

банк

«В период неопределенности и волатильности мы не дергались»

Банк «Открытие» стал первым игроком, успешно прошедшим процедуру финансового оздоровления и фактически полный перезапуск бизнеса. О том, как обновленный банк «Открытие» прошел кризис, на что сделал ставку в своей стратегии и какие результаты показал в период пандемии, рассказал член правления, руководитель корпоративного и инвестиционного блока банка «Открытие» **Виктор Николаев**.

— тактика —

— В мае текущего года первый зампред ЦБ Дмитрий Тулин, куратор банковского надзора, заявил, что российские банки могут выдержать «шок в два раза более сильный, чем шоки 2008 и 2014 годов». Можно ли сказать, что в текущем году система переживает очередной шок? Насколько он сопоставим с предыдущими по масштабности влияния на экономику?

— Необходимо понимать, что шоки 2008 и 2014 годов имели разную природу, поэтому по-разному влияли на банковскую систему и требовали разных мер поддержки экономики.

— Так, основной задачей в кризис 2008 года было сдерживание девальвации рубля и предоставление банкам рублевой ликвидности для покупки валюты. Сейчас, как и в 2014 году, основная угроза — ухудшение финансового положения заемщиков. Поэтому так важны инструменты господдержки бизнеса и населения, а также регуляторные послабления для банков.

В этом году в условиях пандемии удар пришлось прежде всего по населению, не только по предприятиям. Однако снижение доходов частично компенсировалось стимулирующими программами государства. А банковская система подошла к шоку с большим запасом прочности по капиталу, что позволяет и формировать резервы при необходимости, и выдавать новые кредиты, генерируя прибыль и поддерживая экономику страны. К тому же регулятор дал банкам достаточно большое количество послаблений, чтобы нивелировать негативный эффект, который вызван коронакризисом.

— Вы пользовались этими послаблениями?

— Наш банк не пользовался послаблениями регулятора для банков — в этом не было необходимости.

— Вы отметили, что этот кризис характерен тем, что в большей степени пострадало финансовое положение граждан. Но ведь и бизнес понес немало потерь, есть даже известный список пострадавших отраслей. Как чувствует себя кредитный портфель «Открытия»?

— Кризис действительно оказал неоднородное влияние на разные отрасли. Достаточно сильное сокращение наблюдается в нефтегазовом секторе, пострадал сектор транспортировки и хранения — там падение около 12%, спад в гостиничном бизнесе и предприятиях общепита еще ощутимее — 30%. При этом, например, в сельском хозяйстве и лесной промышленности даже наблюдался рост.

Что касается «Открытия», кредитный портфель у нас достаточно сбалансирован, нет большой концентрации на сферах, которые были наиболее подвержены негативному воздействию кризиса. Безусловно, части компаний потребовалась помощь и поддержка. Мы ее обеспечили в рамках госпрограмм и собственных силами.

— Но все же такие компании были?

— Это единичные случаи: крупнейшие системообразующие предприятия, например, в гостиничном бизнесе или в сфере добычи угля. Но в одних случаях мы были не единственными кредиторами и поэтому решали проблемы вместе с нашими коллегами в рамках синдикатов. По другим же в рамках собственных подходов реализовывали меры, позволяющие клиентам пройти пик спада спроса из-за пандемии.

— То есть в части корпоративного кредитования вы прошли этот кризис досрочно легко?

— Да. При этом количество сделок и кредитных, и гарантийных у нас не только не сократилось, но даже увеличилось — крупные корпоративные заемщики достаточно быстро адаптировались к новой реальности и перешли на удаленные каналы работы. За семь месяцев 2020 года наш корпоративный кредитный портфель вырос на 17% и превысил 1 трлн руб. (рост год к году на 53%), объем гарантийных операций увеличился на 16% и превысил 170 млрд руб. При этом рост кредитного портфеля был обеспечен соответствующим приростом депозитов юридических лиц.

— Недавно ЦБ сообщил, что в его базовом сценарии второй волны коронавируса не будет, но в негативном она есть. Насколько вероятно, на ваш взгляд, вторая волна коронавируса и готов ли к ней ваш банк?

— С точки зрения прогнозов по заболеваемости мне сложно что-то сказать, но, безуслов-



но, расслабляться не стоит. Сейчас крайне важно следить за эпидемической ситуацией и продолжать обеспечивать бесперебойную работу. Мы вернули часть персонала в офисы, но меры санитарно-эпидемиологической защиты не сняли. Внимательно следим за динамикой заболеваемости и в случае необходимости готовы полностью перейти на гибкие графики и удаленную работу.

— Насколько легко вам удалось перестроиться на частично удаленный формат работы и показал ли он себя эффективным?

— Мы прошли этот путь достаточно быстро, научились дистанционно общаться с клиентами, в том числе с новыми. Текущий уровень технологий позволяет нам взаимодействовать дистанционно без каких-либо затруднений. Иногда это действительно более эффективно: встречи чаще начинаются и заканчиваются вовремя, не тратится время на переезды и пробки, в итоге все более четко и структурированно.

— Какая часть сотрудников в вашем корпоративном блоке находилась на удаленной работе в разгар коронакризиса?

— В какой-то период на рабочих местах остались только те люди, которые обеспечивали работоспособность, — не больше 5% сотрудников. Поэтому в принципе мы практически полностью можем уходить на удаленную работу.

— Как изменился спрос компаний на продукты банка в период пандемии?

— В начале кризиса стали очень востребованы резервные линии с обязательствами выдачи. Компании хотели сформировать подушку ликвидности, которой в случае острой необходимости всегда можно воспользоваться на согласованных условиях.

— Кредит с обязательствами выдачи предполагает невозможность кредитора отказаться от его предоставления независимо от изменения положения заемщика?

— Да, именно так. За определенную комиссию фактически мы застрахованы от невыдачи кредита, что бы ни происходило с компанией. Когда рынки открыты, большой потребности в таком инструменте нет, но в период сильной волатильности он интересен.

— Какой объем таких кредитов вы предоставили за период пандемии?

— Заключено кредитных договоров на сумму более 80 млрд руб., часть клиентов воспользовалась деньгами, часть — нет, а некоторые уже даже погасили.

— Когда острая фаза кризиса прошла, популярность этих кредитов упала?

— Да, где-то с середины лета мы увидели интерес клиентов к фиксации плавающей ставки, особенно по инвестиционным и проектным кредитам. Таким образом клиенты начали реагировать на действия Банка России по снижению ключевой ставки. С учетом волатильности валюты экспортеры активно фиксировали валютные курсы. А вместе с ростом цены золота мы наблюдали резкий рост спроса на хеджирование цены для производителей.

— Что происходило с долгосрочными кредитами, инфраструктурными проектами?

— Нельзя сказать, что инвестиционная активность и потребность в долгосрочных инвестиционных кредитах исчезла. Мы не останавливали эту работу и рассматривали в разгар пандемии в том числе инвестиционные проекты. В частности, мы профинансировали три масштабных проекта по строительству ветропарков с Фондом развития ветроэнергетики, завершение строительства ГОК «Наседкино» — месторождения по добыче золота, расширение мощностей птицеводческого направления группы агропредприятий «Ресурс» и много проектов по строительству жилья в разных регионах страны.

— Что помогло вам пережить этот кризис и не потерять клиентов?

— Прежде всего в период неопределенности и волатильности мы не дергались. Пытались вести себя понятно и предсказуемо для клиентов. Потому что такое поведение кредитора, на мой взгляд, крайне ценное качество, особенно в тяжелой ситуации. Мы ничего не останавливали и не замораживали. По тем проектам, по которым мы двигались ранее, для наших партнеров ничего не изменилось.

Второй фактор: мы поддерживали системообразующие предприятия, помогая им пережить сложные времена. Мы активно участвуем во всех госпрограммах, позволяющих предоставить клиентам те или иные меры государственной поддержки, и в период пандемии смогли выдать клиентам более 100 млрд руб. кредитов с господдержкой. Это около 90 проектов.

— Вы ужесточали условия кредитования для наиболее рискованных отраслей: резали лимиты, требовали дополнительно обеспечения залогами?

— В период пандемии мы ужесточили условия принятия решений по новым сделкам, ввели надбавки для учета кредитного риска конкретных отраслей и заемщиков, пересмотрели список нефинансируемых отраслей.

— Вы имеете в виду повышение ставок для компаний из пострадавших отраслей?

— Нет, я говорил о повышении компонент ставки, связанной с риском. Это общий тренд. При этом с учетом снижения стоимости денег на рынке общая ставка финансирования снижалась, просто происходило это неравномерно.

— Но это относится только к новым клиентам? Или к действующим вы тоже изменили отношение?

— Да, только к новым. Мы поддерживали действующих клиентов, но ввели ряд ограничений по тем отраслям, в которых не хотели роста нашего портфеля. Плюс к этому мы стали более пристально смотреть на отрасли с повышенным, на наш взгляд, риском. Это, например, добыча угля, геологоразведочные работы, транспортные компании.

— Насколько хорошо клиенты, получившие реструктуризацию, справляются с исполнением обязательств? Есть те, кому не удалось вернуться в график платежей?

— Мы достаточно комфортно ощущаем себя с точки зрения нашего кредитного портфе-

ля. А в целом по банковской системе угроза роста просроченной задолженности, безусловно, существует.

— Если говорить о девальютизации кредитов, процесс продолжается? На фоне кризиса он ускорился или, напротив, замедлился?

— Сейчас в абсолютных значениях ставки в рублях почти сравнялись со ставками, которые можно получать в иностранной валюте. Поэтому мы видим запрос на переходы из валютного финансирования в рублевое. Особенно высок данный запрос в сферах, где достаточно велика доля валютного кредитования, например в коммерческой недвижимости. Если мы говорим про экспортно ориентированных клиентов, потребность в финансировании у них может возрастать просто из-за того, что ситуация на валютных рынках нестабильна и комфортнее иметь определенные запасы ликвидности, чтобы продолжать деятельность. По этим направлениям доля валютного финансирования может увеличиваться.

— Каков ваш прогноз относительно восстановления рынка?

— Прогнозы — дело крайне неблагоприятное. Ситуация очень разнородная: некоторые предприятия могут быстро восстановиться или показать рост, а другие будут восстанавливаться достаточно долго и не факт, что в итоге смогут вернуться к докризисным показателям. В целом мне кажется, что быстрого отскока не будет: на восстановление всего рынка может уйти от трех до пяти лет.

— Если немного отойти от кризиса и вернуться к истории банка «Открытие»: вам пришлось заново строить крупную кредитную организацию и завоевывать устойчивое доверие. На что вы сделали ставку в этом процессе?

— Мы заявили в нашей стратегии, что хотели бы стать банком второго выбора и наша бизнес-модель — специализация на определенных отраслях, сегментах, продуктах, которые мы стараемся делать на уровне лучших практик. Для клиента это возможность выбора и сравнения услуг. Для нас крайне важно, чтобы при появлении у клиента потребности в тех продуктах, на которых мы специализируемся, он приходил к нам.

— Почему вы не хотите быть банком первого выбора хотя бы в определенных сегментах?

— Где-то, конечно, мы можем быть первыми. Но в силу нашего размера и текущего знания бренда мы не можем быть первыми в 100% сделок. Сейчас наша доля на рынке корпоративного кредитования чуть меньше 3%, и мы не целимся в ее кратный рост. Безусловно, мы работаем с большими предприятиями, с которыми выстраиваем долгосрочные отношения. Во время рестарта банк «Открытие» сумел показать, что мы умеем максимально качественно работать с крупными клиентами. И в случаях, когда наши коллеги нерасторопны или злоупотребляют своим положением по отношению к компаниям, мы зачастую становимся банком, обслуживающим нового клиента, который предлагает достойную комплексную альтернативу.

Мы сфокусировались на конкретных отраслях и продуктах. Примером может быть наша ключевая отрасль — финансирование жилищного строительства, в котором несколько лет назад банк не был представлен вообще. В настоящий момент по новому механизму эскроу мы финансируем более 1,5 млн кв. м жилья и занимаем четвертое место на рынке.

— Какие отрасли для вас в приоритете?

— Мы фокусируемся на экспортерах, в том числе на лесной промышленности, добыче полезных ископаемых. Сейчас дополнительно расширяем присутствие в ветроэнергетике. Мы также видим большую перспективу в отраслях, связанных с АПК, и пищевой промышленности.

— Только ли такой стратегический подход к отбору клиентов стал залогом успеха? Ведь вам пришлось фактически заново выстраивать отношения с бизнесом, после санации и рестарта.

— Само собой, без профессионализма, нацеленности всей команды банка на удовлетворение потребностей клиента, показателей, которые я озвучил, достичь было бы невозможно. Команда — важнейший элемент и преимущество нового банка «Открытие». В текущих постоянно изменяющихся условиях крайне важно иметь такие качества, как адаптивность и умение не сдаваться, трудоспособность и, безусловно, высокий профессионализм. Готовность принять вызов, нестандартное мышление и командный дух — крайне важные элементы корпоративной культуры, которую мы исповедуем в банке.

Ну и еще один важный фактор: мы пытаемся быть предельно открытыми для наших клиентов и давать им именно то, что им требуется. То есть просто предоставляем банковские услуги с должным качеством и скоростью, фокусируясь на соответствующей отраслевой и продуктовой экспертизе.

— Что привлекало людей в банк, фактически переживший крах и стартовавший заново?

— Наверное, возможность реализации амбициозного проекта, фактически запуск с нуля банка для крупных корпоративных клиентов. Сейчас можно сказать, что эта задача решена.

— Мы много говорили о кредитовании, но есть и другая сторона медали — привлечение, какие новые тенденции вы бы отметили в этой части?

— Прежде всего на российский фондовый рынок приходит все больше физических лиц, которые готовы вкладываться в акции и облигации как российских, так и иностранных компаний.

— Вы фиксируете переток частных инвесторов из вкладов в инструменты фондового рынка?

— Безусловно. Это достаточно явный тренд, который будет развиваться и в дальнейшем. Сейчас, когда ставки по валютным депозитам достаточно низкие, высок спрос на инструменты сбережения в иностранной валюте. Ставки по рублевым вкладам также не обеспечивают привлекательной доходности, поэтому депозиты физических лиц постепенно переходят в инвестиционные продукты. Более того, частные инвесторы готовы вкладываться в более сложные инструменты публичного долгового финансирования. Одновременно простое оборотное кредитование корпоративных клиентов с учетом текущего уровня процентных ставок не позволяет банкам существенно заработать на таких сделках — это уже скорее затратная операция. Таким образом, рынки корпоративного финансирования и розничного инвестирования фактически становятся взаимосвязанными. Здесь задача банков — заместить выпадающую ликвидность, которая уходит из депозитов, и сформировать услуги и продукты, которые позволяли бы получать комиссионный доход.

— Чем банк «Открытие» может быть полезен частным инвесторам в освоении фондового рынка?

— Для тех, кто выходит на публичный рынок в качестве инвестора, очень важно понимать, что в условиях волатильности даже фундаментально сильная компания может стоить по-разному в зависимости от многих факторов: от макроокружения и информационного фона до конкретного состояния рынка на момент входа инвестора. Поймать тренды и спрогнозировать динамику новосписанному инвестору трудно. У нас же есть очень интересный проект — «Открытие — инвестиции», построенный на базе УК «Открытие» и «Открытие Брокер». Мы в одном месте собрали практически все инструменты и продукты, которые необходимы клиенту — физическому лицу. Если у вас есть потребность в пассивном инвестировании, можно выбрать инструменты, связанные с доверительным управлением или ПИФаами. Если вы активно торгуете и вам интересно быть постоянно вовлеченным в новости рынка, мы можем предоставить продукты, связанные с личным брокером, эд-вайзери. Ну и мы довольно много вкладываем в диджитализацию этого процесса, чтобы все эти возможности были понятны, удобны и доступны.

— Что бы вы порекомендовали инвесторам?

— Все зависит от риск-аппетита. Но я бы рекомендовал максимально дифференцированные портфели не с точки зрения инструментов, а именно с точки зрения направлений инвестирования. Это дает наиболее сбалансированный подход и стабильный результат.

Бесседовала Ксения Дементьева