



Розничные банки рискуют по-разному. Одним достаточно нескольких минут, чтобы выдать клиенту дорогой кредит. Другие проверяют заемщиков долго, зато ставки по кредитам у них ниже. Об отношении к рискам, о причинах бурного роста и о планах развития банка «Западный» в интервью portalу Банки.ру рассказал председатель совета директоров кредитной организации Дмитрий ЛЕУС.

- В декабре прошлого года вы выкупили допэмиссию банка на 500 миллионов рублей. В результате капитал банка увеличился в полтора раза - до 1,5 миллиарда. Для чего понадобилось увеличивать размер собственных средств и какие возможности получил «Западный» благодаря этому росту?

- Любое увеличение капитала - это позитивный фактор для банка, потому что это влечет за собой, во-первых, упрощение соблюдения нормативов ЦБ, во-вторых, дает более широкий простор для деятельности. Например, есть такой норматив Н1 - норматив достаточности капитала, который необходимо соблюдать. И если банк хочет развиваться и увеличивать объем активов, ему нужно увеличивать капитал. При большем объеме капитала кредитная организация может позволить себе большее количество активов и, соответственно, больше заработать.

- Н1, кстати, у вас не очень высокий: на 1 марта он был равен 11,32% при минимально допустимом пороге в 10%. Это для банка является проблемой или нет?

- Смотрите, что такое высокий или не очень высокий норматив Н1. Он рассчитывается по сложной формуле, но если оценивать грубо - это отношение капитала к активам банка. Банк с капиталом 1 миллиард рублей может позволить себе объем активов порядка 10-11 миллиардов и зарабатывать проценты на этих 10 миллиардах размещенных средств. Но, подумайте сами, если у нас есть возможность разместить не 10 миллиардов рублей, а, например, 12 миллиардов, а разница между стоимостью фондирования и доходностью активов - 7% годовых, то на 2 миллиардах рублей мы получаем около 140 миллионов рублей чистого дохода. Поэтому, конечно, мы границу Н1 не нарушаем (этого делать нельзя) и стараемся быть к ней быть ближе. Но все же банк - это бизнес-структура, и ему в первую очередь нужно зарабатывать.

- Если все-таки вы собираетесь развиваться, планируете ли вы в этом году еще увеличивать капитал?

- Да. Как минимум до 3 миллиардов рублей. Но хотелось бы до 5 миллиардов.

- За счет допэмиссии?

- Или за счет допэмиссии, или за счет слияния с другими компаниями, другими банками.

- Давайте тогда поговорим про слияние. У вас были планы по приобретению региональной структуры. Уже с кем-то ведете переговоры?

- Да, переговоры ведем, но пока я не хотел бы говорить об этом, потому что есть соглашение о конфиденциальности.

- Тогда хотя бы обозначьте уровень банка. Какими параметрами должен обладать банк, который вы будете рассматривать для такой сделки?

- Это банк примерно нашего уровня как по объему активов, так и по капиталу. Поскольку

мы все равно будем перестраивать его под свой бизнес, главное для нас - это качество его активов. Наши партнеры разработали для нас методологию, мы по ней работаем. По этой же методологии будет работать и новая объединенная структура.

- Вас интересует направленность работы банка, с которым вы планируете консолидацию? Это должен быть розничный банк?

- Нет, не обязательно. В то же время, даже если это будет розничный банк, у него будет другая методология, а я считаю, что та, к которой пришли мы, сейчас наиболее оптимальная.

- Вы говорили, что капитал банку нужен для развития и роста активов. Что это будут за активы?

- Кредиты, конечно.

- На 1 марта более 40% активов - это облигации. И большая их часть заложена по РЕПО. Собираетесь ли вы сокращать вложения в ценные бумаги и менять структуру баланса?

- На сегодняшний день у нас облигаций на 3,2 миллиарда рублей. Из них в РЕПО передано примерно 1,2 миллиарда. Сейчас по операциям РЕПО высокие ставки, поэтому мы выходим из этого инструмента.

- Какие это облигации?

- Облигаций федерального займа у нас на 587 миллионов рублей, остальное - бумаги из ломбардного списка ЦБ. Вообще, мы хотим сократить долю портфеля ценных бумаг в активах до 10-15%. Примерно такой объем держать в ценных бумагах рекомендуют ведущие консалтинговые компании, в том числе наш аудитор KPMG. Потому что

ликвидные активы у банка должны быть всегда.

- Корпоративным кредитованием заниматься не собираетесь? Сейчас у вас почти нет портфеля кредитов юрлицам.

- Да, с юрлицами мы практически не работаем.

- Почему?

- Мы считаем, что у нас лучше получается работать с физлицами. На это настроен весь банк, и методология под это прописана. Сейчас мы попросили три компании - Deloitte, KPMG и Accenture проанализировать нашу методологию работы на рынке потребительского кредитования. Полностью уходить в «потребы» мы не будем, не хочется становиться монобанком, но основные задачи, которые сейчас стоят перед нашими допфисами, - это рост потребкредитования. При этом остается ипотека, хотя и не в тех объемах, которых мы требовали раньше от своих структурных подразделений, а также автокредитование. Есть еще новый продукт, который вышел недавно, - это так называемая ипотека для бизнеса, то есть когда индивидуальный предприниматель может занять деньги в банке под залог своего имущества и инвестировать их в бизнес.

- Недавно - это когда?

- Чуть больше недели назад.

- А почему вы решили заняться этим продуктом?

- Мы считаем, что сейчас этот продукт пока еще не охвачен кредитными учреждениями, есть определенная ниша, и мы хотим ее занять.

- В 2011-м, 2010-м рост банка шел внушительными темпами. За 2011 год кредитный портфель увеличился в 5 раз, вклады тоже, в целом активы - почти втрое. Чем объясняется такой стремительный рост?

- Для нормальной работы розничного банка необходимо иметь определенный уровень активов и капитала. Например, банк с разницей в стоимости привлечения и размещения в 7% годовых и 3 миллиарда рублей активов зарабатывает в месяц 17,5 миллиона рублей, а у нас фонд заработной платы 25 миллионов. Мы прекрасно понимали, что если мы хотим нормально зарабатывать и платить сотрудникам ту зарплату, которая достаточна была бы для качественной работы, то для этого нужно иметь на балансе определенное количество активов и пассивов.

- Но за последние два месяца у вас активы снизились на 19%, вклады населения - почти на 8%.

- Я объясню. Дело в том, что у нас был довольно большой портфель ценных бумаг, переданных в РЕПО. Мы его сокращаем из-за высоких ставок по таким операциям - соответственно, сокращаются активы банка. Раньше мы пользовались РЕПО для того, чтобы деньги, полученные по этой сделке, переложить в ликвидную ценную бумагу и на этом заработать. Сейчас мы ценные бумаги продаем и переходим в кредиты, по которым можно заработать гораздо больше.

Если у нас понятная позиция по кредитам, то есть заявки клиентов окончательно одобрены, мы продаем бумаги и предоставляем кредиты. По поводу вкладов: сейчас ставки по депозитам упали, поэтому приток средств населения замедлился, а отток произошел за счет дорогих вкладов, которые были на балансе банка.

- У вас вклады составляют значительную долю пассивов. Не собираетесь ли вы как-то диверсифицировать свою базу фондирования?

- Собираемся. С помощью увеличения капитала. Кроме того, мы надеемся, что все-таки разместим свой облигационный выпуск на 1,5 миллиарда рублей, который зарегистрировали в ноябре прошлого года. Раньше мы не размещались, потому что конъюнктура рынка не позволяла. Да и никто практически не размещался. Сейчас мы

видим, что ситуация на рынке меняется в лучшую сторону, поэтому, скорее всего, летом откроем книгу заявок.

- А каковы условия облигационного займа? Вы можете их назвать?

- Они будут зависеть от рынка.

- В каких регионах в этом году вы собираетесь открывать новые подразделения?

- Планируем в ближайшее время открыть отделения в Великом Новгороде и Санкт-Петербурге.

- Напрямую вам принадлежит 58,3% акций банка. Остальные контролируют менеджеры банка через ряд компаний. Вы собираетесь увеличивать свою долю в дальнейшем?

- Я думаю, что до конца лета я выкуплю оставшуюся часть акций.

- Хотелось бы спросить еще по поводу событий с выемкой документов правоохранительными органами в конце марта этого года. Что именно произошло?

- Была компания, которая в 2010 году открыла у нас счет. Ровно через 16 дней счет мы ей закрыли, потому что ее деятельность нам показалась сомнительной. А в конце марта пришли сотрудники правоохранительных органов и провели выемку документов по этой компании.

Хочу отметить, что у нас практически нет клиентов-юрлиц. Мы розничный банк. В 2011 году внешнеторговые операции через наш банк проводил только один клиент, который

занимается фурнитурой. И за весь 2011-й он закупил товаров за границей примерно на 700 тысяч евро. Это вся внешнеэкономическая деятельность, которая ведется через наш банк, и вся информация по ней сдается в ЦБ в специальной отчетности.

- 1,5 миллиарда рублей на вашем балансе - это средства юридических лиц...

- Это счета компаний, с которыми мы работаем по операциям РЕПО.

- Эта история с выемкой документов и последующие публикации в прессе как-то отразились на работе банка и на отношении клиентов к банку? Не было ли каких-то волнений?

- Да нет, не было. Если не за что переживать, то какие могут быть волнения? У правоохранительных органов есть своя работа, и они ее делают.

- Как вы относитесь к тому, что почти при каждом упоминании банка «Западный» в прессе всплывает история 2002 года с Русским Депозитным Банком?

- Я всегда знал, что мне это будут припоминать. Правда, я не думал, что любое заметное событие в банке пресса станет связывать с этой историей десятилетней давности. Причем безо всяких на то оснований. У «Западного» в последнее время действительно было много ярких событий. В прошлом году мы купили сеть у «КИТ Финанса», увеличили капитал, вообще банк очень заметно вырос. Это не может не привлекать внимания, причем внимания разного сорта. Всегда найдется кто-то, кто поспешит сделать далеко идущие выводы или захочет как-то исказить реальную картину. Вопрос в том, как к этому относиться. Я собираюсь двигаться дальше, работать и развивать банк.

- Хорошо, вернемся к деятельности банка. Скажите, кредитов больше предоставляется в столице или в регионах? Вам вообще где интереснее работать - в Москве или в регионах?

- В регионах выше возвратность. Как правило, в небольших городах более понятные отношения между людьми, и всем хорошо известно, кто чем занимается. В Москве же огромная концентрация людей, которые хотели бы получить кредит и попытаться его не вернуть. Когда мы внедряли скоринговую систему, мы несколько раз меняли и настраивали в ней выходные параметры, потому что мошенники начинают пробивать систему и искать ее слабое место, чтобы получить одобрение кредитной заявки. Это постоянная борьба, которая никогда не прекращается.

- А какой у вас вообще процент отказов? Какую-то статистику ведете по этому параметру?

- Очень сложно сказать, какой. Понимаете, существует несколько уровней андеррайтинга. Сначала андеррайтинг проводит операционист при непосредственном общении с человеком, который пришел за кредитом. Потом это попадает в скоринг, который «прогоняет» персональные данные человека по базам и выдает решение. Если решение положительное, материалы по потенциальному заемщику передают в службу безопасности. Она работает уже непосредственно с человеком. После позитивного заключения службы безопасности заемщика проверяет отдел андеррайтинга. И только после его одобрения выдается кредит. На каждой стадии проверки разный уровень отказов. Итоговую цифру тоже сложно назвать. Например, когда выходит новый продукт, процент отказов по нему очень высок, потому что сначала мошенники пытаются «пробить» скоринг. Вообще, грамотная оценка рисков - это, можно сказать, основная работа банка, и самая сложная. Мы используем опыт, который получили и международные организации, и иностранные, и российские, и опыт нашего банка. Не все же откровенно говорят на эту тему, у всех свои модели, и они обычно не афишируются.

- Не бойтесь, что заемщик может передумать у вас кредит брать, если вы так за него возьметесь?

- Знаете, если он передумал брать кредит, то возникает вопрос, нужно ли было ему вообще давать этот кредит. Все-таки человек берет деньги. И это деньги тех же вкладчиков.

- Да, но потенциально хороший заемщик может уйти туда, где процедура рассмотрения заявки проходит быстрее и не столь щепетильно.

- Может. Но мы не тот банк, который может себе позволить ускорить эту процедуру. Если ты берешь на себя огромные риски, значит, доходность растет. Есть же банки, которые выдают кредиты за 5-10 минут, но под 60% годовых. А у нас по кредитам ставка гораздо ниже, даже по потребительским займам, поэтому риски мы хотим на себя брать меньшие. И, если клиент хочет взять кредит по нашей ставке, ему придется потерпеть.

- Хорошо, сейчас выдали кредиты, просрочки по ним пока нет. Но она, несмотря на хорошую скоринговую систему, может появиться через какое-то время. Вы готовы к этому?

- У нас есть подразделение безопасности, которое занимается софт-коллекшн. Нельзя открывать потребкредитование в банке, если нет софт-коллекшна. У нас для этого есть опытные в данной области специалисты, которые знают, как разговаривать с клиентом, допустившим просрочку, которые могут ему предложить различные варианты решения, если у него возникли трудности с погашением. У нас есть внутренний документ, в котором четко прописано, как должен сотрудник службы безопасности работать с должником. Этот документ рождался полгода. Он разработан на основе опыта нашего банка, опыта других кредитных организаций, на основе юридической практики и законов. Кроме того, его проверяли консультанты, которые имеют большой опыт в сфере коллекшн. Так что наши сотрудники действуют не по наитию.

- У вас 58 миллионов рублей прибыли за прошлый год. Сколько вы планируете в нынешнем году?

- За квартал у нас 9 миллионов рублей прибыли. Дело в том, что мы взяли на себя огромную ношу - это содержание тех допофисов, которые приобрели у «КИТ Финанса». Это аренда, профимущество, зарплаты людей, рекламная кампания, которую надо было сразу провести, налоги, обучение людей и прочее. Весь год мы выстраивали работу сети. Сейчас она работает, может быть, не совсем так, как нам бы хотелось, но уже с прибылью, которую мы от нее ждали. Надо понимать, что, если ты во что-то вкладываешь, есть период, через который организации надо пройти, чтобы стать прибыльной. Нельзя купить бизнес и уже на следующий день вернуть деньги, которые вложены, правильно? Это же невозможно, ты берешь на себя всегда какие-то риски.

- Сколько все-таки прибыли вы планируете в этом году получить?

- Около 300 миллионов рублей.

- А в целом вы на какие показатели планируете выйти? Вы то входите в топ-200 по активам, то не входите...

- Знаете, мы полностью перестали на это обращать внимание. Это хороший показатель, но дело в том, что качество бизнеса не зависит от рейтинга.

- Хорошо, тогда, может быть, в цифрах скажете? Какой рост вы планируете?

- На сколько нам позволит норматив Н1, на столько и вырастем.

- Ну все равно есть же какие-то планы, например по кредитному портфелю?

- По росту кредитного портфеля у нас очень амбициозные планы (для нашего банка, во всяком случае). Ежемесячно мы хотим выдавать кредитов на 1 миллиард рублей. Причем выдавать качественно и комфортно для клиентов.

- А сейчас какой объем выдаете?

- Примерно 300-500 миллионов.

- И вы хотите в этом году уже начать выдавать 1 миллиард в месяц?

- Не то что в этом году - мы уже в ближайший месяц планируем выйти на эту сумму!