



После санации стоимостью 87 млрд рублей банк «Глобэкс» переключился с привлечения средств частных вкладчиков на обслуживание корпоративных клиентов. Конкурировать за клиента можно даже на рынке, 80% которого приходится на четыре крупнейших банка, считает старший вице-президент банка, управляющий филиалом «Петербургский» Юрий КРАСКОВСКИЙ.

- К концу 2010 г. у филиала был кредитный портфель в 5,9 млрд руб. и 6,3 млрд руб. депозитов. Показатели довольно скромные, если не принимать в расчет эффект низкой базы.

- Я бы поспорил. Три волоса на голове - это мало, а в борще - это много. По объему привлеченных средств - примерно 15-16 млрд руб. по итогам I квартала - мы занимаем среди петербургских филиалов 3-4-е место. Это рекордный показатель для филиала за все время существования. На рынке СЗФО 80% кредитов приходится на четыре банка: Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и «Санкт-Петербург». Такую концентрацию, наверное, мало где найдешь.

- До 2009 г. филиал вообще не выдавал кредиты и только привлекал частные вклады. Почему? Есть ли планы развивать розницу?

- Задачи кредитовать не было. Банк собирал деньги с премией к рынку в 3-4%. Я до сих пор мучаюсь - у нас почти 1 млрд депозитов физлиц, привлеченных «в старой жизни» на пять лет с правом пополнения. Деньги очень дорогие - в среднем около 12% годовых! Можно было бы закрыть эти депозиты, но я считаю: банк не должен рисковать репутацией. С физлицами мы работаем по депозитам и ипотеке и не рвемся расширять спектр услуг для них.

- Какая ситуация с проблемной задолженностью?

- К 15 мая 2008 г., когда я пришел в «Глобэкс», банк выдал в Петербурге три кредита. Один из них - на 2 млрд руб. ТГК-1 вскоре погасила. Две другие компании оказались дефолтными. Мы продолжаем работу по взысканию средств с топливного оператора «Фазтон-аэро» и небольшой торговой компании. Еще с одним проблемным должником - концерном «Сельхозагропром» - мы вопрос урегулировали, не доводя до банкротства.

- Каких клиентов вы охотнее всего кредитуете?

- У нашего клиента потребность в кредите - от 30 млн руб., максимальный лимит - 6 млрд руб. Работа с мелким клиентом по трудоемкости такая же, что и с крупным, а отдача от нее намного меньше. Мы стараемся минимизировать свои расходы и максимально увеличить доходы. После кризиса мелкий клиент стал слабым. У нас был клиент - владелец сети бизнес-центров, заполняемость которых во время кризиса упала до 50%.

Когда проходишь по пустым бизнес-центрам, когда видишь в документах заемщиков снизившиеся арендные ставки, то реально понимаешь: уровень бизнеса, особенно малого и среднего, не восстановился в тех объемах, которые были до 2008 г. За 2010 г., как правило, их выручка падала, залогов нет либо это товары в обороте или старое оборудование.

Основные заемщики - компании, которые смогли выжить в кризис, пусть даже со значительным падением объемов выручки, но без дефолта по кредитам, быстро встать на ноги. Очень резко вырос портфель заказов по оборонной промышленности, у предприятий, связанных со строительством энергетических объектов и дорожной инфраструктуры.

- Что вы можете предложить платежеспособным клиентам, чтобы они не ушли в другие банки?

- За каждого хорошего клиента идет борьба. По данным ЦБ, больше половины кредитов - рефинансирование, компании хотят улучшить условия кредитования, на которые они вынуждены были пойти в условиях кризиса. Мы можем продавать клиенту целый комплекс услуг - гарантии, конвертация средств, валютные контракты, депозиты. Стараемся быть гибкими. У нас система персонального обслуживания кредитов - за каждым клиентом закреплен менеджер, он вникает в особенности его бизнеса. При анализе кредитоспособности клиента применяется практика так называемого профессионального суждения. Каждый из 38 кредитов, выданных филиалом, - это творчество.

- Сильно ли пришлось сокращать команду в кризис?

- Когда я пришел, надо было все отстраивать с нуля. Филиал очень резко изменил свою политику, стали нужны клиентщики-продавцы. В филиале работает около 150 человек, средняя текучесть кадров - около 30%, в прошлом году она немного снизилась. В этом году планируем принять семь человек, главным образом на развитие клиентского бизнеса. Сейчас у нас семь вице-президентов, я их называю универсальными солдатами. Каждый из них разбирается в банковском продукте и в бизнесе клиента и может реально структурировать сделку. У нас есть возможность и способность вникнуть в суть бизнеса и финансовое состояние каждого клиента, учесть его потребности.

- Откуда приходят сотрудники?

- Мы охотимся за сотрудниками из банков, которые входят по крайней мере в топ-100. Нужны люди, которые умеют что-то делать, и - я не скрываю - люди, которые могут за собой привести клиента.

Проблема с кадрами остро стоит практически во всех банках. В Москве гораздо проще найти клиентщика.

- Чувствуете ли вы приток сотрудников из западных банков, которые сворачивают российский бизнес?

- Люди из иностранных банков нам не очень подходят. Западные банки работают по жестко отлаженным технологиям, у каждого сотрудника есть своя функция, как описывал Адам Смит. Я в своей докторской диссертации критиковал его подход. С учетом глобализации, развития информационных технологий у нас самым ценным сотрудником будет универсальный многопрофильный боец, за которым стоит мидл-офис, где специалисты более узкой квалификации - юристы, служба безопасности, кредитные аналитики - разбирают проблемы в случае необходимости.

- На санацию банка «Глобэкс» ВЭБ потратил 87 млрд руб. Есть ли планы вернуть эти деньги, продав банк?

- Задача-максимум - довести банк до такого уровня, чтобы можно было в перспективе вернуть средства государства, потраченные на санацию. Чтобы при нынешнем капитале банка «Глобэкс» продать его за 87 млрд руб., нужен мультипликатор 3,5. Наша задача как менеджеров - умереть на пашне, но увеличить активы. В работе у филиала заявки на 27 млрд руб., если хотя бы 25% претворится в жизнь, мы реализуем планы к концу 2011 г. увеличить кредитный портфель до 14 млрд руб.

Биография

Родился 17 января 1950 г. в Инте. В 1982 г. окончил Ленинградский политехнический институт, в 1995 г. - СПбГУ. С 1992 г. заместитель управляющего филиалом АвтоВАЗбанка.

1994 - заместитель председателя правления СПбРР.

1995 - начальник управления, с 2001 г. - председатель правления Балтонэксим Банка.

2002 - первый вице-президент, с 2003 г. президент - председатель правления ТКБ.

2006 - советник президента ХМБ, советник председателя правления ЕАБР.

2009 - член правления, старший вице-президент, управляющий филиалом банка «Глобэкс».

«Глобэкс»

Коммерческий банк. Активы - 124,5 млрд руб. (на 1 апреля 2011 г., «Интерфакс», 33-е место). Капитал - 22 млрд руб. (22-е место). Прибыль - 485,4 млн руб. (40-е место). Акционер - Внешэкономбанк (99,16%). Основан в 1992 г. До кризиса конечным бенефициаром 98,94% уставного капитала банка был его президент Анатолий Мотылев. В сентябре 2008 г. «Глобэкс» столкнулся с массовым оттоком средств клиентов. ВЭБ потратил на санацию 87 млрд руб. и стал основным владельцем банка. Петербургский филиал основан в 2004 г.

Банк будущего

«В свое время я был противником электронного банкинга, - говорит Красковский. - Но когда стал им пользоваться, понял, что через пять лет все наши допофисы умрут и у нас будет один сплошной интернет».

Интервью взяли Анна ЩЕРБАКОВА, Алла ТОКАРЕВА