



Банк «Российский Капитал», рухнувший в кризис 2008 года, до сих пор находится под контролем АСВ. Работая над возвратом «плохих» активов, он развивает сеть обслуживания и присматривается к рынкам публичных заимствований. О том, когда Агентство по страхованию вкладов выйдет из капитала банка, почему важно понять действия прежнего менеджмента кредитной организации и что стимулирует ее новых руководителей, в интервью Банки.ру рассказал председатель правления «Российского Капитала» Дмитрий ЕРОПКИН.

- Собственником «Российского Капитала» до сих пор выступает АСВ. В течение какого периода может произойти выход агентства из его капитала?

- АСВ сможет выйти из банка согласно закону, и возможность этого выхода обусловлена теми денежными вложениями, которые оно сделало. Если появится рыночная возможность получить стоимость, равную или большую, чем величина вложений, то могут возникнуть предпосылки для того, чтобы АСВ приняло такое решение. Это напрямую зависит от результатов деятельности «Российского Капитала» и рыночной конъюнктуры. У агентства нет ограничений по времени нахождения в капитале банка. А вот такое экономическое ограничение и экономический стимул есть. Поэтому пока ждем.

- Когда могут появиться такие возможности?

- Я думаю, что через три-четыре года можно будет этого достичь - исходя из того, что мы имеем сейчас, и из той динамики развития, которые мы имели за полтора года.

- Какие вложения сделало АСВ в «Российский Капитал» на сегодняшний день?

- Около 14 миллиардов рублей - с учетом банка «Тарханы», процедура присоединения которого идет в настоящий момент. Если говорить только о «РосКапе», то сумма вложений несколько меньше, порядка 12 миллиардов. Банк «Тарханы» через какое-то время станет филиалом «Российского Капитала», поэтому все вложения будут объединены.

- Какие показатели у «РосКапа» сейчас?

- На 1 июня собственные средства банка составили около 10 миллиардов рублей. Рабочие активы приблизились к сумме 35 миллиардов.

- Согласно стратегии развития банка, к 2015 году он претендует на то, чтобы войти в число 50 ведущих кредитных организаций страны по показателям развития бизнеса. Как будете этого добиваться?

- По капиталу мы и так приближаемся к этой цифре, уже на 53-м месте, а по количеству отделений - на 58-м. По активам пока чуть ниже... Мы стремимся расти - думаю, до 2014 года совершенно «природным» образом нарастим активы до 100 миллиардов рублей.

- «Природным» - это просто развивая бизнес? Или планируется наряду с «Тарханами» присоединять какие-то другие банки?

- Если объединения и будут происходить, они не станут столь сильно влиять на валюту баланса. Мы предполагаем органический рост. У нас хороший капитал, хорошая достаточность капитала, и это помогает наращивать активы. Мы перезапустили

филиальную сеть с точки зрения активности и параметров деятельности. У нас, кстати, достаточно ровное разделение между Москвой и регионами, примерно 50 на 50. Думаю, что в перспективе будет небольшой сдвиг в сторону регионов.

- В вашей стратегии говорится, что банк планирует активно начать заимствовать на внутреннем рынке. Какую сумму надеетесь привлечь в нынешнем году?

- Этот год для нас пилотный, если что-то успеем сделать, то уже хорошо. Мы рассчитываем на сумму 2,5-3 миллиарда рублей, но пока до конца не определились, в текущем году или в следующем будем выходить на открытый рынок заимствований. Нам, безусловно, это нужно, поскольку банк заинтересован в появлении новых источников финансирования, особенно более дешевых, чем средства физических лиц. Конечно, рынок физлиц стабилен, он дает постоянный прирост, если в экономике нет кризисных явлений, но при этом его дороговизна все время влияет на маржу банка.

Думаю, что все публичные заимствования мы станем проводить в 2012-м, это будет для нас наиболее активный год. В этом году возможна только проба сил. И вероятнее всего, размещение будет в виде публичной сделки, но между заинтересованными партнерами.

- Также предполагается, что «Российский Капитал» планирует большое внимание уделять покупке кредитных портфелей других банков...

- Мы покупали ипотечные портфели в конце прошлого года и в начале текущего. Скорее всего, этой тактики будем придерживаться и в дальнейшем. Не секрет, что вся розница с точки зрения кредитования - это очень инертная величина. И при стартапе, в самом начале развития розницы в банке, приходится нести очень серьезные затраты, которые начинают окупаться только после наращивания портфеля.

- Сколько вы уже купили?

- Сейчас наш общий розничный портфель составляет примерно 4 миллиарда рублей, купили мы около 2 миллиардов.

- Будете покупать еще в этом году? Ведете переговоры?

- Да, ведем, и не только по покупке, но и по секьюритизации портфелей. Важным критерием сегодня служит даже не их качество, а доходность, потому что на рынке есть качественные портфели, есть заинтересованные банки, которые готовы это дело продавать или секьюритизировать, но все достаточно скупотно относятся к разделению доходности. Если удастся договориться, будем двигаться вперед.

- Какой объем вы планируете купить в этом году?

- Думаю, что 2-3 миллиарда рублей мы бы купили на рынке, если нас будет устраивать доходность по этому портфелю.

- Планируется, что «Российский Капитал» станет универсальным банком с развитой сетью. Как вы намерены увеличивать число отделений?

- Мы уже достаточно сильно выросли, количество крупных точек продаж - филиалов, отделений и допофисов - превысило сотню, в этом году сеть расширилась минимум на 35 точек. Фактически на нынешний год мы план развития выполнили, и если что-то еще откроем, то это, скорее всего, будут знаковые точки, в большей степени относящиеся к крупным городам, прежде всего к Москве. А так - большая часть открытых в этом году точек находится в Уральском федеральном округе (Челябинск, Магнитогорск, Екатеринбург). Нам удалось достаточно оперативно запустить их - уже с новым брендом, с новыми вывесками.

- Процедуру присоединения банка «Тарханы» планируется завершить летом?

- Самые крайние сроки - конец июля - начало августа. Сразу после присоединения банк юридически станет полноценным филиалом. Но мы сохраним название «Тарханы» и у филиала, и у его сети отделений. Всего будет около 15 отделений и дополнительных офисов, а с кассами - порядка 25.

- Пришлось ли вам столкнуться с какими-то сложностями при присоединении этого банка?

- Мы фактически полностью поменяли систему управления филиальной сетью, систему лимитов самостоятельного кредитования, приоритет операций, которые должен выполнять наш филиал. У нас централизованная система принятия решений, поэтому для большинства филиалов «РосКапа» это был абсолютно новый вид деятельности. Для «Тархан» это тоже не стало исключением. Это был самостоятельный банк, который работал в своем регионе. Теперь он вливается в нашу систему и не будет иметь исключений с точки зрения своей деятельности. Поэтому мы решили, что год - это минимальный срок, за который можно осуществить весь корпоративный процесс присоединения, раньше не получится.

Процесс документирования, проведения всех необходимых собраний, налаживания нормальных взаимоотношений с менеджментом банка, поскольку фактически он уже переходит под контроль «РосКапа», а юридически еще является самостоятельным лицом, - это все непросто. Кроме того, банк контролируется своим территориальным подразделением ЦБ. Ну и конечно, смена менталитета команды, которая работает на месте, потому что она работает давно, хорошо знает местный рынок, клиентуру и весьма непросто сделать процесс ее перехода под нашу юрисдикцию более или менее безболезненным.

Нам повезло в том, что банк «Тарханы» исторически тоже занимался розницей, поэтому кардинально портфель менять не пришлось. Да, мы перестроили скоринг и постепенно переводим его новые кредиты в нашу систему. Но это не требует полной смены профиля деятельности банка с корпоративного на розничный. По правде сказать, корпоративный бизнес у нас в большей степени сконцентрирован в Москве, а филиальная часть работает именно в плане розницы.

- Как вы планируете развивать розницу в дальнейшем?

- Как я уже говорил, это очень инертная часть портфеля. Она растет темпами, которые явно ограничены пропускной способностью и бюджетом, тратящимся на рекламу, количеством точек присутствия банка и т. д. В этой связи если к концу года 10% портфеля будет в рознице, то это лучшие цифры, к которым мы можем стремиться. Наша цель, чтобы в перспективе к иным видам вложений, делающихся банком, розница

составляла 25-35%. Но это как раз перспектива 2013-2014 годов. Хотя мы запустили ряд новых розничных продуктов, активно наращиваем базу. Но все-таки банк растет быстрее, чем возможность прихода того или иного клиента за получением кредита. В день мы выдаем 10-12 миллионов рублей, это очень высокий темп, тем более если учитывать, что мы начали этот проект полтора года назад. Однако, учитывая динамику валюты баланса, даже при этом темпе нам не нарастить долю розницы больше 10%. Да, могут быть приобретения портфелей, но это не должны быть покупки ради самих покупок.

- Какие клиенты - юридические лица вам больше интересны?

- Наша целевая аудитория - это компании с финансовыми показателями (активами, выручкой, капиталом и т. д.), которые обеспечивают возможность привлекать кредитные средства банков начиная от 150 миллионов рублей. Таких клиентов мы готовы кредитовать.

- Оздоровление «Российского Капитала» - непростой проект. Вы не жалеете, что полтора года назад приняли предложение возглавить банк?

- Когда уже есть какой-то результат, о чем-либо жалеть бессмысленно. У нас есть четкое разделение между прошлым, которое «РосКап» на себе вынес, настоящим, где мы занимаемся последствиями кризиса, и абсолютно новым профилем деятельности банка. И это очень важно, поскольку такое разделение дает возможность разным командам себя реализовать. Мы плотно работаем с акционерами, завершая процессы, связанные с ликвидацией последствий кризиса для банка, с деятельностью предыдущего руководства, и это абсолютно не мешает другим людям, другой команде активно заниматься клиентскими сделками.

Для меня при принятии решения было два интересных момента: новый капитал, по сути дающий возможность начать новый бизнес, и наличие филиальной сети, создавать с нуля которую было бы долго и дорого. Кроме того, к моменту принятия решения о старте этого проекта у меня была возможность собрать тех людей, которые мне потенциально понятны и интересны.

- Сложно было разобраться в действиях старого менеджмента, приведших банк к краху?

- Да мы, наверное, до сих пор еще до конца не разобрались во всем этом. Потому что, когда с момента принятия того или иного решения прошли годы, понять его мотивы очень сложно. А не поняв мотивы, сложно определить, каким образом эти решения были реализованы и какие последствия за собой повлекли. Мы практически с каждым проблемным кредитом начинаем именно с этого: пытаемся понять, что двигало людьми, чтобы разобраться, как данный актив превратился в неработающий.

- Много таких активов?

- Много. Но под них созданы резервы.

- Сколько вам уже удалось вернуть денег?

- Более 1,5 миллиарда рублей - общий план взысканий по проблемным активам, который мы для себя на сегодня определили с учетом полученных за 2010 год результатов. Это на 25-30% больше плана, который мы изначально перед собой ставили при приходе в банк, и это составляет 15-20% от общего объема всех таких проблемных активов.

- Сколько, по вашим предположениям, еще удастся вернуть?

- Думаю, еще столько же в течение следующего года, сколько мы взыскали за полтора года работы. Мы не надеемся на полный возврат, такого не может быть. Поэтому многие активы имеют стопроцентное резервирование - это не наше желание, а невозможность взыскания.

- Как вы формировали новую команду «РосКапа»?

- От любого другого стартапа «РосКап» отличался, наверное, тем, что совершенно не было времени на раскачку. То есть каждый человек, приходя сюда, должен был все свои силы и умения показать сразу, и даже не с точки зрения какой-то системной работы, а с точки зрения текущей прибыли. У нас не было возможности нести убытки. Я приглашал людей из крупных московских банков, которых хорошо знал, которые умели и хотели работать в команде.

- Что будет потом, когда задачи, поставленные акционером, вы решите и по сути перестанете быть антикризисным управляющим?

- Посмотрим. Сейчас есть цель сделать из «РосКапа» хороший, активный банк, который будут знать клиенты. Это хорошая цель, и я не могу сказать, что она только контрактная. Это в том числе и цель имиджевая. Думаю, что все, кто работает в этом банке, имеют наряду с материальным и такой серьезный стимул: максимально реализовать в стартапе свои возможности, показать себя. И это очень хороший человеческий профайл. Использовать его можно по-разному. Кто-то будет гордиться, кто-то на нем будет дальше зарабатывать деньги, кто-то получит более интересное предложение и перейдет на другую работу. Но всех, кто со мной работает, я призываю пока не думать о какой-то дальнейшей цели, ведь пока есть ясные и четкие задачи, которые необходимо выполнить.

Беседовала Татьяна ТЕРНОВСКАЯ, Banki.ru