

«В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ ВНЕДРЕННАЯ НОВИНКА УЖЕ ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА НАХОДИТСЯ НА ГРАНИ ОТСТАВАНИЯ»

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА В ПАО «БАНК „УРАЛСИБ“» ПРОИЗОШЛО ДВА КРУПНЫХ СОБЫТИЯ. В НОЯБРЕ 2015 ГОДА КОНТРОЛЬ НАД БАНКОМ «УРАЛСИБ» БЫЛ ПРИОБРЕТЕН ИЗВЕСТНЫМ БИЗНЕСМЕНОМ, БАНКИРОМ ВЛАДИМИРОМ КОГАНОМ. А В НАЧАЛЕ МАЯ НЫНЕШНЕГО ГОДА ЗАВЕРШИЛСЯ ПРОЦЕСС ОБЪЕДИНЕНИЯ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ «УРАЛСИБА» И БАНКА БФА ПОД ЕДИНЫМ БРЕНДОМ «УРАЛСИБ», НАЧАТЫЙ БОЛЕЕ ГОДА НАЗАД. О РЕЗУЛЬТАТАХ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И СЛИЯНИЯ, А ТАКЖЕ О ПЕРСПЕКТИВАХ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ МАРИНА КОСТЮКЕВИЧ ПОГОВОРИЛА С ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ПРАВЛЕНИЯ ПАО «БАНК „УРАЛСИБ“» КОНСТАНТИНОМ БОБРОВЫМ.

BUSINESS GUIDE: В ноябре 2015 года контроль над банком «Уралсиб» был приобретен Владимиром Коганом с целью проведения процедуры финансового оздоровления. На рекапитализацию банка Агентством по страхованию вкладов было выделено два долгосрочных кредита общей суммой на 81 млрд рублей. Что удалось сделать за эти полтора года?

КОНСТАНТИН БОБРОВ: Мы реализовали ряд стратегических инициатив, направленных на повышение эффективности бизнеса: оптимизировали организационную структуру банка, расширили продуктовую линейку и каналы продаж. В итоге мы серьезно нарастили объемы бизнеса: выдачи по ключевым розничным продуктам в прошлом году по сравнению с 2015 годом у нас выросли в три-четыре раза. Уже во втором полугодии 2016 года все направления бизнеса стали операционно прибыльными.

BG: Какие меры по оптимизации планирует проводить банк?

К. Б.: В 2016 году были завершена оптимизация штатного расписания с перераспределением функциональных обязанностей между подразделениями, произведена оптимизация точек сети банка. Финансовое оздоровление банка — это не только и не столько работа с проблемными активами. Хотя это, безусловно, важная часть. Но в действительности цель финансового оздоровления банка — это возврат к обычной коммерческой деятельности, то есть выстраивание процессов, которые позволят организации эффективно работать в дальнейшем, быть прибыльной.

Как говорит один из моих зампредов, у нас нет «серебряной пули». Тот финансовый результат, который мы получили по итогам 2016 года, это сумма наших решений. Каждое из них имело свой эффект: 100, 200, 300 млн рублей. Но все вместе это нам принесло, если брать результат по РСБУ, прибыль более 5 млрд рублей, по МСФО — 2 млрд рублей. Разница заключается в учете материальной выгоды и отражении резервов. В нашем случае недосозданные по РСБУ резервы (а их формирование предусмотрено планом финансового оздоровления) компенсируются той материальной выгодой, которую банк получил в ходе санации через предоставленные депозиты от АСВ и размещение этих средств в государственные ценные бумаги. Объем проблем, которые есть в



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

банке, в принципе, совпадает с объемом материальной выгоды (81 млрд рублей. — **BG**), которую банк получил через механизм санации.

BG: К управлению финучреждением вы приступили год назад. Расскажите о своих идеях и дальнейших планах, которые собираетесь воплощать в деятельности банка?

К. Б.: Будем честны: лучшими своими идеями я с вами не поделюсь. Я не люблю говорить о том, что еще не реализовалось.

BG: Какие задачи вы считаете приоритетными?

К. Б.: Основная задача текущего периода для нас — заниматься настройкой процессов внутри. В первый год моего руко-

успешно запустить и внешние процессы: наладить выпуск новых продуктов, находящихся на стыке бизнес-линий, устранить конкуренцию между продуктами, избавиться от «задвоенности» функционала сотрудников.

Нужно понимать: что было актуально в 2008–2009 годах, во многом потеряло свою значимость. Через три года внедренная новинка в банке находится на грани отставания, а еще через пару лет вы с ней безнадежно отстанете. Это как в спорте. То, что ты в прошлом году выиграл чемпионат, в этом году уже ничего не значит. Конечно, сейчас некоторые моменты требуют объяснения. И в первую очередь — санация. Многие слышали это слово в детстве, когда им лечили зубы. И поэтому оно вызывает негативную реакцию. Правильно, конечно, ассоциировать санацию с оздоровлением.

BG: Можно ли говорить о завершении процесса оздоровления?

К. Б.: Нет, конечно. Это не одномоментный процесс. Нельзя разрешить все проблемы, имеющиеся в банке, ни за один день, ни за один год. За несколько лет — да, уверен, это возможно. Сейчас мы только в начале пути, но уже нашли определенные точки роста, опираясь на которые мы будем выстраивать наш бизнес.

BG: О каких точках роста идет речь?

К. Б.: Мы сохранили универсальный характер нашей деятельности. Но при этом понимаем, что нуждаемся в фокусировке на конкретных услугах, чтоб не расплывать свои усилия. И в каждом блоке предлагаемых нами продуктов, есть свои фокусы. В рознице мы, к примеру, сфокусировались на ипотеке. С точки зрения кредитного риска сейчас это приемлемый для нас продукт. Мы отладили процесс и побежали — стали открывать ипотечные центры, заключать партнерские программы с застройщиками, обновлять продуктовую линейку. То есть начали проводить структурные преобразования под продукт.

В малом бизнесе мы работаем над удобным дистанционным банком, над расчетно-кассовым обслуживанием. Пытаемся найти сегменты в малом предпринимательстве, где есть возможности для роста. Мы думаем сфокусироваться на женском предпринимательстве. Женщины более ответственны. Это доказывается на цифрах. У физлиц-женщин меньше дефолтов по кредитам, чем у мужчин. А значит, кре-