

С т е н о г р а ф и ч е с к и й о т ч е т



XX МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ КОНГРЕСС: «БАНКИ: МОДЕРНИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ, ИНВЕСТИЦИИ»

Дискуссионное заседание № 2
Инновации и инвестиции в банковском бизнесе

26 мая 2011 года

Санкт-Петербург

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЗАДОРНОВ М.М.	3
БЕЛЯЕВ В.С.	4
НОВИКОВ Ю.И.	5
ОСЕЕВСКИЙ М.Э.	7
ТРОФИМОВА Е.К.	9
САВАТЮГИН А.Л.	10
СУХОВ М.И.	12
СОЛОДКОВ В.М.	14
ЗАДОРНОВ М.М.	14
СУХОВ М.И.	15
НОВИКОВ Ю.И.	16
ЗАДОРНОВ М.М.	16

XX МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ КОНГРЕСС

«БАНКИ: МОДЕРНИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ, ИНВЕСТИЦИИ»

ДИСКУССИОННОЕ ЗАСЕДАНИЕ № 2. ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ

26 мая 2011 год

Модератор: Задорнов Михаил Михайлович - Председатель Правления, "Банк ВТБ 24" ЗАО, Москва

Эксперты:

Беляев Вадим Станиславович - Член Совета Директоров, Генеральный директор, ФК "Открытие", Москва

Кашеваров Андрей Борисович - Заместитель Руководителя, Федеральная антимонопольная служба, Москва

Новиков Юрий Игоревич - Заместитель Председателя Правления, Банк "Возрождение" (ОАО), Москва

Осеевский Михаил Эдуардович - Вице-губернатор Санкт-Петербурга - Руководитель Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, Санкт-Петербург

Саватюгин Алексей Львович - Заместитель Министра, Министерство финансов Российской Федерации, Москва

Сухов Михаил Игоревич - Директор Департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций, Банк России, Москва

Трофимова Екатерина Владимировна - Директор направления "Рейтинги финансовых институтов", Компания "Стэндрд энд Пурс"

ЗАДОРНОВ М.М.

Уважаемые коллеги!

Прошу занять места, чтобы мы могли начать нашу сессию. Тема нашей дискуссионной панели «Инновации и инвестиции в банковском бизнесе». Мы с коллегами обсуждали ход нашей предполагаемой дискуссии и начали разговор о том, что банковский и финансовый сектор – это один из ключевых секторов российской экономики. Только в банковской сфере работают 100 тысяч человек (без ЦБ). Плюс в ЦБ – ещё 77 тысяч (как мы выяснили свежую цифру). Я абсолютно согласен с Германом Оскаровичем, но чуть более оптимистично смотрю на вещи, технологии достаточно быстро меняются, особенно в последние годы. Быстрее, чем во многих странах, у которых мы заимствуем опыт и технологии. В целом, сектору принадлежит серьезная роль не только кровеносной системы, но и сам по себе он в экономику, особенно крупных городов – Москвы и Питера, вкладывает достаточно серьезные деньги. Сбербанк в прошлом году, как Герман Оскарович сказал, заплатил 20 миллиардов рублей налогов, ВТБ24 – 9 миллиардов рублей. Это налоговые платежи прошлого года совокупно, достаточно серьезный вклад в экономику, в бюджеты – федеральный и местный.

Как мы построим дискуссию: заточимся именно на инновациях и инвестициях в банковском и финансовом секторе. Это будет продолжением дискуссии предыдущей панели, когда мы говорили в целом о роли модернизации в банковской сфере. Теперь мы будем говорить о том, что и как нужно сделать, чтобы сделать банковский сектор России абсолютно конкурентоспособным по мировым меркам. С точки зрения конкуренции и нашего сравнения по технологиям и производительности труда, в прошлом году было сделано исследование Маккензи: оно касалось ритейла (retail) и коммерческого банкинга (banking). Оно, если кратко, говорит о следующем. У нас производительность труда в банковской сфере 25% от ведущих ориентиров – от западноевропейских и американских банков. Это недостаточно, но чуть выше, чем в среднем по российской экономике. У неё производительность труда примерно 20% от американской. Она совершенно не изменилась с 1913 года. В 13-м году у нас составляла примерно 20% производительность труда от американской, она такой же осталась практически через сто лет.

И первыми у нас среди участников сегодняшней дискуссии – представители коммерческих банков. И я обращаю к ним, а в первых словах – к Вадиму Станиславовичу Беляеву, генеральному директору финансовой компании «Открытие», простой вопрос: если не говорить абстрактно, какие инновации сейчас необходимы финансовому сектору, а конкретно – какие вы видите для себя и, соответственно, для финансового рынка, для своей компании приорите-

ты в инвестициях на следующие 2-3 года? Это – развитие физической сети, развитие нетрадиционного канала дистрибуции, инвестиции в рынки, о которых много говорилось на предыдущей панели. Возможно, это инвестиции в человеческий капитал, то есть в обучение сотрудников. И такой же вопрос у меня будет к следующему участнику дискуссии: что вы для себя видите как ключевые направления инвестиций на следующие 2-3 года?

БЕЛЯЕВ В.С.

Спасибо.

Добрый вечер, коллеги! Мы как финансовая корпорация «Открытие» объединяем в себе коммерческий банк «Открытие» и инвестиционный банк, поэтому мы даже чуть шире смотрим на эту ситуацию. На мой взгляд, основное направление, которое на сегодня от нас требует инвестиций и инноваций, – это розничный банкинг в России. Причём розничный банкинг в его широком понимании: это не только физические лица, это средний бизнес, поскольку примерно технологии одни и те же. Я думаю, мы сейчас все это достаточно чётко понимаем. То, что, на мой взгляд, за последние годы произошло важного в России в банковском секторе, оговорюсь, это моё личное мнение, - в первую очередь успешные проекты «Русского стандарта» и других «монолайнеров». Потому что именно они, а не глубоководоуважаемые госбанки, на мой взгляд, изменили структуру сегодняшнего банковского поля. Если мне память не изменяет, у «Русского стандарта» 9 миллионов уникальных клиентов – это разовые контракты (опубликована такая цифра). И основная игра на банковском поле, которая, на мой взгляд, будет происходить в ближайшие годы, – это борьба за эту клиентуру. Потому что эти банки до них дотянулись, они провели инициацию этих людей, но пока не смогли превратить их в своих лояльных клиентов в первую очередь потому, что они не имели и не имеют достаточно мощных и широких сетей по всей стране.

Мы по своему банку (у нас одна из самых плотных, если не самая плотная сеть в Питере, включая Сбербанк) видим, какое количество разовых платежей проходит, когда клиенты приходят гасить кредиты, полученные в банках «монолайнерах». Это платежи без открытия счёта. И то, что нам предстоит сделать, и инвестиции, которые нам предстоят, это борьба за этих клиентов. А как это сделать – вопрос, объединяющий всё: требуются и IT-системы, понятные, простые и надёжные, и инвестиции в человеческий капитал. Потому что, если отделения останутся такими же, не очень дружественными к клиентам, то эти клиенты никогда нашими не будут, как, наверное, и вашими. То есть это комплекс задач.

Сейчас, насколько я понимаю, на мировом рынке происходит похожий процесс. Там причины другие, но процесс похож. Например, Райффайзен (Raiffeisen), по-моему, в прошлом месяце в Цюрихе открыл своё первое, как они его назвали, «отделение будущего». Это бутиковое отделение. Это их новый подход к розничным сетям, поскольку они считают, что те сети, которые сегодня существуют, исчезнут. Они просто перестают быть нужны клиентам. Основные операции они проводят либо по Интернету, либо по мобильному банку. Поэтому отделение банка – это, по сути, место первого контакта, куда клиент приходит первый раз, чтобы открыть счёт, чтобы заключить договор, получить свои IT-системы, и больше он туда не ходит. Может быть, один-два раза в год. Соответственно, такое количество и такая плотность отделений не нужны.

У нас иная ситуация. Понятно, что у нас проникновение Интернета, IT –намного ниже. Но мы здесь в похожей ситуации. То же самое: клиент должен придти первый раз в отделение, и отделение должно суметь его сделать своим клиентом. В голову приходит ассоциация с такой американской фигурой, как Вернон Хилл - банкир, по-моему, Commerce Bank в Америке. Это один из самых успешных розничных проектов за последние 20 лет. Правда, американские регуляторы его из этого банка выгнали, и, более того, выжили из страны. Он вынужден был переехать в Лондон, там сейчас разворачивает похожую модель банка. Но претензии к нему были довольно смехотворны, потому что его обвиняли в том, что банк заключал контракты на отделку офисов с компанией его жены. Как мы понимаем, в нашей стране это вряд ли кого бы напрягло. Опыт этого банка, на мой взгляд, интересен и уникален: проигрывая по всем

параметрам крупнейшим американским розничным банкам, он сумел построить систему, которая потеснила их на рынке и заняла объём, сопоставимый по доле депозитов с крупнейшими глобальными игроками в Соединённых Штатах. При этом ставки по депозитам у него были ниже, а проценты по кредиту – выше. Как он этого добился? Его отделения принципиально отличались от отделений всех банков, и это было уже 10 лет назад. Не было стоек-ресепшенов, не было банковских «офисеров» в нашем понимании, банкиры и клиенты всегда были на одной стороне. Отделения работали 24 часа в сутки. Обналичивание чеков происходило без комиссии. Это то, куда мы сейчас вольно или невольно движемся все.

Мне кажется, перспектива в нашей стране, хотя мы, как всегда, идём своим путём, состоит в этом же. Наша задача – превратить розничные банковские сети в комфортные для клиента точки, в которые смогут его привлечь и каким-то образом приласкать, и в этом я вижу основное направление развития банковской системы России в целом, поскольку борьба за крупных корпоративных клиентов, на мой взгляд, уже закончена. Спасибо.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо, Вадим.

Теперь к Юрию Игоревичу Новикову, зампреду банка «Возрождение», который находится немного в другой ситуации. Банк известен тем, что его физическая сеть в Московской области одна из крупнейших. Банк с очень большой историей успешно пережил все сложные для финансового сектора времена. Я заострю вопрос с учётом того, о чём сказал Вадим. На Западе была популярна такая версия 10 лет назад, что вообще банковские отделения, как таковые, физические – вымерли. То есть их не надо развивать. И пройдёт 10-15 лет, клиент фактически будет общаться через Интернет, через удалённые каналы, через банкоматы с банком, и физически приходить в отделение ему нужно будет только для того, чтобы первый раз засвидетельствовать почтение и пройти “compliance-контроль”. Прошло 10 лет, этого не произошло. Сейчас у нас распространена точка зрения, что при сегодняшнем уровне развития технологии и современного российского банкинга, в том числе об этом говорил Вадим, на среднесрочном горизонте, мы увидим, что значительная доля клиентов уйдёт из отделений в альтернативные каналы обслуживания и сервиса. Как Вы на это смотрите, как Вы строите свои приоритеты инвестиций, исходя из таких существующих теорий?

НОВИКОВ Ю.И.

Здравствуйте!

Спасибо, Михаил Михайлович, за вопрос. Я напомню, история российских банков началась с программ-твининг, которые Мировой банк внедрял в российскую действительность. Многие крупные банки в то время находили себе твининг-партнёра, выезжали за рубеж, обучались в больших количествах. Мне довелось участвовать в одной из таких программ. Я побывал по этой программе на большом семинаре, который был организован крупнейшими американскими компаниями – Hewlett Packard, Microsoft, Паккард Белл, и т.д., на которых выступали известные и поныне бизнесмены, Билл Гейтс со своими товарищами. Я запомнил на всю жизнь, как он сказал в 95-м году в июне, что через 15 лет он избавит мировое сообщество от офисов и банков.

Прошло, как вы понимаете, 15 лет и поныне есть офисы и в Америке, и в Европе, и, тем более, в России. Почему это происходит? На мой взгляд, эта ситуация сродни той, что складывалась, когда возникло кино. Тогда все говорили: театра больше не будет. Потом появилось телевидение. Все сказали: кино больше не будет. Потом появился Интернет. Все сказали: телевидению конец. Мы до сих пор видим, что всё это вместе существует, никуда оно не делось и не денется, потому что у каждого есть свой потребитель. А происходит это потому, что человек развивается многопланово, многовекторно. Человек – это не застывшая единица. Человеку нужны услуги совершенно разные. Человек в банк должен приходить, и он должен общаться по Интернету, по современным каналам связи. То есть количество изобретений, которые постоянно опережают развитие банка, человек как объект, на который направлены услуги

банка, постоянно увеличивает, поскольку увеличивается его и образовательная мощь, увеличивается способность воспринимать. Пусть возникнут банки, которые будут работать по Интернету или как-то ещё, может быть, совершенно без обслуживания. На мой взгляд, политика, которую проводит наш банк, говорит о другом: конечно, меняется мир, меняется структура экономики. Но самое главное лежит в сфере самого участника, потребителя этих услуг. Либо это человек, если мы говорим о рознице, либо это предприятие. И инновации в банковском бизнесе, на наш взгляд, должны исходить из потребностей, которые формируются в первую очередь государством. Государство должно банковскую систему структурировать таким образом, чтобы каждому слою по вертикали и по горизонтали находилось своё место для инвестиций. От того, что сейчас все банки перейдут к онлайн-режиму обслуживания, или от того, что все банки смогут обслуживать через терминал или ещё как-то, больше денег не появится. Дело в том, что у нас в стране есть определённый уровень потребления, определённый уровень заработной платы, есть недообразованный в банковской области народ, у которого, к сожалению, нет даже счетов до сих пор. А предприятия, компании, которые являются продавцами услуг, до сих пор ещё не научили своих потребителей оплачивать свои услуги через банки и предоставлять их совершенно определённым способом. Видимо, этот процесс будет происходить в определённый период. Каков он? Видимо, должен быть синтез воли тех, кто возглавляет эти процессы, я думаю, что это государство, местные органы, и банкиры, но банкиры сами по себе не могут заниматься инновациями, не имея гарантий, что будет происходить на определённом уровне. Это должен быть союз государства и финансовых институтов, понимая, что из теории экономики, политэкономии мы знаем, что финансовый капитал возник как сумма банковского и промышленного. Но в любом случае промышленный капитал создаёт прибавочную стоимость, и реализуется она и в финансовом секторе в том числе. Понятие развития должно идти через промышленность. И инновационное обслуживание тоже будет происходить, исходя из потребностей людей. Спасибо. (*Аплодисменты*)

ЗАДОРНОВ М.М.

Юрий, всё-таки одно уточнение от руководителя одного из государственных банков одному из крупнейших частных банков. Когда Вы говорите, что государство будет задавать направление развития, в том числе развития инвестиций, Вы так думаете всерьёз? Это Ваше мировоззрение?

НОВИКОВ Ю.И.

Да, я думаю, что это так, поскольку цепочка создания продукта, цепочка получения конечного дохода и прибыли на сегодняшний день полностью зависит от государства. Всем известно, что существует 17-18 технологий, которыми обладают наиболее развитые страны. Всем известно, что в рамках этих технологий государство формирует свою политику в области инвестиций и одновременно формируется потребитель – рабочий, служащий, пенсионер, дети и т.д. Соответственно понятно, сколько они будут зарабатывать, какую долю они будут тратить на обучение, какую долю - на развлечение. Невидимая рука Адама Смита тут ни при чём, мне кажется.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. Эта точка зрения иллюстрирует, что у нас думают, что государства должно быть в экономике больше, не только Владимир Владимирович Путин и Дмитрий Анатольевич Медведев. Эта точка зрения сильно распространена в России среди достаточно широких слоёв, в том числе и бизнеса.

НОВИКОВ Ю.И.

Я тогда дополню. Покойный лауреат Нобелевской премии Василий Леонтьев говорил в 92-м году, что экономика состоит из киль, руля и парусов. Киль и руль – это планы государства, паруса – это свободный рынок и финансы.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. А здесь мы как раз плавно переходим к другому участнику нашей сегодняшней дискуссии, который представляет государство. Один из крупнейших, второй по величине муниципалитет и второй по величине бюджет Российской Федерации из региональных после Москвы. Михаил Эдуардович сегодня утром сказал на пленарном заседании, что бюджет Питера достиг уже 430-440 миллиардов рублей. В этом году очень приличный объём. Конечно, до города-героя Москвы надо ещё чуть-чуть подтянуться. Но Москва концентрирует 40% всего финансового бизнеса, так исторически сложилось. Здесь другая история. Разная политика была у городских властей Москвы и Питера. У Москвы был, как мы знаем, свой банк – Банк Москвы, специально созданный. Сейчас, подняв историю этого банка, мы видим, что только в виде денежных взносов за последние 7 лет город вложил в него 35 миллиардов рублей. Был сделан ещё целый ряд имущественных взносов, и фактически значительная часть хозяйственной деятельности, инфраструктуры города и т.д. базировалась на Банке Москвы. Это была неотъемлемая часть финансовой, хозяйственной деятельности города. Администрация Санкт-Петербурга пошла по другому пути. Она не создавала опорный банк, она не инвестировала в него крупные бюджетные деньги и действовала совершенно иным образом с точки зрения реализации своей экономической политики, интересов города, интересов бюджета города.

У меня два вопроса к Михаилу Эдуардовичу: почему вы пошли иным путём? Юрий Лужков для многих регионов всегда являлся в известной степени примером: политика Москвы правильная, успешная, на неё надо ориентироваться. И если вы не инвестировали напрямую в тот или иной банк или финансовую организацию, то в чём для себя вы видели и видите сегодня, для города приоритеты прямых инвестиций, или вы их видите в создании инфраструктуры для финансового рынка?

ОСЕЕВСКИЙ М.Э.

Почему у нас другая политика? Потому что Валентина Ивановна не носит кепку. Если говорить серьёзно, то костяк нашей команды пришёл из бизнеса. У нас были представления о том, как зарабатываются деньги, какие наиболее эффективные механизмы существуют. Поэтому мы изначально взяли курс на либеральную модель, на возможности конкуренции для всех, с кем мы работаем, поскольку мы сами находимся в конкурентных условиях, мы боремся за инвестиции и внутри России, и на глобальных рынках, и поэтому мы должны быть адекватными. И та и другая модель имеет свои плюсы и минусы. Мы сторонники такого подхода и видим результаты своего труда. По крайней мере, те проекты, о которых многие знают – о государственном и частном партнёрстве, показывают, что возможности по привлечению частных капиталов, частной инициативы для реализации государственных полномочий, государственных функций эффективны, и мы будем максимально широко их использовать.

Возвращаясь к теме, которая сегодня активно обсуждается, о том, какой будет завтрашняя финансовая система, что нас ждёт, я личную точку зрения выскажу. Думаю, что для инновационной экономики, которую мы строим, которая имеет внутренние механизмы генерации новых конкурентных продуктов и занятия за счёт этого временно монопольного положения на рынке для извлечения максимальной прибыли, требуется совершенно другая финансовая система. Сегодняшняя наша банковская система как основа финансовой, - для классической экономики, с которой мы вышли из Советского Союза и в которой мы в основном ещё сегодня живём. Новая экономика, в кавычках, конечно, которая активно сейчас создаётся, в первую очередь в области информационных технологий и многих других, требует совершенно других финансовых посредников в силу своей специфики, скорости принятия решений, других рисков. А самое главное, что это – творчество. У нас есть опыт создания венчурного фонда с Министерством экономики, которым управляет одна из управляющих компаний, и мы видим, что не получается. Для того чтобы понять, какая компания вырастет, даже прошедшая уже определённый этап своего инвестиционного пути и находящаяся довольно далеко от старта, всё равно имеет риски. И очень ограниченное количество людей в силу таланта, опыта, какой-то совокупно-

сти, сформировав вокруг себя коллектив единомышленников, может принимать в основном правильные решения. Поэтому мне кажется, что будущее нашей финансовой системы за созданием финансовых гипермаркетов, в которых было бы место для возможностей фондирования и предоставления средств крупным компаниям через стандартные, отработанные процедуры, понятные, описанные, формализованные и контролируемые, и возможности предоставить средства новому, рискованному, непонятному, но могущему обеспечить высокую маржинальность проекту. И мне кажется, что банки, которые видят себя центрами, а я думаю, что большинство крупных банков видят себя центрами таких финансовых групп, и Вадим Беляев как раз говорил о том, что «Открытие» – это финансовая группа, должны искать талантливых партнёров, вокруг которых можно выстраивать новую финансовую инфраструктуру. А государство должно быть очень консервативным инвестором. Наша задача – развитие институтов. Любая попытка чиновников говорить, куда идти, кому давать – это путь абсолютно безнадёжный. Поэтому мы его не приветствуем, считаем неправильным и никогда не будем его придерживаться.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо за такой исчерпывающий ответ. Но всё-таки, извините за назойливость. Москва – финансовый центр. Я отношусь ко многим государственным проектам, прошу прощения, с большим скепсисом. Можно сделать в его рамках ряд полезных вещей: законодательство продвинуть, сделать определённые инвестиции и решить ряд вопросов. А Питер как себя видит с точки зрения финансовых рынков? Значительная часть питерской экономики, финансовые институты и значительная часть живущих в Санкт-Петербурге работают в финансовом секторе.

ОСЕЕВСКИЙ М.Э.

Мы придерживаемся в глобальном экономическом развитии «кластерной» политики. У нас есть классические отрасли, или кластеры, которые пришли к нам ещё со времён Петра, такие, как, например, судостроение, машиностроение и новые, которые появлялись у нас на глазах – автомобилестроение, фармацевтика и биотехнологии, которыми мы очень много занимаемся. Мы сейчас серьёзно увлеклись темой радиационной медицины, которая очень востребована в мире. То есть, мы постоянно проводим свод-анализ и ищем те ниши, которые Петербург в силу своих возможностей по подготовке кадров, по научным исследованиям может занять. И нам кажется, что вокруг этих новых отраслей в Петербурге будут появляться новые финансовые посредники, которые будут с ними взаимодействовать и их обеспечивать. Поэтому мы больше видим Петербург, как центр этих новых финансовых институтов. Но это вопрос, конечно, среднесрочной перспективы.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. То есть банки, к сожалению, финансовые институты, не являются тем самым приоритетным кластером. Они будут рядом.

ОСЕЕВСКИЙ М.Э.

Поскольку свод-анализ – это вещь субъективная, бессмысленно говорить о том, что в Петербурге всё будет гораздо лучше и быстрее, чем в Москве. Нужно искать другие пути и возможности, они могут быть не менее эффективными.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. Здесь мы говорили об одной стороне инвестиций, куда вкладывать. Но, наверное, не менее важный вопрос – что вкладывать? Каковы ресурсы, откуда эти ресурсы могут взяться в российском финансовом секторе? И здесь Екатерина Трофимова, которая представляет рейтинговое агентство, наиболее известное, крупнейшее – «Стэн-

данд энд Пурс». Её взгляд, приоритеты российского банковского сектора, и откуда банкам ресурсы взять на то, чтобы реализовывать эти приоритеты. Пожалуйста.

ТРОФИМОВА Е.К.

Спасибо. Действительно международное рейтинговое агентство «Стэндард энд Пурс» работает в российском банковском секторе с середины 90-х годов. Я думаю, что, к сожалению, эффективность инвестиций в российском банковском секторе значительно отстаёт от уровня эффективности многих ведущих банковских систем мира. Этому есть множество объяснений. Не секрет, что успех любых инвестиций во многом зависит от горизонта планирования, преемственности, последовательности в реализации этих инвестиций. Те несколько кризисов, которые прошла российская банковская система и, нам, возможно, за нашу профессиональную жизнь придется пройти ещё не один кризис, безусловно, создают определённый разрыв структуры в тех инвестициях, которые осуществляются. Но это объективная причина. Есть и субъективные факторы. Не секрет, что горизонт планирования многих российских банков достаточно короток. Структура менеджмента очень часто меняется. И то, что считает важным одна команда управленцев, совершенно не является приоритетом для другой команды менеджмента, которая может появиться в этом банке через год, два. Поэтому инвестиции продолжаются, прекращаются, а финальный эффект от них достаточно спорный. Поэтому, пока российская банковская система находится в некоем поиске, говорить о серьёзном росте, отдаче от этих инвестиций, достаточно сложно.

Не стоит забывать некую оппортунистическую систему поведения и выстраивания стратегии многих банков, которые связаны с объективными причинами поиска места на рынке. Но всё равно она также несколько снижает эффект от тех инвестиций, которые осуществляются. Мы, работая со многими ведущими банками в системе, уже не раз за эти годы наблюдали, когда один и тот же банк начинает, предположим, активно инвестировать в розницу, покупает команду людей, привозит специалистов из-за границы, вкладывает огромные деньги, но, не видя отдачи через год-два, хотя в принципе понятно, что проект долгосрочный, его закрывает, неся в конечном итоге финансовые потери по этому направлению.

Я согласна с тем, что, говоря о вопросе инвестиций, есть определённая ясность с точками приложения этих инвестиций. Ссылаясь на западный опыт, наверное, ничего нового там увидеть нельзя в этой связи. Действительно, очень много сейчас средств вкладывается в направлении подготовки к «Базелю-3», адаптации систем (IT). Основное в этом вопросе, если мы говорим о российском банковском секторе и теме инвестиций, состоит в источниках финансирования этих инвестиций. Потому что, если средств нет, о чём говорить? Основной источник финансирования инвестиций, безусловно, капитал. И здесь, к сожалению, ситуация не однозначная. Не секрет, что основным источником пополнения капитала в последние годы является прибыль самих банков, а также в пропорциональном отношении государственные инвестиции в банковский сектор. Поэтому, безусловно, роль государства в этом плане нельзя недооценивать. Но, к сожалению, если мы говорим о рентабельности, ситуация очень неровная от года к году. Уже говорилось о том, что рентабельность отстаёт, мы видим высокую волатильность рентабельности, особенно в кризисные годы, когда расходы по резервированию очень сильно возрастают. Конечно, это прерывает эту структуру инвестирования, которая, желательно, должна быть долгосрочной, очень серьёзно.

Отдельно хотелось бы остановиться на вопросе производительности труда. В «Стэндард энд Пурс» мы проводили анализ, пытаясь развернуть цепочку причинно-следственных связей, по вопросу производительности труда в экономике и банковский сектор. И пришли к конкретному выводу, что банковский бизнес, всегда являясь отражением, зеркалом экономики, в конечном итоге зависит от того, сколько каждый отдельный сотрудник – тракторист, доярка и т.д. зарабатывают, производят добавленной стоимости на своём рабочем месте. Потому что далее от этого зависит объём сбережений в экономике, стабильность экономики и объём тех средств, при наличии доверия, которые потом приносятся в банк либо в виде капитала, либо в виде сбережений и вкладов. Поэтому, сводя всё вышесказанное, инве-

стиции в банковский сектор будут более эффективными и более значимыми только в том случае, если удастся продолжить и ускорить модернизацию экономики и, что особенно важно, повысить производительность труда во всех сегментах экономики, которые являются основными клиентскими сегментами для банков.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо.

Алексей Львович, на предыдущих панелях и сейчас, мы обсуждали приоритеты инвестиций для самих финансовых институтов. Но прозвучала дважды точка зрения, что неплохо было бы, чтобы государство сказало, куда инвестировать. Правда, эта точка зрения вызвала возражения и дискуссию. Но, по крайней мере, государство, строя инфраструктуру финансового рынка, несёт само определённые издержки, расходы, определяя эти приоритеты.

Куда, с точки зрения развития финансового рынка, в ближайшие 5 лет, судя по уже принятым стратегиям, должно вкладывать государство, и что оно должно сделать для того, чтобы банки и финансовые компании могли больше инвестировать в собственное развитие, смену технологии, развитие альтернативных каналов обслуживания и т.д.?

САВАТЮГИН А.Л.

Я, как представитель государства, извините, не согласен с такой постановкой вопроса, что государство нам, частным банкам, должно сказать, куда деньги вкладывать. Это неправильно и, по-моему, это уже общепризнано, что неправильно.

ЗАДОРНОВ М.М.

Вам так кажется? Дискуссия последних нескольких часов здесь говорит о том, что существуют разные точки зрения

САВАТЮГИН А.Л.

Я что-то очень интересное пропустил?

(С мест: Куда вкладывать?)

А это другой вопрос: скажите куда, дайте денег и дайте гарантии. Когда-то была реклама одной петербургской туристической фирмы: планировать отпуск очень легко – начальник скажет «когда», а жена скажет «где».

Так и тут, кредитовать очень легко: государство скажет «куда» и даст гарантии, и ещё установит желательный уровень кредитных ставок. Взаимодействие банковского сектора и в целом финансового сектора – частного и государственного – какое-то очень странное. Когда всё хорошо, частные банкиры и другие представители бизнеса говорят государству: к нам не приставайте, главное – не мешайте и в нашу деятельность, пожалуйста, не вмешивайтесь. Когда начинается что-нибудь не очень хорошее, мировые катаклизмы или ещё какие-нибудь непонятные события, то вы нам скажите, нам дайте денег, нам что-нибудь дайте в капитал, у нас купите, а ещё лучше – давайте мы будем выступать сами агентом государства по проведению денег откуда-то куда-то.

Мы считаем, что сейчас стало более или менее хорошо по сравнению с тем, что было два года назад на финансовом рынке. Значит, уже можно самим думать. Я понимаю, что сейчас государство – самый крупный инвестор. Если сложить все государственные и бюджетные инвестиции, инвестиции через государственные корпорации, через институты развития и через их дочки, то это инвестор № 1. Но мы во всех этих институтах всё больше хотим строить, как мне кажется, частное и государственное партнёрство, причём чтобы частного было всё больше и больше. Я это чувствую по работе Внешэкономбанка, где в рабочей группе я заседаю по проблемам поиска проектов. У самих со-

трудников менеджмента Внешэкономбанка, по сути квазигосударственных менеджеров, проблема найти хороший проект, чтобы он отвечал всем тем требованиям, которые изложены в инвестиционном меморандуме.

ЗАДОРНОВ М.М.

Может, они бегают по рынку медленно в силу того, что они квазигосударственные чиновники?)

САВАТЮГИН А.Л.

Да. Сейчас создаётся Фонд прямых инвестиций. Вроде стопроцентная «дочка» ВЭБа. Но предполагается, что там будет исключительно на рубль государственный столько-то рублей частных. И также предполагается, что проектом будет не государство заниматься, например, надо развивать такую-то территорию в Кингисеппе, значит, там надо что-то построить. Или надо поднять какую-нибудь отрасль, поэтому там тоже надо что-нибудь построить. А с рынка будет предложение, просто денег не хватает.

ЗАДОРНОВ М.М.

Понятно. Спасибо.

Ещё один вопрос. Вы и руководство Минфина, экономический блок правительства, придерживаетесь либеральных взглядов: банковская система, как справедливо сказано, одна из самых конкурентных отраслей. Действительно существует реальная конкуренция, можно спорить, что госбанки доминируют. Это форма собственности. Конкуренция жёсткая, это один из самых конкурентных секторов. Но я до конца не могу понять, Вы мне объясните. Идёт закон о национальной платёжной системе и всерьёз обсуждается, что мы создадим свою платёжную систему, а существующие платёжные системы заставим построить какие-то операционные процессинговые центры на территории Российской Федерации. А зачем мы это всерьёз в законе предлагаем?

САВАТЮГИН А.Л.

В том правительственном законопроекте, который внесён в Думу и одобрен Правительством, ничего такого нет. Там ничего не написано про юридическое лицо с названием «национальная платёжная система». Там речь идет про платёжные системы, агентов, инфраструктуру, их взаимодействие друг с другом, с клиентами, с Банком России и т.д. Там не предлагается создание чего-то нового государственного, и в правительственном законопроекте не предполагалось существенных ограничений на деятельность международных платёжных систем. Там предполагалось, чтобы международные платёжные системы (все знают – они во всём мире одни и те же, и они занимают 80% рынка) создали на территории России точку, которая была бы поднадзорна Банку России и, соответственно, отчитывалась перед Банком России. И не было предложений делать операционные центры в России. Дискуссии в Думе были, такие идеи возникли, что надо центры перенести в Россию, запретить передачу данных за территорию России, и ещё всякие новации предлагались. Это неправительственные были новации, а депутатские.

ЗАДОРНОВ М.М.

То есть правительство не придерживается такой точки зрения?

САВАТЮГИН А.Л.

Правительство высказывает своё мнение, свои аргументы, и у меня есть такое чувство, что в следующий понедельник, 30 мая, будет заседать Комитет по финансовым рынкам и готовить закон, который Вы упомянули, ко 2-му и 3-му чтению. И второе чувство, что на следующей неделе он будет принят в 2-м и 3-м чтении. И третье моё чувство, что в этой части он будет принят в правительственной редакции.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. Я думаю, что это будет неплохая новость, потому что это достаточно серьёзный внятный сигнал поведения правительства и регуляторов при решении стратегических проблем, то есть мы собираемся огораживаться или мы собираемся интегрироваться.

САВАТЮГИН А.Л.

Михаил Михайлович, ещё одну минуту. Я должен быть честен перед Вами и перед всеми здесь присутствующими. Высказывались идеи о создании некоей национальной платёжной системы в форме ООО или ещё чего-нибудь. И в самом первом варианте такая идея записывалась и даже была глава этому посвящена. В результате дискуссии мы пришли к выводу, что создавать какое-то юридическое лицо законом неправильно. Если государство или группа банков или банки с государством хотят создать некое совместное предприятие, они могут сами это сделать и совсем не обязательно закон для этого писать.

ЗАДОРНОВ М.М.

Спасибо. И ещё одному представителю регулятора – Михаилу Игоревичу Сухову, который возглавляет один из ключевых департаментов Банка России, тоже простой вопрос. Мы говорили о приоритетах инвестиций, об источниках этих инвестиций, которых всегда не хватает. И в то же время я могу несколько цифр привести. От государственной политики многое зависит, с точки зрения налогообложения, нормативных требований. Я могу простой пример привести: повышенная ставка ЕСН, конечно, бьёт по малому бизнесу, это понятно. ВТБ24 в этом году заплатит дополнительных налогов в силу повышения ставки ЕСН 800 миллионов рублей. Одно движение – 800 миллионов рублей. Для специалистов могу пояснить: 800 миллионов рублей – это примерно поставить по всей стране 1300 современных банкоматов. Фактически я 1300 банкоматов не поставлю и заплачу ЕСН дополнительно 800 миллионов рублей. То есть, есть абсолютно чёткие действия, которые, как бы мы ни говорили, являются либо стимулирующими, либо дестимулирующими инвестиции.

Вопрос: как смотрит Центральный банк на то, что может сделать регулятор, чтобы тем банкам, которые соблюдают нормативы и не пытаются камуфлировать свою реальную бухгалтерскую отчётность, предоставить возможность больше средств направлять на инвестиции?

СУХОВ М.И.

Спасибо, отвечая на Ваш первый вопрос, применительно к банковскому сектору эти решения создают примерно в таких же условиях, как, например, Газпром. Я не знаю, сколько ЕСН заплатит Газпром. Но думаю, что пропорционально количеству работающих, и заработной плате, которая в Газпроме, может быть, немного выше или ниже, чем ВТБ24.

Что беспокоит регулятора в этой ситуации? Много аспектов. Действительно сейчас банки как объект инвестиций могут показаться достаточно сдержанными, потому что при уровне достаточности 18% говорить о том, что банки испытывают острую потребность, было бы, наверное, преждевременно.

ЗАДОРНОВ М.М.

Острую потребность в капитале Вы имеете в виду?

СУХОВ М.И.

Да, острую потребность в капитале. Можно было бы поставить очень большое многоточие, потому, что то, что мы говорим о внедрении МСФО, Базеля II и т.д., говорит о том, что следующий виток по капитализации банков будет проходить в несколько других регулятивных условиях. И тот бизнес, который сегодня требует рубль капитала, возможно, потребует процентов на 30, на 40 больше капитала. Поэтому сейчас, когда есть комфортная среда для формирования некоторых регулятивных условий, я думаю, настало время завершить работу по формированию общепризнанного международного стандарта не только правил оценки финансовой отчётности, но и правил инвестирования. Здесь есть, что сделать с точки зрения законодательства. У нас не до конца проработаны условия, связанные с размещением акций банков на публичном рынке, с отдельными условиями прозрачности, раскрытия информации. И здесь мы имеем конкретные планы, и, думаю, Алексей Львович подтвердит, что и консенсус с Минфином по многим вопросам.

Меня беспокоит не только регулятивная среда, к которой в конечном итоге с теми или иными издержками можно приспособиться, а то, каким путём будущие инвесторы в капитал банков смогут реализовывать свои права. Я вспоминаю, что первое, что сказал господин Костин на пленарном заседании, когда говорил о слабостях кредитных портфелей наших банков, было то, что кредиты выдаются без соответствующих решений кредитных комитетов.

ЗАДОРНОВ М.М.

В отдельных банках?

СУХОВ М.И.

В отдельных банках. Меня беспокоит то, что если у банка моновладелец, то он может организовать процесс принятия кредитных решений, пусть даже неправильных. Но если банк становится всё в большей степени под контролем миноритариев, залогом адекватных кредитных и инвестиционных, в частности, решений должна быть серьёзная ответственность менеджеров, кредитных комитетов, специальных комитетов по управлению рисками при советах директоров, которых у нас нет ни применительно к банковскому сектору, ни применительно к общему законодательству, я говорю и о позитивной системе ответственности, и о негативной системе ответственности. Потому что права миноритариев нужно защищать не так, как говорила Белла Ильичина, что каждый владелец акций может истребовать любое количество информации, но права миноритариев должны быть защищены системой. И без формирования такой системы, я боюсь, не только наши банки, но и другие потенциальные эмитенты на рынке акционерного капитала, могут оказаться в менее конкурентоспособной среде на международных финансовых рынках, к которым они неизбежно приближаются.

Второй комментарий, который мне хотелось бы сделать к тезисам, о которых говорили представители наших банкиров, состоит в следующем. Мы сейчас находимся в уникальной ситуации с точки зрения актуальности всего инновационного процесса. Нам нужно одновременно решить две задачи. Первая. Если мы выйдем на улицу, зайдём в Интернет, то увидим достаточно большое количество заменителей банковских продуктов, и с точки зрения удобства для клиентов, банковский сектор отстаёт объективно. Потому что на Западе Интернет и технологии продаж формировались в условиях, когда у каждого гражданина было по 2-3 пластиковые карты и достаточно к ним было просто добавить электронную начинку. У нас сейчас банки находятся в других условиях. У нас дешёвые способы продаж небанковского сектора могут в известной степени разводнить ресурсную базу банков. И моё мнение, что в принципе банкам осталось года 2-3 на всю эту историю. Иначе, они если не потеряют определённую часть ресурсной базы, то темп прироста средств в банки в средствах массового клиента резко замедлится. Всё уйдёт в нерегулируемый банковский сектор. Надо понимать, что так может произойти. И дело здесь не только в регуляторе и в законодательстве, наверное, и в скорости инвестиционных решений.

ЗАДОРНОВ М.М.

В скорости реакции самих банков на конкурентную среду)

СУХОВ М.И.

Да. Конечно, очень важно добиваться у регулятора, и в известной степени мы поддерживаем банкиров, чтобы мы снимали излишнее административное применение построения точек продаж банковских услуг. Тут важно, какие банковские услуги продаются в этих точках, насколько они будут конкурентоспособны не в сегодняшних условиях, а через 5, 10 лет, когда подрастёт новое поколение, которое в большей степени воспринимает современные технологии, чем поколение, которое живёт и пользуется банковскими услугами сейчас.

И, наконец, ещё один факт, который важно развивать в банках применительно к инновационным технологиям. Уровень управления рисками и критерии, по которым управляют рисками при современных технологиях, должны соответствовать тем критериям, по которым принимаются стратегические решения в банке на уровне высшего руководства. Когда эти критерии отличаются, когда на нижнем уровне работает голая математика, а на высшем уровне осуществляются более традиционные способы подходов к оценке рисков, наверное, винить в том, что трудно продвигаются математические методы регулирования в банковской сфере, нужно не только регулятора, но и систему управления рисками в самих банках. Если регулятор начнёт управлять теми инструментами, которыми не управляют высшие руководители банков, то получится так, что мы надавим на ту педаль, которая реально неуправляема. Если вспоминать наши предыдущие панели, говорить о том, что нужен не только тормоз, но и та педаль, которая давит на двигатель.

ЗАДОРНОВ М.М.

Мы поставлены как заключительные дискуссанты в жёсткие временные ограничения. Тем не менее, я предлагаю всем выступающим вопросы из зала. Просьба придерживаться тех тем, которые прозвучали в ходе дискуссии. Пожалуйста, микрофоны перед вами, представляйтесь и к кому конкретно адресован вопрос.

СОЛОДКОВ В.М.

Василий Солодков, Высшая школа экономики.

Мы на предыдущей панели обсуждали вопрос о длинных ресурсах, о том, что они необходимы в банковской системе. В то же время, я встречаюсь с американскими друзьями, когда они узнают о том, какие ставки у нас по депозитам, то спрашивают: а как сюда вложить? Я говорю: никак. Потому что во всём мире для этого используются депозитные сертификаты. У нас они тоже есть, и они совпадают с американскими только по названию. И вопрос у меня следующий: нельзя ли наше законодательство приблизить таким образом к американскому, чтобы депозитный сертификат покупался в России, в том числе и из США? Чтобы он обладал такими свойствами, что, во-первых, он вторично обращался, чтобы его можно было вовремя погасить или погасить до срока. И чтобы он входил в систему страхования.

ЗАДОРНОВ М.М.

Очень типично. Я коротко отвечу на этот вопрос. Я считаю, что это абсолютно излишний инструмент для российского рынка. Российский рынок для физических лиц содержит полный спектр инструментов сбережений. Если Вы подумаете, депозитный сертификат не добавит ни одной дополнительной стоимости. Нерезидент может открыть счёт в российском банке. Есть тому примеры. У нас есть целый ряд достаточно крупных клиентов-нерезидентов, и он может реализовать это право на территории Российской Федерации, если он этого действительно хочет.

Пожалуйста, ещё вопросы.

Есть ли ещё какие-то вопросы из зала? Потому что я тогда воспользуюсь своим правом ведущего, и пока коллеги обдумывают вопрос, Михаил Игоревич всё-таки поднял очень важную тему, не только для рынка банковского, но и финансовых услуг. Сейчас в законе о национальной платёжной системе строится глава, которая называется «Электронные деньги». Это одно ответвление развития рынка, которое достаточно бурно развивается в последнее время. И туда целый ряд сервисов уходит, до сих пор он шёл без какого-либо регулирования.

Есть другая развилка, которую прошли многие страны, но не прошла Россия. Это участие телекомов в инвестиционных компаниях и предоставлении финансовых услуг. По-разному решают страны. Например, в Японии три крупнейшие компании – там запрещено законом телекоммуникационной компании открывать самостоятельно счета, кредитовать телефонные счета. Это может делать только банк. Есть европейские страны, я не буду их называть, где, напротив, телекоммуникационные компании могут это делать. То есть, есть ряд серьёзных развилки, и всё большее число пользователей пользуется как электронными деньгами, так и сейчас есть целый ряд законодательных новаций, которые обсуждаются в разрешении тех или иных видов, по сути, банковских операций для телекоммуникационных компаний.

Абсолютно прав Михаил Игоревич, и я считаю, что если будет очень большой разрыв в уровне сервиса, в удобстве сервиса между банками, и альтернативными предложениями, то, конечно, банки проиграют. Но есть и другая сторона вопроса. Банки находятся в жёсткой системе регулирования. Они не могут манипулировать деньгами, они должны держать определённый капитал и ряд других, отягощающих бизнес и, в том числе, увеличивающих издержки требований. Целый ряд компаний, которые оказывают альтернативные услуги, работают так, что их издержки объективно могут быть в несколько раз меньше, даже при том же качестве. Какова позиция регулятора по созданию равных конкурентных условий для банков и не банковских игроков в этих новых и активно развивающихся сферах бизнеса?

СУХОВ М.И.

Спасибо. Моя позиция состоит в том, что путь защиты узкокорпоративных банковских интересов при построении подобного рода регулирования, очевидно, сталкивается с интересами потребителей. И я бы не стал говорить о том, что нам нужно строить законодательство, только исходя из интересов банков, давайте запретим кому-то что-то делать, что могут делать только банки в этой сфере.

Я бы сделал акцент на аспекте, о котором Вы сказали: возможно, банки переобременены излишним административным регулированием. И в этом смысле, может быть, если по-серьёзному законодатель строит законодательство о национальной платёжной системе, исходя из интересов и потребителей, и регулирования шире, чем банковский сектор (на самом деле регулирование не ограничивается банковским сектором), это хороший повод для банкиров по-серьёзному поставить перед регулятором вопрос: вы говорите о том, что банки должны на равных конкурировать с другими юридическими лицами, но тогда отмените у нас то, чего не существует в мире. И тогда, на мой взгляд, у банков возможностей победить в этой конкурентной борьбе по рынку больше, потому что клиент в конечном итоге приходит в банк, клиент и юридическое лицо – партнёр этого клиента – будут иметь счета всё равно только в банке. В банке есть персонал, офисы и т.д. Поэтому я не думаю, что надо что-то напрямую запрещать, если в целом законодательный процесс пойдёт по этому пути, но одновременно воспользоваться этой возможностью, для того чтобы убрать из нашего регулирования те моменты, которые либо перерегулированы, либо в международной банковской практике не регулируются вообще.

ЗАДОРНОВ М.М.

Юрий Игоревич добавит.

НОВИКОВ Ю.И.

Я хочу добавить по поводу Вашего замечания о том, что Япония, к примеру, запретила использовать платежи телекоммуникационным компаниям, а в Европе - отдельные страны разрешили. Я свою версию скажу, почему это произошло. На мой взгляд, это произошло из-за достаточно простых и очень сложных причин. Япония последние 15 лет находится в тяжёлом системном кризисе. Она исчерпала практически полностью все свои факторы производства, за исключением одного: капитал. Поэтому Япония старается любыми способами создать источники длинных денег, то есть создать источники венчурным капиталом. И этим стимулировать, чтобы эти деньги оставались в финансовой системе. Всем известно, что в Японии депозиты иногда стоят отрицательную ставку, это единственная страна в мире – за депозит в Японии платит клиент.

ЗАДОРНОВ М.М.

Это было очень короткое время, ставки позитивны.

НОВИКОВ Ю.И.

Хорошо. А в Европе обратная реакция. Страны, где нет приложения капитала, имеют избыточный капитал, и вот почему это происходит. Я думаю, мы упустили на нашей дискуссии проблему формирования денег в банках, формирования источников. Мы всё время рассматривали, каким образом вкладывать в инновации, но совершенно забыли поговорить о том, каким образом формировать источники.

ЗАДОРНОВ М.М.

Прошу прощения, это было предметом предыдущей панели, и мы должны были посмотреть другие вопросы.

Коллеги, Михаил и Алексей обменялись вполне очевидной идеей. На самом деле в России только последние полтора-два года депозиты позитивны. Долгое время, если мы вычтем инфляцию, Россия жила с отрицательной ставкой по депозитам 2,5-5%. Это было на уровне, примерно, 10-ти лет. Сейчас, к сожалению, если мы возьмём среднюю ставку по депозитам вновь открываемым, они тоже ушли в отрицательную плоскость. Это тоже свойство российской экономики ряда последних лет.

Коллеги, есть ли ещё вопросы из зала? *(Нет)*

Энергия иссякла у присутствующих, её явно надо подкормить позитивными впечатлениями Петергофа, ужина, фуршетом, общением, и с хорошим настроением завтра продолжить работу. Поэтому, суммируя выступающих, всё-таки банки будут вкладывать и в традиционные офисы, как я понял, и одновременно активно развивать новые каналы, за которыми стоит большая доля клиентов, чем сегодня. Государство, слава Богу, не хочет давать чётких указаний, куда, на каких условиях и как вкладывать. Здесь придётся самим банкам инвестировать и принимать самим инвестиционные решения. Оно и хорошо, с моей точки зрения.

Очень важный момент на развилке ближайшего будущего – это способность финансовых институтов, и, прежде всего, российских, реагировать на те новые сервисы, которые сегодня рождает мир высоких технологий, и удерживать (полностью не удастся) значительную часть традиционных банковских операций, которые записаны в соответствующей статье закона о Центральном банке, или эти банковские операции будут уходить к другим игрокам рынка. Это достаточно серьёзный вызов для всех нас на ближайшие несколько лет. Я думаю, всё-таки рынок конкурентен и надо прилагать усилия именно на этом рынке.

Всем участникам большое спасибо за ваши идеи, соображения, участие в дискуссии, и самым стойким участникам конгресса также большое спасибо. Хорошего вечера и завтра – продолжения работы. Спасибо. *(Аплодисменты)*
