«Главное, что отличает хороший банк от плохого, — наличие честного капитала»

Дмитрий ГУСЕВ,
председатель правления,
Совкомбанк

Cbonds Review поговорил с председателем правления Совкомбанка Дмитрием Гусевым о том, что будет с частным банковским бизнесом в стране через 5-10 лет, что в реальности даст Совкомбанку объединение с Росевробанком, есть ли у него планы увеличить долю корпоративных кредитов и в каких сегментах, почему Совкомбанку сегодня экономически не интересно привлекать ресурсы на публичных рынках и стоит ли все-таки ждать обещанного менеджментом два года назад IPO.

— Что ждет российский банковский сектор через 5—10 лет?

— Думаю, сохранится тренд на укрупнение банков и сокращение их числа. Консолидация рынка будет продолжаться как за счет расчистки банковской системы, так и за счет рыночной консолидации — присоединения мелких игроков к более крупным. Небольшие кредитные организации будут вынуждены решать проблему нехватки масштаба. Рискну предположить, что топ-20 банков в перспективе 5—10 лет будут контролировать от 95% до 98% всех банковских активов в стране.

Одновременно мы будем наблюдать снижение количества государственных банковских лицензий. Здесь два основных драйвера: приватизация игроков, которые попали или попадут в Фонд консолидации банковского сектора, и присоединение небольших государственных банков к более крупным.

Ипотека будет занимать все большую долю в розничном кредитовании. Доля необеспеченного потребительского кредитования станет снижаться. Число банковских офисов также будет сокращаться. По моим оценкам, через 10 лет останется около 30—40% от действующих сегодня банковских офисов. Платежный бизнес с физическими и юридическим лицами полностью не уйдет из банков, но его доля в банковских доходах заметно сократится.

— Как по-вашему, что такое хороший банк и что такое плохой банк?

— Если мы говорим о частных банках, то выделю два основных критерия. Первое — наличие честного капитала. Этот тест не

пройдет, к сожалению, достаточно большое число частных банков. До недавнего времени многие банки исповедовали принцип, что пассивы — это прибыль, а лучшие заемщики — это те, кто связан с собственником. Собственник банка при этом считал, что он-то как раз и есть самый надежный заемщик. Это неизбежно приводило к тому, что на балансах частных банков копились токсичные активы, которые необходимо было обслуживать. Снежный ком, который остановить очень сложно. Регулятор расчищает рынок от таких балансов, проделана огромная работа, но очевидно, что это еще не конец.

В списке топ-50 произошли кардинальные изменения — банков с отрицательным капиталом, по нашей оценке, единицы. Хорошим тестом для ответа на вопрос о наличии и качестве капитала является способность банка реализовать на рыночных условиях свои активы по тем ценам, которые стоят в балансе. Когда стоимость или оценка активов понятна только самому банку — это уже проблема.

Второй критерий — способность зарабатывать прибыль. Частный банк должен обладать понятными конкурентными преимуществами в своей нише, чтобы иметь возможность зарабатывать. Таких банков еще меньше.

ПО МЕРЕ ПРИВАТИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ БАНКОВ ДОЛЯ ЧАСТНЫХ ИГРОКОВ БУДЕТ РАСТИ

— Какие перспективы у частных банков в России, особенно в результате истории с санациями крупнейших частных банков в 2017 году?

— Доля частных банков в банковском секторе сейчас очень мала. У крупнейшего частного банка доля в совокупных активах примерно 3%, у остальных — даже меньше. В этом смысле им достаточно просто защищать свою долю на рынке. Поэтому мы не видим никаких угроз для банков с честным капиталом и моделью, которая генерирует прибыль. Всегда будет большой пласт клиентов, которые хотят работать с частными банками. Им важно иметь возможность получать более оперативную обратную связь, общаться с топ-менеджментом и акционерами. Конкуренция будет определяться качеством руководящих команд. Частный банк всегда найдет свою нишу в текущем рынке, где его доля изначально очень мала. Также по мере приватизации государственных банков доля частных игроков будет расти.

— Вы сказали о том, что многие частные банки в стране не пройдут тест на честный капитал. Значит ли это, что большая часть этих игроков неэффективна?

— Да, по многим причинам. Снежный ком накопленных проблем из прошлого, отсутствие эффекта масштаба, хроническое недоинвестирование в технологии и низкие кредитные рейтинги — как следствие, высокая стоимость фондирования и погоня со стороны банка за высокодоходными, а значит, более рискованными активами. То есть банки изначально увеличивают аппетит к риску, а в кризис неизбежно теряют капитал.

— А частные банки с идеальным качеством активов на российском рынке есть?

— Да, безусловно. Развернутый ответ, наверное, будет не очень этичным, поэтому я воздержусь от указания конкретных имен, но такие банки есть. Самый простой способ определить таких игроков — подробно читать рейтинговые отчеты. Чем их больше, тем лучше и отчетность по МСФО. Самое главное — наличие экономического и разумного объяснения конкретных действий кредитной организации.

— Согласно свежему рейтингу российских банков от Forbes, самыми надежными в нашей стране являются дочки иностранных банков в России. Вы с этим согласны?

— Это закономерно. Они все имеют поддержку со стороны материнских банков. Их самостоятельные рейтинги были бы ниже, хотя и все равно очень высоки. Исторически дочки иностранных банков намного менее склонны к риску или даже авантюре. Возможно, аналитики не учитывают специфические риски таких банков, связанные с вероятными ограничениями в их работе со стороны России в ответ на санкции, но такие риски, наверное, очень маловероятны.

— После слияния Совкомбанка и Росевробанка в России появляется третий по активам частный банк. Какова ваша стратегия на ближайшие несколько лет?

— С каждым приобретением мы добавляем необходимый кусок бизнеса. Так и с Росевробанком. С точки зрения нашей линейки продуктов — это последнее необходимое приобретение, которое позволяет нам называть себя полностью универсальным банком. У нас не было собственной компетенции в сегменте среднего бизнеса и были сомнения, что мы сможем создать такую качественную экспертизу самостоятельно. 95% попыток в этом сегменте были неудачны. Росевробанк же обладает одной из лучших экспертиз на рынке.

Стратегия останется неизменной. В рознице основная задача — это миграция в залоговые продукты, в первую очередь

ипотека и автокредиты, продвижение карты рассрочки «Халва». В корпоративном сегменте Совкомбанк выдает каждую третью гарантию в стране для госзакупок, и здесь мы видим потенциал создания экосистемы финансовых и банковских продуктов для участников госзакупок. Планируемое объединение позволит Росевробанку, в свою очередь, предлагать своим клиентам весь спектр корпоративных продуктов в новой расширенной географии и в больших объемах.

— В ходе мартовского снижения ставки ЦБ отметил, что неценовые условия кредитования остаются сдерживающими, банки консервативно подходят к отбору корпоративных заемщиков: они не дают в долг реальному бизнесу. А если и дают, то мало кому и очень осторожно. Вы с этим согласны? Планируете ли вы расширять присутствие в корпоративном кредитовании? Если да, то в каких сегментах?

— Мы видим большие перспективы в финансировании инфраструктурных проектов в рамках концессий. Это транспорт, энергетика, дорожное строительство, вода и тепло.

— Как бы вы определили текущую стратегию инвестиционно-банковского бизнеса банка?

— Наш целевой сегмент — это 400 крупнейших компаний, которые пользуются услугами инвестбанка (ИБ). Наша задача — оставаться самым быстрым и эластичным партнером для таких компаний. Основное направление в этом бизнесе для нас — размещение облигаций, что дает нам возможность привлекать финансирование для клиентов в размере, превышающем наш норматив Н6. Последнее время мы активно развиваем и другие направления — документарный бизнес и деривативы.

— Какую долю сегодня занимают доходы от инвестбанковских операций в общих доходах банка? Есть ли задача и возможности изменить это соотношение? Какие продукты в ИБ в текущих условиях являются основными источниками доходов?

— Доля доходов ИБ стабильно составляет около 10% наших регулярных доходов. Бизнес с крупнейшими компаниями по определению не может формировать очень высокую рентабельность капитала, но в нашем случае все текущие расходы уже покрыты розницей, поэтому дополнительный доход представляет собой чистую прибыль.

В основном доходы этого направления связаны с услугами по размещению облигаций.

— Есть ли планы расширять DCM-бизнес на локальном рынке? За счет чего вы планируете конкурировать с крупнейшими игроками?

— У нас уже достаточно крупная доля на этом рынке, если сравнивать размер нашего баланса с балансами лидеров. В этом смысле у нас нет задач или каких-то амбиций потеснить тройку сильнейших.

С другой стороны, мы наблюдаем четкий тренд, связанный с тем, что российские эмитенты все больше заинтересованы в локальных валютных облигациях. На текущем рынке это дешевле, чем выпуск еврооблигаций, плюс эмитенты оценивают риски, связанные с возможным отказом международных платежных агентов и реестродержателей обслуживать такие выпуски. Мы исходим из того, что доля локальных валютных облигаций будет расти, и планируем на этом рынке активно замещать долю иностранных банков — организаторов еврооблигаций.

— Какова стратегия собственных заимствований банка? Планирует ли банк выходить на публичные рынки заимствований для привлечения средств у рыночных инвесторов? Если да, то в каком объеме?

— С экономической точки зрения привлечение ресурсов на публичных рынках сегодня малооправданно. Стоимость такого привлечения достаточно высока. Это скорее инвестиции банков в поддержание отношений с инвесторами. Мы будем поддерживать активность на этом рынке, но конкретные планы будут зависеть от конъюнктуры рынка.

— В начале марта Совкомбанк разместил локальный выпуск субординированных бумаг для финансирования крупной сделки. Почему вы отказались от размещения на внешних рынках? Комментируя итоги размещения, менеджмент банка говорил о том, что «впоследствии при определенных условиях может выйти на рынок евробондов и предложить части держателей обмен облигаций. При каких условиях? И о каких объемах размещений идет речь?

— Размещение на локальном рынке было дешевле, чем размещение еврооблигаций. Российский инвестор лучше понимает страновые риски, в том числе банковского сектора, что и отражается на стоимости привлечения. Кроме того, есть ряд инвесторов, которые не хотят инвестировать средства в еврооблигации, опасаясь геополитических рисков, связанных с возможным отказом иностранных платежных агентов обслуживать такие выпуски. Недавний пример на рынке подтвердил, что такие опасения небеспочвенны. Поэтому мы исходим из того, что тренд на локализацию сохранится. Мы можем задуматься о размещении еврооблигаций, если созреет рынок. Сегодня предпосылок к этому нет.

— Два года назад Совкомбанк собирался осуществить публичное размещение 25% своих акций на Московской бирже. «Для нас IPO — очень важная цель. Правильный банк должен быть публичным», — говорил менеджмент. Сохраняются ли планы проведения IPO?

— Долгосрочно наши планы не меняются. IPO — важная задача, но жизнь вносит свои коррективы. Сегодня это скорее невозможно, но мы хотели бы выйти на биржу в перспективе.

— Как вы относитесь к процессу диджитализации, который активно происходит в банковской сфере в последние годы? Планируете ли вы серьезные инвестиции в технологическое развитие банка? Или в этом вопросе вы остаетесь скорее консервативным игроком?

— Это объективная реальность, и мы — часть этого процесса. У нас нет задачи строить имидж самого технологичного банка, но мы инвестируем в это направление очень много.

У нас около 2500 офисов. В основной массе это мини-офисы, в которых работают 1–2 сотрудника. Такой офис продает весь спектр розничных продуктов, в том числе и залоговые — ипотеку и автокредиты. Понятно, что это предполагает огромный уровень централизованной технологической поддержки в режиме 24/7. Мы, например, научились оформлять залоги практически полностью онлайн.

В целом, переход на использование цифровых каналов идет очень быстро. В этом году уже 50% всех наших розничных клиентов будут использовать цифровые каналы, и эта доля растет на 5% каждый квартал.