

«Санаций было слишком много»

В июле завершилась одна из самых громких санаций — санация банка «Открытие». О ее результатах, планах банка, общем состоянии российской банковской системы и экономики страны „Ъ“ рассказал президент — председатель правления «Открытия», бывший министр финансов **Михаил Задорнов**.

— стратегия —

— В июле нынешнего года банк завершил процедуру санации. Что это значит?

— Мы, по сути, завершили санацию еще в конце 2018 года. 1 января 2019 года «Открытие» объединился с Бинбанком, при этом в середине ноября 2018-го баланс объединенного банка был очищен от непрофильных активов. И с этого момента «Открытие» выполняет все нормативы. Таким образом, уже в январе 2019-го де-факто мы работали как нормальный банк. Но юридически нужно было сделать еще ряд шагов. Кроме того, важно было убедиться в том, что бизнес-результаты первого квартала успешны и банк уже получает неплохую операционную прибыль. После чего мы предложили нашему акционеру, Банку России, завершить план участия в финансовом оздоровлении «Открытия». И 2 июля совет директоров ЦБ принял такое решение. — **Что означает формальное завершение санации для клиентов банка — существующих и потенциальных?**

— Для клиентов, которые уже работали с «Открытием», — ничего. Они понимали, что банк еще по итогам 2018 года управляется иначе, нормально работает, ввел целый ряд новых продуктов. Для новых же клиентов, особенно для осторожных, это важный знак, юридическое подтверждение того, что банк уже не на санации, что он нормально работает, соблюдает все нормативы. И как следствие — доверие к менеджерской команде, которая за полтора года разорвалась с этим сложным кейсом при активной поддержке акционера.

— **Нынешняя стратегия развития, бизнес-модель банка — они очень отличаются от того, что было до санации, при прежних собственниках?**

— Разница колоссальная. Если мы говорим об «Открытии» — у Бин-банка свои особенности, раньше это был скорее не банк, а финансовая корпорация. То есть существенная часть

его активов была сосредоточена в ценных бумагах — например, был огромный пакет российских валютных гособлигаций. Сейчас у нас на балансе их не осталось, а в момент ввода временной администрации их объем достигал \$12 млрд. Для любого российского банка это колоссальная часть баланса. Суммарно ценные бумаги составляли больше половины активов, что абсолютно ненормально для универсального банка. При этом был очень небольшой для системообразующего банка розничный портфель — менее 100 млрд руб. И отсутствие какого-то было бы системного кредитного процесса — как в сегменте крупных заемщиков, так в части кредитных конвейеров для малого бизнеса и розницы.

Правда, надо отметить, что одновременно был ряд сильных сторон, которые мы постарались сохранить и развить. Это инвестиционный подразделение: брокер, управляющая компания, private banking. Также сильной стороной является бизнес, доставшийся «Открытию» от присоединенных в свое время банков, например обслуживание ЛУКОЙЛа и других компаний, которые перешли в наследство от «Петрокоммерца». От Ханты-Мансийского банка достались сильные позиции в Тюменской области, Западной Сибири. Если говорить о «Бине» — там было очень сильное кредитование гостиничного бизнеса, девелопмента — правда, де-факто в основном связанных компаний.

— **А нынешняя бизнес-модель в чем заключается?**

— Мы строим нормальный универсальный банк. То есть это и корпоративное кредитование, и розничное кредитование, и малый и средний бизнес. С сентября прошлого года активно работают кредитные конвейеры. Сейчас портфель розницы уже равен 280 млрд руб., его рост в этом году достигнет 50–60%. Это означает, что мы будем втрое опережать средние темпы роста рынка. Корпоративный портфель за первое полугодие увеличился на 25%.



— **А если не в абсолютных цифрах, а в относительных? В среднем по банковской системе кредитный портфель где-то 70% активов. А у «Открытия» сколько?**

— Около 60%. То есть у нас есть большой запас для развития кредитования. И мы хотим увеличить долю кредитования, уменьшив долю ценных бумаг и межбанковских кредитов. При этом у нас доля портфельных инвестиций в активах будет выше, чем во многих банках, в силу исторически сложившейся специфики «Открытия».

— **Не страшно выдавать кредиты в условиях, когда в стране практически нулевой экономический рост?**

— Не страшно. Было бы страшно, мы бы этим не занимались. Кроме того, несмотря на все разговоры о буме потребительского кредитования, просроченная задолженность физических лиц находится на исторических минимумах: сейчас это около 4%. Такого не было никогда, разве что в 2002–2005 годах, когда рынок только зарождался, риски на треть ниже, чем мы планировали на текущий год по розничному портфелю. В сегменте МСП кредитование для нас является сопутствующим продуктом: малый бизнес работает с банками в основном в части расчетно-кассового обслуживания. И мы кредитujemy прежде всего тех клиентов, которые держат в «Открытии» счета: мы понимаем их историю, это позволяет снижать риски.

Что касается крупных кредитов, мы не собираемся кредитовать всех, сосредотачиваемся на определенных отраслях. Их выбор был связан как раз с относительно низким риском, а также с тем, что, по нашим оценкам, в текущем экономическом цикле они будут развиваться и генерировать прибыль.

В целом в том, что касается кредитной политики, мы отличаемся от рынка. У нас есть хорошая капитализация, мощная инфраструктура, мы представлены в большинстве регионов страны, в банке сейчас работают 22 тыс. человек. Эту большую структуру мы должны наполнить бизнесом. Поэтому мы и растем быстрее рынка, стремимся отвоевать свою рыночную долю.

— **А если абстрагироваться от конкретного случая «Открытия», рост кредитного портфеля в банковской системе в нынешних условиях — это нормально? За счет чего вернутся кредиты?**

— В принципе вы правы: в целом это смотрится не очень естественно. С другой стороны, большой рост мы наблюдаем только в розничном кредитовании. В малом бизнесе прирост портфелей, по нашим оценкам, 1–2% с начала года. При этом, если говорить о корпоративном кредитовании, нужно учитывать, что многие инфраструктурные проекты по закону требуют банковской гарантии — государство таким образом уменьшает риски своих потерь от неисполнения контрактов подрядчиками.

Кроме того, для многих российских компаний внешние рынки закрыты, они замещают внешние заимствования внутренними. С учетом этих факторов трудно говорить, что серьезно растут долговая нагрузка заемщиков и соответствующие риски кредитования.

— **Вы упомянули инфраструктурные проекты, большая часть из них сейчас в рамках нацпроектов. Там огромные деньги. Банк учитывает это в своей стратегии?** — Безусловно. Они влияют на стратегию именно в точках приложения в корпоративном кредитовании. И на выбор клиентской базы. Среди наших клиентов очень много дорожников — и тех, кто строит дороги, и тех, кто их содержит. А также производители стройматериалов для дорожного и инфраструктурного строительства. И нацпроекты свою роль сыграют. Думаю, что уже в конце 2019 года этот маховик развернется. Мы это видим: «Открытие» — участник многих конкурсов, наши клиенты работают по крупным проектам, во многих регионах мы их поддерживаем.

— **Давайте вернемся к санации. Банк saniровался Центробанком с использованием Фонда консолидации банковского сектора (ФКБС). Данный механизм, по вашему, эффективнее, чем применявшийся ранее — при санации через Агентство страхования вкладов (АСВ)?**

— С помощью механизма АСВ наша команда еще в ВТБ 24 saniровала Банк Москвы. Поэтому могу сравнить.

Различия следующие. Во-первых, для прошлого механизма требовалось в несколько раз больше денег. Потому что фактически деньги давались не в капитал, а это был долгосрочный кредит, экономическая выгода от которого и закрывала дыру в балансе.

Во-вторых, как говорила героиня известного фильма, если хочешь кого-то убить, лучше это сделать самой. Работа по поручению через посредника всегда затрудняет достижение результата. А это именно посредник: АСВ последние пять лет де-факто финансируется кредитами ЦБ, хотя изначально по закону его уставный капитал формирует госбюджет. При санации же через ФКБС — прямой контроль ЦБ, который и дает деньги, что позволяет управлять ситуацией, понимать всю картину, увеличивать скорость принятия решений.

И третье. Надо честно признать, что механизм предыдущих санаций привел к тому, что ряд банков, беря деньги у АСВ на санацию, на деле закрывал дыры в собственных балансах. Сейчас в том же банке «Грасс» собрался десяток банков-санаторов, которые не только не выполнили свою задачу, но и сами стали санирруемыми организациями. То есть налицо злоупотребление возможностями, дополнительные риски для системы. Поэтому преимущество нового механизма очевидно.

Если же взять кейс «Открытия», то от принятия решения о вводе временной администрации и до завершения санации прошло относительно мало времени — всего полтора года. А банковский бизнес — это условно как продовольственный ритейл: две недели промедлил — фрукты испортятся, реанимировать их невозможно. — **«Открытие» не единственный крупный банк, которому около двух лет назад понадобилась санация с участием Центробанка. Насколько серьезными вы считаете риски повторения подобных инцидентов?**

— Я знаю ситуацию на банковском рынке — и то, как было в прошлом, и то, что есть сейчас. Когда пошли санации и отзвы лицензий в 2017 году, это было связано с тем, что часть банковской системы была потенциально заражена, и существенная ее часть. Сегодня основная ее нездоровая часть уже удалена. Хочется верить, что такого масштаба санаций в будущем не случится. Если же это будут какие-то небольшие банки, какой смысл их saniровать — лучше сразу отзывать лицензии и закрывать. Я вообще считаю, что санаций было слишком много. У значительной части подпавших под процедуру финансового оздоровления банков должна была быть просто отозвана лицензия.

— **И почему такие решения не принимались?**

— Легко судить задним числом. Были, видимо, какие-то политические или экономические ограничения. Это очень чувствительная сфера — не для всей страны, но для многих регионов точно. И можно взглянуть, как ФКБС занимается некоторыми крупными региональными банками. Их, возможно, в дальнейшем из-за того механизма санации будет легче продать, поскольку ЦБ не ориентируется на высокую прибыль от продажи банков.

Беседовал Петр Рушайло

Банки России* (Продолжение на стр. 17)

Таблица подготовлена «Интерфакс-ЦЭА» специально для „Ъ“.

Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	Прирост капитала (%)	Нераспределенная прибыль (млн руб.)	Средства физлиц (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты НБС-нетто (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлицам (млн руб.)	Изм. (%)
1	Сбербанк России	27603784,2	2,4	4119360,3	-3,3	444159,9	12882196	1,4	18303798	-1,6	6667393,7	8,1
2	ВТБ	13794933,9	1,0	1605063,9	1,4	112029,8	4061445	6,0	9871038	4,2	2857087,2	11,0
3	Газпромбанк	5974552,7	-2,7	764746,5	9,6	18021,0	1049296	10,5	3927626	-2,2	518912,8	8,0
4	Альфа-банк	3236429,5	1,1	403466,9	-10,5	13706,9	1081676	1,4	1996542	4,1	540641,0	19,0
5	Росселхозбанк	3033770,1	-8,5	476760,7	-1,6	8307,7	1087912	6,4	1985551	-2,0	436405,9	3,5
6	Московский кредитный банк	2155444,0	1,2	262686,2	-3,5	27954,8	427083	16,4	1701563	-1,1	114858,7	7,2
7	«Фокс Открытие»	1809205,2	30,7	317874,4	37,4	28900,4	846256	88,7	827060	59,9	244392,7	59,7
8	Промсвязьбанк	1557389,9	24,8	139503,2	8,3	16406,4	291598	-4,6	749771	41,5	150952,3	27,8
9	Юникредит-банк	1302927,4	-3,6	210504,7	-3,1	3432,4	249026	2,6	746840	-10,5	173350,1	12,3
10	Росбанк	1218766,3	12,8	152766,6	13,3	5844,0	293389	7,2	627532	50,7	325244,6	128,8
11	Райффайзенбанк	1180994,4	6,1	160107,2	2,4	19882,6	456850	0,2	750072	13,5	293420,4	9,2
12	Совкомбанк	1041805,0	8,6	107740,4	2,9	1326,3	394938	0,9	417928	12,4	243127,9	20,5
13	«Россия»	983626,9	-8,6	83849,9	5,4	4907,3	105348	-4,8	344876	1,6	22678,2	20,4
14	ВБРР	680049,9	1,3	135459,0	2,9	5274,2	84176	3,6	334046	1,5	51031,4	2,3
15	«Санкт-Петербург»	652388,8	0,1	76924,8	2,9	2116,0	234855	0,9	335526	2,4	92096,5	12,7
16	Ситибанк	573818,8	4,4	60937,3	8,6	10506,7	137865	-8,2	164673	4,8	48686,1	1,3
17	«Траст»	548629,5	-22,4	-127794,4	—	6220,4	1696	-85,9	386370	37,4	32119,4	-39,7
18	«Ак Барс»	490180,7	-1,1	79861,4	1,1	3190,9	109397	-2,8	181351	-4,8	67643,8	6,9
19	«Уралсиб»	482249,5	-8,3	53975,0	5,1	9352,7	161397	-0,1	230929	0,3	144591,8	9,3
20	СМП	465556,6	-4,5	47046,0	8,3	5851,4	170050	11,7	143728	-7,1	37091,3	18,3
21	Тинькофф-банк	445700,2	17,9	78177,1	5,1	11470,5	269337	14,8	294656	39,7	320197,5	43,3
22	БМ-банк	433115,7	2,5	57361,2	11,9	4588,7	0	—	25234	146,3	0,0	—
23	Новкомбанк	41975,5	2,9	4494,1	20,2	5546,7	23509	-7,8	26877	10,3	2285,3	22,4
24	Почта-банк	412448,6	13,0	58295,1	34,7	1899,6	344467	12,0	313991	14,1	359840,7	18,2
25	Мособлбанк	389141,7	-2,6	-138647,4	—	10319,3	91882	-9,3	136889	11,0	6458,4	72,9
26	ИНГ-банк (Евразия)	348210,1	105,6	42565,0	-2,9	4176,5	1975	-17,0	253801	-4,8	2,6	-68,5
27	«Пересвет»	299753,5	0,5	84278,8	1,4	1414,1	3401	-8,5	21810	2,9	3954,7	-7,7
28	«Русский стандарт»	292816,2	-11,8	46976,1	0,0	5009,3	167521	-3,9	102310	-1,6	128477,8	7,4
29	Сургутнефтегазбанк	259066,0	8,9	11555,1	2,2	3086,7	40438	7,5	44710	10,2	29542,3	2,4
30	УБРР	255447,3	-5,3	20270,9	-15,0	34,6	170020	5,9	75141	-6,7	23086,7	32,4
31	ХКФ-банк	253820,7	-4,2	45038,3	-7,6	7703,2	187185	-2,9	200689	3,5	208123,6	3,4
32	Связь-банк	252855,2	-20,5	29722,2	-34,9	-7353,4	102004	-11,2	145618	-5,8	90826,1	-2,4
33	«Возрождение»	251160,7	-0,7	30745,0	-1,0	2392,7	151820	-3,1	155440	-6,0	82800,0	10,7
34	Абсолют банк	248765,8	1,3	3231,7	19,2	5332,1	104283	-1,6	127769	2,7	89391,0	11,5
35	«Восточный»	232310,7	-7,0	26543,2	-22,9	-2096,5	152718	-8,4	106214	-9,5	112410,1	0,1
36	«Зенит»	217153,3	-11,4	34075,2	-5,9	1572,7	78460	-5,3	131379	1,2	31145,0	-1,8
37	МинБ	212526,7	-28,6	-112302,1	—	-82632,3	194208	-4,8	109612	-40,3	13448,1	-6,2
38	ДОМ.РФ	191929,5	-7,1	26824,0	5,8	-1641,7	68358	-18,8	118683	57,3	71831,1	37,6
39	«Экспресс-Волга»	190493,9	4,4	17756,0	19,3	2244,3	211	-75,3	52	-98,5	1262,5	-71,2
40	РНКБ	188565,5	5,8	46224,5	4,0	3979,3	71642	2,4	138576	18,8	34171,0	28,3
41	Инвесторбанк	170761,2	6,3	-13682,5	—	99,7	55687	-8,4	73774	4,4	8852,2	42,1
42	МТС-банк	167342,8	10,5	26539,3	8,0	1889,7	80739	12,1	87833	18,9	69268,9	27,4
43	«Ренессанс Кредит»	162261,3	3,6	25507,0	13,4	3917,1	123236	2,5	132779	6,3	151937,9	7,3
44	ОТП-банк	148284,2	9,4	33010,8	4,6	903,8	66990	0,8	80843	-4,1	80002,1	0,2
45	Транскапиталбанк	145955,2	-8,7	16019,9	-1,6	2021,6	56986	-6,7	70986	6,4	19973,9	-2,5
46	Кредит Европа Банк	145906,8	8,5	2178,0	3,1	1773,1	81561	7,8	103502	-4,2	77921,4	3,8
47	Финанс-банк	144669,5	18,7	20365,8	16,6	-206,3	3776	-3,5	133556	14,9	13328,6	7,1
48	Сетелем-банк	137148,4	8,4	25618,9	5,2	1077,6	3645	-27,7	128661	5,3	128750,4	3,6
49	Запсиомбанк	133204,4	5,7	17164,5	7,2	1450,1	77549	4,9	81392	7,2	55145,1	4,3
50	Россиамбанк	132521,6	8,2	27779,8	0,9	1900,3	0	—	59403	-3,2	0,0	—
51	«Финсервис»	120360,1	-3,1	10671,0	5,8	602,0	10273	-1,0	26107	9,2	4205,0	-4,5
52	Лло-банк	116733,9	42,6	15562,1	0,5	1956,9	58592	11,6	57258	5,2	52804,2	7,3
53	«Авангард»	113450,2	-5,8	20563,5	-9,3	1759,5	35291	-8,9	37025	15,8	3679,0	-9,4
54	МСП-банк	112569,2	13,9	20590,0	-2,2	715,6	0	—	35653	25,5	0,0	—
55	«Центр-Инвест»	110879,1	0,0	12637,9	7,3	2887,4	74089	-1,7	91416	5,8	5516,3	0,4
56	«ЦентрКредит»	106951,7	23,0	27675,3	30,2	8603,0	3690	-12,2	20067	55,4	3731,6	1,9
57	Россиосбанк	105472,7	13,4	36439,7	3,4	1075,7	8011	-24,9	60815	1,7	912,3	-2,5
58	РН-банк	104778,4	11,0	17529,7	6,1	1851,9	1860	-12,9	91520	12,1	53826,3	2,6
59	ВУЗ-банк	104558,4	9,8	-6283,7	—	1287,8	15816	6,7	60758	11,0	4750,9	10,0
60	«Аверс»	99776,6	-28,4	23094,9	-0,4	1202,1	28327	3,2	17172	7,7	5074,1	1,5
61	Нордеа-банк	97343,0	-23,0	36041,5	-2,9	1608,8	481	-84,5	53315	-21,3		