«Я иногда шучу, что мы стали квазисуверенным банком»

Владимир ЧУБАРЬ,
председатель правления Московского Кредитного Банка

Председатель правления Московского Кредитного Банка (МКБ) Владимир Чубарь рассказал в интервью Cbonds Review, в чем именно заключается «непохожесть» МКБ на других рыночных игроков, как на самом деле проходило размещение первого субординированного выпуска евробондов по новым правилам и чего стоит бояться инвесторам в такие инструменты, на какие темпы по развитию розницы МКБ рассчитывает выйти к концу этого года и как повлияет замедление в корпоративном сегменте на банковский бизнес в целом.

НЕОЖИДАННЫЙ ВЫПУСК

– В январе МКБ разместил выпуск еврооблигаций на $500 млн, тогда руководство банка заявляло, что не планирует новых сделок. Однако в апреле вы вновь вышли на рынок. Почему передумали?

– Действительно, мы не планировали новых евробондов после январского выпуска. Но с января по апрель произошло много нового: Банк России в начале года уведомил рынок о предстоящих изменениях, с которыми финансовым институтам предстоит жить в ближайшие годы. Прежде всего, это новые требования к уровню достаточности капитала в соответствии с принципами Базеля III, что является очевидной предпосылкой к оздоровлению структуры капитала многих банков. В настоящее время у большого числа игроков на рынке значительную долю капитала формируют субординированные займы старого образца, которые, согласно новым требованиям, будут амортизироваться по 10% ежегодно. Для многих это будет существенным испытанием, но действительно стабильные банки должны с новыми стандартами справиться.

Мы проанализировали нововведения и решили на этом сыграть. Решение о выпуске субординированного евробонда было принято в феврале. Спасибо акционерам и наблюдательному совету МКБ, которые поддержали это решение.

– В чем заключалась необходимость?

– Острой необходимости в дополнительном фондировании не было, и, как я уже упомянул, мы решили сыграть на том, что многие банки потенциально будут ограничены в дальнейших планах по наращиванию объемов бизнеса в силу новых законодательных требований.

Для нас прежде всего важно то, что привлеченные $500 млн полностью включены в расчет капитала согласно новым требованиям (395-П), и, по нашим ожиданиям, это позволит значительно нарастить доходные активы, а соответственно, и прибыль банка. В результате данная сделка будет также источником роста рентабельности капитала (ROE), так как субординированный заем не будет учитываться в величине капитале для расчета ROE.

Вторым важным фактором является возможность укрепления

позиции по ликвидности в долгосрочной перспективе: мы привлекли длинное фондирование, в то время как в России ощущается его нехватка.

У нас есть четкое понимание того, куда будут направлены привлеченные средства для обеспечения максимальной эффективности их использования: в первую очередь это развитие высокомаржинальных розничных программ; во-вторых — кредитование пула корпоративных клиентов, которые по роду своей деятельности предпочитают брать кредиты именно в валюте, что одновременно минимизирует валютные риски банка. Дополнительно привлеченный капитал позволит нам также развивать комиссионное направление бизнеса в корпоративном блоке, а именно выпуск гарантий.

СУБОРД: НОВАЯ ЖИЗНЬ

— Срочные субординированные инструменты могут быть конвертированы в акции или списаны при угрозе падения достаточности капитала банка ниже 2% либо при его санации Агентством по страхованию вкладов. Как вы считаете, насколько серьезно это увеличивает риски для инвесторов в подобные бумаги?

— Триггер в 2% очень низкий, вероятность его наступления очень мала. Гораздо более существенным является второй триггер, когда в отношении кредитной организации Агентством по страхованию вкладов может осуществляться реализация согласованного Банком России плана мер по предупреждению банкротства банков, так как отсутствуют конкретные критерии его наступления.

Полагаю, что для инвесторов это дело привычки — субординированные облигации старого образца уже хорошо знакомый инвесторам инструмент. Просто нужно время, чтобы они привыкли к инструментам по Базелю III.

— Каков был спрос на ваши субординированные бумаги?

— Книга заявок на субординированные евробонды МКБ составляла $860 млн при объеме $500 млн. В целом, аналогичная ситуация была со спросом инвесторов на субординированный выпуск Сбербанка: переподписка была минимальна (в 1.6 раза) при сделке объемом $1 млрд. Здесь опять же, по моему мнению, сыграла роль новизна инструмента.

«ТОЧЕЧНО ВЫБИРАТЬ СЕБЕ КЛИЕНТА…»

— Давайте теперь поговорим про финансовые результаты банка за 2012 год. Чистая прибыль МКБ по МСФО выросла на 49% — до 5.778 млрд руб. Активы банка выросли на 33% и составили 308.73 млрд руб. Чистый процентный доход МКБ увеличился на 40% — до 12.241 млрд руб. Комиссионный доход банка также увеличился на 40% — до 4.106 млрд руб. Как и за счет чего банку удалось достичь таких показателей?

— Прежде всего стоит отметить рост бизнеса банка в целом при одновременном увеличении чистой процентной маржи (NIM) на 0.2 п.п., что свидетельствует о высокой эффективности деятельности.

Помимо этого, МКБ существенно удалось нарастить комиссионную составляющую бизнеса. Новый для нас продукт — это комиссии по обеспечению страхования кредитов, которые банк получает за присоединение клиентов — физических лиц к коллективному договору страхования при выдаче кредитов. Мы начали развивать это направление весной прошлого года и уже набрали достаточно хорошие темпы. Думаю, что по итогам 2013 года результаты по этой статье комиссионного дохода значительно превысят итоги прошлого года.

Другой важный блок комиссионных продуктов — это гарантии, аккредитивы, документарные операции: по ним прирост составил 39%. Внушительный прирост традиционно дал один из наших нишевых продуктов — инкассация.

Стоит отдельно отметить, что банк, как и прежде, уверенно демонстрирует один из самых низких NPL по банковской системе.

— Портфель кредитов частным лицам МКБ увеличился почти на 70%, в том числе портфель нецелевых потребительских кредитов — на 81%. Означает ли это, что банк теперь больше концентрируется на розничном сегменте? Чем обусловлен такой рост розницы?

— Стратегию по наращиванию розницы мы приняли еще в 2008 году. Но активное развитие этого направления начали только в 2010–2011 годах, так как по объективным причинам развивать это направление бизнеса в кризисное время было достаточно непросто. Зато за это время основательно подготовили риск-менеджмент и IT-систему. Активное развитие этого сегмента именно в части потребительских кредитов началось в 2011 году. Как и многие другие банки, мы выбрали для себя эту нишу. Конкурировать в сегменте автокредитования непросто, по-

НУЖНО ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ИНВЕСТОРЫ ПРИВЫКЛИ К СУБОРДИНИРОВАННЫМ ИНСТРУМЕНТАМ ПО БАЗЕЛЮ III

этому в конце прошлого года мы перестали активно развивать и рассматривать этот вид кредитования как одно из стратегически важных розничных направлений. Этот продукт по-прежнему в нашей линейке, но в текущей структуре новых выдач он занимает немногим более 5%. Порядка 80–85% приходится на потребительские кредиты, оставшаяся часть — ипотечные кредиты.

— Какие ставки делаете на ипотечный бизнес?

— Я бы не назвал это направление стратегическим, хотя мы уделяем ему достаточно большое внимание. Мы аккредитовали существенный пул застройщиков, среди которых есть как наши корпоративные клиенты, так и компании, проекты которых мы как банк не финансируем, но оцениваем риск участия в ипотеке как невысокий. Отличительная особенность нашей ипотеки — это небольшая сумма кредита, что минимизирует риски.

— Как бы вы охарактеризовали политику МКБ на рынке розницы?

— Я бы выделил две стратегии банков на рынке потребительского кредитования: первая —это кредитовать всех и вся, то есть открывать двери для любого клиента. Вторая — точечно выбирать себе клиента. Нам близок второй вариант. Мы сами ищем клиентов, которые нам интересны, которых мы хотели бы видеть в нашем портфеле.

Согласно принятой классификации, мы разделяем клиентов на три группы. Первая группа — действующие клиенты банка, наиболее надежные заемщики с точки зрения кредитного риска. Мы понимаем их платежеспособность, можем подтвердить ее платежами, которые осуществляются через наш банк.

Вторая группа — сотрудники наших корпоративных заемщиков и компаний, находящихся на обслуживании по зарплатным проектам, а также размещающих депозиты в банке. Ставки немного выше, чем для первой группы, но тоже достаточно лояльные. К этой группе мы относим также сотрудников бюджетной сферы, госслужащих — риск невозврата кредита здесь минимален. Третья группа — средний клиент любого банка-монолайнера, занимающегося только потребительским кредитованием.

В текущей структуре выдачи кредитов около 75–80% приходится на первую и вторую группу клиентов. Сейчас банк вышел на хорошие показатели по новым заявкам. Например, за июнь банк выдал почти 6.5 млрд руб. Это рекордный для МКБ показатель по потребкредитованию. До конца года хотим вырасти по объему потребительских кредитов в общем кредитном портфеле до 85–90 млрд руб.

До размещения мы планировали, что на конец года розница в совокупном кредитном портфеле займет порядка 30%. Прошлый год мы закончили на уровне 25%. Однако теперь, с включением выпуска субординированных еврооблигаций в капитал банка, корпоративное направление будет развиваться более активно, чем мы планировали ранее. Поэтому я сделал бы осторожный прогноз, что на конец года доля розницы составит 25–30%.

— Но ждать революционных прорывов на рынке корпоратов от МКБ не стоит?

— Если говорить о корпоративном бизнесе, то здесь мы действительно никаких революций совершать не планируем, будем сохранять активность в части кредитования торговых сетей — это наша ниша. Мы планируем сохранить долю предприятий торговой отрасли на уровне 50% от корпоративного портфеля, так как именно эти компании являются нашими клиентами по инкассации, что позволяет нам минимизировать риски в этом сегменте. В остальном портфель достаточно диверсифицирован — это и сельское хозяйство, и производство, и сфера услуг.

— Какое-то замедление в корпоративном сегменте чувствуете?

— Некое ослабление активности мы видим. Это выражается в снижении темпов роста некоторых заемщиков. На мой взгляд, это ни хорошо, ни плохо. Это просто факт, который нужно иметь в виду и учитывать.

При этом мы планируем в части корпоративного кредитования расти быстрее рынка. Ожидаемый рост рынка корпоративного кредитования в этом году — 10–15%, мы планируем прирасти на 30–35% по портфелю.

Для нас не проблема прирасти в корпоративном сегменте. Одна из тенденций, которую я выявил, это снижение доли МКБ в кредитных портфелях наших заемщиков. Мы совершенно спокойно опускались с 50% до 25% доли кредитного портфеля нашего заемщика. Зато сейчас мы видим, что многие банки начинают страдать от нехватки капитала и вынуждены снижать лимиты и отпускать ликвидных клиентов. А мы будем их подхватывать. Среди них будут и наши бывшие клиенты-заемщики. Это лишнее подтверждение моей теории о том, что вызов текущего года для банковской системы — это капитал. Внедрение Базеля III сыграет

ВЫЗОВ ТЕКУЩЕГО ГОДА ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ — ЭТО КАПИТАЛ. ВНЕДРЕНИЕ БАЗЕЛЯ III СЫГРАЕТ СВОЮ РОЛЬ

свою роль. Это вряд ли станет проблемой для крупнейших банков, из топ-30, но, разумеется, отразится на тех игроках, кто занимается монокредитованием, у кого потребность в капитале станет основным ограничением в текущем году.

— Какой подход у вас сегодня к формированию портфеля облигаций? Он как-то изменился в связи с новыми требованиями к капиталу?

— Я бы сказал, что мы сохраняем очень взвешенный подход к формированию портфеля облигаций, который находится на активной части баланса. Его ключевая характеристика — максимальная ликвидность, бумаги, входящие в него, должны быть включены в Ломбардный список ЦБ. В настоящее время более 90% бумаг в портфеле входят в Ломбард. Портфель бондов играет роль подушки ликвидности на случай каких-либо потрясений на рынке. Поэтому он довольно короткий: средняя дюрация по портфелю — менее двух лет. Мы — не торгующий банк, МКБ придерживается стратегии buy & hold. Если мы приобретаем бумагу, то она для нас выполняет скорее функцию защиты, а не задачу получения прибыли. Само собой речь не идет о том, чтобы купить в портфель одни ОФЗ, которые обладают максимальной ликвидностью при низкой доходности. Мы стараемся сформировать оптимальный портфель с точки зрения соотношения риск-доходность.

— В качестве эмитента МКБ уже завершил активность на публичном рынке в этом году?

— В декабре нам предстоит погасить синдицированный кредит на $308 млн, который мы привлекли в 2012 году. В планах на этот год дополнительных международных привлечений нет, тем не менее, будем смотреть на ситуацию на рынке и на реализацию намеченных нами бизнес-целей.

На локальном рынке облигаций нам в этом году предстоят две оферты по рублевым выпускам. Кроме того, планируем сделать еще два размещения биржевых облигаций. Предположительно одна из сделок состоится летом, вторая — осенью. Объем каждого выпуска составит 5 млрд руб. Другие параметры будут зависеть от рынка.

В планах на будущий год стоит также секьюритизация ипотечного портфеля в объеме порядка 5 млрд руб. Это будет наш первый опыт секьюритизации, но, как показывает практика, все, что мы делаем в первый раз, всегда удается! Конечно, многое зависит от рынка. Он, как безжалостный судья, все расценит как есть.

— Кстати, в среднесрочной перспективе прогнозы по рынку не самые благоприятные…

— Честно говоря, они больше влияют на эмоциональное состояние покупателей. Если плохие прогнозы реализуются, то еще не факт, что нам эта ликвидность будет нужна. В чем большой плюс МКБ, так это в том, что по сравнению с другими банками мы являемся очень хорошо управляемой структурой. Есть стратегия и тактика. Стратегически мы хотим сделать эту сделку, но если увидим, что тактически предпосылок для ее успешной реализации нет и мы не понимаем, как эти деньги будем использовать в качестве ликвидности, то просто не пойдем на рынок.

— В июле прошлого года ЕБРР и IFC приобрели 15% банка. Как идет работа по улучшению корпоративного управления в банке? Открылись ли ожидаемые перспективы с привлечением новых акционеров?

— Эффект самый положительный: улучшается корпоративное управление, растет узнаваемость бренда, меняется в самую лучшую сторону восприятие банка инвесторами и уровень их комфорта по отношению к нашему финансовому профилю. Достаточно посмотреть, как меняется отношение к МКБ на рынках капитала. В 2011 году мы привлекли $200 млн с минимальной переподпиской (около 25%), зато январская сделка прошла с пятикратной переподпиской. Я считаю, что в этом есть вклад новых акционеров. Их присутствие в капитале — своеобразный знак качества для инвесторов.

Позитивно еще и то, что IFC из принадлежащих ему 7.5% акций долю в 4.6% передал RBOF Holding Company I, Ltd., на 100% принадлежащей Фонду капитализации российских банков IFC, который входит в одну группу компаний с IFC. Это фонд поддержки российской банковской системы, в котором деньги IFC, ВЭБа и Минфина РФ.

Я иногда шучу, что благодаря этому мы стали квазисуверенным банком, потому что теперь в капитал МКБ входят деньги госструктур. Шутки шутками, но это реальность и это еще один знак качества.

— Сохраняются ли намеченные сроки по проведению IPO?

— Мы рассматриваем возможность проведения IPO в перспективе трех-пяти лет. Перед менеджментом и другими участниками процесса стоит такая задача. Для этого проводится ряд мероприятий, чтобы подготовить банк, «накачать мышцы». Цель — довести до идеала стандарты корпоративного управления, улучшить стандарты раскрытия финансовой отчетности по МСФО. Кроме того, предстоит работа по выбору юристов, организаторов и так далее. В отношении всего сказанного мы уже предприняли важный шаг и существенно укрепили команду ключевых менеджеров: должность советника по стратегии председателя правления банка занял Рейнхард К. Стари (он будет отвечать за стратегию, IR и корпоративное управление), а на позицию финансового директора был назначен Эрик де Бошам (в его обязанности входит, помимо прочего, совершенствование системы учета и отчетности, включая оптимизацию процессов подготовки и повышение качества раскрытия информации). На уровне наблюдательного совета банка также произошли изменения: его возглавил Билл Оуэнс, который, по нашему мнению, достойно сможет провести банк через процесс IPO, учитывая его многолетний опыт работы в советах директоров, в том числе торгуемых компаний. Также в состав совета вошел Михаил Кузнецов, который внесет существенный вклад в работу банка благодаря глубоким знаниям в области корпоративного права, стратегического и корпоративного управления.

У нас нет задачи провести IPO любой ценой. Будет адекватный рынок — будем делать размещение. В этом отношении МКБ имеет преимущество перед некоторыми другими российскими банками, поскольку на нас нет никакого давления со стороны акционеров по проведению IPO.

И не только в этом наше преимущество, если мы говорим о банке как об активном игроке на рынке капитала в целом. Каждый раз, когда мы готовимся к очередной встрече с инвесторами, у меня часто возникает желание написать на первой странице презентации фразу — We are different. Мы действительно ни на кого не похожи. МКБ — это уникальная история.

Беседовала **Екатерина КРЫМСКАЯ**