



Осенью прошлого года, в ходе кризиса, бельгийская финансовая группа KBC объявила о том, что в среднесрочной перспективе может продать Абсолют Банк, за который в 2007 году заплатила 1 млрд долларов с коэффициентом 3,7 к капиталу, реализовав таким образом одну из самых дорогих сделок на российском банковском рынке. Как изменились взаимоотношения с материнской структурой после этого объявления, почему в банке практически полностью сменилась команда топ-менеджеров и рискует ли банк быть исключенным из системы страхования вкладов из-за отрицательного финансового результата, в интервью «Ъ» рассказал предправления Абсолют Банка Николай СИДОРОВ.

- Недавно ваши акционеры утвердили стратегию развития банка до 2012 года. В чем принципиально изменились ваши планы по сравнению с предыдущей стратегией, которую вы согласовали незадолго до кризиса?

- До кризиса мы рассчитывали на агрессивный рост. В ритейле мы работали в низкодходных, но надежных сегментах - ипотеке и автокредитовании. Тогда у всех была уверенность, что рынок будет расти бешеными темпами, и мы спорили лишь о том, сколько они будут составлять - 40% или 50% в год. Сейчас ситуация изменилась: темпы роста кредитования будут в лучшем случае на уровне 10-20% в год. Поэтому мы приняли для себя решение - расти качественно. Я не вижу принципиальной разницы - быть 32-м банком или 28-м, но в тех сегментах, где работает банк, мы хотим быть одними из лидеров. В рознице ключевыми кредитными продуктами для нас остаются ипотека и ссуды на покупку авто, при этом в автокредитовании мы расширяем линейку продуктов, уделяя большое внимание рынку подержанных иномарок. Другой важный аспект - совершенствование услуг по расчетно-кассовому обслуживанию. Предлагаю

качественное РКО и используя его как «якорный» продукт, мы планируем до конца 2012 года более чем вдвое увеличить количество клиентов.

- Некоторые иностранные «дочки» отказываются от активного развития розницы, как, например, Барклайс Банк или Сведбанк, потому что это требует огромных инвестиций. Согласно отчетности, Абсолют Банк никак не выйдет из полосы убыточности. За счет чего вы в таком случае будете инвестировать в ритейл?

- Действительно, для инвестиций в ритейл нужна прибыль. Мы рассчитываем выйти на положительный результат к началу 2011 года. Сейчас наш портфель поделен примерно пополам между корпоративным сектором и розничным, и мы хотим сохранить эту пропорцию в дальнейшем.

- Почему Абсолют Банк, для которого ипотека является одним из ключевых направлений, не заинтересовался госпрограммой ВЭБа, в рамках которой государство выделяет около 250 млрд руб. на поддержку рынка первичной недвижимости? К этой программе присоединились Сбербанк, ВТБ 24, Газпромбанк, «Уралсиб».

- Этот вопрос мы рассматривали, но поняли, что участие в проекте ВЭБа подразумевает принятие существенных рисков, связанных в первую очередь с застройщиками. Кроме того, у Абсолют Банка незначительная доля ипотеки на первичном рынке, поэтому не имело смысла ломать копья.

- В корпоративном сегменте у вас изменились приоритеты после кризиса? Уровень просроченной задолженности по корпоративному портфелю у банка превышает 27% по российской отчетности. Тогда как в среднем по рынку этот показатель находится на уровне 10%.

- До кризиса банк имел значительную долю кредитов девелоперам и автодилерам в портфеле. Это объяснялось тем, что в рознице наши усилия были сконцентрированы на ипотеке и автокредитах. То есть мы кредитовали застройщиков и автодилеров, с которыми работали и наши розничные клиенты. Но оба эти сектора очень сильно пострадали в кризис, и сейчас перед нами стоит задача снизить их долю в портфеле.

Такой концентрации портфеля, которую мы имели до кризиса, больше не будет. Диверсифицируя риски, мы хотим нарастить кредитование секторов, ориентированных на оказание услуг конечному потребителю. В корпоративном секторе мы будем, прежде всего, работать с предприятиями, на услуги или продукты которых всегда есть спрос, а значит, у компаний всегда есть cash-flow.

- До какой степени вы хотите снизить концентрацию в портфеле девелопмента и автодилеров?

- Мы ожидаем, что доля каждого из этих сегментов в портфеле в долгосрочной перспективе не будет превышать 10-15%. Но надо понимать, что быстро снизить концентрацию нельзя, потому что, в отличие от предприятий торговли, где средний срок кредита составляет шесть месяцев, у девелоперов срок - пять-семь лет. Могу сказать, что сейчас в новой выдаче кредитов девелоперов и автодилеров нет вообще, либо это исключительные случаи.

- То есть концентрация портфеля не снизится до желаемых уровней раньше, чем через пять лет?

- Думаю, что нам нужно не пять лет, а порядка двух.

- Для вас был сюрпризом тот факт, что именно эти отрасли так негативно повлияют на качество вашего кредитного портфеля?

- Мы понимали, конечно, что принимаем на себя риски. Но если вспомнить прогнозы, которые делали уважаемые компании относительно объемов продаж автомобилей в России в 2008-2010 годах, то ожидалось, что темпы роста будут порядка 30% в год.

- Банки сейчас жалуются на падение процентных доходов. Для вас эта проблема тоже актуальна - по итогам второго квартала 2010 года этот показатель сократился почти на 40% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Как вы решаете эту проблему?

- Сокращение процентных доходов у нашего банка ощущается сильнее, чем в целом по рынку. С начала кризиса наш кредитный портфель сократился примерно на 40%, а в среднем по рынку - на 20%. Поэтому кроме снижения концентрации портфеля перед банком стоит задача увеличения комиссионных доходов, чтобы компенсировать падающий уровень процентной маржи. С середины кризиса, когда маржа достигла максимальных значений, она упала на 50%. Сейчас мы пришли к уровню в 4%.

- 4% - это совсем немного.

- Ну, все относительно. На западных рынках маржа может составлять 1,25%. Но в любом случае мы работаем над тем, чтобы компенсировать это падение ростом комиссионных доходов. Исторически у банка были неплохие позиции по торговому финансированию. Став частью международной группы, мы можем более активно обслуживать таких клиентов. Также мы осуществляем конверсионные операции компаний, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью.

- Это реально - компенсировать сокращение процентных доходов комиссионными? И как вы планируете изменить саму структуру доходов для этого?

- Я по образованию математик, все бюджеты пропускаю через себя. Но есть серьезное отличие сегодняшней ситуации от той, которая была два-три года назад. Я понимаю, что в тех американских горках вверх-вниз, которые мы сейчас наблюдаем, точность планирования снизилась, и объективно заместить все выпадающие процентные доходы комиссионным доходом не получится. На момент начала кризиса доля чистого комиссионного дохода в общей структуре доходов банка составляла примерно 5%. Сейчас этот показатель уже увеличился вдвое.

- Из ваших слов получается, что стратегия банка 2008 года в ключевых ее аспектах сохранилась, а между тем КВС объявляла о продаже Абсолют Банка после 2011 года. Как изменилась поддержка материнской структуры после этого объявления?

- Ключевое изменение стратегии заключается в переходе от количества к качеству. Решение о том, что после 2011 года группа вернется к вопросу о продаже, на стратегию развития Абсолют Банка не повлияло. Параметры рисков, которые мы можем на себя

принимать, были определены до этого, и не только в части активов. До этого объявления мы поставили перед собой задачу увеличить пассивы в местной валюте, активизировать привлечение вкладов. Это важно для банка, который работает в России. В фондировании группа банк не ограничивала, но в отсутствие роста активов нам не требовалась значительная поддержка от акционеров. В целом доля фондирования от группы не изменилась: она составляет около 50%.

- Это достаточно высокий показатель, у других иностранных «дочек» меньшая зависимость от средств материнских структур.

- На момент покупки банка бельгийской группой было определено, что поддержка КВС будет значительной, потому что банк будет реализовывать стратегию агрессивного роста. Сейчас планы по росту скорректированы, и у нас есть желание со временем эти деньги заместить. Но вы же понимаете, что сделать это в один момент будет достаточно дорого.

- Изменилась ли стоимость фондирования от материнской структуры? Менялась ли она в кризис?

- Мы всегда привлекали деньги от акционеров по рыночным ценам. Поэтому до кризиса это было очень дешево, в кризис цена выросла, сейчас опять упала.

- В чем тогда преимущество быть частью международной группы, если материнская структура кредитует вас на рыночных условиях?

- Такие отношения сложились исторически. Но технически гораздо проще занимать у материнской структуры, потому что иначе нужно тратить усилия, устраивать road-show. А так снял трубку, позвонил в группу и договорился о сделке.

- В начале 2009 года банк предлагал вклады по ставкам 17-18%, что было выше уровней сопоставимых с вами по размеру банков. Эта стоимость определялась тем, что вам нужно было заместить фондирование от группы?

- Во-первых, это были рекламные предложения, средние ставки по розничным депозитам были на уровне 15%. Во-вторых, доля этих вкладов в структуре пассивов сейчас около 6%. Я не сильно озабочен стоимостью этих вкладов, их мало.

- За 2009 год объем розничных вкладов у банка удвоился - на начало января этого года он был на уровне 30 млрд руб. Учитывая низкий спрос на кредиты, банки в первой половине 2010 года активно увеличивали портфель ценных бумаг с целью разместить избыточную ликвидность. Почему Абсолют Банк не пошел по этому пути?

- Дело в том, что, будучи частью иностранной структуры, мы имеем достаточно жесткие лимиты по объему ценных бумаг в портфеле. Доля ценных бумаг в наших активах около 3%, а у некоторых банков она достигла 15-17%. Я помню, был такой момент на рынке, когда можно было купить валютные облигации, например Промсвязьбанка, с погашением в течение 18 месяцев с доходностью 30% годовых. И многие банки, чей аппетит к риску позволял провести такие сделки, приобрели эти бумаги. Наш банк ограничен как по эмитентам, так и по доле ценных бумаг в активах. Мы пытались наращивать кредитный портфель, но он погашался быстрее. Была даже на рынке такая шутка: раньше банки считали, что они могут умереть от недостатка ликвидности, и это быстрая смерть. В начале 2010 года банки имели переизбыток ликвидности, а это долгая и мучительная смерть.

- Не с этим ли связана неспособность Абсолют Банка выйти из убыточности? Портфель не растет, а наращивать портфель ценных бумаг нельзя.

- В 2008 и 2009 годах банк был прибыльным. В 2010 году, когда можно уже было бы наращивать портфель кредитов, нам это не сразу удалось. Кредитный портфель сокращался, и только сейчас ситуация меняется в лучшую сторону.

- По системе рост начался еще весной, почему Абсолют Банк так сильно отстает?

- Это можно объяснить двумя причинами. Во-первых, мы стали гораздо консервативнее, в том числе потому, что в кризис изменился наш статус: мы перестали быть просто российским банком с иностранным участием и стали частью международной группы.

Этот процесс занял два года. Во-вторых, последние шесть месяцев мы пытались совместить нашу политику по рискам и ценовую политику с тем, что востребовано на рынке. Мы понимали, что кредитовать заемщиков с уровнем кредитного риска выше определенного не будем, и установили критерии для тех, с кем мы будем работать. Определив наши приоритеты, мы ввязались в ценовую войну.

- Вам приходится в этой войне конкурировать с госбанками, которые демпингуют по процентным ставкам?

- С точки зрения клиентского сегмента мы старались уйти в сектор пониже. Понятно, что госбанки представлены везде, но поскольку они большие, то работают в основном с крупными компаниями. Мы сейчас практически не работаем с заемщиками из этой группы: они запрашивают ставки, невыгодные для банка. Ориентир для нас - клиенты с выручкой до 10 млрд руб. в год., а самые большие кредиты - на уровне до 1 млрд руб.

- В прошлом году все банки объясняли свои убытки необходимостью формировать резервы. Все формируют резервы и сейчас, хотя и в меньшем объеме, но зарабатывают столько, что после создания резервов остаются прибыльными. Почему вам это не удастся?

- Отрицательный финансовый результат сегодня демонстрируют более 200 банков. Что касается нашего банка, главная причина, как я уже говорил, в резком сокращении портфеля, на которое мы шли сознательно, чтобы сократить долю рискованных отраслей.

- Но убытки ставят вас в рискованное положение, потому что в конце 2010 года для банков истекает мораторий на нарушение показателей для участия в системе страхования вкладов, а доходность - один из них.

- Как я уже сказал, в 2011 году мы будем прибыльными. В любом случае я считаю, что как банк мы не представляем угрозу кредиторам и вкладчикам. Мы иностранный банк, входим в крупную международную группу, имеем абсолютно прозрачный кредитный портфель. Мы очень консервативно относимся к вопросу формирования резервов. В качестве подтверждения могу сказать, что довольно большой объем резервов

восстанавливается. По российской отчетности резервы банка на 5 млрд руб. больше, чем по МСФО. Это запас. Если мы просто сейчас восстановим эти резервы, то покажем прибыль.

- За последний год у банка практически полностью обновилась команда топ-менеджеров. Как получилось, что люди стали переходить в МБРР, «Ренессанс-Кредит», ВТБ? Причина - в объявлении группы о возможном выходе с российского рынка?

- Мне кажется, что причина в другом. Как я уже говорил, в последние два года мы занимались интеграцией банка в международную группу. Для нас как для команды это значило, что расстановка сил внутри организации меняется, правила игры становятся другими. Добавлю еще, что этот процесс происходил на фоне кризиса. Это усложняло задачу, ведь играть по новым правилам надо было не только внутри, но и в изменившемся бизнес-пространстве.

- Вы уговаривали бывших топ-менеджеров остаться?

- Да, я беседовал с каждым, уговаривал: мы проработали вместе многие годы, и для меня было важно, что мы одна команда. Когда люди принимали решение уйти из банка, я как руководитель задавал себе вопрос: что я должен сделать? Я ответил себе на него так: у человека должен быть внутренний интерес работать здесь. Если у него возникает желание работать не в нашей организации, то, наверное, лучше дать ему возможность себя реализовать. Изменились сами требования, и со мной сейчас другие члены правления, нежели были три года назад.

- В чем суть этих изменений?

- После того как мы стали частью иностранной структуры, изменилась внутренняя структура банка. Изменилась сама процедура принятия решений внутри банка и полномочия менеджеров.

- Сколько иностранных менеджеров работает на топ-позициях в банке?

- Экспаты работают на трех топ-позициях: руководитель фабрики кредитных продуктов, отвечающий за риски, глава подразделения, курирующий операции на финансовом рынке и лизинг, а также руководитель, отвечающий за разработку стратегии, организационные изменения и кадровую политику банка. На других ключевых позициях работают люди со значительным опытом работы в иностранных банках. Опять же это не означает, что люди, работавшие до этого, делали работу плохо. Если говорить о менеджерах среднего звена, то некоторые из ушедших впоследствии хотели вернуться, потому что новая работа не соответствовала их ожиданиям.

- Кого-то взяли обратно?

- Практически никого. Я считаю, что все люди взрослые и каждый должен принимать решение сам. Ведь у нас внутри организации тоже работают люди, которые сомневаются. Раньше я пытался уговаривать людей, чтобы они остались, а теперь прежде всего выясняю мотивы. Есть люди, которые в любой ситуации видят возможности, а есть те, кто в любой ситуации видят страхи. Моя задача как руководителя - помочь человеку разобраться, обоснованы эти страхи или нет.

- Какова была ваша первая реакция на новость о возможной продаже банка?

- Когда группа объявила о возможности выхода с российского рынка, моя первая реакция была следующей: лучше бы такое решение в принципе не принимали. Но что сделано, то сделано, и надо было понять, как действовать дальше. Поскольку возможность продажи банка рассматривают не потому, что он плохой, а в силу других обстоятельств, мы продолжаем сотрудничать с группой, они нас поддерживают.

- Что вам в самом себе пришлось изменить?

- В связи с изменением принципов корпоративного управления пришлось адаптировать стиль руководства, учиться управлять интернациональной командой. Мне пришлось

выстраивать отношения с иностранными акционерами, объяснять им, что происходит в России, почему так происходит. Находить компромиссы с западными акционерами не всегда просто. Но при этом, возглавляя банк в период интеграции, я приобрел бесценный опыт. Мы объясняли акционерам, как мы работаем, старались понять, что они от нас хотят, и договориться о том, каким будет план действий по интеграции. Это непростой, но всегда интересный процесс. Кроме того, благодаря тому, что мы стали частью иностранной группы, я увидел очень много разных эффективных практик в зарубежных «дочках» КВС - это организация продаж, контроль рисков и управление издержками.

- По каким темам возникает больше всего споров с акционерами?

- Мы всегда договариваемся, при этом их, конечно, удивляет волатильность российского рынка и скорость изменений на нем. Если посмотреть, в августе 2008 года ставки по вкладам российских банков были не выше 9% годовых, спустя полгода они достигли 18-20%, сейчас опять на уровне 9%. То же и с кредитными ставками: сейчас они ниже, чем до кризиса.

- Если банк будет продан, вы намерены все равно остаться в нем работать?

- Да. Смысла идти в другой банк я не вижу. Собственники многих банков хотят их продать, не афишируя это. Я не думаю, что там легче или интереснее работать. Каждый менеджер, руководитель, вообще каждый человек должен управлять тем, чем он управляет, заниматься тем, чем занимается, пытаться адаптировать себя к тем обстоятельствам, в которых он оказался.

- С момента, когда объявили о возможности продажи, были предложения, велись ли переговоры с какими-то инвесторами?

- Абсолют Банк ни в каких переговорах не участвовал. Мне о них неизвестно.

- На рынке говорят, что КВС хочет продать актив без убытка для себя, а цена его

приобретения в 2007 году составляла больше трех капиталов. Разве реально получить такую цену в текущей конъюнктуре?

- Я не собственник, поэтому не занимаюсь оценкой банка. Моя задача - развивать бизнес и приносить пользу акционерам и клиентам. Надо делать так, чтобы наши клиенты и наши сотрудники были максимально удовлетворены работой банка, а акционеры - финансовым результатом. Это позволит увеличить нашу рыночную стоимость.

Сидоров Николай Владимирович

Родился 14 мая 1973 года в Куйбышеве (Самара). В 1995 году окончил механико-математический факультет МГУ, в 1998 году - Финансовую академию при правительстве РФ. С 1992 года работал бухгалтером в ТОО «Интеллектуальные технологии». В 1994-1995 годах занимал должности эксперта и старшего эксперта в аудиторской компании «Финэскорт». С 1995 года - заместитель главного бухгалтера, начальник отдела внутреннего аудита в банке «Балчуг». В 1996 году перешел в Абсолют Банк на должность заместителя главного бухгалтера. С 1997 года - заместитель, а с 2001 года - старший заместитель председателя правления банка. 8 февраля 2005 года назначен председателем правления Абсолют Банка, входит в совет директоров. Член совета Ассоциации российских банков. Женат, двое детей.

Абсолют Банк

Абсолют Банк (ЗАО) создан в апреле 1993 года группой компаний «Абсолют». В апреле 2007 года 95% его акций за \$983 млн купила бельгийская финансовая группа KBC Group. Еще 5% владеет Международная финансовая корпорация (IFC). Банк оказывает полный комплекс услуг для корпоративных и частных клиентов, обслуживает более 10 тыс. организаций и свыше 100 тыс. физических лиц. Имеет дочернее предприятие ООО «Абсолют Лизинг». С 2004 года банк включен в систему страхования вкладов. Штаб-квартира расположена в Москве, банк имеет 20 филиалов и 41 дополнительный офис в 24 регионах. По данным на 1 августа, занимал 36-е место среди российских банков по сумме чистых активов (113 млрд руб.). Депозиты частных лиц - 20,3 млрд, кредиты небанковскому сектору - 72,3 млрд. Убыток на 1 октября 2010 года - 2,1 млрд руб. По данным Центра экономических исследований Московской финансово-промышленной академии, на Абсолют Банк приходится 5,24% всех убытков

банковской системы России.

Беседовала Юлия ЛОКШИНА