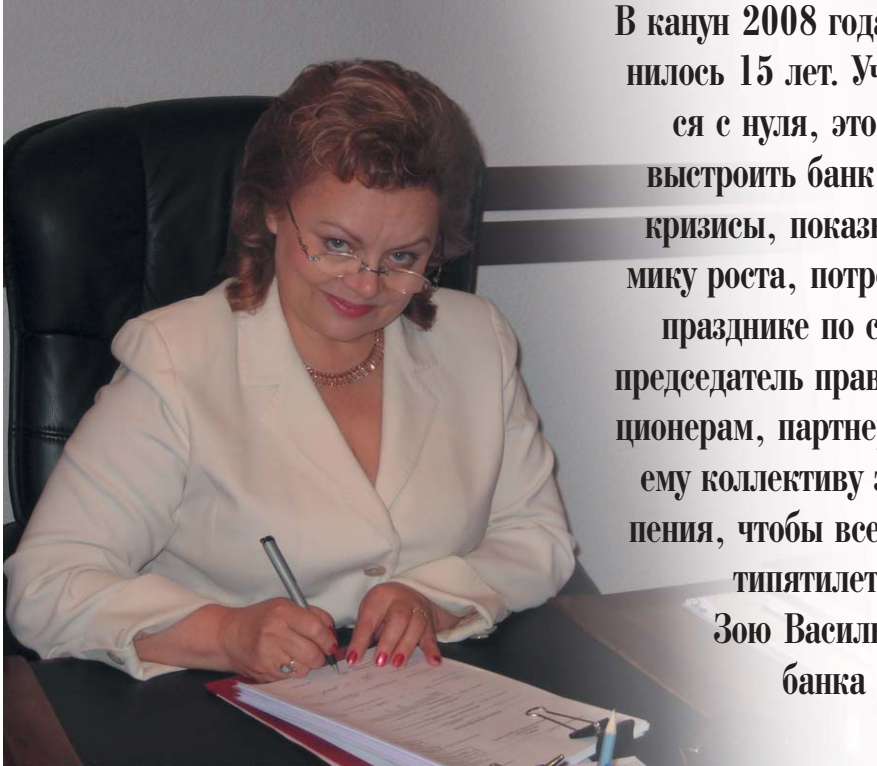


# СООТВЕТСТВОВАТЬ ВРЕМЕНИ, В КОТОРОМ ЖИВЕШЬ

Вероника Новикова

К  
О  
Н  
К  
У  
Р  
Е  
Н  
Ц  
И  
Я



В канун 2008 года банку "Форштадт" исполнилось 15 лет. Учитывая, что банк начинался с нуля, это "нормально много". Чтобы выстроить банк структурно, выдержать все кризисы, показывать положительную динамику роста, потребовалось много усилий. На празднике по случаю юбилея Зоя Музыка, председатель правления банка, пожелала акционерам, партнерам, клиентам и всему своему коллективу энтузиазма, здоровья и терпения, чтобы всем вместе встретить двадцатипятилетний юбилей. Мы попросили Зою Васильевну рассказать об истории банка и о том, как достигнуть поставленной цели.

## Что с неба падает

- Банку "Форштадт" уже 15 лет, и последнюю пятилетку он работает под вашим началом. Какие это были годы?

**Зоя Музыка:** В банк я пришла в 2003 году, когда ставки доходности начали падать по всем банковским продуктам. Кроме того, эти годы запомнились и нарастающей конкуренцией на рынке банковских услуг, отсутствием подготовки кадров и многим другим! Но в то же время это один из самых интересных периодов в развитии российской банковской системы, выход на совершенно другой уровень профессионализма. С неба уже ничего не падает! Для развития банка требуются знания, ориентация на потребности клиента; необходимы серьезная технологическая оснащенность, диверсификация и универсализация продуктов и услуг.

- Что для вас настоящее, прошлое и будущее вашего банка?

**Зоя Музыка:** Настоящее, прошлое и будущее банка неразрывно связаны между собой. Они требуют ответственности в работе команды, развития стратегических планов и непрерывного энтузиазма сотрудни-

ков. Актуальным является девиз: "Учиться, учиться, учиться".

- Вы очень активно работаете в финансовой сфере. Вы борец?

**Зоя Музыка:** Действительно, я по натуре борец и стараюсь занимать активную позицию. Самым главным считаю необходимость соответствовать времени, в котором живешь.

- Считаете ли вы, что всегда следует побеждать?

**Зоя Музыка:** Нет, это необязательно и невозможно. Поражения многому учат. Чтобы увидеть что-то получше, иногда необходимо отступить на шаг назад. Но хотеть побеждать - это нужное и полезное желание, без которого победы не будет никогда.

## Всегда на твоей стороне

- Как возникла идея создания банка и почему он называется немецким словом "Форштадт" - крепость?

**Зоя Музыка:** Название "Форштадт" родилось из желания позиционировать банк как региональный, близкий оренбуржцам. И поскольку в Оренбурге один из старейших регионов города называется "Форштадт" и именно там находится банк, то было принято такое решение. А крепость - это защита: защита клиентов, акционеров и сотрудников. Именно смысл этого слова и был перенесен в девиз банка - "Всегда на твоей стороне".

Конечно, получение прибыли - одна из главных задач для предпринимателя, но не единственная. Сверхзадача, или миссия, финансиста состоит в том, чтобы безукоризненным ведением финансового дела заслужить доверие и клиентов-вкладчиков, и заемщиков, и акционеров. Его цель - обеспечить аккумуляцию свободных денежных средств и капиталы финансового предприятия, предпринимателей. Они, в свою очередь, развивая дело, обеспечат работой каждого желающего, наполнят бюджет, помогут слабым и небольшим. В конечном итоге это сделает страну богатой и процветающей, а граждан - более ответственными и благополучными.

*- Какие компании являются основными акционерами банка? Как складываются взаимоотношения с ними? Как банк "Форштадт" наращивает капиталы?*

**Зоя Музыка:** Основной акционер банка - оренбургская компания "Энергоинвест". Кроме них есть и миноритарные акционеры банка. Их около двадцати. Банку повезло с акционерами. Это исключительно ответственные и профессиональные люди, которые развивают банк все эти годы. За последние четыре года банк три раза наращивал уставный капитал. Сегодня он составляет 1,5 млрд руб., и это только денежные средства.

В 2007 году было открыто 2 новых дополнительных офиса в Оренбурге и филиал в Уфе. К настоящему моменту банком создан солидный рынок из 12 дополнительных офисов по всей Оренбургской области и филиалов в Самаре и Уфе.

## На взаимном доверии

*- Основные клиенты банка "Форштадт" - кто они?*

**Зоя Музыка:** Клиенты у банка разные. Есть и крупные, но основная масса - это малые и средние предприниматели. Активно работает банк и с физическими лицами. Особое внимание за прошедший год банк уделял совершенствованию клиентской политики и улучшению качества предоставления услуг.

*- Как завоевать и удержать клиента?*

**Зоя Музыка:** Сейчас завоевать и удержать клиента значительно труднее, чем 8-10 лет назад. Это возможно

только при обеспечении высокого уровня сервиса, настоящей заинтересованности в развитии бизнеса наших клиентов, помощи в оценке рисков и их разделении.

Стремясь к тому, чтобы обслуживание клиентов было максимально автоматизированным, банк в прошлом году внедрил новую для российского рынка услугу "SMS + Интернет-банк". В мае банк утвердили в качестве ассоциированного члена международной платежной системы VISA International. В октябре 2007 года банк начал работу по новым программам ипотечного кредитования "Русская ипотека".

*- Расскажите о ваших масштабных проектах.*

**Зоя Музыка:** Банк участвует в нескольких национальных проектах: "Доступное жилье - россиянам", "Развитие АПК". Например, в двух регионах мы участвуем в создании крупных предприятий по производству мяса, причем эти проекты реализуются на долгосрочной основе. Банк участвует в финансировании строительства жилья в Оренбурге, Санкт-Петербурге, в развитии индустрии производства стройматериалов. Это кирпичные заводы, производство железобетонных изделий, стеклопакетов, производство легких конструкций и других материалов.

Взаимоотношения с клиентами складываются не только на основе взаимной выгоды, но и на взаимном доверии. Мы рады были получить множество искренних поздравлений в юбилейные дни.

## Дорогу осилит идущий

*- По вашим ощущениям, насколько серьезно кризис на международных рынках затронул российские банки?*

**Зоя Музыка:** Международный кризис, конечно, затронул и российские банки. Но, как говорится, нет худа без добра. Эти события заставили руководство и акционеров всех без исключения банков внимательно посмотреть на планы своего стратегического развития, на принципы анализа и обеспечения ликвидности. Огромную роль в поддержке банковской

В 2007 году банк "Форштадт" отметил 15-летний юбилей своей деятельности. С самого основания банка в Оренбурге в 1992 году вся работа была построена на формировании долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами и создании универсальной системы банковского сервиса, которая отвечает потребностям частных вкладчиков, предпринимателей и предприятий малого и среднего бизнеса. По решению администрации Оренбургской области банк удостоился почетного звания "Лучший региональный банк 2007 года" за динамичное и эффективное развитие.

системы сыграл Банк России, который в 2007 году значительно улучшил систему рефинансирования банков. Кроме этого, в прошлом году банки задумались об автономной, в какой-то мере конечно, работе по обеспечению ресурсами. Именно поэтому наша банковская система не пострадала в самые критические моменты.

Учитывая, что региональные банки не имеют прямого доступа на рынки западных пассивов, они наименее зависимы от колебаний рынка. Мы всегда проводим очень взвешенную политику по обеспечению ликвидностью, поэтому системный западный кризис нас не затронул. Но развитие средних банков в целом эта ситуация затормозила.

*- Остаются ли у средних банков перспективы выживания на российском банковском рынке?*

**Зоя Музыка:** Всех нас не может не волновать дальнейшая судьба российской банковской системы. Развитие задерживает отсутствие ресурсов. Но банковское сообщество пытается донести эту проблему до Правительства. Особая роль здесь принадлежит банковским ассоциациям. Хочется надеяться, что мнение банкиров будет услышано. За эти годы создана инфраструктура, которую надо наполнить деньгами и развивать. Банкиры, работающие в регионах, готовы совершенствоваться и помочь в развитии предпринимательства, без которого развитие и процветание России невозможно.

Не чувствуя поддержки государства, его заинтересованности в развитии региональных банков, многие собственники, не имеющие возможности наращивать капитальную базу принадлежащих им банков, будут стремиться продать свои доли, так как это тоже бизнес, как и любой другой. За эти годы потрачены серьезные усилия и деньги, и предприниматели не хотят просто так терять свои активы. Российские банки нуждаются в более дешевых и долгосрочных ресурсах.

Будет очень жаль, если мы потеряем российскую банковскую систему. Наличие одних только мега-банков не позволит динамично развиваться экономике регионов. Мы знаем, какой может стать экономика при отсутствии конкурентов. Очень крупные структуры быстрее "забюрокрачиваются" а это всегда плохо. Для выхода средних банков на рынок зарубежных финансов необходимо соответствие очень жестким критериям. Должна быть развита инфраструктура, достигнут определенный уровень корпоративного управления, технологий. Но "дорогу осилит идущий", и ничего невозможного нет. Думаю, что каждый банк ищет свои пути выхода на финансовые рынки. Очень хотелось бы, чтобы у нашего Правительства была более внятная политика развития этого сегмента рынка. И на мой взгляд, она сейчас разрабатывается усиленными темпами.

*- Как вы оцениваете действия Банка России в конце прошлого года по поддержанию ликвидности на банковском рынке?*

**Зоя Музыка:** Действия Центрального банка были решительными и своевременными. То, что Банк России работал с крупными банками, - это нормально и правильно. Потому что это системообразующие банки, которые надо рефинансировать в первую очередь. Мы, например, вообще не обращались за рефинансированием в ЦБ РФ, поскольку рассчитываем в основном на узкий круг партнеров, в которых уверены. Есть система приоритетов, и каждый руководитель понимает, что спасать будут в первую очередь тех, от кого зависят многие и где ущерб может быть более значительным. Если ресурсов не хватает, то надо быть крайне осторожными при принятии решений. Большинство средних банков, думаю, придерживается именно этой политики.

*- Чего вы ждете от Банка России в этом году?*

**Зоя Музыка:** Серьезной и вдумчивой политики по развитию национальной банковской системы, по обеспечению ее устойчивости в моменты кризисов.

## Наша доля

*- В прошлом году четко обозначилась тенденция к усилению курса российского Правительства на поддержание и развитие государственных банков. Остается ли на рынке место для частных банков?*

**Зоя Музыка:** Курс на укрепление государственных банков не удивляет - это продолжение общей политики укрепления государства. Место для частного бизнеса на этом рынке пока еще есть. Но мы должны понимать, что на нашу долю приходится ниша самых рискованных и самых неразвитых сегментов предпринимательства. Наша миссия - находить, выращивать и отдавать другим, как это ни грустно.

Пассивы наши намного дороже, чем у госбанков, соответственно и кредиты дороже, так как работать совсем бесплатно мы не можем. Необходимо поддерживать рентабельность капитала, чтобы собственники не ушли с этого рынка. А поскольку мы должны стремиться и обеспечивать высокий уровень соответствия крупнейшим банкам, то нагрузки в региональных банках на порядок выше, чем в филиалах иногородних банков. Стратегия банка проста - соответствовать требованиям рынка: инфраструктура, продуктового ряда, технологичности, качества управления, уровня рисков и открытости. А еще - неукоснительного выполнения законов и душевного отношения к клиентам.

## Кто не движется вперед, тот движется назад

- Банк "Форштадт" активно развивается именно в последние годы. Каковы причины роста?

**Зоя Музыка:** Все просто: кто не движется вперед, тот движется назад. Это закон развития. Банк осуществляет тщательный мониторинг и профессиональный анализ рынков. Это позволяет квалифицированно прогнозировать экономические и социальные сдвиги и принимать верные решения. Именно поэтому все основные экономические показатели развития за прошедший год значительно выросли.

По данным на 1 января 2008 года, валюта баланса банка составила 9,4 млрд руб.; кредитный портфель - 5,4 млрд. Бизнес банка ориентирован главным образом на реальный сектор экономики, обладающий высоким рыночным потенциалом, и это позволяет нам оставаться в лидерах среди других региональных банков по многим финансовым показателям. В дальнейшем основной рост финансовых показателей планируется за счет улучшения системы управления и планирования, активного внедрения новых технологий, услуг и продуктов, комплексной системы управления финансовыми рисками.

- Какие технологии использует банк "Форштадт", чтобы побеждать в конкурентной борьбе? Продвигаете ли вы услуги банка через сеть Интернет?

**Зоя Музыка:** Мы стараемся использовать все лучшее и доступное, чтобы обеспечить конкурентоспособность банка, в том числе и Интернет.

Перспективы дальнейшего развития деятельности вполне соответствуют вызову времени и ситуации, сложившейся на рынке банковских услуг. В 2008 году "Форштадт" намерен выйти на качественно новый уровень банковского бизнеса. Среди клиентов банка - активных и успешных людей - все больше появляется молодых профессионалов, и совершенствование нашего стиля работы свидетельствует о том, что мы идем в ногу со временем. Будут расти филиальная сеть и сеть дополнительных офисов. Параллельно будет развиваться весь спектр банковских услуг.

Прежде всего, конечно, будем разрабатывать электронные технологии, чтобы облегчить новым клиентам получение услуг и сэкономить их время. Будут запущены международные банковские карты VISA International. Мы стремимся быть мобильным и современным банком и ставим интересы клиентов выше собственных, поскольку твердо уверены в том, что наш успех зависит от успеха наших клиентов.

Главные принципы деятельности банка - деловые, доверительные отношения и гибкая тарифная политика. Мы уверены, что только на этой основе можно

выстроить эффективное долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество. Взвешенная политика, поддержка акционеров, чувство ответственности, желание выполнять свои обязательства перед кредиторами, контрагентами и вкладчиками - вот основы нашей стабильности.

## Своим чередом

- Какие стандарты в работе используете вы?

**Зоя Музыка:** Единые стандарты, безусловно, нужны. Но учитывая, что банки у нас сильно различаются, а система в целом многоуровневая, для кого-то должны быть обязательны стандарты по самым высоким планкам, а кто-то должен обеспечить их обязательный уровень на начальном этапе развития. Так, например, как все банки обеспечивают правила бухучета в кредитных организациях. Чем выше уровень банка, тем более жестко и четко должен выполняться стандарт его деятельности.

Банк в настоящее время реализовывает несколько новых проектов, в частности подготовку к сертификации на международном уровне на соответствие стандартам качества менеджмента. Эта работа требует огромных сил, направленных на преодоление инерции мышления, ведь самые главные "кирпичики" стабильности - это люди! Из них строится команда, которая мечтает, что банк будет большим, лучшим, перспективным, и именно люди и претворяют эту мечту в жизнь.

- Известно, что главная беда российских банков - это кадровый голод, ведь какими бы ни были современными технологии, эффективными они смогут стать только в результате слаженных действий хорошей команды. Как ее создать?

**Зоя Музыка:** Да, кадровый голод - это серьезная проблема. Финансистами не рождаются, ими становятся после долгой и упорной работы под хорошим руководством. Стремительный рост сети крупных банков приводит к переманиванию едва подготовленных кадров; предложения им неадекватно высоких зарплат, не соответствующих квалификации. Это развращает их, приводит к "звездной болезни", а завышенная самооценка влечет нелояльность и снижение общей нравственной планки. Но на каждый яд вырабатывается противоядие. Надеюсь, что общими усилиями мы и эту проблему решим. Руководители среднего звена должны более тщательно подходить к формированию микроклимата в коллективе. Все-таки для россиян атмосфера дружелюбия и взаимопомощи очень много значит. Это те нравственные начала, которые помогут решить проблему. Будем учить и будем отдавать не только знания, но и те эфемерные вещи, из которых складывается Человек.

