



*В октябре пройдет два года с момента завершения финансового оздоровления банка «Союз» – первого и единственного банка, вернувшегося к прежним собственникам уже в ходе санации. За это время банк принял новую стратегию развития до 2018 года. О том, как банк намерен развиваться без поддержки государства, как он взаимодействует с компаниями, близкими к «Базэлу» Олега Дерипаски, а также на что Агентство по страхованию вкладов обращает особое внимание, «Ъ» рассказал председатель правления банка «Союз» Сергей Тищенко.*

– Банк «Союз» вышел из санации более полутора лет назад, за это время вы разработали новую стратегию до 2018 года. В чем ее суть и каковы основные целевые ориентиры? Чего от вас хочет акционер, какие задачи ставятся?

– Мы планируем развивать совместные продукты с нашим акционером – компанией «Ингосстрах», использовать перекрестные продажи, выходить на клиентов, пользующихся страховыми услугами. Эта компания имеет развитый канал продаж и клиентскую базу, практика работы с которой исчисляется многими годами. Для нас это потенциальные клиенты с понятным профилем риска, что позволяет говорить об определенных процентных ставках и ценовых категориях, позволяющих продукту быть рентабельным. Кроме того, у нас есть устойчивые исторические связи с целым рядом предприятий, в той или иной степени имеющих отношение к «Базовому элементу» Олега Дерипаски. А также мы идем от них к их контрагентам, например, сотрудничаем с сетью дилеров «ГАЗа» (группа «ГАЗ» – часть машиностроительного бизнеса «Базэла». – «Ъ»). Это снижает наши риски, так как «ГАЗ» может сообщить о проблемах дилера и тогда мы оперативно можем закрыть или сократить лимит на него.

– То есть в первую очередь стратегия ориентирована на использование связей через

«Базэл»?

– Я бы сказал, на использование деловых контактов «Ингосстраха», например, мы работаем с автодилерами, с которыми работает «Ингосстрах». Мы открываем кредитные лимиты на компании-дилеры, осуществляющие работы по ремонту застрахованных в «Ингосстрахе» автомобилей.

– Но если контрагенты «Ингосстраха» перестанут с ним сотрудничать, ваши риски вырастут. Что вы будете делать в такой ситуации?

– Это не происходит молниеносно, потому что ремонтный ресурс – слишком чувствительная тема для дилера. Дилер крайне заинтересован в получении выручки от ремонтного потока, особенно в кризис, когда падает спрос на автомобили. А значит, и расторжение отношений со страховщиком быстрым не будет. Мы внимательно контролируем объем ремонтных работ, и как только он снижается, мы снижаем лимиты.

– Насколько вы сами себя считаете кэптивным банком? И за счет чего вы удержитесь на плаву, если акционер решит избавиться от банка?

– Мы не являемся кэптивным банком. Если же вдруг «Ингосстрах» решит нас продать, банк не прекратит свое существование. С точки зрения пассивов мы лишь один из расчетных банков «Ингосстраха», а его депозитов на текущий момент у нас нет. Есть остатки на расчетных счетах – несколько сотен миллионов рублей, это оборотные, короткие деньги.

Около 10% наших пассивов приходится на клиентские остатки средств компаний, имеющих отношение к «Базэлу». В структуре привлеченных средств присутствуют ресурсы различной срочности, ставка зависит от срочности и объема привлекаемых средств. В целях увеличения ресурсной базы мы заинтересованы в том, чтобы компании приходили к нам на зарплатные проекты.

В части кредитования в случае смены акционера банк, возможно, утратит некоторые

конкурентные преимущества. Однако следует напомнить, что с нами работают очень серьезные организации – крупная авиакомпания из первой пятерки, второй по величине дилер «Фольксвагена» на рынке России, серьезные девелоперы. Наш кредитный портфель сформирован на рыночных условиях, мы никому не предоставляем льготные кредиты.

– Какой объем кредитов приходится сейчас на компании, связанные с вашим акционером? Каково их качество?

– «Ингосстрах» мы не кредитруем, но работаем с ним по гарантийным операциям. Дочерняя компания «Союз Лизинг», попадающая в наш периметр консолидации, – серьезный заемщик. Качество этих кредитов высокое, практически все они выдаются под залог собственного имущества компании.

Что касается групп связанных между собой заемщиков, то максимальный лимит на каждую группу, исходя из величины нашего капитала, составляет 3,5 млрд руб. Сейчас нетто-задолженность крупнейшей группы, относящейся к строительному сектору экономики, в нашем балансе – 3 млрд руб.

– Как сейчас структурирован кредитный портфель банка и какова в нем доля розницы?

– Если говорить об общем портфеле, то розница составляет 37% совокупного портфеля, или 21 млрд руб., – столько же, сколько привлечено пассивов физических лиц. Из них 13 млрд руб. – ипотека, около 4 млрд руб. – автокредиты, все остальное – кредитные карты и потребительские кредиты. 35 млрд руб., или 63% портфеля, приходится на корпоративные кредиты. Но в стратегии мы определили, что к 2019 году соотношение розничных и корпоративных кредитов составит 50% на 50%. Для этого розничный портфель должен вырасти где-то в три раза, а корпоративный – в два раза.

– За счет чего вы рассчитываете изменить это соотношение?

– Когда банк находился в процедуре санации, его руководство в большей степени

интересовала финансовая устойчивость, и в этот период развитием технологий банк практически не занимался. Поэтому все, что мы делаем сейчас, касается прежде всего технологий. Например, сейчас мы переходим на другую версию софта – АБС, систему банковского учета, бэк-офис под розницу, перешли на новый собственный процессинг. Мы максимально сокращаем сроки и автоматизируем принятие кредитных решений, чтобы оно практически не зависело от сотрудника. Сейчас таких решений, например, в автокредитовании, уже порядка 30%.

– А каково качество таких кредитов?

– Проблемность кредитов, которые выдаются в результате автоматизированного принятия решений, минимальна. На одном из последних кредитных комитетов мы изучали срез по кредитному портфелю, и десять крупных проблемных розничных кредитов шли как раз по направлению, когда решение принималось неавтоматически. Кроме того, мы ориентируемся на клиентов, по которым имеем дополнительные вводные для снижения рисков, например, информацию о характере их страховых отношений.

– Что это за данные, которых нет в кредитной истории?

– Если клиент работает с одной и той же страховой компанией, если он из года в год страхуется и исправно осуществляет платежи и его финансовая дисциплина позволяет не повышать ему тариф, это говорит в его пользу. Если стоимость страховки клиента 20 тыс. руб. – это одно дело, совсем другое – 50–70 тыс. руб. Чем больше эта величина, тем, как правило, больше платежеспособность человека. Если человек, купивший автомобиль, находит еще 10% его стоимости (максимальный тариф), чтобы застраховать его, причем платит вперед, безусловно, это свидетельствует о его финансовой состоятельности – что нам и надо. Еще один фактор – количество страховых продуктов у клиента. Все это можно использовать в установлении кредитного лимита и его стоимости.

– Какова, по вашим оценкам, емкость этой клиентуры?

– Даже если порядка 20% общего количества клиентов-физлиц компании «Ингосстрах» потенциально окажутся нашими клиентами – это будет неплохо и обеспечит рост

кредитного портфеля на многие миллиарды. Помимо этого мы пошли по пути, к которому постепенно обращается большинство крупных розничных банков, – это кредитование зарплатников. Плюс кредитование сотрудников компаний – корпоративных заемщиков.

– А что касается клиентов «с улицы» – с ними вы работаете?

– Потребительские кредиты людям «с улицы» мы выдаем с повышенной осторожностью. Пару месяцев назад мы даже приостановили программу кредитования под залог имущества на произвольные цели. Динамика показателей по этой программе в Центральном регионе и в филиалах вызвала определенное беспокойство. Были случаи, когда таким продуктом пользовались предприниматели, которые не собирались гасить кредиты или не могли этого сделать, либо не имеют реальной возможности погасить кредит. По факту это сделка по продаже недвижимости с дисконтом. Это не наш профиль. Я не имею в виду классическую ипотеку – убыточность в этом сегменте чуть ли не самая низкая в портфеле, и такой кредит вполне могут взять незнакомые нам ранее клиенты. Им также выдаются автокредиты. Кредитную карту могут получить лишь наши зарплатные клиенты или работники компаний, сотрудничающих с банком.

– Как долго вы будете работать в таком режиме? Предусматривает ли ваша стратегия расширение клиентской базы и на новых, не пользовавшихся ранее услугами банка граждан?

– В стратегии предусмотрено продолжение работы с «уличными» клиентами исключительно по залоговым программам – ипотечного и автокредитования. Доля кредитного портфеля по таким клиентам составит примерно половину от общего портфеля розницы.

– Каково в целом качество кредитного портфеля на данный момент?

– Качество кредитного портфеля достаточно высокое (доля просрочки на 1 августа – 6,9%). При этом в нашей отчетности вы увидите достаточно высокий уровень резервирования. Данный факт обусловлен тем, что на балансе банка присутствуют 100% зарезервированные просроченные розничные кредиты. Общий объем такого портфеля – около 2,5 млрд руб., он практически весь сформирован до 2010 года. Что

касается просрочки по новому розничному портфелю, сформированному после 2010 года, то она составляет величину, не превышающую 1,5%, а начиная с конца 2012 года, когда произошли изменения и в команде, и в линейке продуктов, – не более 1%.

– Хватит ли вам на пять лет капитала для удвоения кредитного портфеля?

– Безусловно, если будем развиваться по плану, то нынешнего капитала нам не хватит. Но и еще два фактора сыграют на снижение регулятивного капитала уже с 1 января 2015 года. Во-первых, ЦБ в соответствии с требованиями «Базеля» требует учитывать накопленную отрицательную переоценку по ценным бумагам равными долями. Сумма отрицательной накопленной переоценки на нашем балансе – около 2,2 млрд руб. Основное влияние на ее формирование оказал кризис ликвидности в российских банках, резкое падение биржевых индексов РТС и ММВБ в 2008 году. Несмотря на то что российскому фондовому рынку удалось отыграть большую часть падения в 2009 году, кризис 2008 года – протяженное во времени событие, влияющее и на сегодняшнюю ситуацию на рынке. В 2014 году снижение биржевых индексов стало реакцией на вовлечение России в политическое противостояние из-за событий на Украине, банковский кризис и ослабление рубля. Так как фондовые рынки крайне волатильны, то мы придерживаемся позиции не реализовывать ценные бумаги с убытком. Сейчас наш портфель ценных бумаг составляет 21 млрд руб. Большинство из них – облигации, входящие в ломбардный список. В горизонте планирования на пять лет можно ожидать, что рынок ценных бумаг подрастет и мы будем выходить из бумаг на растущем тренде.

Во-вторых, следует отметить, что в 2015 году оставшийся до погашения срок субординированного займа от АСВ на 5 млрд руб. будет составлять менее пяти лет, поэтому в соответствии с нормативными документами ежегодно будет уменьшаться на 1 млрд руб. Это нас беспокоит. Несмотря на текущее превышение норматива достаточности капитала над пороговым значением, тенденция будет ухудшаться. В нашей стратегии отражено, что мы должны решить вопрос об увеличении капитала на 5 млрд руб. в течение ближайших пяти лет. По нашим подсчетам, мы выйдем на необходимость увеличения капитала в конце 2015 года на 2,5 млрд руб. и еще в конце 2017 года – на столько же.

– Акционеры готовы докапитализировать банк?

– Этот вопрос находится в стадии обсуждения. Рассматриваются разные варианты, не

исключено привлечение иностранного инвестора. При этом в ответ на нашу инициативу наблюдательный совет периодически говорит о том, что многие банки работают с более низкими нормативами, и даже ставит вопрос о том, что мы недостаточно активно наращиваем кредитный портфель.

– Но вы, судя по всему, уверены в обратном...

– Нельзя забывать о том, что для стабильной работы банка нужен хороший запас ликвидности. Он у нас представляет собой не деньги, а ликвидные бумаги – ОФЗ и субфедеральные облигации. Наша инвестиционная декларация предполагает наличие бумаг в портфеле с рейтингом не ниже «BB-» для корпоративных эмитентов и «B+» для субфедеральных эмитентов. Мы вынуждены держать серьезный запас этих бумаг, чтобы в любой момент иметь доступ к ресурсам ЦБ по операциям репо. И это нам уже помогло: в конце прошлого года, когда на отдельных региональных рынках (например, Калининград, Самара) в связи с отзывом лицензий банков началась паника и физические лица досрочно расторгли депозиты, мы своевременно подкрепили наличностью эти подразделения.

Сегодня рынок межбанковского кредитования очень сжался. Говорить о том, что ликвидности в экономике достаточно – неправильно. Да, наверное, государственная поддержка доходит до крупных банков, но не до банков с рейтингом «B». Позитивно, что ЦБ готов поддержать систему при наличии ликвидного обеспечения, но этого в текущей ситуации явно недостаточно. На мой взгляд, сейчас в стране не хватает денежной массы в экономике. Большое число предприятий испытывает потребность в финансировании не для спекулятивных операций, а для поддержания текущей операционной деятельности. Но мы аккуратно наращиваем объемы кредитования, постоянно контролируя ситуацию с ликвидностью.

– Насколько вы планируете нарастить кредитный портфель в этом году и меняли ли вы этот прогноз с начала года?

– Прогноз не пересматривали, но я могу сказать, что, например, по росту корпоративного портфеля наш план на 2014 год мы сейчас не выполняем. Что касается розницы, мы выдаем кредиты, но активно расти будем только тогда, когда откроется окно возможности привлечения стабильных ресурсов. До тех пор, если мы останемся на тех же объемах, это будет успех. Задача банков в этих условиях очень проста –

отвечать по своим обязательствам и оставаться прибыльными в этот период.

– Означает ли это, что для сохранения прибыльности вы будете сокращать расходы и как?

– Наши административные расходы составляют 2,2 млрд руб. в год. Ориентир по сокращению расходов на этот год – 300 млн руб. Мы проводим ревизию наших проектов, которые можно перенести на 2015 год. Начинаем оптимизировать рекламные бюджеты, но сокращать персонал, скорее всего, не будем. Банк и так снизил расходы на персонал в ходе санации. Поэтому сокращение персонала и снижение расходов на него – последний рубеж. С другой стороны, в начале июня я уже запретил наращивание персонала по отдельным проектам. Что касается региональной сети, то стратегия не предполагает ее сокращение, в то же время мы анализируем эффективность работы точек, и при выявлении неэффективных подразделений мы будем их закрывать. Так, например, недавно был закрыт офис банка в Перми. Сейчас у нас 37 точек присутствия, 7 филиалов, 10 дополнительных офисов в Москве.

– Почему, на ваш взгляд, Олег Дерипаска был заинтересован в том, чтобы вернуть себе санированный банк?

– Как я говорил ранее, банк приобрел «Ингосстрах», который был в период санации акционером банка на 49%, а потом увеличил свою долю до 99%. Олег Дерипаска же является акционером «Ингосстраха» на 10%.

При принятии решения о приобретении мажоритарного пакета вопрос стоял и стоит в прикладном плане. Мы досконально знали ситуацию в банке, а после работы АСВ можно быть абсолютно уверенным, что мы действительно знаем реальное состояние просто потому, что за три года вылезли все скелеты из шкафов. Еще один момент – хорошие взаимоотношения с целым рядом промышленных предприятий и корпоративными клиентами. У банка есть неиспорченное реноме в лице розничных клиентов. Аналитика показывает, что у нас стабильный уровень депозитов, который практически не менялся даже в 2008 году. Самое главное – была и есть уверенность, что его удастся развить для того, чтобы он вырос в финансовый институт, который сможет работать и размещать свои финансовые инструменты на международных рынках. А это произойдет, когда мы получим, если к тому времени у нас будет продолжаться взаимодействие с тройкой рейтинговых агентств, уровень рейтинга «BB» или «BB-».



– Как сейчас складываются ваши взаимоотношения с АСВ?

– У нас размещены средства АСВ, и это не только субординированный заем. Общий объем размещенных средств составляет 17 млрд руб. Ставки по депозитам соответствуют уровню ставок привлечения по корпоративным клиентам. Мы регулярно предоставляем АСВ информацию о состоянии дел. Иногда они присылают запросы по деятельности банка. Например, когда прошла информация, что «Авиалинии Кубани» закрылись, а мы их кредитовали, нам задавали вопрос, насколько ситуация может повлиять на банк. Мы, естественно, отвечаем на такие вопросы, потому что понимаем, что интерес совершенно обоснованный. Последний год, когда мы рассчитываемся с АСВ, – 2020-й.

– Вы не хотите в будущем поучаствовать в санации какого-нибудь банка? Сейчас это актуальная тема для рынка.

– Нет, нам интереснее было бы выступать в качестве агента по выплате страхового возмещения АСВ. Мы уже сейчас проходим необходимые для этого процедуры. Что касается санации, это, конечно, привлечение дешевых средств, но и очень серьезные обязательства. И сказать, что мы сейчас заинтересованы именно в такой форме привлечения ресурсов, я не могу.

– А как вы взаимодействуете с ЦБ после выхода из санации?

– ЦБ – очень серьезный регулятор. После окончания финансового оздоровления Центробанк контролирует нас в режиме, аналогичном другим банкам. Ежемесячно мы получаем запросы и отвечаем на них, регулярно направляем в ЦБ информацию по заемщикам. Я отношусь к этому контролю совершенно спокойно.

Источник: [Коммерсантъ](#), № 166, 16.09.14

Автор: Шестопап О.