

## стабильность важнее доходности.

**А. ПАНФИЛОВ:** «Банк «Гарант-Инвест» не относится и никогда не хотел относиться к числу банков, стремительно взлетающих по рейтинговым ступеням. Наша цель – нормальный, здоровый и устойчивый рост бизнеса»

беседовала Анастасия Скогорева



1993 год был очень насыщенным с точки зрения создания в России первых частных банков. Однако далеко не все кредитные организации, получившие тогда лицензию, могут в 2013 году отметить свое 20-летие. Банк «Гарант-Инвест» относится к числу тех, кто не только прошел через всевозможные кризисы, но и занял на национальном банковском рынке достойные позиции. О том, как это стало возможным, о стратегии и философии банка рассказал в интервью NBJ председатель совета директоров КБ «Гарант-Инвест» Алексей ПАНФИЛОВ.

**NBJ:** Алексей Юрьевич, банку «Гарант-Инвест» в 2013 году исполняется 20 лет.

**Расскажите, пожалуйста, об истории создания вашей кредитной организации.**

**А. ПАНФИЛОВ:** КБ «Гарант-Инвест» создавался как один из первых частных банков России, при этом мы отсчитываем его историю именно с 12 ноября 1993 года, когда организации была выдана лицензия на осуществление банковских операций. Если же говорить об учреждении банка на собрании учредителей, то оно состоялось раньше, в конце 1992 года.

**NBJ:** А кто учредители – предприятия или частные лица?

**А. ПАНФИЛОВ:** Частные лица, в собрании тогда приняли участие 203 пайщика, в подавляющем большинстве своем это были представители научной интеллигенции, преподаватели и сотрудники Института мировой экономики и международных отношений. Кроме них в состав акционеров были приглашены бизнесмены, в числе которых был я.

**NBJ:** Такой состав пайщиков наложил отпечаток на тогдашнюю стратегию банка?

**А. ПАНФИЛОВ:** Конечно. С одной стороны, люди, принадлежащие к научной элите, предлагали очень правильные и хорошие идеи. А с другой стороны, большинство из них были далеки от реалий тогдашнего российского бизнеса, им трудно было понять и отладить технологии банковского бизнеса, механизмы управления ри-

сками. Поэтому первые годы жизни банка оказались нелегкими, и многие пайщики к 1996 году вышли из капитала КБ «Гарант-Инвест», продав свои доли. 14 мая 1996 года я был избран председателем правления банка, своего рода антикризисным управляющим. При этом мне было предложено не только возглавить финансово-кредитную организацию, но и существенно увеличить свою долю в капитале.

**NBJ:** Наверное, это было не самое простое для вас решение – согласиться управлять банком, который, по вашим словам, переживал в те годы не лучшие времена. Что подвигло вас к тому, чтобы принять предложение акционеров?

**А. ПАНФИЛОВ:** Прежде всего то, что у банка, несмотря на непростое время в середине 90-х годов, всегда была хорошая репутация. Должен сказать, что за всю свою 20-летнюю историю «Гарант-Инвест» ни на один день не задержал ни один платеж. Какие бы кризисы в банковской системе ни случались, мы всегда предельно четко осуществляли все операции, и наши клиенты об этом знают.

**NBJ:** Неужели удавалось без перебоев проводить платежи и в 1998 году?

**А. ПАНФИЛОВ:** Да. Кризис 1998 года «Гарант-Инвест» пережил намного легче, чем другие российские частные банки. Причина устойчивости нашего банка в том, что у нас не было ни одной операции с ГКО, мы не участвовали

в играх на фондовом рынке. Кроме того, банк получал поддержку со стороны предприятий финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест». И третий фактор стабильности, который хотелось бы упомянуть, – это лояльность клиентов: никто от нас за время кризиса не ушел, мы, в отличие от многих розничных банков, не стали жертвой паники вкладчиков. Кстати, то же самое я могу сказать и о кризисе 2008 года.

**NBJ:** Но стратегия, наверное, претерпевает изменения? Трудно представить, что банк, единожды выработав ее, продолжает следовать ей на протяжении двух десятков лет.

**А. ПАНФИЛОВ:** Конечно, стратегия корректируется хотя бы потому, что изменяется законодательное и регуляторное поле. Как я уже говорил, во второй половине 1990-х годов мы активно развивали инвестиционное финансирование, сейчас в силу объективных причин заниматься этим стало практически невозможно. Соответственно, мы теперь делаем упор на другие направления, главным образом на персональное обслуживание клиентов. Я не раз говорил, что наша цель – создание «бутикового» банка, предоставляющего своим клиентам «пятизвездочное» обслуживание. И это не просто красивые термины, мы действительно делаем все, чтобы повышать качество нашего сервиса.

**NBJ:** Есть такое мнение, что качество напрямую связано с размером банка: чем крупнее кредитная организация, тем больше «звездочек» она может обеспечить своим клиентам.

**А. ПАНФИЛОВ:** Это не соответствует действительности. На мой взгляд, «звездочность» не зависит от размера. Могу со всей ответственностью сказать, что среднему по размеру активов банку проще обеспечить индивидуальный подход к клиенту, чем банку конвейерного типа. В то же

время я должен признать, что в последнее время кредитные организации, занимающие лидирующие позиции по размеру активов, очень много сделали для повышения качества обслуживания. Что ж, это означает, что нам не следует расслабляться.

**NBJ:** Как-то не чувствуется, что вас беспокоит перспектива ужесточения конкуренции со стороны крупнейших банков.

**А. ПАНФИЛОВ:** Знаете, «Гарант-Инвест» все 20 лет своей жизни проработал на высококонкурентном рынке, так что в самой конкуренции для нас нет ничего принципиально нового или страшного. А залог нашего спокойствия в том, что мы уверены в лояльности наших клиентов. Среди них практически нет случайных людей или компаний, в основном к нам приходят на обслуживание по рекомендации друзей, партнеров по бизнесу или контрагентов. Мы выработываем адресные программы, направленные на различные целевые аудитории, и, что принципиально важно, очень хорошо знаем бизнес наших клиентов. Если, например, говорить о торговых предприятиях, которые обслуживаются в КБ «Гарант-Инвест», мы смотрим не только на их отчетность, но и на то, как реализуются их товары, насколько они пользуются спросом и со стороны каких категорий покупателей.

**NBJ:** Это и есть, наверное, претворение в жизнь знаменитого лозунга «Знай своего клиента!»?

**А. ПАНФИЛОВ:** Да. Отчетность может не дать в полной мере представления о реальном состоянии бизнеса компании – и совсем не потому, что кто-то ее целенаправленно «подрисовал». Аудит часто оказывается пустым, неинформативным. А когда ты знаешь контрагентов своего клиента, знаешь, какие сделки он заключает, как производится и реализуется его продукция, тогда ты,

как банк, можешь оценить риски и эффективно этими рисками управлять.

**NBJ:** Вероятно, медаль имеет и обратную сторону. Например, банк узнает, что клиент занимается сомнительными операциями. Что вы делаете в таком случае? Рассветаете с ним?

**А. ПАНФИЛОВ:** Да, мы просим такого клиента закрыть у нас счет и перейти на обслуживание в другой банк, причем делаем это в любых случаях, независимо от того, какую выгоду сулит такое сотрудничество. Это наша принципиальная позиция. Мы исторически ставим стабильность и репутацию выше доходности бизнеса и не собираемся отказываться от этого принципа. Кстати, по той же причине мы никогда не увлекались теми видами бизнеса, которые считаются на рынке самыми доходными: в конце 1990-х годов играми с ГКО, сейчас POS-кредитованием или беззалоговым потребительским кредитованием и т.д. Мы хорошо понимаем: то, что сегодня приносит банку высокий доход, может через год-два принести ему серьезные проблемы.

**NBJ:** Но доходность бизнеса все же очень важна, когда речь идет о финансово-кредитной организации.

**А. ПАНФИЛОВ:** Это так, но для нас важны надежность и стабильность при не сверхзначительном росте. По основным показателям – прибыли, валюте баланса, количеству клиентов – мы растем ежегодно на 10–30%. Это, по моему убеждению, нормальное, здоровое и, что очень важно, устойчивое развитие. Мы не относимся и никогда не хотели относиться к числу банков, которые стремительно взлетают по рейтинговым ступеням, потому что знаем: на смену таким взлетам может прийти не менее стремительное падение. А цель банка «Гарант-Инвест» – продолжать стабильную работу, по-прежнему оказывая своим клиентам максимально качественный сервис. 