

«КОНКУРЕНЦИЯ В РЕГИОНАХ РАСТЕТ БЕШЕНЫМИ ТЕМПАМИ»

МИРОВОЙ КРИЗИС ЛИКВИДНОСТИ ЗАСТАВИЛ РОССИЙСКИЕ БАНКИ ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ВНУТРЕННИЕ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ И СПОСОБСТВОВАЛ ПОВЫШЕНИЮ ИХ АКТИВНОСТИ В РЕГИОНАХ. О ПЕРСПЕКТИВАХ СДЕЛОК M&A В ОТЕЧЕСТВЕННОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ BG РАССКАЗАЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ МОСКОВСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ (МБРР) СЕРГЕЙ ЗАЙЦЕВ.



СЕРГЕЙ ЗАЙЦЕВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ПРАВЛЕНИЯ
МОСКОВСКОГО БАНКА
РЕКОНСТРУКЦИИ
И РАЗВИТИЯ (МБРР)

BUSINESS GUIDE: Самая животрепещущая тема для банковского сектора — мировой кризис ликвидности. Какой удар он нанес российской банковской системе?

СЕРГЕЙ ЗАЙЦЕВ: Российская экономика развивалась в последние несколько лет во многом за счет притока иностранных инвестиций, точнее ресурсов с международных финансовых рынков. Эти ресурсы привлекались как напрямую крупными корпорациями, так и банками, которые направляли их в потребительское и коммерческое кредитование. В результате этот

внешний корпоративный долг превысил \$400 млрд. Сейчас входящий поток денег существенно уменьшился, при этом он требует обслуживания и погашения. В связи с этим возникает необходимость рефинансировать свои долги за счет внутренних финансовых рынков, банки вводят ограниченный режим кредитования, а предприятия урезают свои инвестиции.

BG: А конкретно МБРР серьезно пострадал от обвала на финансовых рынках?

С. З.: Поскольку пострадать могли лишь те банки, которые имеют выход на международные финансовые рынки и вовлечены в мировую финансовую систему, нас этот кризис миновать не мог. У нас были программы заимствования на второе полугодие 2007 года, и случившийся кризис заставил их скорректировать. В итоге мы смогли привлечь данные ресурсы другими инструментами на других рынках. В частности мы активизировали нашу деятельность на рынке депозитов физических лиц и корпоративных депозитов, сделали вексельные займы. По некоторым программам кредитования мы пересмотрели ставки в сторону повышения.

BG: По каким, например?

С. З.: В программах автокредитования и корпоративных кредитов, в среднем, на 1–1,5% годовых, по ипотеке не существенно — там много тарифных планов, поэтому сложно назвать одну цифру. Надо сказать, что рынок новые ставки принял, и повышение ставок никак не повлияло на качество кредитного портфеля.

BG: А какова сейчас структура вашего розничного портфеля?

С. З.: На конец года на ипотеку, автокредиты и потребительские кредиты у нас приходится примерно по 1/3 розничного портфеля. Также структуру портфеля можно условно разделить на московскую и региональную. Сейчас доля регионов увеличивается, и по рознице региональный портфель составляет порядка 75%, а московский — 25%.

«РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ БОЛЕЕ ГИБКИЕ, НО ЕСТЬ РЯД ОБЪЕКТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ, КОТОРЫЕ ЧЕРЕЗ 5–7 ЛЕТ СДЕЛАЮТ ИХ УБЫТОЧНЫМИ — ЭТО И ПРИХОД В РЕГИОНЫ КРУПНЫХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И ЗАПАДНЫХ ИГРОКОВ, И ДЕФИЦИТ КАДРОВ»



ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

BG: В чем специфика кредитования в регионах в сравнении со столицей?

С. З.: В разных регионах по-разному развивается тот или иной продукт — все зависит от того, какие для этого имеются предпосылки. Например, для ипотечного кредитования необходим высокий уровень доходов населения, определенный уровень жилищного строительства. На сегодняшний день — и тут я не скажу ничего нового — ипотечное кредитование наиболее активно развивается в Московском регионе, на Урале, на юге России (в Краснодарском, Ставропольском краях), в Петербурге и Сибири. Вообще исключительные случаи в банковском деле чреваты ухудшением качества портфеля. Если ты делаешь что-то быстрее или в большем объеме, чем нужно, то рано или поздно качество портфеля снизится.

BG: Но приведем пример из опыта работы МБРР. Ипотечные кредиты вы стали выдавать в начале 2006 года, а уже сейчас МБРР входит в топ лучших ипотечных банков России. Что же обеспечило банку такой рост в течение всего двух лет?

С. З.: Мы предприняли целый комплекс мер, которые связаны как с нашими внутренними, так и с внешними процессами. Тут важно и правильно выбрать регион, в котором хочешь развивать тот или иной продукт, и грамотно подобрать кадры, и правильно их мотивировать, и выстроить тарифную политику. Но в качестве основных факторов, позволивших нам так подняться, я бы выделил работу с партнерами (застройщиками, риэлтерами, региональными операторами АИЖК, страховыми компаниями, автодилерами) и особый формат сети ипотечного кредитования.

BG: А что эксклюзивного было в этом формате?

С. З.: Обычно для начала ипотечного кредитования открывается специальный офис — ипотечный центр. Его долго ремонтируют, регистрируют в ЦБ, на что уходит много времени и денег. Мы же стали выдавать ипотечные кредиты, не открывая филиалы в регионах, а через кредитно-кассовые офисы. В свое время этот формат стал прорывом для «Русского стандарта», который за год открыл десятки регионов. Мы сделали то же самое для ипотеки и автокредитования. Была разработана технология, по которой можно было без своей кассы совершать сделки по ипотеке и автокредитованию. Открыв порядка 10 кредитно-кассовых офисов в крупных региональных городах, мы получили сетку, которая сразу начала формировать портфель.

BG: Сейчас МБРР присутствует в 32 регионах. Планируется ли дальнейшее расширение регионального представительства? Ведутся ли сейчас переговоры о покупке местных банков?

С. З.: Да, покупка региональных банков для нас стратегический шаг. Проанализировав состояние банковской системы и спрогнозировав ее развитие в ближайшие годы, мы поняли, что интересно быть не во всех регионах по чуть-чуть, а в нескольких сильных, динамично развивающихся регионах, но с долей рынка. Скажем, не имеет смысла держать

один офис в регионе уровня Челябинской области — этот регион достоин того, чтобы присутствовать в нем уверенно. Мы составили свой рейтинг регионов, которые наиболее интересны для присутствия, и где мы готовы развиваться за счет M&A сделок. В их числе Урал, Поволжье и Северо-Запад. Рассматривали в свое время также Дальний Восток, но пришли к выводу, что там нельзя развиваться органически, то есть нельзя самим выстроить свою сеть.

BG: Это почему?

С. З.: Рынок там сравнительно неемкий, очень низкая плотность населения. Мы посчитали, что отбирать рынок у местных банков — задача непростая и капиталоемкая, и решили, что на Дальнем Востоке лучше покупать банк. В конце декабря 2006 года мы начали переговоры о покупке Далькомбанка, а уже в мае 2007-го подписали соглашение. Для МБРР эта сделка стала знаковой, поскольку она позволила расширить географию нашего присутствия от самого запада до самого востока. Для потенциальных инвесторов, как европейских, так и азиатских, это интересный актив.

BG: А в других регионах планируются подобные сделки?

С. З.: Мы ведем переговоры с рядом банков уральского региона и европейской части. На северо-западе мы пока ни с кем не общались, так как нет хороших предложений, хотя сам по себе регион интересный.

BG: Планирует ли МБРР выход на рынки СНГ?

С. З.: Да, мы намерены выходить на развивающиеся рынки. В СНГ рынки различны по уровню зрелости: на одних негосударственная банковская система только начинает развиваться, на других она уже сформировалась, уже отделились крупные игроки, и выходить туда нужно с отработанной нишевой стратегией. В Казахстане, например, банки очень сильные, а нормативное регулирование банковского дела гораздо ближе к международным стандартам, чем российское. Так что в универсальном формате освоиться там будет сложно, поэтому нужна нишевая стратегия. Интересен также рынок Украины, но там уже наблюдается некоторое перенасыщение и идет передел между 10 крупнейшими игроками, причем почти все они уже проданы «иностранцам». В качестве возможных вариантов для вхождения мы рассматриваем рынки Белоруссии, Узбекистана, Армении. Там уже ведутся переговоры между рабочими группами, изучаются законодательные базы, анализируются потребительские предпочтения, продуктовые линейки, а также перспективы роста потребительского спроса и благосостояния населения. В идеале во всех этих странах должен быть единый формат нашего присутствия, но в силу специфики каждого региона это сделать непросто. Начинать можно с однородных продуктов, и как раз этот вопрос мы сейчас изучаем.

BG: В декабре прошлого года вы завершили сделку по приобретению контрольного пакета акций люксембургского банка East-West United Bank (EWUB). В чем стратегическая ценность этой сделки?

С. З.: Мы проводили ее несколько лет. В декабре, наконец, купили 49% акций EWUB (до этого нам совместно с АФК

«Система» принадлежал 51%). Теперь мы владеем 100% акций этого банка — 66% принадлежит МБРР, 34% — АФК «Система». Насколько я знаю, ни у одного российского банка нет «дочки» в Люксембурге, а это, согласитесь, придает определенный шарм. Если же серьезно, мы достаточно давно развиваем VIP-обслуживание клиентов, и банк в Люксембурге хорошо дополняет ту продуктовую линейку, которую мы можем сформировать в России. Во-первых, он регулируется люксембургским законодательством, а это подразумевает гарантированный уровень защиты тайны вклада и данных о клиенте (на сегодняшний день он даже выше уровня швейцарских банков). Во-вторых, он позволяет расширить набор продуктов для богатых российских клиентов.

BG: VIP-обслуживание — это то же самое, что private banking?

С. З.: Многие называют эти услуги private banking, но, на мой взгляд, в классическом виде private banking в России не существует. Дело в том, что он всегда развивался в банках, которые принадлежали, условно говоря, каким-либо олигархическим группам. Чаще всего топ-менеджеры или их высокопоставленные друзья обслуживались в таких банках не потому, что там был какой-то необыкновенный сервис, а потому что доверяли владельцам. Сейчас private banking начинает развиваться не только для «своих», но и для стороннего клиента, появляется частный вкладчик с объемом депозита в \$2–3 млн, и у нас таких вкладчиков достаточно много.

BG: Какова стратегия работы вашего банка на ближайшие годы? Есть ли у МБРР какие-то глобальные цели?

С. З.: Главная наша задача — попасть к 2010 году в топ-15 крупнейших банков России (сейчас мы занимаем примерно 30-е место, но это без учета Далькомбанка). Безусловно, добиться этого мы сможем только с помощью поглощений. За счет органического роста (а растем мы в среднем на 50–60% в год) сделать это невозможно, поскольку банки премьер-лиги сильные, крупные, профессиональные, и рассчитывать обойти их — несерьезно.

BG: Значит ли это, что для повышения M&A активности банка сейчас сложились благоприятные условия?

С. З.: Да, потому что региональные банки на сегодняшний день готовы продаваться. Безусловно, к этому их подтолкнул случившийся финансовый кризис, но и без него они неконкурентоспособны по сравнению с федеральными банками. Возможно, они более гибкие, но есть ряд объективных процессов, которые через 5–7 лет сделают их убыточными — это и приход в регионы крупных федеральных и западных игроков, и дефицит кадров. Сейчас конкуренция в регионах растет бешеными темпами, и местные банки не в состоянии ее выдержать, так что если они не обанкротятся, то точно потеряют рыночные позиции. У местных банков только два выхода — либо продаваться, либо объединяться с банком-единомышленником, а найти его не так просто.

Беседовала ДИАНА РОССОХОВАТСКАЯ

РЕКОНСТРУКЦИЯ И РАЗВИТИЕ

Акционерный коммерческий банк «Московский банк реконструкции и развития» (ОАО) работает на российском рынке банковских услуг более 15 лет с января 1993 года. Позиционирует себя как универсальный коммерческий банк, гармонично развивающий три основных направления бизнеса — корпоративное, инвестиционное и розничное. Основным акционе-

ром МБРР является крупнейшая в России диверсифицированная корпорация АФК «Система». Банк принят в систему страхования вкладов и включен Государственным таможенным комитетом РФ в реестр банков и иных организаций, которые могут выступать в качестве гаранта перед таможенными органами. В январе 2003 года МБРР вошел в топ-30 крупнейших банков России по размеру активов. В 2007 году включен в

топ-15 лучших ипотечных банков России по версии РА РБК и награжден премией «Финансовая элита России-2007» в номинации «Лучший ипотечный банк года». В декабре прошлого года МБРР завершил сделку по приобретению контрольного пакета акций люксембургского банка East-West United Bank. МБРР активно работает на региональных финансовых рынках, динамично развивая сеть филиалов.