

Систему менять надо

Кризис всех заставил взглянуть на бизнес по-другому, и банки не стали исключением. Основной вывод: «эффективность» не равно «развитие», а расширяться и расти нужно, но с умом. Сколько банковских кадров осталось в кризис не у дел, сколько новых точек пришлось закрыть, сколько кредитных программ было свернуто...

Пришел 2010 год, и вроде бы началось бурное развитие кредитования. Рынок банковских кадров оживился. Пошел набор сотрудников на розничные направления. Оживился хедхантинг по банковским топ-менеджерам. Но это все лишь на первый взгляд. Кадровое направление для кредитных организаций и по сей день является главным для оптимизации. Правда, далеко не единственным.

В течение 2010 года Центробанк отозвал у банков 27 лицензий, еще 19 были аннулированы регулятором в связи реорганизацией кредитных организаций путем присоединения. С начала 2011 года на рынке уже убыло 12 банков. К концу же года, по прогнозам экспертов, число кредитных организаций может сократиться на 3% (с 944 до 910-920).

Персонал всех этих горе-банков остается без работы, что создает на рынке ситуацию, когда предложение превышает спрос. Это позволяет действующим банкам не слишком заботиться об индексации зарплат своим сотрудникам и не задумываться о высоких ставках для вновь пришедших.

Кроме того, консолидация бизнеса в свете ужесточения требований регуляторов к кредитным организациям сегодня как никогда актуальна. Нижегородпромстройбанк вскоре войдет в состав Саровбизнесбанка. Мособлбанк присоединяет Республиканский Банк. НОМОС-Банк еще в конце 2010 года завершил приобретение контрольного пакета акций Ханты-Мансийского Банка. «Восточный Экспресс» проводит успешную политику покупки небольших региональных и розничных кредитных организаций: Камабанка, Ростпромстройбанка, Городского Ипотечного Банка и Сантандер Консьюмер Банка. ВТБ становится акционером Банка Москвы и Транскредитбанка. Сбербанк покупает «Тройку Диалог» и думает над приобретением розничного бизнеса BNP Paribas. Есть еще куча санируемых или уже санированных банков: Русский Банк Развития и «Петровский» (ныне «Открытие»), «Губернский», Банк24.ру (ныне входит в группу «Лайф» под лидерством Пробизнесбанка), «Союз» и «Северная Казна». И это далеко не весь список

сделок M&A в посткризисный период.

В таких случаях, безусловно, кадровые преобразования неизбежны. Все, конечно, зависит от степени сходства бизнес-моделей объединяемых кредитных организаций. В первую очередь устраняются дублирующие функции. Также анализируется эффективность работы отделений в регионах пересечения объединяющихся банков. Если различия в бизнес-моделях банков и их корпоративных культурах существенны, то влияние на кадровый состав может быть очень ощутимо, вплоть до полной смены команды.

В общем, кадры в банках до сих пор переживают не лучшие времена. Но кадры - не единственное направление, оптимизируемое финансовыми институтами. Ряд кредитных организаций занялись оптимизацией структуры бизнеса. Кто-то отказывается от розницы, кто-то - от корпоративки, кто-то понял, что не потянет ипотеку сам, а с АИЖК еще возиться придется, так что - ну ее.

В основном уходят из ретейла иностранные дочки - KBC, Рабобанк, «Барклайс», HSBC. Отечественные игроки тоже не стесняются таким образом оптимизировать структуру бизнеса. Например, saniруемый банк «КИТ Финанс» избавился от ипотеки, распродав закладные. Русфинанс Банк, войдя в группу Societe Generale, также перестал заниматься ипотекой. При таком раскладе в банках, скорее всего, происходит тотальное урезание издержек на те или иные направления бизнеса - это не только кадры, но и офисы, реклама, фондирование, сервис.

Еще один нюанс - филиальное расширение. Региональный охват - это, конечно, хорошо. Но ведь открытие каждой точки, а уж тем более выход на новый региональный рынок дорогого стоит. И тут кризис опять-таки преподнес банкам замечательный урок. Банкинг будущего все-таки преимущественно перенесется в онлайн. Так что гораздо эффективнее для кредитной организации инвестировать сегодня именно в IT-инфраструктуру. До сих пор у большинства банков даже банальный интернет-банк остается неудобным, непонятным, далеким от совершенства. В общем, если говорить о веб-банкинге, то потратиться придется.

Выходит, банки в силу постоянной переоценки рисков - одни из наиболее эффективных игроков финансового рынка. Однако все пока идет по стандартному пути: порезать штат и сократить «косты» на открытие новых точек.

Но, возможно, отечественным кредитным организациям стоит заняться в конце концов инфраструктурными изменениями и модернизацией имущества в частности и бизнеса в целом? Не зря «иностранцы» на нашем рынке уже активно делают это. Не опоздать бы остальным.