

Неслияния и непоглощения

Проблема для многих региональных банков — запредельная дороговизна цифровизации. Решить ее помогла бы консолидация структур без их слияния. Но способы объединения по указке «сверху» не впечатляют рынок, а мировая практика вряд ли приживется на российской почве

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»





Жизнь после пятидесяти

«Главной нишей для развития региональных банков являются инновации. В гонке технологий труднее всего малым и средним банкам в регионах. Причиной является прямая зависимость от затрат на технологические внедрения: надо учитывать не только прямые денежные, но и кадровые расходы, которые стали весьма существенными, — пояснил **Егор Диашов**, председатель комиссии по финансовым рынкам МГО «ОПОРА РОССИИ». — Для банков с верхних позиций рейтинга это, возможно, не проблема, но начиная примерно с 50–70-го места расходы на инновации оцениваются как серьезные».

Договориться с регулятором о том, чтобы частично снять с таких финансовых структур регуляторную нагрузку в областях, где она не нужна клиентам, не удастся, отметил **Олег Скворцов**, председатель правления АРБ. В пример он привел историю с внедрением СБП.

Практика слияний ради выживания игроков в системе не нова: к примеру, в 2019 году объединились структуры в Оренбурге и Мордовии. Известны и межрегиональные «браки по расчету». Но в результате теряется самостоятельность финучреждений. Поэтому небольшие банки неоднократно ставили перед регулятором вопрос о создании альянсов: для этого нужны законодательная и регуляторная базы. В частности, один из таких нереализованных проектов межрегионального уровня обсуждался перед началом пандемии. Но предложения «снизу» не находили поддержки.

Инициатива «сверху»

Однако в июне 2023 года Центробанк сам вышел с предложением к рынку, озвучив две концепции консолидации: «альянс» и «зонтик». В первом случае банкам с базовой лицензией предлагается создать общую УК с капиталом из средств участников. «Надстройке» передадут право на координацию деятельности членов альянса.

Что же касается «зонтика», в такой модели универсальный крупный банк может консолидировать вокруг себя малые по принципу франшизы. В таком объединении нет ограничений по виду лицензии. Здесь применимы два варианта: либо «вассал» будет получать роялти, либо участники получат статус миноритариев.

Эксперты восприняли инициативу так: ЦБ РФ осознает ограниченность возможностей небольших участников рынка и связанные с этим риски. Надзор за консолидированными игроками станет проще, а значит, и требования будут менее жесткими.

Вряд ли при разработке предложений в Центробанке ставили во главу угла именно экономию средств на цифровую трансформа-

цию, но этот «побочный эффект» станет очевидным плюсом. Удастся снизить и расходы на маркетинг, и фонд оплаты труда.

Новые формирования дадут региональным игрокам шанс не только сохранить свои ниши, но и эффективнее конкурировать с «федералами» на своей территории. Банки внутри объединений смогут перенимать друг у друга лучшие практики. Кроме того, это позволит перенести тренд лидеров рынка на создание экосистем на региональном уровне.

Недружественный опыт: преимущества внедрения

Олег Скворцов выразил общую позицию членов АРБ: идея перспективная, но предложенные модели объединения нежизнеспособны. «Надо начинать с малого, с направлений, где можно достичь быстрых успехов. И это IT: мы предлагаем "стартовать" с создания пула банков для внедрения цифрового рубля в целях снижения издержек и наработки компетенций. Либо предстоит обсуждать другие варианты объединения», — предложил он.

Некоторые эксперты ищут решения, обращаясь к западному опыту: там подобные альянсы успешно функционируют уже десятки лет, а иногда и столетия. Егор Диашов подчеркнул, что давно ведутся обсуждения о создании банковских объединений по немецкому типу. Но внедрение этого опыта «сталкивается с препятствиями, такими как различия в нормативной среде и колебания в позиции регулятора», полагает он.

«Банковская система Германии характеризуется жесткой монетарной дисциплиной и достаточностью резервов для осуществления операций. В этих условиях банковские объединения за счет синергии пассивов могут обеспечивать устойчивый мультипликатор», — прокомментировала **Дарья Динец**, завкафедрой «Финансы и кредит» экономического факультета РУДН. Для имплементации такой модели в российскую практику необходимо четкое понимание целей объединения, уверена она. Применительно к сети региональных банков это может быть финансирование технологических процессов производства готовой продукции высокотехнологичных секторов по всей цепочке создания стоимости с одновременным расчетным обслуживанием всех вовлеченных участников, считает Дарья Динец. Но при этом, по ее мнению, должна быть обеспечена финансовая безопасность объединения, особенно при совершении трансграничных операций.

Неготовность к глобальным «сдвигам»

Егор Диашов не уверен, что немецкие «семена» способны взойти на российской почве: «Германия обладает так называемой трехсекторной структурой банковской системы, где каждый из них имеет собственные клиентскую базу, набор банковских услуг и размер балансовых средств. В стране около 1300 банков с особенной экономической моделью, подавляющее число которых (около 700) — кооперативные образования. Такие организации не пытаются быть универсальными, они заточены на конкретную локальную индустрию и нишу — в этом отличие немецкой действительности от российской. Возьмем земельный кооператив, который кредитует исключительно земельное/аграрное хозяйство: Таких примеров в России нет, а перспективы их крайне туманны. Это связано с тем, как столетиями формировался уклад жизни в Германии».

Специализированные финансовые институты в США и Канаде (Credit Unions), в Великобритании (Building Societies) являются аналогами немецких, добавил Егор Диашов.





Эксперт очертил круг проблем при интеграции банковского бизнеса в России: отсутствие денежных средств у мелких банков; объединение бизнес-моделей банков в отдельные категории и приход к единой цели; недостаточное количество профильных банковских организаций, которые могли бы охватывать огромную территорию; нехватка кадров узкого профиля и недостаточная поддержка государства в этой области.

Уравниловка «по слабому звену»

Помимо очевидных плюсов предлагаемых ЦБ моделей эксперты видят и существенные их изъяны, в том числе: выставление объединенным структурам рейтингов по самому слабому участнику; проблемы с администрированием и корпоративным управлением; негативные последствия от потери влияния акционеров и т.д. Также на рынке отмечали, что инициатива на момент ее оглашения не была подкреплена законодательной базой. А поскольку со времени «вброса» идеи ничего не слышно о глубокой проработке подходов совместно с участниками рынка, зато хватает публичных негативных отзывов от банкиров, реализация концепции в первоначальном ее виде выглядит не слишком реалистичной.

Пока же Олег Скворцов наметил возможные при нынешних законодательстве и регуляторике направления сотрудничества региональных банков, не требующие юридического объединения:

- организация участия в синдикатах;
- выработка правил и стандартов консолидации: продукты, маркетинг, управление рисками;
- представительские функции и защита интересов участников объединения;
- централизованные закупки (инвестиции) в IT- и fintech-проекты, в работу бэк-офиса и т.п.;
- централизованные программы по обучению и развитию персонала.

Также, по словам Олега Скворцова, возможен следующий вариант повышения эффективности деятельности заинтересованных банков: отбор Банком России вместе с банковскими ассоциациями организаций-аутсорсеров для предоставления полного аутсорсинга инфраструктуры и, при необходимости, аутсорсинга услуг бэк-офиса и блока отчетности для банков с базовой лицензией.

Дарья Динец ожидает от регулятора мер по поддержке локальных игроков, которые пойдут на пользу российской экономике. По ее мнению: «Банковский рынок в России крайне централизован, а действия системно значимых игроков определяют темпы его развития в целом. В условиях крайне низкой эффективности политики Центрального банка наличие системно значимых банков с высоким уровнем социальных обязательств обеспечивает банковской системе необходимую поддержку государства в условиях реализации рисков снижения ликвидности. Однако при надлежащей и давно ожидаемой рынком смене политики ЦБ на ориентированную на развитие национальной экономики власть региональных банков может быть усилена без повышения хрупкости финансовой системы страны в целом».

Б.О



СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

Вы можете помочь детям победить болезнь, просто отправив СМС на короткий номер

6162

любая сумма может спасти ЖИЗНЬ

www.podari-zhizn.ru

СМС пожертвования на лечение детей с онкологическими и гематологическими заболеваниями (от 10 до 15 000 рублей).

Услуга бесплатная и доступна абонентам МТС, Мегафон, Билайн и ТЕЛЕ2.

Подари Жизнь