

тить, что в целом по рынку число компаний среднего бизнеса, вышедших в этом году на просрочку и дефолт, возросло, и обратной стороной этих процессов является более аккуратный кредитный анализ со стороны банков, чему мы также уделяем большое внимание. Процесс работы с проблемной задолженностью стабильный — да, появляются новые эпизоды, но при этом закрываются старые, как в виде реализации активов, так и путем заключения мировых соглашений, цессий кредитов на новых инвесторов или, что значительно реже, списаний.

BG: Вы упомянули про сокращение маржинальности в банковском секторе, расскажите подробнее, что сейчас является наиболее доходным для банков и для ВТБ?

P. E.: Основное сейчас для любого банка — это, во-первых, удержание клиентов, а во-вторых, увеличение и формирование клиентской базы как таковой. Устойчивый банк характеризует то количество клиентов, которое в нем обслуживается. Если раньше банки могли себе позволить формировать портфели высокодоходных сделок, поскольку за счет высокой маржи им хватало прибыли, то сейчас размер операционного дохода — это отражение клиентской базы банка. Чем больше активных клиентов имеет банк, тем устойчивее его прибыль, потому что она формируется не только за счет дохода по кредиту, но и за счет процентного дохода по пассивам, а также за счет любых безрисковых доходов — РКО, валютный контроль и так далее. Наша цель, как и любого банка, — значительно увеличить доходность от транзакционного бизнеса.

BG: Сформирован ли конкретный план действий для объединения ВТБ и ВТБ24, каковы сроки, как это все будет происходить?

P. E.: В настоящий момент создан рабочий орган, который разрабатывает план интеграции двух банков. Это титаническая работа, но у нас есть опыт. Не так давно успешно завершен проект по присоединению Банка Москвы к ВТБ.

BG: В чем плюсы такого объединения, почему нельзя оставить все как есть?

P. E.: Главная задача объединения — создание высококонкурентной структуры, которая обеспечит эффективность взаимодействия бизнес-линий, сокращение управленческих расходов и улучшение финансовых показателей группы в целом. Кроме того, модель универсального банка более адаптирована и более успешна в России, что связано с иной, нежели на Западе, структурой фондирования. Экономике в России во многом кредитуют физические лица, и рост доли клиентских средств, прежде всего — физических лиц, является важной задачей улучшения структуры фондирования группы ВТБ. В свою очередь, снижение стоимости фондирования окажет положительное влияние на чистую процентную маржу. При этом мы сможем удерживать оптимальный уровень ставок, что будет положительно воспринято в первую очередь рынком.

BG: Разве объединение не увеличит сроки принятия решений?

P. E.: Нет, потому что просто поменяется формат управления. При этом будут выбраны оптимальные бизнес-процессы и лучшие практики, и тем самым будет достигнут значительный синергетический эффект.

BG: И какие сейчас настроения в банке, все напряжены?

P. E.: Вполне рабочий процесс. В мировой практике не так много примеров таких

проектов, кстати. Мы уже проговорили, что объединение создаст возможность увеличить доходность. Другой немаловажный аспект — будет в хорошем смысле конкуренция лучших кадров, и сотрудники сейчас будут сильно мотивированы в повышении своего профессионального уровня и производительности. Если брать глобально, то, конечно, это стресс, но мы и так работаем в условиях постоянных изменений: это и рыночные изменения, и какие-то внутренние факторы. Нас даже учат работать в условиях меняющейся ситуации, предугадывать ее. Так что для нас это полностью управляемая ситуация, которая просто требует больших управленческих усилий.

BG: Были ли какие-то проблемы, когда ВТБ присоединял к себе Банк Москвы? Может, технологические шероховатости?

P. E.: Нет, технологических проблем не было. Был учтен имеющийся у группы опыт нескольких успешных масштабных проектов по присоединению банков, что позволило качественно подготовить и провести в заявленный срок все работы. В результате в банке ВТБ появилась розница.

BG: Все это вместе не несет ли внутриконкурентную нагрузку на работу банка?

P. E.: С точки зрения конкуренции нагрузки нет, потому что все бизнес-линии разделены и каждая работает в своем клиентском сегменте.

BG: Как, на ваш взгляд, ситуация с банковским рынком будет развиваться в следующем году, то есть стоит ли ожидать улучшения или все будет на уровне 2016 года?

P. E.: Тут многое будет основано на факторах, создающих конкуренцию. На мой взгляд, ценовая конкуренция на банков-

ском рынке уже достигла своего предела, даже если ключевая ставка, возможно, продолжит снижаться. Но при этом сейчас банковские ставки по кредитам находятся на таком низком уровне, что они практически по сделкам с клиентами высших рейтингов близки к ключевой, поэтому значительных возможностей конкурировать на этом поле и снижать ставки дальше — нет. Банки будут конкурировать по другим направлениям. К примеру, это могут быть ковенантные пакеты. Крупные банки, которые являются законодателями условий игры на рынке (в основном это банки с государственным участием), все равно будут находить какие-то новые механизмы по управлению рисками, но более комфортные для клиента. Что касается прогнозов, то я бы сказал, что те банки, где портфель высокорисковых кредитов будет превышать приемлемый уровень, будут продолжать уходить в дефолт. Процесс неизбежен — вы сами видите, какое количество банков за этот год закрылось. Конечно, это также связано с другими причинами, с нарушением нормативов и законодательства, например, с законом о противодействии легализации преступных доходов. Что касается целей банков в наступившем году, то они будут теми же — удержание и расширение клиентской базы и сохранение доходности и высокого качества портфеля. У СЗРЦ в 2017 году много планов, и не только в части прибыли и достижения хорошего бизнес-результата, но и улучшения кредитного процесса, модернизации модели продаж, оптимизации функционала клиентских и кредитных подразделений. Уверен, что наша проверенная, опытная бизнес-команда обязательно справится со всеми задачами. ■

Уважаемые господа!

Если вы не успели оформить подписку на газету «Коммерсантъ» —

это можно сделать в альтернативных агентствах:
ООО «СЗА „Прессинформ“» (тел. 337-16-26),
ООО «Урал-Пресс СПб» (тел.: 378-66-44, 677-32-07).

Доставка газеты начнется со следующего месяца.

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге — главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

В составе газеты публикуются тематические гляцевые приложения формата А2 (350х578): «Дом», «Банк», «Медицина», «Коммерческая недвижимость», «Энергетика. Нефть. Газ»; деловые специализированные приложения формата А3 Business Guide: «Элитная недвижимость», «Итоги года», «Топ-менеджеры года», «Экономический форум», «Юридический форум», «Финансовые инструменты/Банк», «Экономика региона», «Недвижимость», «Территория комфорта», «Стиль», «Компании»; приложения формата А3 Social Report: «Лица города», «Социальная ответственность».