

# МБРР: «Мы применяем концепцию агрессивного развития»

В ближайшие пять лет Московский банк реконструкции и развития намерен занять около 10–15% отечественного банковского рынка. По мнению председателя правления МБРР доктора экономических наук Андрея Шляхового, эта задача амбициозна, но вполне реалистична. О том, опираясь на какие решения, банк будет добиваться ее выполнения, господин Шляховой рассказал корреспонденту КС.

**— Андрей Захарович, о последних двух годах можно говорить как о посткризисных. Как развивался ваш банк в этот период?**

— В течение 2009–2010 гг. мы занимались активной подготовкой к «наступлению» на рынок. Для того чтобы реализовать свои амбициозные планы, мы более критично взглянули на себя и свои резервы. По итогам оценки кредитного портфеля и текущей рыночной ситуации было решено создать дополнительные резервы на возможные потери по ссудам. Отмечу, что мы еще тогда прогнозировали возвращение кризисных явлений и развитие экономики не гладким, а зубчатым трендом. В результате на начало 2010 года основные убытки в нашем бизнесе были сформированы за счет увеличения резервов. В краткосрочном периоде это было неприятно с имиджевой точки зрения, но позволило нам повысить устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Когда банк стал придерживаться концепции агрессивного развития, в первую очередь мы провели ревизию технологий. Это позволило выявить массу недостатков в нашей работе. До этого момента многие решения принимались излишне консервативно и медленно, что не устраивало клиентов. Бизнес от этого, безусловно, страдал. Поэтому в начале года для ускорения и оптимизации наших внутренних процессов МБРР начал переходить на новую IT-платформу, разработанную ЦФТ. Кроме того, была изменена технология продаж. Мы пересмотрели наши принципы взаимодействия с филиалами и офисами на территории России, наделив их повышенными полномочиями, чтобы все решения принимались максимально быстро. В то же время проработали и установили жесткие планы по наращиванию бизнеса. Эти меры были приняты для обеспечения резкого роста объемов бизнеса и принесли результаты уже сейчас. В 2011 году банк начал интенсивно развиваться.

**— Можете рассказать о поставленных задачах подробнее?**

— Главная задача — быть ближе к людям, к компаниям, к бизнесу. Мы стремимся расти и совершенствоваться как универсальный банк,



работающий со всеми категориями клиентов. Мы намерены вести интенсивную работу с розницей, развивать отношения с компаниями малого и среднего бизнеса во всех регионах присутствия банка. Новые идеи и разработки будут активно внедряться всеми филиалами в своих регионах. Это позволит нам стать заметными игроками на местных рынках.

Если говорить о конкретных задачах, стоящих перед Новосибирским филиалом, то, в первую очередь, это наращивание кредитного портфеля. На сегодняшний день по юридическим лицам он составляет более 2 млрд руб., по физическим — около 470 млн руб. До конца года планируется увеличить эти объемы до 2,5 млрд руб. и 1 млрд руб. соответственно.

**— Весной 2008 года вы приняли нестандартное решение — открыли сибирскую дирекцию банка с центром в Томске, тогда как большинство компаний выбирали точкой своего позиционирования в округе Новосибирск и Красноярск. Не планируете менять место дислокации дирекции?**

— Мы вообще намерены сокращать в структуре банка такой институт, как дирекция. Создавать лишнюю прослойку на пути между Москвой и регионами не стоит. Она удлиняет процесс принятия решений и мешает быстро реагировать на потребности бизнеса, что особенно важно в эпоху кризисных явлений. Сейчас мы выстраиваем филиальную сеть так, чтобы она замыкалась сразу на Москву, а дирекции будут расформировываться.

**— Какие направления деятельности у банка «выстрелили» к настоящему моменту лучше всего? Почему?**

— Основной эффект был получен от увеличения объемов кредитования корпоративного бизнеса, как крупного, так и среднего. Результатов от экспансии на розничный сегмент мы ожидаем к концу текущего — началу следующего года. Розничный бизнес очень сильно зависит от совершенства IT-платформы банка. А мы начали внедрять новые технологии и сервисы только с января текущего года.

**— Какова специфика работы вашего банка на региональных рын-**

**ках? В чем особенность именно СФО?**

— Наш принцип — не тянуть одеяло на себя, а видеть точки роста в филиалах и помогать им развиваться. Как ни патетично это звучит, но, на мой взгляд, Россия будет прирастать регионами, сосредотачиваясь основной бизнес. Мы настаиваем, чтобы руководство филиалов проводило более агрессивную работу по вовлечению в банковское обслуживание не только лидеров рынка, к которым выстраивается очередь из банков-кредиторов, но и менее известных местных игроков. Они должны находить и открывать новые «звезды», которые также имеют право на жизнь и большой потенциал роста, но пока не обладают достаточными ресурсами для самостоятельного развития. Это компании малого и среднего бизнеса, формирующие большую часть ВРП региона. Кроме того, по нашим оценкам, МСБ — это основа роста как для экономики страны в целом, так и для банка в частности.

**— Какие отрасли экономики для вас сегодня наиболее привлекательны?**

— Любимчиков у нас нет. Мы сознательно не делаем такого акцента. Банк должен придерживаться такого понятия, как диверсификация, в части взвешенного дробления бизнеса по регионам, отраслям, размеру бизнеса клиентов. Это обеспечивает устойчивость и снижает риски кредитной организации. Поэтому в структуре нашего портфеля пропорционально представлены компании основных отраслей, работающих в округе: промышленности, транспорта, связи, торговли и строительства.

**— В последнее время на отечественном рынке наблюдается постоянное падение ставок по вкладам. Есть сегодня у банков возможность привлечь вкладчика? Как это можно сделать?**

— Это закономерный процесс, природу не обманешь. В условиях нормально развивающейся экономики высоких ставок по вкладам не бывает. Если российские банки перейдут на мировой стандарт, то остатки на депозитах будут оплываться совершенно символически. Клиентам, пожелавшим заработать на своих деньгах, необходимо будет формировать инвестиционные портфели из акций, облигаций и прочих финансовых инструментов. От такого портфеля можно получать более высокие доходы, но и соответствующие риски будет нести сам клиент. Такая практика используется во всем мире. Банки не должны нести риски за средства клиентов. Их задача — сохранять деньги, а об их приумно-

жении должен думать сам клиент. Думаю, что через 5–6 лет мы будем работать по таким правилам. Поэтому тем, кто все-таки предпочитает вклады, стоит разместить средства сейчас и на как можно более долгий срок, так как дальше ставки будут только снижаться.

Конечно, будут и скачки процентов, но только на фоне каких-либо кризисных явлений. В такие моменты некоторые игроки, испытывающие дефицит ликвидности, будут предлагать сумасшедшие ставки, чтобы привлечь ресурсы и удержаться на плаву любой ценой. Но это всегда должно настораживать, поскольку чревато серьезными проблемами. Просто так никто ставки повышать не будет.

**— Насколько востребовано сегодня «дистанционное общение» клиентов с банком в СФО?**

— Дистанционное обслуживание — основной принцип взаимодействия банков и клиентов во всем мире. У нас в стране, особенно в регионах, оно только развивается. Но стоит отметить, что если человек хотя бы один раз воспользовался этим сервисом, он будет работать с ним постоянно. Пока же услуга внедряется добровольно-принудительно, как это часто бывает в нашей стране. К примеру, несколько лет назад все билось против использования пластиковых карточек, а сейчас этот банковский продукт есть практически у каждого.

Интернет-банкинг — это шаг на 10 позиций вперед. Благодаря ему, не выходя из дома, можно оплачивать практически все! Следующий шаг — развитие мобильного банкинга. Сегодня банки активно работают и в этом направлении. Технологии завтрашнего дня позволяют оплачивать с помощью телефона покупки в магазинах, различные услуги, проезд в общественном транспорте, осуществлять переводы и проводить многие другие операции.

**— Насколько сейчас клиенты и банки вновь готовы вернуться к долгосрочным заимствованиям?**

— Клиенты готовы. Сегодня спрос на кредиты сроком на 5, 7 и даже 10 лет очень высок. Много разумных инвестиционных проектов. Но у банков нет возможности удовлетворить этот интерес. Беда российских кредитных организаций заключается в том, что они не имеют долгосрочных ресурсов. Даже если клиент разместит на счетах средства на определенный срок, банк по первому требованию обязан их вернуть. А если на дворе кризисное время? У банка может не оказаться возможности перехватить деньги и вернуть вкладчику. Это прямой путь к разорению.

Мы хотели бы размещать средства надолго, так как при этом заключается стабильный и долгосрочный контракт. Такие вложения для банка интереснее и менее рискованны, чем много коротких и небольших кредитов. Но возможности работать по такому принципу крайне ограничены. Тем не менее, в нашем портфеле встречаются семилетние кредиты, а в портфеле Новосибирского филиала — пятилетние.

Если говорить о рознице, то стоит отметить восстановление рынка ипотечного кредитования. Ситуация на нем стабилизировалась. Этот тренд очень заметен в текущем году. Люди понимают, что в кризис цены на недвижимость падают, а соответственно покупать жилье выгоднее сейчас. Государство, со своей стороны, продемонстрировало эффективные возможности поддержки банковской системы страны, а банки перестали перестраховываться, опасаясь, что придется досрочно возвращать вклады. Сейчас в случае возникновения проблем с оплатой кредитов банки и заемщики в большинстве случаев находят компромиссы: составляют программы реструктуризации, предоставляют амнистии и т. д.

**— Вы являетесь одним из участников федеральной программы «Стимул». Можете оценить ее эффективность для всех участников: банк, строительная компания, частный покупатель, регион?**

— В конце 2010 года МБРР открыл кредитную линию на сумму 980 млн руб. группе компаний «Кварсис» для завершения строительства двух 25-этажных домов на улице Сухарной в Новосибирске. У нас выстроены конструктивные взаимоотношения с АИЖК в Москве, что позволило очень оперативно согласовать все параметры данного проекта и включить его в федеральную программу «Стимул». Если говорить об эффективности, то сегодня строительство домов на улице Сухарной и реализация квартир опережают оптимистичный сценарий. Строительная компания получает гарантированный источник финансирования, достаточный для полного завершения строительства. Соответственно защищены и инвестиции частных покупателей. В экономике Новосибирской области привлечен почти один миллиард рублей, поскольку фондирование проекта осуществляется за счет средств головного офиса банка.

**— Каков критерий подбора команды в вашем банке в настоящее время? Как изменились задачи, которые вы ставите перед командой?**

— Основное требование — профессионализм и умение работать в команде. Любой профессионал, ес-

ли он выбивается из канвы, начинает приносить больше вреда, чем пользы. У нас задача — создать команду единомышленников, понимающих цели банка и обладающих инструментарием для их достижения. Задачи «наращивать портфель любой ценой» сейчас нет. Главное в работе — качество портфеля, чтобы он не создавал проблем ни акционерам, ни клиентам, ни надзорным органам.

**— Ваш банк принимает участие в социальных проектах. Какова сегодня значимость социальной ответственности бизнеса?**

— В этой работе мы никогда не заменим государство и бюджет. Поддерживать социальные проекты — это их основная задача. Бизнес должен зарабатывать деньги. Однако, как сознательные граждане, понимающие, что жизнь не ограничивается территорией кабинета, мы несем социальную нагрузку и занимаемся благотворительностью, но предпочитаем оказывать адресную помощь. К сожалению, общее состояние экономики и финансовая ситуация в банках сейчас такова, что нам необходимо быть собранными и сократить расходы до минимума.

**— Какие задачи вы ставите перед своим Новосибирским филиалом по итогам 2011 года на стратегическую перспективу?**

— Главная задача — добиться увеличения занимаемой доли рынка. Если говорить о банке в целом, то в течение следующих пяти лет мы значительно расширим количество наших услуг и повысим их качество. Это позволит нам стать ближе к клиентам, доступнее и интереснее. Все необходимое для этого у нас есть.

Мы намерены сделать акцент на развитие отношений с компания-

ми малого и среднего бизнеса, работать по всем направлениям розничного кредитования, начиная от потребительских займов и заканчивая ипотекой.

Также в следующем году мы будем расширять «легкую сеть» в регионах, наращивать количество ККО, банкоматов и терминалов cash-in. Недавно мы совместно с МТС запустили программу, в рамках которой услуги нашего банка будут предлагаться в салонах связи. Следующий этап — развитие технологий бесконтактного доступа клиентов к счетам через интернет-банкинг, мобильный банкинг.

**— Каких изменений вы ожидаете на рынке округа в связи с последними изменениями в мировой экономике?**

— То, что мы видим сейчас, — это не кризис, а просто краткосрочные отскоки рынка назад. Общий тренд показывает, что экономика придет в свое нормальное рабочее состояние и все банковские продукты будут востребованы. Сейчас проблемы США как центра мирового бизнеса отражаются на остальных странах, но постепенно происходит смещение этого центра в сторону Китая. Если это произойдет, то Россия будет еще больше втянута в мировой бизнес, чем в настоящее время, потому что Китай не сможет развиваться без наших энергетических ресурсов. Учитывая это, растущий тренд неизбежен. Спрос на кредиты во втором полугодии будет расти более быстрыми темпами, чем в первом. В начале года банки стремились растормозить корпоративных клиентов и население. Сейчас у клиентов проснулся аппетит и нужно просто активно работать.

Акционерный Коммерческий Банк «Московский банк реконструкции и развития» (ОАО) создан 29 января 1993 года (Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 2268 от 12.11.2002 года).

МБРР — универсальный коммерческий банк, входящий в число 30 ведущих банков России.

МБРР является головной структурой Банковской группы «МБРР», в которую также входят «Далькомбанк» (г. Хабаровск) и East-West United Bank (Люксембург).

Основной акционер группы — АФК «Система».

Крупнейшими международными рейтинговыми агентствами Банку присвоены высокие рейтинги, которые регулярно получают подтверждение. Также Банк занимает конкурентные позиции в периодических рейтингах, публикуемых в прессе.

Сеть обслуживания МБРР охватывает 49 городов в 30 наиболее крупных регионах России.

Банковская группа «МБРР» представлена в Центральном, Северо-Западном, Южном, Приволжском, Сибирском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах, а также в Люксембурге.

Банк располагает всеми лицензиями, необходимыми для осуществления банковской деятельности, а также является участником Системы страхования вкладов.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ