



**Шандор Чани бывает в России достаточно часто, в основном по делам «венгерского «Газпрома» - компании MOL, членом совета директоров которой он является. Однако здесь с ним встретиться сложно, потому пришлось ехать в его родной Будапешт. Его кабинет расположен в одном из отделений банка в старой части города. Здесь тихо и никто никуда не спешит. Деньги, видимо, очень любят эту тишину - после интервью я выяснила, что беседовала с самым богатым человеком Венгрии: по версии газеты Napi Gazdaság в переводе на рубли его состояние составляет 23,6 млрд. Делать бизнес в России, как можно понять со слов Чани, не очень легко - MOL со скрипом отвоевала обратно свои акции у «Сургутнефтегаза», а OTP Bank так и не смог истребовать долг у «Техносилы». Потому главным достоянием России Чани, как и многие иностранцы, считает людей. Как работается в России, где группа собирается покупать банки, и почему его не волнуют судимости президента Украины Виктора Януковича, он рассказал «Ведомостям».**

**- Трудно быть иностранным инвестором в России?**

- Инвестировать в России не составляет особых трудностей - нужно иметь сильную команду местных менеджеров, команду профессиональных экспертов, иначе с инвестицией можно прогадать. Чтобы бизнес был эффективен, менеджеры должны говорить с клиентами на одном языке. Убедился на собственном опыте. Я думаю, что в России у нас это есть. Сам я езжу в Россию три раза в год - отчасти из-за того, что вхожу в совет директоров MOL.

**- Один из ваших партнеров по бизнесу - Мегдет Рахимкулов тоже, в общем, пришел из энергетического сектора.**

- Он лишь инвестор и никогда не был в числе руководителей компании. Он сам и члены его семьи держат небольшой пакет акций банка, но в последнее время он его сократил с 10,2 до 9%.

**- Многие иностранные банки вынуждены были прибегать к помощи государства или привлекать новых акционеров. Как в этом плане группа выглядела в кризис и как обстоят дела сейчас?**

- Я пережил не один кризис: в 1989-м, потом в 1992-м. Мы всегда были очень консервативны по части капитала и резервов, и эта стратегия оказалась верна. Да и помимо этого мы старались увеличить капитализацию. Например, не платили дивиденды акционерам, во всех странах сократили объем выдачи кредитов, чтобы сохранить ликвидность на должном уровне, и ввели более строгое управление рисками. На мой взгляд, кризис мы преодолели успешно, сохранив эффективность, рентабельность и доходность. И нам не требовалось привлекать дополнительный капитал ни от государства, ни с рынка. Государство, правда, предоставило нам кредит в четырех валютах по ставке LIBOR + 3-4%, который мы вернули в течение года. С учетом того что мы не использовали эти деньги, а ставка была рыночная, обошлись они нам весьма дорого. Но мы все-таки их взяли, потому что до самого последнего времени не было понятно, куда повернет кризис, а дополнительный резерв денег еще никому не мешал.

**- Учитывая, как упала цена банковских активов, вы наверняка рассматриваете возможность покупки новых активов для группы?**

- В России, Болгарии, на Украине и в Черногории, где дочерние банки имеют хорошую рыночную долю, мы стремимся сохранить и увеличить позиции. А вот в Румынии, Сербии, Хорватии и Словакии, где наша доля рынка мала, мы постоянно рассматриваем возможности новых приобретений.

**- Почему вы не стали в итоге покупать банк в Азербайджане?**

- Мы были уже на продвинутой стадии переговоров о приобретении банка, но отступили из-за кризиса, потому что на переднем плане оказались важность создания резервов и сохранение ликвидности. Сейчас мы ведем исследования, какие еще рынки могут быть интересны для группы. Это страны бывшего СССР, Азии. В их числе в качестве возможных целей Казахстан и Туркменистан. Для нас особенно важны значительная, не менее 10%, доля на рынке и надлежущая депозитная база.

**- Венгерское правительство ограничивает экспансию банков?**

- Мы частная публичная компания. Государство никак не влияет на нашу работу в части выхода на новые зарубежные рынки. Но регулятор, естественно, не позволит провести сделки, которые негативно повлияют на размер капитала. Сбербанк нам купить не позволят! (Смеется.)

**- Как вы оцениваете меры, которые принимали правительства тех стран, где расположены ваши дочерние банки? В частности, на вашем родном рынке вам сейчас приходится платить специальный налог...**

- После проведения выборов власти Венгрии не смогли справиться с дефицитом бюджета без ограничений. Новое руководство страны пыталось добиться от Еврокомиссии разрешения увеличить дефицит, но Брюссель не дал на это согласия, и им пришлось ввести специальный налог. Помимо банков его платят и ритейлеры, и телекомы, и энергетики. Конечно, никто не рад. Но у нас штаб-квартира в Венгрии, и стабильность страны для нас важна, как и возможность сделать наш внешний долг меньше. Как временную меру мы приняли этот налог. Хотя без него наш финансовый результат был бы на 20% выше. Да и в целом он сказался на банках не лучшим образом - отрицательный прирост по выдаче кредитов в 2010 г. Хотя он не единственная причина этого. Тем европейским банкам, которые получили государственную поддержку, были предписаны обязательные условия Евросоюзом или правительствами этих стран по ликвидности и достаточности капитала. Из-за этого нескольким банкам пришлось сократить финансирование своих дочерних банков. Первоочередной аспект для ликвидности и размещения капитала - это окупаемость. Глобальные игроки, имеющие дочерние банки чуть ли не в 20 странах, направляли помощь в первую очередь тем «дочкам», которые в ней нуждались в наибольшей степени. В Венгрии кризис не был таким уж глубоким. Группа ОТП в основном поддерживала украинский банк, поскольку на Украине ситуация была существенно сложнее. ВВП упал на 15%, гривна обесценилась на 60%. Клиенты с валютными кредитами сильно пострадали, и украинский ОТП-Банк понес убытки. К счастью, ситуация изменилась в 2010 г., и банк

снова стал прибыльным.

**- Многие иностранные игроки хотели тогда продать бизнес на Украине. Наверняка и вы тоже?**

- Осенью 2008 г. у нас возникали такие мысли, но затем мы отказались от этой идеи. И по-прежнему считаем, что это крупный рынок, мы знаем этот рынок и его специфику и не только не хотим уходить, но и хотим увеличить свое присутствие там. Украинский банк - одна из наших стратегических инвестиций на долгие годы вперед, у нас на Украине хорошая клиентская база и превосходный менеджмент. Тут еще играет роль, что мы купили банк у группы «Райффайзен», которая делала особый акцент на том, чтобы привлекать качественных, надежных клиентов. И это дало возможность надлежащим образом справляться с трудными ситуациями. Время показало, что мы приняли правильное решение, ведь на сегодняшний день ситуация стабилизировалась. Я верю, что наш украинский банк станет одним из наиболее прибыльных в группе. Российские инвесторы разделяют эту точку зрения, один из них вышел на нас с предложением приобрести наш украинский банк, но мы его отвергли. Да и вряд ли ему сейчас удастся купить банк на Украине.

**- Вас не смущает политический риск страны, где у президента Виктора Януковича две судимости - за ограбление и драку?**

- Я об этом не знал, но меня это мало волнует. Налицо позитивные тенденции. Достигнуто соглашение с Международным валютным фондом, экономика растет, ситуация в энергетике стабилизировалась, новые инвесторы приходят на Украину, а население не выходит на демонстрации.

**- За счет чего ваш украинский банк стал прибыльным в 2010 г.?**

- Остановилось падение кредитного портфеля, и мы снова начали кредитовать, сократили затраты на риски и формирование резервов и получили неплохой процентный доход. К тому же хорошо идет работа с проблемной задолженностью. Не в последнюю очередь благодаря российским инвесторам улучшился финансовый результат у нашего корпоративного бизнеса на Украине. Например, российские инвесторы приобрели

одного из наших заемщиков - металлургический завод, и это улучшило качество нашего кредитного портфеля (в прошлом году на Украине было две сделки по продаже металлургических активов: с «Запорожсталью», инвестор не известен до сих пор, и крупнейшей сталелитейной компанией «Индустриальный союз Донбасса», ее приобрел бывший совладелец заводов «Евразхолдинга» Александр Катунин. - «Ведомости»).

**- Доля российского банка в прибыли группы ОТП в 2010 г. (девять месяцев) существенно выросла: российский банк обеспечивает 12,7% чистой прибыли и 14,4% чистого процентного дохода группы. За счет чего российский банк сейчас смог увеличить прибыль?**

- Из иностранных дочерних банков мы больше всего довольны нашим российским и болгарским банками. Они помогли нам сохранить доходность, у нас не было никаких проблем с их ликвидностью. Прибыльность завязана на росте портфеля, а портфель беззалоговых кредитов вырос в 2010 г. на 61%, при том что расходы выросли всего на 18%. Соотношение затрат к доходам снизилось с 61 до 49%. Это хороший результат для банка, у которого такая разветвленная сеть и активное розничное кредитование. Кредиты, просроченные больше чем на 90 дней, занимают 12,3% портфеля по международным стандартам. В конце прошлого года у российского банка достаточность капитала составляла 17%, к концу 2011 г., по нашим прогнозам, этот показатель достигнет 19,2%. Мы рассчитываем, что доля российского банка в структуре группы будет расти и дальше.

**- Около 40% резервов, созданных российским ОТП-Банком в 2010 г., связаны с кредитом «Техносиле». Как вы оцениваете ситуацию, которая сложилась вокруг этого заемщика и пула кредиторов?**

- Мы продали свои требования, так что у российского банка больше нет требований к «Техносиле».

**- Иностранные банки достаточно резко отзывались о работе с крупными российскими заемщиками из-за низкого уровня их платежной дисциплины. Вы тоже говорите о том, что на них не концентрируетесь. Это как-то связано?**

- У нас был негативный опыт с крупной российской компанией, но не в России. В принципе, чем крупнее клиент, тем в более подчиненном положении у него находится банк. И некоторые примеры из нашей работы показывают, что это правда. Был такой клиент, на котором мы потеряли больше, чем заработали. Хотя речь шла о крупном заемщике с понятным бизнесом и широкой сетью продаж.

**- Инвестиционная привлекательность банковского бизнеса падает. Согласны ли вы с этим?**

- Хорошо видно, что становится действительно тяжелее в плане конкуренции: число банков сильно выросло, в то же время под влиянием кризиса ответственные участники работают гораздо осторожнее.

**- У вас также есть собственные инвестиции в недвижимость в России. Например, пакет акций в компании «Тригранит». Кстати, каков он? «Тригранит» собирался вместе с Газпромбанком инвестировать в недвижимость 5 млрд евро. Как изменились планы в связи с кризисом? Какой объем был за это время проинвестирован и во что?**

- Надо признать, что сегмент недвижимости кризис затронул больше, и там его влияние проявилось сильнее, чем в остальных сферах. И это внесло коррективы и в наши планы. Но «Тригранит» по-прежнему в России работает и даже планирует новые инвестиции. Я не принимаю участия в управлении компанией, моя доля незначительна и составляет порядка 10%.

**- Стал ли иностранный инвестор в России более защищенным по сравнению, например, с 90-ми?**

- Мы не работали в России в 90-е, и поэтому такого опыта у нас нет. С тех пор как мы вышли на российский рынок, у нас не было проблем. Контролирующие органы здесь весьма требовательны, мы получили ряд предписаний при покупке банка, которые мы полностью выполнили. Мы не считаем, что наши инвестиции в России находятся в опасности. В качестве негативного примера могу только пожаловаться на случай, когда трудно было получить долг обратно. Но это не по вине государства.

## **Биография**

*Родился в 1953 г. В 1974 г. окончил Колледж финансов и бухучета, в 1980 г. - Университет экономических наук в Будапеште. После этого работал в финансовом управлении и секретариате министерства финансов Венгрии*

*1983 - министр сельского хозяйства и пищевой промышленности Венгрии*

*1986 - ушел в банковский бизнес, возглавив департамент Magyar Hitel Bank*

*1992 - стал президентом крупнейшего в Венгрии банка OTP Bank*

**\$8,6 млн**

*столько стоит пакет (0,096%) Шандора Чани в OTP Bank*

## **Шандор Чани и Россия**

*«Многие мои друзья, которые учились в Советском Союзе, возили туда из Венгрии джинсы. По сравнению с тем временем Россия изменилась до неузнаваемости. И если уж мы добрались до своего собственного банка в России, то это уже само по себе большой прогресс, правда? Больше всего мне импонирует, как развиваются крупные города, - может, потому, что большую часть России я не знаю. А развитие бизнес-инфраструктуры все больше благоприятствует ведению бизнеса. Что для меня лично очень важно, так это то, что люди в России сердечные и если уж нашел здесь друга, то это будет настоящий друг, и это значит совсем другое, больше, чем во многих других странах, например в Англии. В России у меня есть друзья во всех областях - банкиры, бизнесмены и даже просто охотники».*

## **OTP Bank**

*Коммерческий банк. Активы - 971,5 млрд руб. Капитал - 158 млрд руб. Чистая прибыль -*

*5,4 млрд руб. Основные акционеры: венгерская MOL - 8,7%, Семья Мегдета Рахимкулова - 9,01%, Groupama - 8,43%. Капитализация - 1,65 трлн форинтов (\$9,16 млрд).*

### ***Побороть госбанки***

*«Самая тяжелая конкуренция в России - на рынке ипотеки, где госбанки держат очень низкую ставку, - признается Чани. - Кредитовать на их условиях мы не можем - иначе получим убыток. Пытаемся договориться о финансировании с АИЖК». Это поможет банку получить доступ к источнику, благодаря которому у него будет более конкурентная ставка, уверен он.*

Татьяна ВОРОНОВА