

Андрей Шляховой (МБРР): Мы у стартовой черты



В декабре 2010 года председателем правления МБРР стал Андрей Шляховой. Спустя год в интервью «Б.О» он подвел некоторые итоги проделанной работе и чуть-чуть приоткрыл планы на будущее, которое представляется весьма интересным — в свете известий о готовящейся смене стратегии и ребрендинге

— Андрей Захарович, если я правильно понимаю, МБРР в декабре 2010 года находился в непростом положении.

— Конечно, были проблемы, а у кого их нет. Тогда, в декабре 2010 года, для себя я систематизировал их в несколько блоков. Во-первых, отсутствие достаточно эффективной слаженной команды, нацеленной на общий конечный результат.

Во-вторых, за годы кризиса банк резко сократил активы. Да, год назад еще формировалась некая инерционная прибыль, нарабатанная за предыдущие периоды, но сжавшиеся активы уронили доходность банка в целом и в результате пошла генерация убытков.

В-третьих, имеющаяся у банка в 2010 году IT-платформа нуждалась в модернизации. Этот факт не позволял динамично наращивать объемы бизнеса, особенно розничного. Сегодня просто невозможно зайти в розницу без новейших IT-технологий.

Каким банк стал к декабрю 2011-го? За год, я считаю одной из главных своих побед именно формирование команды. Если посмотрите на линейку топ-менеджеров банка,

Фото: МБРР

ТЕКСТ >

АЛЕКСАНДР ГОЛОВИН,

ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «БО»

то увидите, что креативность и потенциал молодых гармонично дополняется опытом и прагматизмом бывалых. За прошедший год мы внедрили ядро мощной IT-платформы, достаточно конкурентно вошли в розничный сектор банковского рынка, качественно реструктурировали активы банка — сбалансировали кредитный портфель, навели порядок по многим направлениям. Мы начали нормально и эффективно работать, объективно создавая предпосылки для динамичного роста. Учитывая внушительную региональную сеть банка, проведена колоссальная работа по продуктовому наполнению филиалов и налаживанию эффективной управляемости. Все это было бы невозможно без уникальной команды. Скажу не без гордости, что сейчас к нам приходят высококвалифицированные специалисты из крупнейших российских банков, потому что у нас интересно работать. Меня этот факт очень радует.

— На 1 октября 2011 года у банка была незначительная прибыль, при этом с начала года по-прежнему наблюдалось уменьшение активов. Кроме того, банк снизил свою активность на рынке МБК. Чем объясняются эти не очень хорошие финансовые показатели?

— На начало 2011 года несколькими клиентами под планируемые ими крупные целевые сделки на расчетных счетах в банке были зарезервированы порядка 20 млрд рублей. Данные средства, в силу их волатильности, были размещены в короткие ликвидные активы — в первую очередь в МБК. Соответственно, снижение активов вследствие использования клиентами средств в рамках запланированных сделок нельзя рассматривать в качестве негативной тенденции.

Без учета указанных факторов валюта баланса банка остается стабильной. При этом существенно улучшена структура активов: доля кредитного портфеля юридических и физических лиц возросла с 25% на начало 2011 года до 44% по итогам 9 месяцев, постепенно приближаясь к показателям российского банковского сектора (56,6% на 1 октября 2011 года. — Прим. «БО»).

С начала 2011 года кредитный портфель МБРР вырос на 16 млрд рублей, если посмотреть на динамику роста портфеля, то по этому показателю мы растем более чем в два

раза быстрее отечественного рынка. Кредитный портфель юридических лиц с начала года вырос в 1,5 раза — на 15 млрд рублей, кредитный портфель физических лиц — на 9%, или на 1,1 млрд рублей. Причем рост розницы начался только в третьем квартале, после того как мы внедрили ядро нашей новой IT-платформы. Таким образом, как такового снижения активности на рынке не наблюдается — банк просто проводит выверенную целенаправленную политику замещения низкодоходных активов на высокодоходные. Более того, мы планируем, что к концу первого квартала 2012 года МБРР достигнет желаемой целевой структуры активов, где доля кредитного портфеля составит не менее 50–55%.

Кредитный портфель МБРР с начала 2011 года рос в два раза более высоким темпом, чем средний по рынку

Что касается прибыли за девять месяцев текущего года, то сам по себе размер чистой прибыли банка за это время действительно невелик. Это обусловлено жесткой инвентаризацией всего кредитного портфеля и консервативным подходом к созданию резервов на возможные потери по ссудам. Мы действительно сформировали достаточно крупные резервы. Кроме того, в течение этого года значительные средства были вложены в новую IT-базу, в процесс внедрения новых продуктов, результаты этих внедрений банк ожидает

ДОСЬЕ.БО

Андрей Шляховой родился 8 января 1960 года в Хабаровске. Окончил Хабаровский институт народного хозяйства по специальности «Бухгалтерский учет» (1982 год) и аспирантуру Ленинградского финансово-экономического института им. Вознесенского по специальности «Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности» (1986 год). Доктор экономических наук. В апреле 1989 года стал инициатором создания Далькомбанка, который и возглавляет со дня его образования. С 2007 года — член совета директоров Московского Банка Реконструкции и Развития. С 2010 года — председатель правления МБРР. Мастер спорта СССР по боксу, президент Дальневосточной федерации бокса. Женат, трое детей.

в 2012 году. Задачей 2011 года было именно увеличение работающих активов, улучшение их качественной структуры, формирование доходной базы на последующие периоды.

Также на прибыль повлияла и переоценка ценных бумаг в августе–сентябре 2011 года. При этом банк прекратил работу с акциями более двух лет назад, и сейчас портфель ценных бумаг сформирован исключительно из облигаций ломбардного списка с максималь-

В 2011 году значительные средства были вложены в новую IT-базу, в процесс внедрения новых продуктов, результаты внедрения банк ожидает в 2012 году

ной дюрацией 1,1 года. Это означает только одно: при условии отсутствия кредитного риска по эмитентам отрицательная переоценка будет полностью нивелирована при погашении этих облигаций.

— Расскажите о том, как вы работаете с корпоративным сегментом: есть ли приоритетные для кредитования отрасли и какова в целом политика управления кредитным риском?

— В отраслевом разрезе для банка приоритетны в первую очередь те отрасли экономики, которые представляются наиболее устойчивыми к возможному кризисным явлениям. Таким образом, политика по управлению кредитными рисками — это ключевой аспект для качественного роста кредитного портфеля банка, для увеличения рыночной доли МБРР и его превращения в универсальное кредитное учреждение федерального уровня. Если рассматривать изменение кредитного портфеля в отраслевом разрезе,

то наибольший рост наблюдается в секторе торговли и промышленности — 68 и 124% соответственно.

Хотя, конечно, гарантом устойчивого развития банка может быть только диверсификация портфеля. Сбалансированное вложение во множество отраслей, в том числе и розничный сектор, сгладит возможные отраслевые перекосы. Сейчас мы продвигаемся в формировании качественного кредитного портфеля, который должен обеспечивать оптимальное соотношение показателя «риск — доходность», и его диверсификации по направлениям розничного и отраслевого корпоративного кредитования. Приоритетны для банка клиенты, обладающие устойчивым финансово-экономическим и социально-экономическим положением, которые проявляют лояльность и открытость в отношениях с банком.

Не могу не отметить, что МБРР активно развивает и направление розничного кредитования. Очень нас радует развитие проекта «МТС Деньги», но это тема достойна отдельного разговора.

— В конце октября 2011 года рейтинговое агентство Moody's пересмотрело прогноз по рейтингу банка по международной шкале, изменив его со «стабильного» на «негативный». С одной стороны, произошло это почти одновременно с изменением оценок всего российского банковского сектора, но с другой стороны, хочется получить ваши комментарии конкретно в отношении МБРР.

— Правильная формулировка (*улыбается*): Moody's изменило прогноз, а не рейтинг. Рейтинг у МБРР остался неизменным. Объясню я данный факт просто. Это «наследство прошлых периодов», о котором мы говорили в начале разговора. Выводы Moody's базируются в первую очередь на аудированной отчетности банковской группы по МСФО за 2010 год и динамике отчетности РСБУ в начале 2011 года. На рейтинговой встрече приводились данные и по итогам восьми месяцев 2011 года, однако положительные тенденции последних месяцев были недостаточно продолжительны, чтобы перекрыть негативный результат деятельности за 2010 год.

Очередная рейтинговая встреча состоится в начале 2012 года. К этому времени начавшиеся в 2011 году позитивные тренды, ведущие к повышению эффективности деятельности группы, надеюсь, будут подтверждены более долгосрочной динамикой и найдут отражение в аудированной отчетности за 2011 год, что, в свою очередь, на мой взгляд, не может быть не отмечено экспертами.

СПРАВКА.БО



Московский Банк Реконструкции и Развития (МБРР) зарегистрирован в начале 1993 года. В банковскую группу МБРР входят хабаровский Далькомбанк, East-West United Bank S.A. (Люксембург), компании «МБРР-Капитал» и «МБРР-Финанс». Основной акционер банка — АФК «Система», среди миноритарных акционеров — дочерние компании холдинга.

Банк в первую очередь был ориентирован на обслуживание структур АФК «Система». С 2003 года развивается розничное направление. В сентябре 2011 года появились сообщения о готовящемся переименовании банка в МТС-Банк и смене стратегии.

Сеть банка включает 16 филиалов, 49 дополнительных и 12 операционных офисов, а также 6 операционных касс вне кассового узла. По объему активов (117 млрд рублей на 1 октября 2011 года) банк входит в топ-40 кредитных учреждений в России.

— Рынок заинтригован известием о планируемой смене стратегии банка и ребрендинге. Можете рассказать об этих планах?

— Пока предлагаю не опережать события.

Скажу лишь, что принятая стратегия развития МБРР предполагает много глобальных перемен, к которым банк готовился на протяжении всего 2011 года. В данный момент мы у стартовой черты и совсем скоро начнем реализовывать программу действий.

— Что вы думаете о возможном финансовом кризисе в Европе и как это отразится на российских банках? Ваш прогноз.

— Глобально прогноз, конечно, очень негативный. Рынки качаются, судьба долговых обязательств стран Еврозоны непонятна. На примере Греции мы видим, что все это вызывает боязнь инвесторов, и средства большей частью хранятся в кеше. Поэтому наступающий 2012 год не представляется легким, но надо понимать, что затяжной период ожидания проблем может смениться галопирующим резким ростом. В какой момент это произойдет? На следующий год или это будет 2014–2015 годы? Все понимают, что эта масса денег, этот паровой котел все равно должен взорваться. Сейчас очень много денег выплеснуто на поддержание эко-

Moody's изменило прогноз, а не рейтинг — рейтинг у МБРР остался неизменным. Это «наследство прошлых периодов»

номик европейских стран, и эта буквально распирает рынок изнутри. Эта критическая масса рано или поздно должна привести к росту стоимости активов, поскольку самих активов больше не становится, вернее, они растут гораздо медленнее, чем количество денежной массы. Однозначно наступит время роста цен и активизации деятельности — банковской, биржевой и прочей. Когда это случится, конечно, вопрос. Если процессы влияния на ситуацию по снятию нарывов извне будут продолжаться в том же ключе, как это происходит в Греции, Италии, Испании, то это может растянуться надолго. Если правительства стран Еврозоны найдут какое-то гениальное решение глобального вопроса, то эффект может иметь взрывной характер и экономики начнут расти очень динамично. Поскольку мы вовлечены в мировую систему, все изменения, которые происходят на внешних рынках, так или иначе отражаются на нашей экономике. И не надо этого бояться. Надо работать. Не складывая все яйца в одну корзину, диверсифицироваться по разным направлениям и отраслям. Конец любого кризиса неизбежен. Я призываю воспринимать кризис как точку качественного роста. Надо готовиться к этому росту, что мы сейчас и делаем.

Б.О