Председатель совета директоров МДМ Банка Олег Вьюгин рассказал в интервью Cbonds Review о том, как российские финансовые институты справляются с проблемной задолженностью, что готовит банковской системе «третья волна» кризиса, в чем заключается стратегия МДМ Банка по развитию розницы и какие ставки делает руководство банка на инвестиционно-банковский бизнес.

«НАДО НАУЧИТЬСЯ ЖИТЬ при свободно плавающем курсе»

Олег ВЬЮГИН,
председатель совета директоров,
МДМ Банк

— Рубль укрепляется, Банк России вновь начал выходить на рынок с валютными интервенциями. Как вы считаете, долго ли будет сохраняться такая ситуация?

— Сейчас наблюдается приток краткосрочного капитала на российский рынок. Это давит на рубль, поэтому Центробанк в своей традиционной манере понемногу отступает. Понятно, что такая ситуация не может сохраняться бесконечно долго, рано или поздно приток капитала приостановится, давление на национальную валюту прекратится. Коротких денег в мире много, российская экономика после глубокого спада при высоких ценах на нефть, очевидно, будет сохранять стабильность или даже показывать рост. И иностранным инвесторам есть резон заняться покупкой наиболее ликвидных российских акций и облигаций.

— Вы не думаете, что Центробанку стоит изменить политику в отношении курса рубля?

— Сложно сказать... Есть альтернативы. Например, перейти к плавающему курсу и не проводить валютные интервенции, если они не соответствуют целям реализации денежно-кредитной политики. Но тогда есть риск, что приток спекулятивного капитала чрезмерно укрепит рубль и за этим последует девальвация. Приток спекулятивного капитала — это игра, суть которой заключается в том, чтобы войти на рынок в момент укрепления рубля и выйти вперед других до того момента, когда валюта начнет падать. Пассивный игрок, а это обычно население, опоздает, и за его счет получат прибыль профессионалы. Так что надо научиться жить при свободно плавающем курсе.

— Речь о социальных последствиях?

— Дело даже не в социальных последствиях, а во влиянии нестабильного курса на деятельность неспекулятивных инвесторов, экспортоориентированных компаний и предприятий. Компании, работающие на экспорт, должны научиться хеджировать валютные риски. Проблема в том, что в ситуации сильных колебаний валют это стоит денег. Сейчас Центральный банк берет хеджирование на себя, правда, одновременно дает спекулянтам зарабатывать.

ДОСЬЕ

Олег Вьюгин избран председателем совета директоров МДМ Банка в июле 2009 года. С мая 2007 года возглавлял совет директоров банка (до его объединения с УРСА Банком). В 2004–2007 годах руководил Федеральной службой по финансовым рынкам.

С 1999 по 2002 год работал в инвестиционной компании «Тройка Диалог» исполнительным вице-президентом.

Был первым заместителем министра финансов, первым заместителем председателя ЦБ РФ, внештатным советником председателя Правительства России.

Окончил механико-математический факультет и аспирантуру МГУ, имеет ученую степень кандидата физико-математических наук.

— То есть универсального рецепта «правильной» курсовой политики нет?

— Сейчас нужно выбирать лучшее из худшего. На мой взгляд, то, что на данном этапе делает Центральный банк, тоже имеет право на жизнь. Он дает спекулянтам возможность заработать, но зато обеспечивает предсказуемость курса для тех, кто спекулянтом не является.

— Заодно и резервы пополняет.

— Сейчас пополняет. А когда начнется отток капитала, ЦБ будет продавать потихонечку.

— По вашей оценке, можно уже говорить о надувании пузыря?

— Говорить, что создается новый пузырь на отечественном фондовом рынке, пока преждевременно. Приток капитала в страну не такой интенсивный, хотя и обеспечивает рост российских индексов. В Китае ситуация гораздо сложнее. Там действительно существует угроза пузыря. И власти Китая уже пытаются препятствовать дальнейшему росту стоимости активов и недвижимости.

— Ситуация на российском рынке акций достаточно комфортная. А как быть, к примеру, с рынком векселей, который по оборотам уже вышел на докризисный уровень?

— Я думаю, что бурный рост рынка векселей не связан с излишней ликвидностью. Это отдушина для того, чтобы поддержать баланс. Для банков векселя не являлись и никогда не будут основным бизнесом. Что касается долгового рынка, то там процентные ставки сейчас выглядят вполне разумно. Нужно учитывать, что Россия в 2009 году большого притока капитала не испытывала. Другие страны, такие как Бразилия и Китай, получили гораздо больше инвестиций. У нас в стране был небольшой всплеск в начале осени, но потом в результате закрытия балансов в четвертом квартале иностранные инвесторы прекратили инвестирование и даже частично выводили прибыль, чтобы отчитаться по итогам года. 2010 год начался с растущего притока иностранного капитала. Посмотрим, как этот процесс будет развиваться в дальнейшем.

— По вашему мнению, когда приток краткосрочного капитала в Россию может закончиться?

> ПОКА ПЕРЕЗАПУСКА ЧАСТНОГО ДОЛГА НЕ ПРОИЗОШЛО, МЫ НЕ СМОЖЕМ ВЕРНУТЬСЯ К УСТОЙЧИВОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ

— Тогда, когда инвесторы станут оценивать стоимость российских активов как критически высокую с точки зрения ее соответствия реальной способности компаний генерировать прибыль и решат, что дальше покупать нельзя. Это планка, которой рынок еще не достиг. Или когда существенно упадет цена барреля.

— Ряд экономистов продолжает высказываться о том, что возможна вторая волна кризиса. Велика вероятность?

— Мне кажется, что оперировать понятием второй волны не слишком продуктивно, поскольку за этим стоит слишком однозначное понимание ситуации. Что такое первая волна? Это когда все было нормально и вдруг резко стало очень плохо, никто этого не ожидал. Когда говорят о наступлении второй волны, то подразумевают повторение. Но так не бывает. Чтобы дважды наступить на одни и те же грабли, надо очень постараться. Тот факт, что сейчас компании запасаются ликвидностью, неохотно берут в долг, а многие стремятся погасить его досрочно, как раз свидетельствует о том, что второй волны не будет. А вот ухудшение экономической ситуации, сползание в стагнацию возможно. Стабилизация в мировой экономике сейчас достигнута за счет фискальных мер стимулирования, роста суверенных долгов, тогда как частный долг не увеличивается. Левередж как в мировой, так и в российской экономике по-прежнему сокращается. Раньше рост мировой экономики сопровождался увеличением накоплений и частного долга, сейчас эта схема уже не работает: частные накопления очень плохо трансформируются в частный долг и инвестиции. Коллапс удалось предотвратить благодаря росту фискальных дефицитов, то есть с помощью замещения частного долга государственным.

Инвесторы понимают, что суверенный долг — это обязательства государственного института, который всегда может начать печатать деньги. Те проблемы, с которыми сейчас столкнулся Евросоюз, связаны в том числе и с тем, что Греция не имеет права на собственную эмиссию. В отличие от США, которые к этому механизму обращались уже не раз. Поэтому там у инвесторов появляется другой расчет, они начинают смотреть на уровень инфляции, процентные ставки.

Пока перезапуска частного долга не произошло, мы не сможем вернуться к устойчивому экономическому росту.

Как перезапустить систему?

— Если следовать теоретической логике, то в мире должен завершиться процесс делевереджа, при котором частный долг снизится достаточно существенно, до уровня, который банки и инвесторы сочтут

приемлемым с точки зрения рисков. На данном этапе очень многие компании находятся фактически в предбанкротном состоянии. Кредитовать-то на самом деле некого, поэтому и кредитный портфель не растет. Видимо, должен наступить момент, когда появится достаточное количество компаний с малым уровнем долга и с работающим бизнесом, а заемщики, которые являются банкротами, просто уйдут с рынка. Сейчас этот процесс слишком зашумлен, поскольку Китай и США активно замещают частный долг за счет роста государственного финансирования.

Для того чтобы обеспечить быстрое восстановление, было бы правильно (хоть это и звучит как кощунство) никаких государственных мер не предпринимать, суверенный долг не увеличивать, дать экономике упасть на 20–30%. За этим последуют массовые банкротства, а потом начнется процесс роста. Понятно, что никто на это не пойдет.

Но сценарий, при котором происходит финансирование государством неэффективного бизнеса, растягивает процесс восстановления на долгий срок.

— В «Обзоре финансовой стабильности за 2009 год» Банк России указал на низкую рентабельность банковских активов — меньше единицы. Дождутся ли российские банки того времени, когда левередж восстановится до приемлемого для бизнеса уровня?

— Такие прогнозы сложно делать. Рассчитывать на то, что процесс делевереджа будет быстрым, не стоит. Если просто сидеть на берегу реки и ждать, то глупо надеяться, что все обойдется.

Как развивался кризис 2008–2009 годов? Сначала случился кризис ликвидности. Эту проблему закрыли с помощью ЦБ, затем банки стали более внимательно управлять разрывом ликвидности, сделали эту политику приоритетной, создали подушку ликвидности. Дальше произошел кризис плохих долгов, которые постепенно разъедают капитал банковской системы. Он оказывается под риском, аппетит к принятию на себя новых рисков снижается. А это означает, что в будущем у банка будет падать поток доходов от основной деятельности, что приводит к снижению денежного потока, необходимого для поддержания текущего объема бизнеса. Возникает ситуация, когда фининститут оказывается в сложном положении не только из-за наличия плохих долгов, но и из-за падения чистой маржи и доходов. Такая опасность существует, и это уже третий этап кризиса.

> КРИЗИС БЫЛ ЖЕСТОЧАЙШИЙ, ВЫЯВИЛ ВСЕ, ДАЖЕ МЕЛЬЧАЙШИЕ, ОШИБКИ, НО МЫ СОХРАНИЛИ КАПИТАЛ, ПРИЧЕМ НЕ ПРИБЕГАЯ К ПОМОЩИ ГОСУДАРСТВА И АКЦИОНЕРОВ

Сейчас мы наблюдаем исход второго этапа. Все рассчитывают, что в первом полугодии произойдет стабилизация. Расчеты строятся исходя из среднего срока кредитов: уже прошел 2008, 2009 год, закончится первое полугодие 2010 года и станет понятно, сколько же у банков проблемных заемщиков. А вот дальше будет нарастать третья проблема — это генерация достаточного уровня доходов. Пространство для ведения нормального банковского бизнеса существенно сократилось, а претендентов на место под солнцем осталось столько же. Поэтому будет расти конкуренция, происходить консолидация в отрасли. Возможно, это окажется полезным с точки зрения улучшения качества банковских услуг, а также станет хорошим стимулом для пересмотра модели банковского бизнеса в России, которая будет базироваться на оценке рисков, а не на экспансии в долю рынка и в размер баланса.

— А то, что банки передают свои проблемные активы в управление сторонним компаниям, практически вычищая свои балансы, разве не помогает решать проблему?

— Что значит передают? Это же, как правило, технический маневр. Чтобы передать в управление проблемные активы, надо управляющую компанию прокредитовать, чтобы она забрала эти активы.

— Какая рентабельность активов у МДМ Банка?

— До создания резервов в 2009 году она составила 10%, а после создания резервов находится между нулем и единицей. Это предварительная цифра, пока у нас нет окончательной аудированной отчетности.

— Как в целом оцениваете прошлый год для банка? Был ли он успешным?

— На совете директоров мы такой вопрос поднимали и пришли к выводу, что год с учетом всех обстоятельств, порожденных кризисом, оказался для нас позитивным. Понятно, что кризис был жесточайший, выявил все, даже мельчайшие, ошибки, но мы сохранили капитал, причем не прибегая к помощи государства и акционеров. Сделали банк высокорентабельным до создания резервов. Вообще, я считаю, что если банк использует помощь государства или акционеров, то это фактически означает, что он спасается от банкротства. Нам ни акционеры, ни государство помощь не оказывали.

— Прибыль получите за прошлый год?

— Думаю, небольшую, в пределах 0.5 млрд руб., получим.

— За первое полугодие у банка был убыток по МСФО в 5.6 млрд руб. За счет чего во втором полугодии вы его перекрыли?

— В основном это результат инвестбанковского подразделения и казначейства. Во-первых, в течение 2009 года произошло существенное восстановление стоимости фон-

> СЕЙЧАС У НАС ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ ЛИКВИДНОСТЬ. ХОТЯ НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО ОПТОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ МОЖЕТ ПОНАДОБИТЬСЯ УЖЕ В ЭТОМ ГОДУ

довых активов, ценных бумаг на балансе банка, падение цен которых отразилось в убытках первого полугодия. Во-вторых, хороший результат получен от операций на денежном и валютном рынках и на банкнотном бизнесе.

Банк получил хорошие доходы от комиссий за проведение сделок по реструктуризации долгов компаний.

— В связи с изменением политики банка после прошедшего слияния как изменился ваш взгляд на развитие инвестиционно-банковского направления бизнеса?

— Мы рассматриваем это направление как бизнес, развивающийся в интересах клиентов. Если у основного клиента банка — компании, корпорации, которую банк кредитует — возникнет потребность в инвестбанковских услугах, таких как размещение акций или облигаций, совершение операций на денежном или валютном рынке, реструктуризация, то мы эту услугу ему предоставим. Но мы не намерены брать риски для зарабатывания прибыли на свою книгу.

— Сам МДМ Банк планирует выходить на долговой рынок?

— Для нас в политике управления пассивами приоритетом являются депозиты населения и счета компаний. Оптовое финансирование — хорошее дополнение, часто оно оказывается дешевле. 20–25% оптового финансирования в пассивах — нормальная практика для банка.

У нас есть возможность разместить биржевые облигации и, в принципе, после проведенного road show, выпустить и евробонды. Мы ждем наиболее благоприятного момента, а именно условий, при которых мы сможем эффективно использовать привлеченные средства. Сейчас у нас очень высокая ликвидность. Хотя не исключено, что оптовое финансирование может нам понадобиться уже в этом году.

— В МДМ Банке уже есть ряд акционеров – институциональных инвесторов. После слияния с УРСА Банком вы говорили о возможности появления еще одною такого акционера. Как сейчас обстоит ситуация?

— Не хочу ничего раскрывать сейчас, это достаточно чувствительный момент для всех.

— Это может случиться в 2010 году?

— Не думаю. У нас достаточность капитала довольно высокая. Лучше сделать это в тот момент, когда мы поймем, что сможем использовать новый капитал с приемлемым риском.

— Ранее рассматривался вопрос введения опционной программы для менеджмента. Вы отказались от нее?

— Отказались, после тщательного анализа. Существует серьезное противоречие между долгосрочными интересами акционеров и краткосрочными интересами менеджмента, вовлеченного в опционную программу в ее классическом понимании. Опционная программа рассматривается менеджментом как бонусное вознаграждение, как акции, которые можно продать. В этом случае у него появляется цель продать подороже и поскорее. Опционная программа хороша, когда нужно продать бизнес, тогда весь менеджмент работает на повышение краткосрочной стоимости банка или компании.

> «СЦЕНАРИЙ, ПРИ КОТОРОМ ПРОИСХОДИТ ФИНАНСИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВОМ НЕЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА, РАСТЯГИВАЕТ ПРОЦЕСС ВОССТАНОВЛЕНИЯ НА ДОЛГИЙ СРОК»

— На пресс-конференции, посвященной слиянию МДМ Банка и УРСА Банка, вы говорили о приоритетах, связанных с развитием розничного кредитования. Какова цель сейчас?

На данном этапе доля корпоративного бизнеса в нашем кредитном портфеле составляет около 60%. Наша цель, чтобы было 50 на 50. Поэтому розничный бизнес будет расти несколько быстрее. Так и происходит. Мы ввели ряд новых кредитных программ. Я думаю, в текущем году реально увеличить кредитный розничный портфель на 10–15%.

— Какой у вас объем просроченной задолженности?

— Я предпочитаю оперировать данными по МСФО — non-performing loans (NPL). И этот показатель у нас порядка 16%.

— Как вы управляете этой задолженностью?

— Управляя розничной составляющей, целесообразно применять и услуги коллекторов, и списание, и продажу долга специализированным компаниям. Например, если есть долги, которые не обслуживаются 700 и более дней, их лучше списывать. Существует категория долга, которую стоит отдать коллекторам. А есть задолженность, с которой лучше работать своими силами. В части корпоративного долга необходимо стремиться к максимальному возврату вложенных средств. Для этого банк создал специальные подразделения. Это работа надолго.

— Какие планы на текущий год? Что вы намерены предпринять, чтобы конкурировать с такими крупными игроками розничного бизнеса, как ВТБ и Сбербанк?

— А они нам не конкуренты, поскольку у этих банков другие принципы и источники формирования капитала. В некоторых районах Сибири, в основном благодаря бывшему УРСА Банку, мы занимаем второе место после Сбербанка.

— Вы планируете покупать региональные банки?

— Нет, не планируем. В нынешних условиях органический рост предпочтительней.

— Помимо розничного кредитования, на чем банк планирует зарабатывать?

Основная составляющая доходов банка — процентный доход от кредитования корпоративных клиентов и домашних хозяйств. Вторая составляющая — комиссионный доход от предоставления им различных банковских услуг, включая инвестиционно-банковские услуги.

Беседовала **Полина Смородская**
Фото **Никиты Евдокимова**