



В стеклянном шкафу с документами при входе в приемную владельца Московского Кредитного Банка (МКБ) Романа АВДЕЕВА сразу бросаются в глаза папки с лаконичными надписями «Няни» и «Няни-2». В ответ на наш вопрос, что внутри, Авдеев открывает шкаф и широким жестом протягивает нам обе папки - сами, мол, разбирайтесь. В папках - визовые анкеты иностранных воспитательниц и воспитателей, в основном британцев, для детей Авдеева. Детей у него много - четверо своих и 16 приемных, и Авдеев твердо придерживается принципа: ко всем одинаковое отношение. Воспитатели-англичане нужны ему для того, чтобы все дети с малолетства были билингвами.

Старший сын Авдеева Антон Авдеев с прошлого года входит в наблюдательный совет МКБ, а до этого занимал пост заместителя гендиректора в компании «Север лес». Собственник МКБ хотел бы, чтобы и другие дети, когда вырастут, пришли работать к нему в банк и чтобы тоже работали по-настоящему, как и старший сын. «А то знаете, как в анекдоте: один банкир просит другого взять его сына на работу, - весело рассказывает Авдеев. - Тот отвечает: «Нет проблем, зачислим его в штат с зарплатой \$2000 в месяц, а на работу пусть приходит в день выдачи зарплаты. Не нравится? Ну пусть приходит каждый день, читает газету и будет получать \$1500. Что, хочешь, чтобы он реально работал? Ну слушай - тогда это \$150 в месяц и еще высшее образование надо получать!» Пока Авдеевы-младшие еще не доросли до работы в банке, те, кто постарше, учатся в школе для одаренных детей в Одинцове, родном городе основателя МКБ, а малыши занимаются со своими гувернерами. Каждого по достижении 12-летнего возраста Авдеев собирается отправить в Германию поучиться в частной школе и вообще посмотреть, как живут люди в другой стране. О детдомовском прошлом он пока приемным детям не рассказывал - хочет, чтобы они дозрели до того возраста, когда

смогут это воспринять. Когда мы спрашиваем Авдеева, в какой форме он собирается донести до детей такую информацию, он лаконичен: «Честно. И так, чтобы они поняли - в наших отношениях ничего не меняется».

- Как вам последние политические события и последовавшая за ними отставка министра финансов Алексея Кудрина?

- Я на все смотрю спокойно. То, что на съезде «Единой России» тандем объявил о своих планах, я считаю, хорошо. Любая ситуация, в которой есть ясность для бизнеса, всегда лучше [неопределенности]. Думаю, беспокойство на финансовых рынках тоже оказало воздействие [на решения тандема]. Что касается отставки министра финансов, я не считаю, что из-за этого что-то изменится. Действительно, ситуация на финансовых рынках сложная. Мировая экономика перегружена долгами, причем не корпоративными, а суверенными, и с этим нужно что-то делать. Мое личное мнение: есть только один путь разрешения - это управляемая инфляция. Я думаю, что после выборов в Соединенных Штатах американцы достигнут консенсуса и вернуться, условно говоря, в финансовую ситуацию времен Картера. И будут раскручивать эту инфляцию до тех пор, пока ситуация не нормализуется. Сейчас явный диспаритет между людьми, которые дали деньги, и теми, которые взяли. В роли тех, кто взял деньги, - государства, и банкротить их - это самый худший из вариантов. Я бы не стал говорить, что сейчас назревает вторая волна кризиса. Первая еще не прошла. После 2008 г. мировая экономика не восстанавливается. В российской экономике ситуация совершенно другая: это развивающаяся экономика, и ее темпы развития достаточно высоки. Но мы связаны с мировой экономикой, и ключевой вопрос для нас - цены на нефть. Если нефть будет стоить меньше \$60 за баррель, то, конечно, проблемы с бюджетом и дальнейшим ростом валового национального продукта у нас будут. Вероятность того, что на длительном периоде цены будут меньше \$60 за баррель, я считаю, стремится к нулю. Сейчас мы видим колебания курса рубля к курсу доллара, но это чисто спекулятивные настроения и на них никакого внимания обращать нельзя. Когда меня как банкира просят дать прогноз курса рубля к доллару, я сразу спрашиваю: «А какой, вы думаете, будет цена на баррель нефти? Не знаете? Вот и я тоже [будущего курса доллара] не знаю». Ситуация в банковской среде намного лучше, чем в 2008 г., потому что опыт, который всей банковской системой наработан во взаимодействии с Центральным банком, он никуда не делся. И сейчас ЦБ ясно говорит, что он будет делать в случае нарастания проблем с ликвидностью. Я считаю, что меры, которые он принимает, совершенно адекватны.

- Но ведь три года назад в стабилизационном фонде было гораздо больше денег. С тех пор они потрачены на различные антикризисные программы, и эти траты ничем не компенсированы. Разве государство сейчас выглядит сильнее, чем тогда? И разве вас это не беспокоит?

- Со всем, что вы сказали, я согласен, но вопрос не настолько серьезен, кардинально способность РФ сопротивляться кризисным явлениям не ухудшилась. Основной вопрос, который будет стоять во время кризиса, - какой будет цена на нефть. Безусловно, при развитии долгового кризиса в Европе и Америке нефть будет падать в цене. Но критическое значение для российской экономики - это если цена падает ниже \$60 и держится длительный период.

- Почему именно \$60?

- Я просто соотношу это со своими прогнозами. На этом рынке, как и везде, много эмоций. И если цена пробьет уровень \$60 за баррель - это, я считаю, сильная эмоция. Сам я этими вещами профессионально не занимаюсь, конечно, и нефтью не торгую.

- А на валютном рынке играете?

- Мы не играем, мы не казино. Мы классический банк, мы игрой на курсах валют не занимаемся - ни короткой, ни длинной позиции на валютном рынке не открываем. Нас изменения курсов валют волнуют только с точки зрения воздействия на экономическую ситуацию.

- А по акциям у вас есть позиции?

- Практически нулевые. Есть акции РТС, которые нам достались от предыдущего кризиса, - это менее чем тысячная доля наших активов. Мы у себя в голове жестко разделяем классический и инвестиционный банкинг, при этом инвестиционным банкингом не занимаемся. У нас есть право по лицензии покупать акции, но мы им не пользуемся.

- И никогда акциями не занимались?

- И никогда не занимались. До кризиса 2008 г. мы использовали акции только как залоговый инструмент. В начале кризиса сразу зафиксировали убытки, продали и забыли, до сих пор не вспоминали. Но и тогда мы не рассматривали эти акции как вложение, как бизнес - только в качестве залогового инструмента.

«Излишней публичности я избегаю»

- Складывается впечатление, что кризис 2008 г. привел к тому, что банки стали настаивать на личных гарантиях, на личных поручительствах заемщиков. Так ли это, с вашей точки зрения? В вашей практике личное поручительство стало обязательным?

- Стали ли люди больше поручаться? Да, банки этого требуют от заемщиков, особенно в малом и среднем бизнесе, потому что там все зависит не от системы управления, а от личной воли одного-двух человек, которые и делают этот бизнес. Но владельцы большого, крупного бизнеса, как правило, личных гарантий не дают.

- Во время кризиса МКБ активно пополнял свой уставной капитал. Интересно, почему вы на это пошли?

- Если бы я не верил в банк, наверное, я бы этим не занимался. Сейчас банк - это мой основной актив, так что это было сделано осознанно. И здесь есть немного простого везения. Первое пополнение уставного фонда, которое было сделано [в 2008 г.], произошло благодаря сделке, которая была заключена до кризиса. [Контрагентом] был внесен достаточно большой залог, который не подлежал возврату, что и позволило закрыть эту сделку уже во время кризиса. Ну, просто повезло. Вообще, основной бизнес в банке - это принятие на себя риска, все остальное - это уже дело техники.

- А какой это был залог? Что именно вам пришлось продать, чтобы пополнить свой капитал?

- Это были земли в Подмосковье. А дальше я предпочел бы не рассказывать. Для

надзорных органов это не секрет - и суть сделки, безусловно, для них не секрет. Но излишней публичности я избегаю.

- А это не те земли, которые от «Санрайза» к вам перешли после банкротства этой торговой сети?

- Нет, не те. От «Санрайза» нам в качестве имущественного залога переходило складское помещение, оно потом было продано. Причем сделка с «Санрайзом» закрылась с убытками - компания обанкротилась. Но убытки наши невелики. Ни для кого не секрет, что во время кризиса во всех крупных торговых сетях мы поучаствовали, а потери наши минимальные. Это благодаря тому, что кредиты ритейлерам выдаются под выручку. Мы контролируем их потоки наличности. Официально такие кредиты, в общем-то, считаются беззалоговыми, но это очень короткие и очень быстро изымаемые долги.

- Какое сейчас соотношение между банковским и небанковским бизнесом в вашем портфеле активов?

- По моим оценкам это примерно 70 на 30: 70% приходится на банк, 30% - на все остальные активы [группы «Россиум»].

«Мы - самый большой региональный банк в этой стране»

- Расскажите про сделку МКБ с Черноморским банком торговли и развития (ЧБТР). Вы ведь продали им пакет своих акций? С каким мультипликатором?

- ЧБТР у нас уже в совете директоров, один из независимых директоров представляет их. Сейчас идет речь о сделке по переконвертации займа в новые акции. Мультипликатор - чуть ниже двух, очень хороший мультипликатор. Сделка одобрена и с нашей стороны, и с их стороны. Сейчас остались формальности, которые должны быть урегулированы с ЦБ как с надзорным органом.

- А какую долю им продали-то?

- Речь идет о переконвертации займа на 600 млн руб. в новые акции. Доля не очень большая, чуть больше 1%. Но для нас эта сделка знаковая с точки зрения стратегии развития Московского кредитного банка, по которой предполагается сделать его публичным. Конечно, лучший способ стать публичной компанией - это IPO, но в связи с той ситуацией, которая сейчас на рынке, я думаю, мультипликатор по результатам IPO будет для нас неприемлемым. И мы сейчас ищем финансовых партнеров, кроме ЧБТР, ведем переговоры о вхождении в капитал и с ЕБРР, и с IFC, и с другими инвесторами, которые осуществляют прямые инвестиции. В декабре на совете директоров будем обсуждать сроки и стратегию проведения IPO. Мы каждый год утверждаем план на совете директоров на следующий год и утверждаем нашу среднесрочную стратегию, горизонт планирования - пять лет. Планы, конечно, все меняются в зависимости от ситуации на рынке - не кардинально, но на уровне акцентов, во время кризисов это бывало 2-3 раза в год.

- Что изменится в работе банка в следующем году?

- Это меня надо спросить после совета директоров. Я единственный собственник. Но совет директоров в большинстве своем состоит из независимых директоров.

- То есть их мнения ваше видение ситуации как-то меняют?

- Когда появились независимые директора, порой в дискуссиях позиции независимых директоров и менеджмента часто расходились. Но при поиске решений это как раз и ценно. Вообще, я не знаю другого такого российского банка, где в совете директоров независимых директоров большинство и независимый директор возглавляет совет. К тому же мы самый большой региональный банк в этой стране. Да, наш регион - Москва и Московская область. Но мы значительно больше всех остальных региональных банков, которые оперируют в каком-то конкретном регионе.

- И в Московском регионе с вами никто не сравнится?

- Из региональных банков никто.

- **Хитрое у вас сравнение...**

- Да, регион у нас хороший. Здесь вопрос концентрации и фокусирования на конкретных задачах позволяет достигать успеха. У нас в этом году показатель cost to earnings будет 35%.

- **А почему так мало?**

- Я переформулирую ваш вопрос: почему мы так много зарабатываем и мало тратим? Это же, наоборот, хорошо! Концентрация в домашнем регионе позволяет иметь конкурентоспособное преимущество и чувствовать себя здесь комфортно. В долгосрочной стратегии у нас есть план выхода в другие регионы, но в среднесрочной перспективе - нет.

- **А у вас сейчас разве нет филиалов в других регионах?**

- Нет.

- **Вы их продали?**

- У нас были в Центральном федеральном округе офисы, но во время кризиса мы их закрыли.

- **Это было ваше решение или независимых директоров?**

- У нас совместное решение. Это было решение менеджмента, а я и в тот момент выступал от менеджмента, был председателем правления. Это было согласованное решение менеджмента, и оно было непростое, очень спорное. У нас было, по-моему на тот момент шесть подразделений в Центральном федеральном округе, они были все операционно прибыльны, все имели хорошую динамику, но от всех активов, от всего бизнеса это было меньше 2%. Вроде бы нонсенс - закрывать операционно прибыльные подразделения, но их развитие требовало больших усилий от менеджмента. Не столько денег, сколько именно усилий. А во время кризиса все усилия менеджмента нужно было сконцентрировать на нашем основном регионе - Москве и Московской области, потому что он давал больший результат. Продать эти отделения во время кризиса было невозможно. Мы их просто закрыли и зафиксировали убытки при закрытии.

- Неужели в Московском регионе так просто работать? Здесь же огромная конкуренция среди банков.

- Я с вами абсолютно согласен. Регион по конкуренции номер один - это Москва и Московская область, но это наш домашний регион, мы здесь себя чувствуем прекрасно. Опять же наш cost to earnings на уровне 35% показывает, что мы вполне конкурентоспособны. Когда спрашивают об активах, я всегда говорю: основные активы Московского кредитного банка уходят на ночь домой спать. Потому что основные активы - это не деньги, а люди. И вопрос построения правильной системы управления на всех уровнях, прежде всего начиная от совета директоров и от правления, и правильное принятие решений - вот основное наше ноу-хау. У нас есть стратегия, и мы ей все время следуем.

- Все тоже следуют стратегии, но у них cost to earnings - 45%, 52%, 66%...

- У всех в стратегии так написано?

- Нет, не написано.

- А у нас - да. У нас прописано, каких целей и задач должен достигать менеджмент. И они чувствуют свою ответственность. И это обсуждается открыто, если что-то не получается. Ну какая это стратегия, в которой ничего не прописано, кроме, условно

говоря, «бери больше - кидай дальше», или если о содержании стратегии знает только правление и оно не доведено до сведения всего менеджмента? С другой стороны, стратегия - это не окаменелость: если мы видим, что изменилась ситуация на рынке, мы подстраиваемся под нее. Ни один финансовый институт в мире не может влиять на рынок и подстраивать рынок под себя. Тем более мой банк.

«Конкуренция не позволяет нам спать»

- Вы не опасаетесь, что, когда МКБ станет публичной компанией, управлять им будет не так легко, как сейчас? У вас появятся какие-то партнеры со своими мнениями...

- Партнеры - это всегда хорошо. И у них может быть другое мнение. Уважение другого мнения и позволило нам ввести институт независимых директоров до кризиса 2008 г., не собираясь на IPO. Мы тогда выполняли не какие-то формальные требования, а основную задачу - наладить систему корпоративного управления. Привлечение в эту систему других партнеров только ее улучшит. Мы этого не боимся, а, напротив, хотим. И о продаже банка речь не идет. Речь идет о его повышении капитализации, о том, чтобы сделать его публичным финансовым институтом. Я глубоко уверен, что путь всех российских банков - это путь к публичности. Это доступ к рынкам капитала.

- А что хорошего в публичности после того, как доступ к рынкам капитала получен? Вы посмотрите на американские публичные компании, где ни у кого из акционеров нет контроля, и на то, как там принимаются решения. Посмотрите, какой управленческий кризис в HP вот уже на протяжении 10 с лишним лет...

- Повторю еще раз: в нашу стратегию продажа контроля, как и продажа всего банка, не входит. В free-float мы согласны выпустить 49%. Это произойдет не скоро.

- Вы сказали, что в 2008 г. вы не собирались на IPO.

- Да, не собирались.

- А почему сейчас собираетесь? Сейчас же все гораздо хуже.

- Это я постоянно слышу, всегда все становится хуже.

- У нас удачных размещений на рынке после кризиса по пальцам одной руки можно пересчитать.

- У нас и банковская система, хоть она и состоит из 1000 банков, но крупных действующих игроков немного - конечно, по пальцам одной руки пересчитать нельзя, но по нашим с вами рук - можно. Это очень мало и это проблема нашей банковской системы. Действительно, крупных действующих финансовых институтов, банков должно быть больше, чем сейчас, и уровень конкуренции должен быть больше. Конкуренция, любимое мое слово, - это то, что позволяет нам не спать. Теперь по поводу размещения. Мы два месяца назад выпустили евробонды. Было очень успешное размещение. Достаточно хорошая нарезка, много инвесторов привлекли. Интерес к нам есть. Кстати, после этого никто из российских банков евробонды не выпустил.

- Вообще-то, у РСХБ было размещение субординированных евробондов...

- Это совсем другой инструмент, классических бондов никто не выпустил.

- А почему вам в 2010 г. не удалось разместить бонды?

- Мы могли разместить, но не сошлись с рынком по цене. У нас были роуд-шоу, мы тестировали рынок и отказались от размещения. Надо, чтобы к нам был интерес и чтобы наши ожидания по цене сходились с ожиданиями рынка. Я же не говорю, что мы IPO проведем в следующем году, - сейчас мы ищем только институциональных финансовых инвесторов, как я уже упоминал, IFC, ЕБРР...

- А с азиатскими инвесторами ведете переговоры?

- Традиционно основной костяк инвесторов находится в Лондоне. Это люди, которые профессионально следят за нашим рынком и понимают логику происходящего. Мы планируем провести несколько роуд-шоу для азиатских инвесторов, чтобы не терять с ними контакт, - их роль при проведении IPO может быть достаточно большой. Но все-таки азиатским инвесторам очень сложно понять российскую логику происходящего. Наш рост азиатских инвесторов кажется запредельным, они не понимают, чем он обеспечен. Здесь самое главное в диалоге - донести им, чем он обеспечен, что за этим стоит и что мы дальше будем делать.

«Наши люди - чемпионы по дисциплинированности и мошенничеству»

- Мы, кстати, тоже не понимаем, как вам удалось настолько вымахать за 2009 г., что случилось?

- Ничего не случилось. У нас основной бизнес по-прежнему корпоративный. Мы - партнеры для наших клиентов. И мы достаточно прозрачны: клиентам понятно, что мы делаем, чего от нас можно ожидать, мы даем рыночные ставки и поддерживаем с ними прямые и ясные отношения. Кроме того, у нас постоянно, правда, не так быстро, как хотелось бы, растет розничный блок. Большого аппетита к риску у нас нет. Дело в том, что основной вопрос на московском рынке [розничного кредитования], как и на российском, - это мошенничество. По моему глубокому убеждению, среди всех развивающихся и зрелых рынков дисциплина российских граждан по уплате долгов самая лучшая. Но мы также чемпионы по мошенничеству, что компенсирует нашу дисциплинированность. И здесь основная задача - отсеять мошенничество.

- То есть вы кредитуете только проверенных заемщиков.

- Конечно. Здесь даже не о проверенных речь идет, а о понятных нам заемщиках. Сотрудники наших клиентов и клиенты наших клиентов - для нас это понятные люди, и мы стараемся продвигать продукты именно в этом секторе. Это уменьшает наши затраты на розницу и уровень мошенничества по розничным кредитам.

- А что значит «клиенты наших клиентов»?

- У нас есть клиенты - торговые сети. Соответственно, их покупатели - это и наши клиенты тоже. Мы можем предлагать продукты МКБ сотрудникам этих торговых сетей, а также включать в программы лояльности для их клиентов скидки на продукты Московского кредитного банка. Вообще, всего в рознице есть четыре продукта, никто новых во всем мире не придумал: ипотека, автокредиты, потребительские кредиты и POS-кредитование. Во всех секторах мы присутствуем. До кризиса 2008 г. лично у меня была иллюзия, что ипотека - это очень надежный и хороший продукт, сейчас я так не думаю. Потому что просрочка по залоговому кредиту, по ипотеке у нас была больше, чем по беззалоговым кредитам, по которым мы просто выдавали наличные. Тут, оказывается, действует такой стереотип: когда человек покупает квартиру за большую сумму и эта квартира у нас в залоге, все выглядит хорошо и мы как-то снижаем оценку этого заемщика, а потом в кризис он и его жена теряют работу и не могут платить по кредиту. Напротив, когда мы выдаем - и наращиваем - потребительские кредиты, мы оцениваем человека, его платежеспособность, и здесь мы отбираем людей реальных специальностей. Если человек работает врачом или учителем - да, это не самая высокооплачиваемая специальность, но в кризис, если он потеряет работу, новую он найдет. С таким заемщиком всегда можно договориться, он чувствует в нас партнера, при этом суммы кредитов не такие большие. И просрочка по потребительским кредитам у нас была меньше, чем по залоговым и ипотечным кредитам. Такой вот холодный душ, из-за чего мы и изменили стратегию. Ни для кого не секрет, что потребительские кредиты более доходны.

- А почему именно ваш банк одним из первых предлагал ипотеку под 10%, по одной из самых низких ставок на рынке? У всех кризис, а у вас просто праздник какой-то.

- Противоречия тут нет. Кризис тогда ведь уже заканчивался. Есть клиенты - хорошие, надежные, платежеспособные, которые дорогую ипотеку никогда не возьмут. Мы, конечно, требовали достаточно большой первоначальный взнос по кредитам, но ставка 10% тогда действительно была демпинговой.

- Но вам удалось собрать сливки с рынка?

- Сливки это были или не сливки - не знаю, не оценивал. Мы считаем, что свою задачу выполнили. А потом переориентировались на более доходные потребительские кредиты.

«Я бы юмора еще добавил»

- Кстати, та блондинка с глубоким декольте на плакатах с рекламой потребительских кредитов МКБ действительно работает в вашем банке?

- (Смеется.) Нет, она у нас не работает. Вообще, по моему пониманию, реклама должна была быть еще более агрессивной...

- То есть на блондинке вообще ничего не должно быть надето?

- Нет, я про слоган. «Даю легко под 10%» - предполагалось так. Но это вызвало вопросы у наших надзорных органов. Сейчас лояльнее сформулировано: «Кредиты легко под 10%». А наши ребята в интернете хорошую шутку сделали: там такая девушка с пышными формами, как из Playboy, и цифра 10, а ниже подпись: «Это не размер, это ставка» (смеется). На самом деле, я тут ничего кроме юмора не вижу и санкционировал бы повесить такую рекламу на билбордах в Москве. Но почему-то аудитория в этом видит не шутку, а какую-то грязь, рекламу похотливости. А для меня банк - это же драйв. Что такое сексуальность? Драйв, молодость, движение, энергия! И реклама, мне кажется, должна все это отражать. Но люди, которые следят за рекламой, не рекомендуют нам так делать. А так, я бы юмора еще добавил.

- Ну вы, наверное, вообще рисковый человек. На рынке про МКБ бытует мнение, что ваш банк охотно кредитует проекты, на которые другие банки денег не дают. Например, МКБ кредитовал сделку с фондом HI Capital, связанную с покупкой акций «36,6»...

- Я не считаю, что это рисковая сделка.

- Но говорят, что им тяжело было договориться с другими банками, компания же в непростом финансовом положении сейчас находится, а вот МКБ пошел навстречу.

- «36,6» - это наш клиент. Мы их кредитуем. Их положение аптечной сети № 1 на российском рынке нас вполне устраивает. Нам понятно, что они делают и в каком направлении двигаются. Там есть Сбербанк, Номос-банк и мы - причем у Сбербанка кредиты больше, чем у нас. Те риски, которые мы на себя принимаем [в случае с этим клиентом], нам тоже понятны. А если говорить о фонде HI Capital, то наш кредит ему на покупку акций «36,6» был совсем несущественный и на данный момент уже погашен. Что же касается нашей рискованной политики, то для нас всегда значительно более приемлемо понижение доходности, чем повышение уровня риска. Бывает, приходят рейтинговые агентства и говорят: «Вы слишком быстро растете, мы боимся, как бы не начали вырывать риски». Но аудированная отчетность - и по российским стандартам, и по МСФО - показывает, что уровень риска у кредитного портфеля МКБ ниже, чем у конкурентов. И это наша принципиальная политика. Поэтому во время кризиса мы растем быстрее, чем в спокойные времена. Преимущество консервативной политики.

- А что такого было у вас в кризис, чего не было у конкурентов?

- У нас была минимальная просрочка кредитного портфеля. И пока другие разбирались с просрочкой своего кредитного портфеля, мы занимались развитием. До кризиса любой, у кого был российский паспорт, мог получить потребительский кредит, и все банки бросились в эту гонку за клиентами. Мы этим не занимались. Мы совершенно прозрачны для зарубежных партнеров - у нас много торгового финансирования, кредитных линий от западных банков, мы на этом рынке очень активны, и это дает возможность размещать евробонды в нелегкой ситуации [на долговых рынках]. И все это - результат низкой просрочки кредитного портфеля и нашей позиции по отношению к клиенту. Риск-менеджмент у нас независимый, подчиняется напрямую председателю правления. Есть комитет по рискам в совете директоров, и это не формальность. Вот так у нас выстроена архитектура управления рисками. Мы не гонимся за лишней доходностью - она сама потом придет. Рынок-то волнообразный.

«Есть такая русская традиция - считать себя умнее других»

- Как вам новые международные банковские стандарты «Базель-3», появившиеся после кризиса? К примеру, во Франции малому и среднему бизнесу стало значительно сложнее кредитоваться в местных банках из-за ужесточения требований к заемщикам. А что у нас?

- Российская банковская система больше готова к «Базель-3», чем европейская. Потому что нормы, которые устанавливает Центробанк России, во многом даже превышают нормы «Базель-3» (по уровню капитализации, например). ЦБ уже начинает внедрять новые базельские стандарты, там много инструкций надо менять. Что же касается Московского кредитного банка, он абсолютно соответствует нормам «Базель-3». Я считаю, это очень взвешенный и правильный документ, который должен регулировать глобальную банковскую систему. А то что европейские банки к «Базель-3» оказались не готовы, ни для кого не секрет. Те риски, которые они принимали на себя до кризиса, оказались чрезмерными. Более того, если посмотреть на государства с кредитным рейтингом AAA, то лидер по соотношению уровня долга и ВВП - это Франция, у них ситуация гораздо хуже, чем в Америке. Конечно, они стимулировали свою экономику - и банки привыкли жить в этом раю. Банки росли быстрее, чем реальная экономика, брали на себя большие риски, и те проблемы, которые у них сейчас, - это последствия такой политики. Я бы здесь не говорил, что это какие-то глобальные проблемы, это в большей степени задачи. Но говорить, как часто принято, что российские банки хуже европейских, на мой взгляд, неправильно.

- То есть все традиционные стоны о том, что российская банковская отрасль не выполняет роли кровеносной системы для экономики, - они, получается, на самом деле про надежность наших банков? Про их достоинства, а не про недостатки?

- Здесь есть глобальная проблема. Основная ликвидность, которая поступает в российскую банковскую систему, идет с международного финансового рынка. Это, по сути дела, отголоски общей ситуации в экономике, сидящей на нефтяной игле. Как только цены на нефть падают, сразу сокращается и ликвидность. Так что российский Центробанк в отличие от ФРС или ЕЦБ не обеспечивает ликвидностью национальную экономику. Он, конечно, этого не делает не потому, что не понимает, как надо, - это специфика нашей экономики. Как только Центральный банк начинает обеспечивать экономику ликвидностью, сразу ползет курс рубля, это сильно давит на инфляцию - так что ЦБ предпочитает этого не делать. В качестве антикризисной меры [для межбанковского рынка] он, конечно, пользовался таким инструментом, как эмиссия. Но по сравнению с тем, как это делал в аналогичной ситуации ЕЦБ или Банк Японии с их триллионными эмиссиями... Объемы совсем другие. Там просто другая экономика и другая банковская система. Зарубежные коллеги-банкиры, с которыми я общался во время кризиса, просто не понимали, зачем Банк России поднимает ставку рефинансирования, в то время как все остальные центробанки ее снижали. А в условиях нашей экономики это была абсолютно оправданная мера. Наши монетарные власти, я считаю, действуют очень профессионально. И банковская система российской экономике вполне адекватна. А одна из ключевых проблем российской экономики сейчас, на мой взгляд, - это старение населения. Кудрин, еще когда был министром финансов, говорил о необходимости повышения пенсионного возраста. Я думаю, консенсус в обществе по этому поводу все-таки назреет, и такое решение поддерживал

бы.

- Ну, у нас и так уже многие повысили пенсионный возраст сами для себя - работающих пенсионеров в России много.

- Да, но пенсию-то они при этом продолжают получать. Есть другой путь - отменить пенсию для тех, кто продолжает работать. Или сделать ступенчатую систему - чтобы до 70 лет и после размер пенсий различался... Но решать эту проблему неизбежно придется.

- А вы когда на пенсию собираетесь?

- Я как человек, склонный к самореализации, себя на пенсии совсем не вижу. И хотя семья для меня приоритетнее, но работе я осознанно уделяю больше времени. От оперативного управления банком я уже отошел, занимаюсь только стратегическими направлениями. В совете директоров я присутствую как акционер и как менеджер, но в оперативное управление мне хватает ума не лезть. Здесь доверие к команде очень важно. В противном случае убиваешь всякую инициативу у людей. У нас очень хороший коллектив и высокая степень взаимного доверия, разговоры всегда идут очень доверительные и откровенные - при соблюдении иерархии, конечно. Я этой системой очень дорожу и стараюсь ее холить и лелеять. Соблазн вмешаться, конечно, есть, это такая русская традиция - считать себя умнее других. Я с этим качеством борюсь, насколько успешно - не знаю, надо менеджеров спросить (улыбается).

«Каждый должен заниматься тем делом, в котором он профессионал»

- У вас в составе совета директоров есть сенатор от Тамбовской области Николай Косарев. Зачем вам сенатор?

- Нет-нет, нам не нужен был сенатор как таковой. Нужен был конкретный человек, с его опытом взаимодействия с государством. Его помощь в принятии решений, я считаю, очень важна.

- Ну и как, помогает?

- В принятии решений - да, конечно.

- Можете привести пример, как такой человек может помочь банку во взаимоотношениях с властью?

- У нас так вопрос не стоит - взаимоотношения с властью, мы стратегией занимаемся. Но мы должны вписываться в концепцию Российского государства и российской экономики, и для этого советы таких людей очень важны. Если вас интересует, лоббирует ли он интересы Московского кредитного банка, - нет, конечно.

- Тогда какую пользу он приносит МКБ?

- Стратегическую! В оперативные вопросы независимые директора не вмешиваются. Наши стратегические планы должны соответствовать стратегии развития российской экономики. Так вообще можно про любого независимого директора спросить, что полезного он делает. Чего-то такого, что сразу отражается у нас в PNL, они не делают, конечно, клиентов не приводят, но у совета директоров такой задачи и нет.

- Вот вы все время ссылаетесь на свою стратегию. А как бы вы ее коротко охарактеризовали? МКБ останется банком для Московского региона или будет покупать другие банки, павшие, к примеру, во время кризиса, но перспективные? В Европе таких, наверное, скоро немало появится.

- До того чтобы покупать активы в Европе, мы еще не доросли. И в долгосрочной стратегии выход на европейские рынки у нас не значится. Расширение региона присутствия есть в планах за среднесрочной перспективой. Рынок Москвы и Московской области не безграничен. И когда мы увидим его пределы, тогда и пойдем в регионы. Вы скажете, что там уже будет все занято, но мы конкуренции не боимся. Прийти куда-то, где мы будем одни, без конкурентов - это для меня как страшный сон, для банкира хуже не придумаешь. Потому что все плохие решения банкиры принимают в хорошие времена.

Попадешь в такой оазис, где совсем нет конкурентов, - гарантированно наплодишь кучу плохих решений, возьмешь на себя кучу ненужных рисков... Это, может быть, звучит парадоксально, но для уменьшения рисков нужна конкуренция. И особенно пристально за рисками надо следить именно в хорошие времена - в кризис-то это и так происходит, автоматически.

- А нынешняя стилистика управления экономикой на вашей стратегии как отражается? Что вам ваш сенатор-директор на этот счет советует? Ручное единоличное управление, огосударствление экономики, снижение той же конкуренции в экономике из-за расширения государственного присутствия экономики - вы со всем этим готовы гармонично взаимодействовать?

- Ну так государство же вынужденно это делает.

- Что значит вынужденно? Есть много примеров, когда «Ростехнологии» по собственной инициативе брали под свой контроль частные предприятия - и те благополучно загибались.

- У всех бывают ошибки...

- Вопрос лишь в том, насколько часто они повторяются!

- Слушайте, если бы не «Ростехнологии», у нас «АвтоВАЗ» давно бы уже перестал существовать. Ну да, исполнилась бы наша всеобщая мечта забыть про «Жигули». Но если отбросить пафос, в России спрос на эти машины есть, огромное количество людей их покупает, потому что дешево. А если бы «АвтоВАЗ» закрылся, город Тольятти превратился бы в пустыню, других партнеров, кроме «Ростехнологий», для него не нашлось бы, и куча поставщиков «АвтоВАЗа» на территории Российской Федерации обанкротилась бы. Что, лучше было бы так? Конечно, хотелось бы, чтобы российская экономика была более открытой и конкурентоспособной, больше привлекала иностранных инвестиций, меньше зависела от сырьевого экспорта. Но я не занимаюсь экономической политикой. Я просто каждый день прихожу на работу и стараюсь честно эту работу делать. По-моему, людей, которые делают то же самое, а не погружаются в бесплодную критику, у нас явно в стране не хватает. Каждый должен заниматься своим

делом, в котором он профессионал.

«Искусственно развивать политическую конкуренцию бесполезно»

- Вы ведь в августе 1991 г. были на баррикадах у Белого дома. Нет разочарования по поводу того, как изменилась российская действительность за последние 20 лет?

- Нет.

- Вам все нравится?

- Мне много чего не нравится в российской действительности, но я оптимист и разочарования не испытываю. Когда только начал зарабатывать деньги [в конце 1980-х], были у меня такие мысли: «А может, заработать побыстрее и побольше - и за границу? Там лучше, наверное». Поехал на месяц в Германию - для меня немцы в культурном плане более понятные люди. И потом твердо сделал вывод: я там жить не хочу. Останусь в этой стране, что бы здесь ни происходило.

- А в «Единую Россию» вступили бы? Или в Общероссийский народный фронт - всей группой «Россиум»?

- Ну, вообще-то, мне никто не предлагал. А так, во всем должна быть какая-то польза. Понятно, что чиновники у нас бегут впереди паровоза и часто дискредитируют даже нормальные идеи - а идея ОНФ вполне здравая: понятно же, что у «Единой России» будет большинство в следующей Думе, так почему бы не поделить влияние с другими силами? Но вступать в ОНФ так, как у нас это сейчас делают, - всем колхозом... Это не по мне.

Вообще, я политикой не занимаюсь. Я занимаюсь бизнесом. Свой выбор я уже сделал.

- А на выборы ходите?

- Хожу.

- За кого голосуете? За «Единую Россию»?

- Не скажу. Ходить на выборы - гражданский долг, но за кого я голосую - имею право не отвечать, это мое личное дело.

- В любом случае, когда вы приходите на избирательный участок и смотрите в бюллетень для голосования, вы всегда находите, за кого отдать свой голос?

- Нет, конечно, отсутствие политической конкуренции - это, я считаю, плохо. Ее нужно так же развивать, как и в бизнесе. Но искусственно развивать - бесполезно. Отсутствие правых партий в избирательном бюллетене - это к вопросу о том, как у нас в стране относятся к частной собственности, почему у нас не развито предпринимательство. Вся проблема - в нас с вами. В том, что в России сейчас так мало социально активных людей. И в нашем социальном прошлом - еще до 1917 г., - которое мы все не можем в себе переработать. Я не сторонник идеи о том, что в России нет правой партии из-за того, что какие-то злые люди засели в Кремле. Все проще: в России нет таких электоральных предпочтений, чтобы она была.

Биография

Родился в 1967 г. в Одинцове Московской области. В 1994 г. окончил бизнес-курс «Практический курс банковского дела» при Московском международном университете бизнеса и информационных технологий. В 1996 г. окончил Липецкий государственный технический университет.

1994 - стал собственником Московского Кредитного Банка (МКБ)

1995 - занял пост председателя наблюдательного совета МКБ

2008 - стал членом наблюдательного совета МКБ, является им до сих пор.

«В нашу стратегию продажа контроля, как и продажа всего банка, не входит. В free-float согласны выпустить 49%. Это произойдет не скоро».

«Вся проблема в нас с вами»

В августе 1991 г. Роман Авдеев был на баррикадах у Белого дома. Он говорит, что у него нет разочарования по поводу того, как изменилась российская действительность за последние 20 лет: «Мне много чего не нравится в российской действительности, но я оптимист. Когда только начал зарабатывать деньги [в конце 1980-х], были у меня такие мысли: «А может, заработать побыстрее и побольше - и за границу? Там лучше, наверное». Поехал на месяц в Германию. И потом твердо сделал вывод: я там жить не хочу. Останусь в этой стране, что бы здесь ни происходило». Авдеев считает, что отсутствие политической конкуренции в стране - это плохо: «Ее нужно так же развивать, как и в бизнесе. Но искусственно развивать бесполезно. Отсутствие правых партий в избирательном бюллетене - это к вопросу о том, как у нас в стране относятся к частной собственности, почему у нас не развито предпринимательство. Вся проблема в нас с вами. В том, что в России сейчас так мало социально активных людей. Я не сторонник идеи о том, что в России нет правой партии из-за того, что какие-то злые люди засели в Кремле. Все проще: в России нет таких электоральных предпочтений, чтобы она была».

Московский Кредитный Банк

Коммерческий банк. Финансовые результаты (МСФО, 1-е полугодие 2011 г.): активы - 203,9 млрд руб., капитал - 23,7 млрд руб., прибыль - 1,85 млрд руб. 100% банка - у концерна «Россиум», основным бенефициар которого Роман Авдеев.

Авдеев о своей жене

«Для меня это удивительный факт - как жена согласилась [взять 16 приемных детей]. Рационально ее решение объяснить я не могу, поэтому просто восхищаюсь этим фактом. Она по-прежнему работает, преподает английский язык во Всероссийском заочном финансовом институте, кандидат наук. Получает какую-то смешную зарплату - три или четыре тысячи рублей в месяц. Но ей работа нравится, и студенты ее любят».

Интервью взяли Ольга ПРОСКУРНИНА и Татьяна ВОРОНОВА