастую компания, которая в крупном банке относилась к массовому сегменту, при переходе в небольшой банк может попасть в премиум и получить индивидуальные условия обслуживания». Ирина Кузьмина сообщила, что 70% клиентов в 2023 году перешли в Делобанк именно из крупных федеральных банков.

Вне санкционных радаров

Клиенты в последние два года массово «мигрировали» в структуры, не попавшие под санкционные радары Запада. Сформировалось устойчивое мнение, что основой бизнес-модели участников рынка «поменьше», включая «регионалов», стали трансграничные переводы. Банкиры объясняют, почему это не так.

«Утверждать, что небольшие банки сделали основой своей бизнес-модели трансграничные платежи, ошибочно в силу постоянных изменений на этом рынке и рисков, связанных с этим», — уверена Ирина Кузьмина.

«Модель развития регионального банка в своей сложившейся классической архитектуре не предполагает широкого использования транзакционного сектора для получения прибыли, — пояснила, в чем опасность, **Дарья Динец,** завкафедрой «Финансы и кредит» экономического факультета РУДН. — Поскольку региональный банк в отличие от федерального не имеет широкой филиальной сети, трансграничные операции для него приводят к сокращению банковских мультипликаторов и снижению фундаментальных показателей. Без развития инвестиционной привлекательности региона присутствия бизнес-модель регионального банка окажется несостоятельной, а сам он может стать интернаци-

ональным аналогом фирмы-обналички, век которой, как правило, недолог, особенно в условиях ужесточения централизации денежного оборота страны». Кроме того, появляются сообщения об использовании цифрового рубля на территории стран БРИКС+, что потенциально сокращает перспективы транзакционного потенциала малых неподсанкционных банков, добавила Дарья Динец.

«Доля трансграничных переводов за последние два года увеличилась, но не это является определяющим фактором успешности. Происходит диверсификация клиентов, которые стали охотнее обслуживаться у региональных банков, чему способствовали санкционные ограничения по отношению к крупным участникам рынка, в том числе — по работе с валютами. Вначале туда потянулись вкладчики, потом МСБ. И клиенты поняли, что получают обслуживание на достаточно высоком уровне по более широкому спектру услуг», — описал динамику двух последних лет Олег Скворцов.

Преимущества для бизнеса

С тем, что «локальные игроки сейчас решают широкий круг задач», согласна и **Лидия Симонова,** председатель правления банка «Центр-инвест». По ее мнению: «Кроме устойчивой независимой платежной инфраструктуры с дружественными странами региональные банки гибче и адаптивное реагируют на потребности бизнеса и населения региона, широко используют госпрограммы кредитования и внедряют собственные востребованные кредитные продукты». Она видит запросы клиентов МСБ на помощь в оценке рисков, на оперативное получение денег в конкретные даты, на лучшие условия по процентной ставке.

Александр Калинич, предправления банка «Кубань Кредит», среди преимуществ отметил, что при рассмотрении заявок на кредитную линию для представителей бизнеса отсутствуют требования к шаблонам финансового анализа и к реализуемому проекту. Также, по его словам, предприниматели могут рассчитывать на отсрочку по погашению основного долга, увеличенный срок кредитования и возможность дополнительного финансирования на оборотные и инвестиционные цели. Еще клиентам важны прозрачность условий кредитных продуктов и разнообразие специальных предложений и акций, добавил он.

Алексей Порошин напомнил, что «в сотрудничестве с Корпорацией МСП, которая активно ставит лимиты на многие региональные банки, они могут участвовать в предоставлении субсидий, льготного финансирования и так далее, причем гораздо эффективнее и быстрее».

Вид изнутри «глазами» бизнеса

Насколько совпадают оценки собственной деятельности самих банков с ожиданиями клиентов, «Б.О» решил выяснить у представителей бизнес-объединений. «Крупные федеральные банки работают “под копирку”: у них тонко настроенные и негибкие финансовые модели. Представителю малого бизнеса в регионе очень трудно быстро получить продукты, учитывающие его специфику, — прокомментировал Алексей Порошин. — В региональном банке способны создавать уникальные продуктовые линейки и ниши под отраслевых клиентов. Можно дозвониться до своего менеджера или даже директора в любое время дня и ночи, чтобы решить быстро вопрос с поддержкой, получить короткий кредит, овернайт, да даже просто выговориться. Конечно, в банке федерального значения это немыслимо».

Егор Диашов видит, что региональные банки часто являются пионерами в использовании технологических инноваций для улучшения качества обслуживания и эффективности своих операций. «МСБ в регионах часто предпочитает обслуживаться в банках на местах, где он со своими депозитами, счетами и операциями значим как клиент. Он может ожидать, что его идеи и предложения будут услышаны. Такую лояльность крупные банки дать не могут», — пояснил представитель «ОПОРы».

Дарья Динец полагает, что локальный бизнес ожидает от своих участников финансового рынка «отсутствия формализма и необходимости платить за комплексные решения без необходимости в них». По ее мнению, бизнесу, который связан технологической цепочкой с регионом присутствия, крайне важно использовать банк, имеющий схожий профиль риска деятельности, поскольку в таком случае происходит реальное разделение рисков между кредитором и заемщиком при реализации инвестиционных проектов, особенно капиталоемких.

Весь спектр — от универсальных до кэптивных

Егор Диашов выделил четыре бизнес-модели региональных банков и назвал ряд крупных представителей сегментов:

- ориентированная на физических лиц и предприятия «классическая схема» (Курскпромбанк, Вятка-банк (Норвик банк);
- сконцентрированная на обслуживании юридических лиц (Алмазэргиэнбанк, Тольяттихимбанк, Банк «Форштадт», Энергобанк);
- заточенная только под физических лиц депозитно-кредитная (ВУЗ-банк);
- межбанковская модель (СЭБ Банк и Углеметбанк).

«Большинство региональных банков обслуживают интересы крупных предприятий или финансовых групп. Их активы часто концентрируются в кредитах юрлицам. Некоторые банки также могут быть кэптивными и обслуживать владельцев крупных предприятий», — сообщил Егор Диашов.

Но также «свои» кредитные организации — в фокусе внимания местных администраций. «Руководству субъектов федерации региональные институты развития могут дать большие преимущества. В таких банках, с понятной структурой управления, можно размещать депозиты, кредитовать местные проекты и в целом влиять на финансовую систему субъекта, — перечислил преимущества местных банков Алексей Порошин. — А сегодня они могут сыграть еще более существенную роль для поддержки экономики региона, поскольку имеют права как открывать корреспондентские счета за рубежом, так и создавать для регионального бизнеса инфраструктуру для расчетов с иностранными партнерами. При этом у них гораздо меньше шансов попасть под санкционные ограничения, чем у крупных системных банков, которые всегда на виду».

Синергия vs подчинение

Эксперт «Деловой России» считает, что, поскольку «у нас губернаторы зачастую технократы, молодые управленцы, им эти инструменты хорошо понятны». У администраций даже сейчас, по его словам, есть возможность продвигать банки своих регионов: рекомендовать их представителям МСБ для обслуживания; делать совместные проекты для бизнеса; поддерживать путем размещения там депозитов и т.д.

Но с учетом возможности властей на местах применять административный ресурс возникает вопрос об устойчивости самих таких кредитных организаций.

«"Карманные банки" администраций — не самая привлекательная картина, а вот роль региональных институтов развития многим была бы по плечу, — уверен Олег Скворцов. — Здесь возможно партнерство с властями и местным бизнесом. Но ситуация должна быть взаимовыгодной для всех сторон, только тогда банк готов брать на себя риски и предлагать инновации. Универсальных рецептов здесь нет в силу специфики территорий».

Дарья Динец считает: «Конкуренция между регионами на поприще промышленного развития — это здоровое состояние региональной экономики, и использование для этих целей инструментария формирования финансово-промышленных групп является необходимым условием, обеспечивающим эффективность данной стратегии».

«Региональные банки развиваются по собственной траектории и находят точки роста в тесном взаимодействии с локальными администрациями, ассоциациями предпринимателей и общественными объединениями. "Центр-инвест", например, с 2016 года развивает сотрудничество с МФЦ. В офисах банка клиенты имеют доступ к широкому спектру государственных и муниципальных услуг для населения и бизнеса. В 2023 году банк приступил к реализации проекта "МФЦ — общественные приемные органов власти и организаций"», — рассказала председатель правления банка **Лидия Смирнова.**

Локальные банки: стратегия и тактика

Региональные банки эффективнее и ответственнее управляют региональными рисками: front, back, inside, environmental, уверена Лидия Смирнова. Важно предлагать клиентам лучшие индивидуальные условия, не выходя за рамки бизнес-модели, чтобы иметь качественные кредитные портфели и оставаться конкурентоспособными. «Центр-инвест» по-прежнему придерживается модели ESG-банкинга. При устойчивом росте прибыли банка в 3,5 раза за последние три года (на фоне роста рынка в 2 раза) качество кредитного портфеля в «Центр-инвесте» в 2,5 раза выше, чем по всем банкам, отметила Лидия Смирнова: «Мы не повышали процентные ставки вслед за ростом ключевой ставки и позволили заемщикам завершить проекты».

События 2022 года не изменили стратегию Делобанка, но теперь там работают не только с микробизнесом, но и со зрелым с МСБ. Из нового: направление BaaS («банк как сервис»), когда компании встраивают банковские сервисы в свою IT-инфраструктуру, сообщила Ирина Кузьмина.

Неизменна и универсальная бизнес-модель «Кубань кредита», динамика прироста кредитного (+29% к 2022 году) и депозитного (+17%) портфелей по итогам 2023 года свидетельствует об увеличении количества и географии клиентов, рассказал Александр Калинич.

Перспективы региональных банков выглядят довольно оптимистично, если не считать того, что в стране в прошлом году наблюдался бурный восстановительный рост. Он и стал тем фундаментом, который привел к невиданным доходам банковского сектора

Кредитование как драйвер

Ирина Кузьмина уверена, что банки, которые исторически фокусировались на кредитовании населения и малого бизнеса, продолжают развивать выбранную бизнес-модель, потому что спрос на финансирование усиливается.

Олег Скворцов добавил, что новые формы фиджитал-сервисов дают региональным банкам реальные конкурентные преимущества и при обслуживании физлиц: они предлагают более гибкие условия для состоятельных клиентов.

Но не менее важно «оставаться в рынке» и при работе с массовым сегментом. Тот факт, что население, как и бизнес, «голосует ногами», отлично виден на примере Сбера, доля вкладов в котором за прошлый год обновила минимум за 15 лет: в 2009 году показатель был 51,7%, по итогам 2023 года — 42,8%, оценили в Агентстве по страхованию вкладов. И это при том, что общий объем подлежащих страхованию средств за год увеличился на 21,1%. Причины бегства вкладчиков: низкие ставки и дополнительные условия, выставляемые Сбером, считают эксперты.

Еще одна функция локальных банков: выпуск карт для населения, включая транспортные, в регионах присутствия: БСПБ — в Петербурге, «Центр-инвест» — в Ростовской области, Алмазэргиенбанк — в Якутии и Хабаровском крае.

На практике, особенно в настоящее время, региональные банки убедительно продемонстрировали свои преимущества при работе в «нестандартных условиях», считает Олег Скворцов.

«Успех бизнес-модели регионального банка разнороден и зависит от возможностей соответствующего финансового учреждения эффективно встроиться в технологические и логистические цепочки регионов присутствия и соседних», — поделилась своими наблюдениями Дарья Динец.

Таким образом, перспективы региональных банков выглядят довольно оптимистично, если не считать того, что в стране в прошлом году наблюдался бурный восстановительный рост. Он и стал тем фундаментом, который привел к невиданным доходам банковского сектора. Но на текущий 2024 год и эксперты, и регулятор предрекают экономике весьма умеренные успехи, а насчет более отдаленного будущего прогнозы независимых аналитиков еще осторожнее. Б.О