Председатель совета директоров банка «Тинькофф Кредитные Системы» Олег ТИНЬКОВ уверен, что время онлайн-бизнеса уже пришло и скоро банки смогут обходиться без филиалов, а потребители - без наличных денег. Об этом он рассказал в интервью журналу «Финанс».

- Скажите, поступают ли вам уже предложения о продаже банка?

- Поскольку интервью я всегда даю только честно, буду вам отвечать честно. Предложения по продаже банка целиком мне не поступают. Предложения по продаже миноритарного пакета от разного рода фондов и даже от банков поступают регулярно. Даже в данный момент у меня на столе лежат два предложения о продаже банка, но разговор идет о миноритарном пакете. От 5 до 49%, у кого какие фантазии. Но, конечно, все хотят видеть меня основным акционером, потому что понимают, что бизнес сейчас еще находится на той стадии, что требует управления создателем.

- И как вы относитесь к этим предложениям?

- Рассматриваем, радуемся, огорчаемся. Это дилемма, я не знаю, продавать или нет, потому что оценки банка очень хорошие. Есть предложение, исходящее из оценки банка

в 300 млн долларов. Поскольку у нас капитал 40 млн, то это получается семь с половиной капиталов. Но нас оценивают не как стандартный банк, покупатели смотрят на нашу чистую прибыль и потенциал роста, тут сравнивать с капиталом не совсем правильно. Формально на предложение продать банк из расчета 7,5 капитала любой банкир сейчас же захлопал бы в ладоши и сказал: «Супер!». Но у нас банк-монолайнер, и для него все считают немного по-другому.

- И все же, стоит ожидать сделку по продаже?

- Все зависит от меня лично, возобладает ли моя жадность. Goldman Sachs и Vostok Nafta, мои партнеры, готовы продать какой-то пакет. Ведь они входили в капитал исходя из оценки в 150 млн, то есть теперь они удвоили свои инвестиции, они могут продать половину своих пакетов и вернуть все вложенные деньги. Для них это тоже соблазн, они ведь финансовые инвесторы, спекулянты. Но тут остается последнее слово за мной, захочу ли я продавать. Если я захочу, они с удовольствием поддержат. Об этом идут сейчас вялотекущие разговоры. С одной стороны, лучше синица в руках, чем журавль в небе. С другой - такая корова нужна самому. Вы видите типичную борьбу противоречий в душе русского человека. Поскольку я человек русский, во мне переплелись все эти противоречия. С одной стороны, охота продать и денег заработать. С другой стороны, зачем продавать, когда сегодня 10%-процентный пакет стоит 30 млн и совершенно очевидно, что через полтора года он будет стоить 50 млн. Жалко.

- Скажите, у вас есть перед вашими партнерами какие-то обязательства по прибыли, по доле на рынке и так далее?

- Перед миноритариями? Конечно, нет. Это правила игры, когда люди покупают equity, или, по-русски, участие в капитале. С одной стороны, они принимают весь риск роста компании на себя, но, с другой стороны, у них нет никакой фиксированной доходности, то есть у них доходность потенциально бесконечна. Она может быть равна нулю, они могут потерять все деньги, но могут и заработать. В случае с Goldman Sachs и Vostok Nafta они удвоили свои деньги, пусть пока и виртуально.

- Главной проблемой вашего банка называют нехватку пассивов. Как вы можете это прокомментировать?

- Мне видится, что пассивы - это всегда проблема для любого бизнеса, не только для банка ТКС. Если есть банк, у которого нет проблемы с пассивами, то, наверное, он не очень правильно развивается и его владельцы не совсем амбициозные люди, что для меня достаточно странно. Проблемы с пассивами есть у всех. У нас они были, есть в данный момент и, безусловно, будут. Что такое бизнес? Это постоянное добывание денег, и я думаю, что 50% моего времени уходит на понимание, где найти пассивы. Если говорить про нашего президента Оливера Хьюза - это, наверное, все 70%, а если говорить про нашего директора по корпоративным финансам Сергея Пирогова, то это его единственная задача. Мы 26 ноября закрываем рублевый облигационный займ. Как говорят организаторы выпуска из «Тройки-Диалог», это будет первый после кризиса рыночный выпуск рублевых бондов, потому что пока выпускались либо кэптивные займы, которые выкупались тут же эмитентом, либо встречные, репо, либо бумаги из ломбардного списка, когда покупатели сразу облигацию закладывали в ЦБ и наживались на спрэде. У нас же облигационный займ полностью рыночный.

- Ваш первый выпуск облигаций в 2007 году произошел не очень удачно?

- Тяжелая была история. Пришлось даже слезу пустить. Ты выходишь на рынок как жених, точнее, как невеста, учитывая русскую демографию. Купят ли тебя? Конечно, это всегда волнительно. Но в этот раз все будет хорошо. Купон, который мы предлагаем, - это достаточная компенсация за риск. То есть, я-то понимаю, что для покупателей нет риска. Но в нашем мире принято считать, что риск высокий, потому что мы еще молодые, и база у нас пассивная не такая большая, и банк маленький - активы всего 10 миллиардов. За этот риск мы платим 15-16% годовых. Потом есть еще годовая оферта. В конце концов, что еще покупать? Если выпуска не будет, значит, кризис не прошел, значит, рынки до сих пор мертвые. Если мы посмотрим на аналоги - банки 2-го и 3-го эшелона, - они торгуются в России с доходностью 9-10%. Мы же предлагаем на 50 пунктов выше - 15%. С другой стороны, у нас ближайшие выплаты по долгам не скоро - через 2,5 года, и мы очень прибыльные. В октябре чистая прибыль у нас составила по менеджерской отчетности 130 млн рублей. Нам не нужны деньги на закрывание дыр. Очевидно, что все деньги, которые мы получим, пойдут на увеличение кредитного портфеля. То есть наш портфель сегодня 10 млрд, а будет 11,5 млрд через 2,5 месяца. Если бы я был на стороне инвесторов, я не видел бы причины, почему не получить 50% премии за риск и не вложить в бизнес, который все деньги направит в рост. У меня такое ощущение, что 80-90% займов сегодня - это рефинансирование, перекредитовка, либо финансирование бизнеса, который временно терпит убытки. Мы видим отчеты, которые сегодня выходят: «Стройтрансгаз» Тимченко потерял почти 5 млрд за девять месяцев. Вообще экономика находится в непонятном состоянии. Поэтому выпускаются облигации для того, чтобы профинансировать операционные издержки либо ожидающиеся погашения прошлых долгов. Но наши инвесторы за три года поумнели. Почему три года назад мы не смогли хорошо разместиться? Потому что среди инвесторов царило настроение, которое я называю «бараньим эффектом»: все бегут, и

я бегу. Все покупают, и я покупаю. А Тинькофф - я не беру, и я не беру. И никто не берет, потому что никто не берет. Нет бы взять аналитику, полистать. Все ценные бумаги, которые три года назад покупали в силу стадного инстинкта, сегодня задефолтились. А мы смогли разместить на рынке только 40% облигаций, остальные выкупили сами. Но зато мы-то погасили. Из нашего эшелона мы были чуть ли не единственные, кто занял осенью 2007 года и оферту успешно прошел осенью 2008-го. Но сегодня инвестор пошел совсем другой. Люди смотрят цифры, показатели, в инвестиционной сфере я вижу качественный прорыв.

- Второй по значимости после облигаций источник ваших пассивов - депозиты. Какую вы им отводите роль? Как собираетесь их привлекать без филиальной сети?

- Мы их уже привлекли, и очень много. За 6 месяцев мы собрали порядка 4 млрд рублей. Цифры сами за себя говорят. То, что мы самый быстрорастущий банк по депозитам, - это факт.

У нас был совет директоров два месяца назад, и мы ставили перед менеджментом задачу, чтобы депозиты не превышали уровня в 25% от общей пассивной базы. Потому что мы считаем, что привлекать больше - рискованно, все мы помним кризисы: люди прибегали забирать вклады, и банки рушилось в одночасье. К тому же возникает нестыковка между длиной пассивов и длиной активов. Поэтому 25% - это максимум. С другой стороны, ЦБ занимает такую же позицию, они тоже планку в 25% видят как правильную. В данный момент у нас эта величина выше - порядка 40%, хотя на начало года было 2-3%. Но после размещения займа их уровень резко упадет. К тому же в начале 2011 года мы планируем второе размещение. Плюс мы сильно понизили процентную ставку по депозитам. Недавно снизили аж на 3 пункта: раньше мы привлекали под 12% годовых, сейчас под 9%. Темпы привлечения снизились, и нас это устраивает. Вообще мы можем привлечь депозитов столько, сколько захотим. Мы были в стране номер 900-какой-то по депозитам, теперь в первой сотне. Если нам будет нужно попасть в топ-20, это не проблема.

- Отсутствие «офлайновских» филиалов - это ваша принципиальная позиция?

- Не принципиальная, а прагматическая. Зачем эти филиалы? Сжигать деньги. Я думаю, огромное количество менеджеров банков очень внимательно читают каждое слово, что я сейчас скажу. Они вообще с большим интересом за нами наблюдают, понимают и даже

завидуют - надеюсь, белой завистью - нашей «необремененной» ситуации. Представляете, какой у них сейчас геморрой? Платить за свет, электричество, тепло. Люди воруют, вандалы. Это огромные издержки, с которыми они должны жить. Некоторые думают: вот бабушка как ходила, так и будет ходить в ближайшее банковское отделение. Конечно, будет. Вопрос, кто туда будет ходить через десять лет.

- То есть вы не будете создавать филиалы?

- Естественно, нет. Это даже в страшном сне не привидится. И зачем это делать при таком развитии интернета? 9 месяцев назад пользователями интернета в России были 30 млн человек, сейчас уже 44 млн. Это лавинообразный рост. Мы видим, что происходит с бумажными медиа, даже с телевидением. Кто-то подсчитал, что уже в 2011 году объемы рекламы в интернете и на ТВ могут сравняться. И я думаю, это объясняется не только тем, что растет интернет, но и тем, что на ТВ объем падает. Многие говорят, что интернет - это наше будущее, наше завтра, а я думаю, что это сегодня. Все уже в онлайне. Традиционные средства массовой информации в борьбе за рекламный доллар уже проиграли. Другое дело, что на Западе удачные офлайн-проекты эффективно интегрируются в сеть.

- Многих ваших клиентов беспокоит высокая ставка по карточным кредитам…

- Ставка всегда беспокоит, и это правильно. Например, я в Америке прожил шести лет, и до сих пор у меня карточка американского Ситибанка в Сан-Франциско, и там у меня процент за пределами грейс-периода 29,9%, и меня это очень сильно волнует. У нас по объективным причинам выше, может быть, 36%. У меня нет такого фондирования, как в Америке, хотя и там я не помню, чтобы кредит по кредитной карте предоставлялся меньше чем под 12%. Я думаю, если мы сделаем завтра 9%, все равно людей это будет волновать. Будут говорить: почему не 5%?

- А каков ваш прогноз по динамике ставки?

- Она, конечно, будет опускаться - так же, как стоимость фондирования, мы же завязаны на этом. Один строитель как-то написал письмо: «Эти банкиры не дают нам дешевые кредиты». Уровень финансовой безграмотности в России такой, что даже

владельцы больших строительных компаний могут такую чушь нести. Но как я могу давать дешевые кредиты, когда на момент письма ставка рефинансирования была 13%? Вы же видите: мы размещаем наши облигации на 5% выше рынка. Я не могу давать кредиты дешевле, чем размещаюсь, чудес не бывает. С другой стороны, наше средневзвешенное фондирование с начала года упало на 3 процентных пункта. Это хорошая новость, соответственно дешевеют наши кредиты. Сейчас наши пассивы в среднем нам стоят где-то в районе 18%. Но каждый следующий займ будет все дешевле и дешевле, в следующем году мы разместимся под 14%, через два года - под 12%. Ну и, соответственно, будет кумулятивный эффект, ставка для потребителя будет 25 или 22%. Она обязательно будет падать, просто потому, что будет конкуренция. Рынок все рассудит. Мы ощущаем давление рынка и никуда не денемся, будем снижать эту ставку.

- Еще клиенты жалуются на сервис по внесению денег и обналичиванию.

- Что касается погашения кредитов - тут я очень удивлен. Круче, чем наш банк, условия погашения никто не предлагает, мы вообще не берем комиссионные за него. Насколько я знаю, мы единственный банк, который этого не делает нигде. Есть банки, у которых какие-то каналы бесплатные, какие-то платные. У нас абсолютно все каналы бесплатные. Начиная от почты, которая очень дорого нам стоит. Контакт, QiWi, переводы с карты на карты - всюду, куда можно засунуть бумажные рубли, там можно оплатить кредиты ТКС-банка. Что касается снятия наличных, здесь проблема действительно есть, поскольку банкоматы, которыми пользуются клиенты - не наши, мы должны платить за их использование комиссию, мы не можем это сделать бесплатным. Если мы еще и это сделаем бесплатным, то наша бизнес-модель начнет трещать по швам. Ответ может быть один: пользоваться интернет-банкингом и делать покупки с кредитной карточки. Про наличные вообще надо забывать, там бактерии, понос может быть.

- Главный вопрос современной эпохи - качество кредитного портфеля, просрочка. Что у вас с ней?

- Здесь я могу гордиться. По МСФО просрочка свыше 90 дней составляет 3,5%. Но такие цифры не дают полной картины. Просрочка по первому платежу может быть высокая, а потом идет полный цикл сбора долгов. Но меня интересуют другие цифры: net charge-off, чистые потери на выданные деньги. Я знаю ситуацию всех коллег на рынке, думаю, мы кардинально ни от кого не отличаемся. У всех банков, специализирующихся на потребительском кредитовании, ситуация с просрочкой примерно одинаковая, и у нас даже чуть ниже, на 1-2 процентных пункта. А происходит так потому, что у нас очень

низкий процент одобрения кредитных заявок. У нас сейчас идет внутренняя борьба с нашим директором по рискам, мы хотим давать больше кредитов. На сегодня у нас достаточно шокирующая статистика: 60% отказов. Это очень много, учитывая, что люди нашли работу, экономика в стране стала лучше. Так что у нас на повестке дня не риски, а то, что нужно выдавать больше кредитов.

- А списания были? Писали про списание долгов на 1 млрд рублей по итогам 2009 года.

- Да, писали про наш миллиард. Но на следующий же день ВТБ 24 объявил тендер на продажу 7 млрд просроченных потребительских кредитов. Тут они не написали. Тинькофф - такая модная штучка, а газета в августе плохо продается. Во-первых, миллиард - это за всю историю банка. Во-вторых, в этом миллиарде половина - это насчитанные проценты. Когда человек запутался в долгах, ему начисляют сложные проценты, а когда ты этот долг продаешь, то формально, по бухгалтерии, ты продаешь всю набежавшую сумму целиком. А вообще - списания были и есть, мы постоянно списываем. Наше ноу-хау, которым, я считаю, мы можем гордиться, и другие банки у нас это заимствуют, - мы каждые полгода продаем все кредиты, по которым у нас просрочка больше шести месяцев. Мы считаем, что нет никакого смысла держать долг старше полугода. Он только обрастает сложными процентами, возможность его возврата стремится к нулю, и цена его падает. Чем он старее, тем он дешевле стоит коллекторам.

- Вы верите в перспективность модели монопродуктового, недиверсифицированного банка?

- Все зависит от горизонта планирования. Я верю, но, безусловно, бизнес будет эволюционировать. Мы знаем Capital One - он эволюционировал в обычный коммерческий розничный банк. Мы тоже не плюем против ветра, когда все источники фондирования были закрыты, нам пришлось заняться депозитами. Эволюционно банк куда-то должен пойти. Либо это будет трансформация в коммерческий банк, либо покупка другого банка с готовой филиальной сетью, либо продажа бизнеса другому большому банку. Или IPO как промежуточный вариант. Это в горизонте 3-5 лет. В пределах этого срока я не вижу никаких проблем для построения бизнеса в стране, где рынок совершенно пустой. Проникновение кредитных карт у нас порядка 10%, значит, в ближайшие годы оно на порядок вырастет. Но, конечно, в долгосрочной перспективе банк не сможет заниматься одним продуктом.

- Но могут ли быть большие перспективы развития в стране, где государство доминирует в банковском секторе. Как вы относитесь к тому, что вершину банковского рейтинга занимают госбанки?

- Я думаю, что неконструктивно думать про вещи, на которые не можешь повлиять. А бороться ни с ВТБ, ни со «Сбером» мы и в страшном сне не планируем. У нас нет спящих депозитов, господдержки, народное IPO тоже не прокатит. Поэтому эти два банка я и не вижу. Они в другой категории. Как сказал владелец одного банка, люди могут соревноваться по плаванию друг с другом, но не с дельфинами.

- Но ведь ходят разговоры о второй волне приватизации?

- Даже если крупный госбанк приватизируют, все равно это будет махина. Bank of America - это тоже частный банк де-юре, но де-факто это тот же государственный банк. Или JP Morgan Chase, с ним не сможет маленький банк конкурировать, это нарост на теле экономики. Поэтому, кстати, не надо говорить, что это только в России. Это везде есть. Я вообще не понимаю, почему нервничают, что растут госбанки. Во-первых, им же можно и продавать бизнес, если понадобилось. Вот сейчас ВТБ купит «Хоум Кредит». Или Сбербанк купит. Кто-то обязательно купит, раз уж его решили продавать. Соответственно мы были по кредитным картам на 6-м месте, а станем 5-ми, я в этом позитив вижу.

Во-вторых, чем госбанки больше и жирнее, тем они менее поворотливы. Поэтому, даже если слон сможет танцевать, он никогда не станцует лезгинку, которую мы танцуем вокруг клиента. Я их не боюсь, они есть и есть. Это данность, как солнце. Люблю общаться с их менеджерами. Например, Греф очень продвинутый, умный. Задорнов тоже.

- Что вы думаете о том, какие направления бизнеса будут перспективны в будущем? Какие идеи нас поразят в ближайшие пяти лет?

- Если бы я знал, что нас поразит, где будут миллиардные бизнесы, меня бы звали Сергей Брин, или Марк Цукерберг, или Стив Джобс. Я всего лишь Олег Тиньков. Безусловно - что-то на стыке IT-технологий. Последние 10 поразительных вещей, что я в

своей жизни видел, все было связано с интернетом. Последний шок, который я получил, - это Мэйл.ру, когда продается просто куча доменов за $6 млрд. А тут в бэнкинге пашешь с утра до вечера. Банковской индустрии в России 20 лет, а самая большая сделка по продаже была за все время - это $1 млрд. Вот и задумаешься, что ты, наверное, не в правильном бизнесе. Если 20 лет кто-то что-то делает, и самое великое, что свершилось, стоило 1 млрд, а тут прибежали трое, зарегистрировали - и через пять лет это стоит $6 млрд!

- Вы один из немногих банкиров, решивших назвать бизнес своим именем.

- Мне уже некуда деваться. Когда я дочку променял на пельмени, еще ладно. А когда я собой пиво назвал, отступать уже некуда. Тинькофф и Тинькофф. А сейчас я дошел до крайности - если зайдете на сайт, я там еще и рожу поставил. В пиве я хоть мордой не торговал, а сейчас уже и морду продал. Сдался на потребу золотому тельцу, эксплуатирую части тела.

- По вашему мнению - чьи шансы предпочтительнее в рейтинге миллиардеров журнала «Финанс.»?

- Я всегда говорил: в среднесрочной перспективе - не знаю, наступила ли она, - Фридману пора уже первое место занимать. Если не по количественным, то по качественным показателям он точно на первом месте.

- Сами когда собираетесь в долларовые миллиардеры?

- Я стал более реально к себе относиться. Когда я продал пивной бизнес за 200 млн, то думал: ну все, сейчас я быстренько построю бизнес за 1 млрд. А сейчас у меня таких шапкозакидательских настроений нет. Трудно сказать. Единственное, могу сказать, что не пожалею, если им не стану. Мне главное, чтобы меня жена и дети не разлюбили и я бы имел возможность июль и август кататься на велосипеде в Форте-дей-Марми.

Тиньков Олег Юрьевич

Родился в 1967 году в Полысаево (Кемеровская область).

Образование: 3 курса Горного института (Ленинград), курс маркетинга в университете Беркли (Калифорния).

Профессиональный опыт:
С 2006 г. - крупнейший совладелец банка «Тинькофф. Кредитные системы».
В 2003-2005 гг. развивал пивоваренную компанию «Тинькофф».
С 1997-2001 гг. развивал компанию «Дарья» по производству пельменей.
В 1998 году открыл первый ресторан «Тинькофф».
В 1992-1997 гг. развивал сеть магазинов бытовой техники «Техношок», сеть магазинов «MusicШок» и студию звукозаписи «ШОК-Рекордз».

Семейное положение: женат, трое детей.

Хобби: велоспорт, фрирайд.

Беседовал Константин ФРУМКИН