

Светлана Крюкова

Рецепты банковского лобби

Председатель правления ОТП Банка

Дмитрий Зинков рассказал о том, какая стране нужна банковская ассоциация, как банк работает с проблемными заемщиками и во что он готов инвестировать



АЛЕКСЕЙ БОЖКО

Главу ОТП Банка в Украине **Дмитрия Зинкова** можно часто увидеть на рабочих совещаниях в Национальном банке, где он участвует в подготовке нормативных документов. Он, один из самых заметных банковских лоббистов, зарекомендовал себя как банкир-практик, который глубоко разбирается и в теории банковского дела. Параллельно Зинков доказывает венгерским акционерам из группы ОТР, что украинский актив достойно преодолеет кризис, продолжая вести деятельность универсального банка. Свою точку зрения Дмитрий Зинков изложил «Эксперту» в интервью.

— **Крупные банки с иностранными инвестициями намерены воплотить в жизнь идею двухгодичной давности, создав собст-**

венную саморегулирующую организацию. Как вы относитесь к реорганизации двух существующих общественных организаций — Ассоциации украинских банков (АУБ) и Украинского кредитно-банковского союза (УКБС), которые давно лоббируют интересы финучреждений?

— Ваш вопрос содержит скрытый ответ. Вы сами говорите о существовании двух лоббистских организаций, которые отстаивают интересы банковской системы. Никто из них не делает это в полной мере хорошо и профессионально. То, что Украине нужна хорошая и полноценная банковская ассоциация, известно давно. Как очевидно и то, что ни АУБ, ни УКБС эту функцию не выполняют. Это не только мое личное мнение, но и официальная точка зрения правления банка.

— Возьмем, к примеру, самую старую ассоциацию — АУБ. В чем ее проблемы: в личности руководителя или в организации этой структуры?

— Не переходя на личности, скажу лишь, что АУБ была основана так давно (в 1990 году. — «Эксперт»), что принципы ее функционирования не соответствуют современным ожиданиям банковской системы. Хотя то, что есть ассоциация, которая объединяет более 120 украинских банков, — позитивный момент.

Если бы можно было реформировать существующие ассоциации путем их слияния, устранив краеугольные камни, это было бы правильное решение. Но пока сделать это не удалось. Поэтому мы — за третий путь. ОТП Банк выступал одним из инициаторов создания Форума ведущих международных финансовых институтов — не ассоциации, а просто дискуссионной платформы для крупных банков с иностранным капиталом. Когда мы создавали этот форум, внимательно изучили порядок и правила создания банковских организаций за рубежом. В основу такой дискуссионной площадки было заложено несколько принципов, которые, на мой взгляд, важно учесть при создании любой другой новой ассоциации. А эти принципы заключаются в правильной ротации руководителей объединения.

— Что конкретно вы имеете в виду?

— Ассоциация не может создаваться под человека и должна функционировать таким образом, чтобы она постоянно отстаивала интересы банковского сообщества. В тех западных организациях, чей опыт мы предлагаем использовать, руководитель или президент такого союза меняется каждый год. Это незыблемое правило, независимо от того, как он справлялся со своими обязанностями весь прошлый год.

Как правило, главу ассоциации выбирают из числа практикующих банкиров. А в случае Ассоциации украинских банков ни президент (Александр Сугоянко. — «Эксперт»), ни глава совета (Станислав Аржевитин. — «Эксперт») не являются практикующими банкирами. Если моя банковская карьера закончилась, я обязан уйти с поста руководителя ассоциации. И на мое место должен прийти тот, кто работает в банковском бизнесе.

— Не возникнет ли при этом конфликт интересов? Где гарантия, что президент такой ассоциации не будет сутки напролет лоббировать исключительно интересы собственного банка?

— Риск есть. И в мировой практике был негативный опыт. В Венгрии в начале финансового кризиса президентом банковской ассоциации работал человек, который позволял себе, выступая от имени ассоциации, высказываться в пользу своего банка. Его моментально переизбрали. Существует конкуренция, и если ты ведешь себя незтично, тебя тут же снимают.

У нас иная ситуация. Уставные документы АУБ прописаны таким образом, что ротацию провести невозможно. Такое себе пожизненное место президента.

— Лоббистская работа требует много времени. У практикующего банкира оно есть?

— Как вариант, в ассоциации может действовать наблюдательный совет и исполнительный орган. Последним может руководить не банкир, поскольку управление текущей работой действительно занимает время. Тогда получится тандем: один — практикующий банкир, другой — теоретик.

Иллюзия стабильности

— Новый руководитель МВФ Кристин Лагард заявила, что риски мировой рецессии в настоящее время возрастают. Причем они сильнее, чем угроза инфляции, так что правительства и регуляторы развитых стран должны предпринять решительные действия, чтобы предотвратить новый кризис. Вы ожидаете волну мирового кризиса?

— Думаю, так называемая вторая волна финансового кризиса нас уже накрыла. Честно говоря, в 2010 году был период, когда каза-

AIRFRANCE KLM



Омріяна відпустка?
Медовий місяць?
Ділова подорож?

Париж	від 249 у. о.*
Берлін	від 249 у. о.*
Барселона	від 249 у. о.*
Гавана	від 1200 у. о.**
Пунта-Кана	від 1200 у. о.**

Більше пропозицій на KLM.ua



Політ як натхнення

Вартість квитка в обидві сторони, включаючи аеропортові збори. Виліт з Києва. Тарифи можуть змінюватися залежно від IATA курсу долара/гривні.

*Регулярні тарифи.

**Акційні тарифи. Період продажу: з 13.09.2011 по 04.10.2011 на території України. Період подорожі: з 13.09.2011 по 31.03.2012. Діють правила та обмеження.

За детальною інформацією звертайтеся по телефону в Києві (44) 490 24 90 або на сайт www.klm.ua. Під у. о. мається на увазі долари США. Оплата у гривнях за курсом НБУ на дату оплати. Дзвінки зі стаціонарних та мобільних телефонів у межах України згідно з чинними тарифами операторів зв'язку.

Ер Франк КалБ'єм



АЛЕКСЕЙ БОЙКО

«АУБ была основана так давно, что мотивы ее создания не соответствуют сегодняшним ожиданиям банковской системы. Ассоциация не может создаваться под одного человека»

лось, что всё закончилось: стали увеличиваться объемы кредитования реального сектора экономики. Но сейчас очевидно, что это была иллюзия стабильности. Реальный сектор экономики в Европе так и не начал расти, инвестиции туда не пошли. Ситуация на рынке недвижимости, который является одним из двигателей экономики, продолжает оставаться критичной: рынок «стоит», из-за чего банки боятся кредитовать этот сегмент, а собственных денег у инвесторов недостаточно.

Я думаю, что сложившееся положение продлится еще год, возможно, полтора. Потом оно переломится. Сигналом к этому будет в первую очередь повышение благосостояния населения, покупательской способности. Кстати, должен отметить, что в Украине после глубочайшего кризиса в течение последних двух лет наблюдается этот рост. И он интенсивнее, чем во многих других странах Европы. Два других важнейших сигнала выздоровления экономики — рост инвестиций в реальный сектор и увеличение объемов кредитования.

— *Центральный банк Швейцарии, борясь с ревальвацией франка, ввел жесткую привязку местной денежной единицы к евро и объявил, что готов в неограниченном количестве скупать инвалюту. Как вы считаете, это решение поможет стабилизировать ситуацию на мировом валютном рынке?*

— Принудительное «снижение» франка — позитивный, хотя и несколько запоздалый шаг. Стремительный рост этой денежной единицы относительно корзины основных валют действительно привел к стагнации экономики Швейцарии — ведь пострадали экспортеры. Жесткая привязка швейцарской валюты к евро должна улучшить ситуацию внутри страны и принести стабильность на денежные рынки Европы. Европейские банки, и в том числе OTP Bank Plc, бесспорно, могут только приветствовать это решение, поскольку постоянный рост франка создавал повышенную нагрузку на ипотечных заемщиков. Многие из них в свое время предпочитали брать кредиты в швейцарской валюте, так как ставки в ней были наиболее лояльными, а вот ревальвация создавала, мягко говоря, серьезные проблемы с погашением.

— *Президент ветировал закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты относительно урегулирования правовых отношений между кредиторами и потребителями финансовых услуг», в подготовке которого вы принимали участие. Вскоре проект документа будет переголосован. Насколько велики риски, что он не будет принят?*

— Начнем с того, что глава государства ветировал только отдельные нормы закона, в частности, норму, которая касается сроков вступления в силу моратория на удовлетворение требований кредиторов. Что касается остальных норм, то, на мой взгляд, форма их подачи защищает как банк, так и потребителей от одностороннего изменения процентной ставки. Этот акт способствует появлению плавающей ставки на рынке, без чего не будет возможности долгосрочного кредитования. Есть только короткий ресурс, а плавающая ставка — это тот инструмент, который может помочь из короткого ресурса сделать более длинные кредиты.

Самым критичным замечанием к этому документу остаются сроки его принятия. Но Национальный банк вновь получил право законодательной инициативы. Сейчас он им пользуется часто. Думаю, закон рано или поздно будет принят.

— *В какой мере НБУ привлекает коммерческие банки к подготовке нормативных документов? Многие ваши коллеги жалуются на отсутствие коммуникации с руководством центрального банка...*

— Нацбанк советуется. Процесс коммуникации с банками налажен, мы общаемся на уровне начальников департаментов, зампредов в разных форматах. Центральный банк предлагает собраться более широким кругом в формате круглого стола или совещания. Правда, банкиры всё еще ждут обещанной встречи с председателем.

Зарплата в сети

— Как кризис отразился на корпоративной стратегии ОТП Банка?

— Мы начали заниматься разработкой посткризисной стратегии. Примерно год назад у нас была готова четкая стратегия развития банка и группы ОТР в Украине. Кризис подтвердил правильность однажды выбранного курса на строительство универсального банка. То есть банка, который базирует свою деятельность на работе с корпоративными клиентами, развивает розницу и делает ставку на состоятельных горожан, на средний класс. Следуя в этом направлении, важно не забывать о малом и среднем бизнесе, а также о так называемых белых воротничках.

— Изменили ли вы динамику развития филиальной сети?

— В общем, да. Для такого формата не нужна сеть из нескольких сотен отделений. В прошлом у нас их было чуть более двухсот, сейчас уже меньше.

Нам необходимо около 150 отделений до конца нынешнего года. Мы сохраняем все отделения в крупных городах. А из небольших городов, где процесс выхода из кризиса медленный, на время уйдем.

— В следующем году банк тоже будет сокращать филиальную сеть?

— Нет, пока достаточно. Если это понадобится, откроем несколько отделений. За прошлый год ОТП Банк открыл пять отделений. Мы стараемся оптимизировать работу: переезжаем, находим новые возможности, договариваемся с новыми клиентами. Если раньше смотрели на бизнес как на продажу продуктов клиенту, то сейчас делаем акцент на пакетном предложении и комплексном обслуживании клиента. Кроме того, за время кризиса мы смогли развить дочерние компании, финансовый сервис. Сейчас ОТР как финансовая группа представлена шестью компаниями, в том числе инвестиционными фондами, которыми управляет наша компания «ОТП Капитал», негосударственными пенсионными фондами, лизинговой фирмой.

Год назад у нас были иные, более оптимистичные планы по восстановлению украинской экономики. Сегодня мы их скорректировали. Банковская система растет значительно медленнее, нежели аналитики предполагали ранее. Этот год, наверное, покажет десятипроцентный рост.

— Вернулась ли зарплата сотрудников на докризисный уровень?

— Нет.

— Намерены ли вы ее повышать в будущем?

— Зарплата растет. В начале этого года мы уже повысили ее сотрудникам банка.

— Насколько?

— Адекватно инфляции.

— Когда в следующий раз намечается повышение?

— В политике нашего банка заложен ежегодный пересмотр заработных плат.

— Сейчас многие банки открыты для предложений о покупке. Не ищете ли вы нового акционера для украинского ОТП Банка?

— Мы не ищем. И акционер не собирается нас продавать. Об этом публично заявляли высшие руководители группы ОТР. Украина — ключевой рынок, без этой страны группа неполноценна, а мы долго и глубоко интегрировались в группу. И если банк не продали в кризис, то вряд ли это произойдет сегодня.

— Депозитная база растет. Куда вы направляете избыточную ликвидность?

— В планах этого года у нас значится и существенное увеличение доли кредитов, выданных корпоративным клиентам. Наш банк является также одним из крупнейших инвесторов в государственные ценные бумаги, и почти вся свободная ликвидность направляется туда. Кстати, мы заинтересованы в работе с муниципальными облигациями — как в качестве андеррайтера, так и в качестве инвестора.

— В Украине данный сегмент слабо развит, да и история этого рынка показывает, что муниципальные займы — высококорисковый инструмент. Зачем это вам?

— Согласно неформальным договоренностям между Кабмином и Международным валютным фондом, был введен временный мораторий на муниципальные займы. Как только его отменят, у этого долгового инструмента появятся перспективы. Ведь муниципальные займы выгодны муниципалитетам: у них возникнет возможность профинансировать долгосрочные проекты. Кроме того, эти облигации могли бы стать целевыми и выпускаться в кооперации с какими-то международными финансовыми институтами и инвесторами. По ним достаточно просто спланировать график погашения долга в зависимости от того, какими доходами располагает муниципалитет. Объем налогов, которые поступают в местный бюджет, можно увидеть и оценить, что позволяет нам рассчитать риски. Я помню только один случай дефолта по таким облигациям — в Одессе. Он по времени совпал со сменой мэра. Однако это было давно (в 1997 году. — «Эксперт»).

— Мы видим, что доля просроченной задолженности по кредитам сокращается. Как вы работаете с несговорчивыми заемщиками?

— Да, проблемная задолженность по кредитам, выданным корпоративным клиентам, сокращается — они первыми начали выходить из кризиса. И сегодня количество компаний, которые хотят договариваться с банком, постоянно увеличивается.

Мы всегда называем имена проблемных должников. К примеру, Анатолий Кишиш, владелец почти трети акций компании Nemi-goff, не оплачивает крупный кредит, выданный в 2007–2008 годах на расширение деятельности. Это вопиющий случай. Такие люди никак не хотят расплачиваться по кредиту, исчезают, отказываются общаться и искать какие-либо решения, выражая наглое противодействие банку. Впрочем, это уже нанесло урон их репутации. ■

044 331 61 90
WWW.KIBIT.COM.UA



Школа бізнесу

ПОЧАТОК
ЗАНЯТЬ

General MBA

02/11
27/10

Mini MBA "Директор з економіки і фінансів"
Mini MBA "Директор з управління персоналом"
Mini MBA "Директор з маркетингу"

Презентація програм - 29 вересня 2011 року
Реєстрація: 044 377-77-05, info@kibit.com.ua