

Мнение [Тамаш Хак-Ковач]

О хорошем вине, новых лицах и качественной трансформации банковского бизнеса

За последние пять лет в украинском банковском секторе произошли серьезные тектонические сдвиги. Менялось все — от первых лиц до технологий, от законодательного поля до внутрикорпоративных культур, от продуктов до сервиса. В основе этого, на мой взгляд, лежит изменение отношения к банковскому сектору со стороны как регулятора, так и акционеров и клиентов.

Многие иностранные финансовые группы словно очнулись от эйфории. Я хорошо помню докризисное время и оценку банковского сектора Украины. Как-то глава одной из иностранных групп поделился воспоминаниями о том, как его финструктура покупала банк в Украине. Но вспоминал он не о цифрах и ROI, а о дорогом вине, которым его тогда угощал украинский собственник. Решающую роль в тех переговорах играли не реальные факты, а кредит доверия, полученный Украиной после Оранжевой революции. Спросите, о чем опытные иностранцы думали пять лет назад и почему переплачивали такие суммы за украинские риски? Отвечу: тогда мало кто реально «оцифровывал» потенциал страны, тогда было модно просто работать в Украине, тогда все просто хотели сюда и никто не просчитывал, какими потерями реализация этого желания может обернуться впоследствии. Разве можно просчитать украинскую бизнес-этику и нелюбовь к возврату долгов? Разве можно, не столкнувшись с украинской судебной системой, поверить в то, что она может работать неэффективно? Разве можно было представить, что долги крупных финансово-промышленных групп сегодня станут объектом торгов новосформированного рынка, где кредиты именитых компаний продаются с дисконтом до 50%? Из этих «разве» сегодня и состоят многомиллиардные банковские резервы, недоверие к Украине и понижающийся коэффициент интереса.

Второй важный момент — за последние годы произошло



много ярких ротаций первых лиц. Свои посты покинули в буквальном смысле корифеи банковского бизнеса. Хорошо это или плохо? Я считаю правильным первый ответ. Банковские элиты проживают свои жизненные циклы. Не могут одни и те же люди сначала строить банковский бизнес, а потом его сокращать. Это противоречит человеческой природе. Для своих руководителей многие финучреждения вышли за рамки бизнеса и работы, заняв в их жизни место еще одного «ребенка» — детища. Это очень тонкая грань в бизнесе — не быть равнодушным и в то же время уйти от субъективности, не уметь говорить «нет» и резать кости тогда, когда кажется, что резать уже нечего. Для акционеров это сигнал — в такие моменты необходимо менять руководство, давать бизнесу свежую кровь и новый угол зрения. Можно возразить: а как же клиенты и личные

связи, ведь на этом выстраивается львиная доля отношений в бизнесе? Опыт показывает, что потери минимальные. Чем взрослее становится украинское бизнес-сообщество, тем дальше мы от личностных факторов и ближе к профессиональным.

Посткризисная среда формирует и новые потребности. Клиенты отошли от непомерных мечтаний в виде многометровых квартир и машин, не соответствующих их финансовым возможностям, и вернулись к трезвой оценке. Банки, в свою очередь, также пересмотрели системы оценки рисков, стали жестче и требовательнее. Изменились приоритетные отрасли. Пять лет назад мало кто хотел работать с аграриями, а сегодня это самые желанные клиенты банковских учреждений. Изменились продуктовые предложения — на первый план вышли карточные и кэш-продукты для населения, гибкие индивидуальные предложения и поддержка оборотного ресурсом для корпоративного сегмента. IT-составляющая занимает все большую долю в матрице успеха любого

бизнеса, и этот тренд будет усиливаться. На мой взгляд, сегодня изучением потребностей своих клиентов и реальным банковским бизнесом занимается не более 20 финучреждений. Что делают остальные 150? Есть три варианта: либо являются атрибутом финансово-промышленной группы (после кризиса эстафету «наличия банковского бизнеса» у иностранцев перехватили украинские собственники), либо выполняют функцию оптимизационных структур, либо ждут своих покупателей и поддерживают формальное существование. По законам бизнеса второй и третий варианты должны отсеяться. Посткризисная пятилетка стала хорошим фильтром: на смену количественным показателям пришли качественные. На следующем этапе качество должно перейти в эффективность. А это значит, что через пять лет структурных изменений будет еще больше.



Тамаш Хак-Ковач,
председатель
правления ОТП Банка