

Глава ОТП Лизинг: «Мы подумаем о возможности покупки портфеля VAB Лизинга»

Андрей Павлушин – о том, сколько группа ОТП может инвестировать в Украину, и зачем ей это нужно

Александр Моисеенко — 11 Февраля 2015, 12:00

«ОТП Лизинг» был одним из игроков, с помощью которого материнские банки с иностранным капиталом пытались диверсифицировать риски по работе на развивающемся украинском рынке. Считалось, что прямое кредитование юридических лиц – дело неблагодарное из-за высокого риска невозвратов. Поэтому банки, желающие работать с украинским реальным сектором, создавали дочерние лизинговые компании.

*До конца такая антикризисная стратегия так и не сработала. В прошлом году в ОТП первыми заявили о критическом состоянии с защитой прав кредитора в сфере лизинга. Сложности возникли при работе с некоторыми крупными клиентами, в том числе – агрохолдингом «Мрия». Глава ОТП Банка **Тамаш Хак-Ковач** [в интервью Forbes в октябре 2014 года](#) рассказывал: «Мы за последнее время столкнулись с целым рядом ситуаций, в которых увидели полную незащищенность банка перед недобросовестными заемщиками. Например, клиент, который не погашал кредит, и задолженность которого мы законно продали третьей стороне, впоследствии не только судился с правопробителем долга, но и подал заявление в прокуратуру – и на судью, и на меня».*

Несмотря на такие непростые условия работы, по итогам 2014 года «ОТП Лизинг» стал лидером рынка как по новому бизнесу, так и по суммарному портфелю. Сейчас у компании 22% от общего размера активов украинского рынка лизинга – около \$200 млн. Несмотря на геополитические риски, венгерская группа намерена продолжить инвестировать длинный ресурс в Украину.

*О том, как группа справляется с кризисом, чем завершилась история с «Мрией» и другими проблемными клиентами, в интервью Forbes рассказал глава «ОТП Лизинг» **Андрей Павлушин**.*



Фото: Александр Козаченко для «Forbes Украина»

– **Какие события в прошлом году были наиболее значимыми для рынка?**

– На мой взгляд, самым существенным фактором была девальвация. Основными активами, которые выдаются с помощью лизинга, являются импортные товары. Соответственно, это привело к очень сильному падению рынка. На втором месте были военные события на востоке и в Крыму. Третьим весомым фактором стала боязнь «завтрашнего дня». Лизинг – это рынок инвестиций, а у людей сегодня есть боязнь будущего, поэтому решение об инвестициях пока что многими откладывается, и рынок сужается.

– **Ваши основные клиенты – это аграрии, у которых в прошлом году было много проблем. Как это повлияло на ваш портфель и как изменились ваши отношения с такими компаниями?**

– Сельскохозяйственное направление – это 60% нашего бизнеса, и оно было одним из основных volume-драйверов 2014 года. Я думаю, главным фактором, который сильно по ним «ударил», является падение цен на их продукцию на мировых рынках. К примеру, цены на зерно и кукурузу достаточно сильно просели. Соответственно, очень многие были не готовы к такой цене. Так, у нас были разные истории с ними. Весь спектр историй, которые могут быть, в 2014 году у нас случился – от легкой реструктуризации до полной войны, как в случае «Мрии».

– **Есть клиенты, помимо «Мрии», у которых были серьезные проблемы?**

В Полтаве и Тернополе у нас потери больше, чем на востоке

– Да, их немного, но они есть. Есть такой банковский и лизинговый показатель NPL – 90+ (non performing loans), это те кредиты, которые не платятся. Задолженности по платежам 90+ у нас на начало [прошлого] года было около 1%, а в конце 2014-го – уже 17%. Из них 12% – это «Мрия». Она составляла очень большую долю в нашем портфеле. Из оставшихся 5% – это в основном Крым, Донбасс в большей степени, а остальное – это люди, которые, пользуясь ситуацией,

решили уйти от ответственности по взятым на себя обязательствам. Почти во всех случаях, когда нам не платили, мы забрали лизинговые активы.

– Выходит, что проблемы с Крымом и на востоке не сильно повлияли на портфель?

– Есть один клиент в Крыму, который взял в лизинг определенное оборудование для больницы. Этот клиент торговал бензином и хотел помочь местной больнице, а потом отказался платить за лизинг этого оборудования. В целом в Крыму больших потерь мы не понесли. Скажу, что, к сожалению, в Полтаве и Тернополе у нас потери больше, чем на востоке.

Некоторым компаниям, которые находятся в зоне АТО, приходилось буквально по минным полям собирать урожай, но они все равно платили, хотя и с задержкой. А есть клиенты в мирных областях, которые, пользуясь этой обстановкой, решили уйти от своих обязательств, но их немного. Все равно, самые большие проблемы были с «Мрией».

Я думаю, что если бы у «Мрии» появился сильный CFO в статусе кризис-менеджера еще в 2012 году – человек, который мог бы удержать акционеров от слишком рискованных решений, тогда этих проблем бы не было. Мне кажется, компанией управляли молодые и очень талантливые люди, но без опыта «землетрясений» 1998 или 2008 года. Поэтому 2014-й оказался таким убийственным для компании.

– На какой стадии сейчас конфликт с «Мрией»?

Мы приняли для себя решение постепенно уходить от крупных агрохолдингов в сторону мелких и средних еще где-то год назад

– Хочется еще раз отметить, что это был наш самый крупный и самый любимый клиент, и нам очень грустно, что ситуация зашла в эту плоскость. Мы действительно на протяжении осени активно воевали и судились. Часть техники была забрана. На сегодняшний день все суды выиграны нами, все судебные решения – в исполнительной службе. Но на определенном этапе мы с «Мрией» решили заключить мировое соглашение и возвращать

технику. Они согласились нам и остальным лизингополучателям все вернуть, сейчас идет процесс логистики. Мы всю технику осмотрели и постепенно ее возвращаем. До конца февраля мы всю эту работу, наверное, закончим. 35% техники уже у нас. Мы рады, что «Мрия» приняла, я бы сказал, цивилизованное и мужское решение отдать технику лизингополучателям, и таким образом из этой ситуации выйти красиво.

– В сегодняшних условиях насколько сложно ее реализовать?

– В этой ситуации есть плюсы и минусы. Сложнее из-за общего падения скорости инвестиционных решений. Люди боятся приобретать что-то новое. С другой стороны, для тех, кто хочет приобрести технику в лизинг, хорошим решением является взять second-hand, потому что при всех проблемах, которые были у «Мрии», надо отдать им должное, к технике они относились очень аккуратно. Поэтому для многих сельхозников взять John Deere новый за \$300 000, или 3-летний за \$120 000 – это большая разница. Мы уже заключаем первые договоры на ту технику, которая находится в Киеве.

Плюс на новую технику хотят ввести дополнительный налог на импорт – из-за чего нам будет легче продать эту технику, поскольку она уже в Украине. Но у нас нет никакой спешки с продажей этой партии. Нет необходимости продавать ее за живые деньги, мы хотим продать ее в лизинг, это принципиальная позиция акционеров. Сейчас мы, грубо говоря, забрали 600 единиц техники у одного клиента, и наша задача их разделить на максимальное количество «кусочков» и отдать 20-30 клиентам. Более мелким, но в лизинг. Нет необходимости «выгонять» деньги в

Венгрию. В рамках этой партии мы ожидаем продать около 150 сцепок (грузовик MAN + прицеп Vodex), так что наши новые клиенты по этим позициям – не только сельхозники.

– А насколько доступна такая техника небольшим клиентам? Какая у них должна быть отчетность?

– Требование простое – быть прибыльными. Это уже огромный плюс. Если мы говорим о лизинге одного-двух тракторов, или грубо говоря, когда лимит \$500 000, мы не требуем аудированной отчетности от сельхозника. Мы понимаем, что у него ее никогда не будет, но нам нужна хотя бы прибыльная украинская отчетность. Если она неубыточна, то уже это плюс. Второе – закредитованность. Если у клиента кредитов больше, чем составляет его годовая выручка, то, конечно, мы с таким клиентом работать не будем. Если у клиента есть взвешенное отношение долгов к продажам, то мы однозначно готовы разговаривать о новом лимите.



Фото: Александр Козаченко для «Forbes Украина»

– Часто ли возникают проблемы у мелких сельхозников?

– Я вам больше скажу, мы анализировали кредитную историю мелких компаний, которым выдавали кредиты, за четыре года. У нас, к примеру, есть лимит \$250 000, по которому мы принимаем решение за три рабочих дня на уровне «ОТП Лизинг». А по всему, что выше \$250 000, мы принимаем решения на совместном кредитном комитете в банке. Это трактор либо комбайн, грузовик, пара автомобилей. За четыре года в рамках решений до \$250 000 мы выдали техники на \$65 млн (587 сделок). И по этому портфелю NPL на сегодняшний день – ноль! Все платят вовремя. Наверное, потому, что когда клиент взял один трактор, для него эта техника очень важна. Он понимает, что, имея, скажем, всего три трактора, если он за один платить не будет, и мы его заберем – это очень сильно по нему

ударит. Потому мелкое сельхозпредприятие, фермер более ответственно относятся к своим лизинговым платежам.

– Поэтому вы хотите отдать технику именно более мелким клиентам?

– Мы приняли для себя решение постепенно уходить от крупных агрохолдингов в сторону мелких и средних еще где-то год назад. В связи с тем что нам надо диверсифицироваться. Топ-10 агрохолдингов в общем размере пахотной земли занимают не больше 10%; большинство земель разрезано на куски помельче.

Мы для себя приняли такую программу по работе, скажем так, со средним сельхозпредприятием, и постепенно снижаем average ticket – среднюю сумму сделки.

Если в 2012-м она была, грубо говоря, \$1 млн, то в 2013 году она снизилась до \$700-800 тыс., а в 2014 году мы ее вывели на \$300 000. То есть мы выдали в прошлом году \$54 млн всего, и средняя сумма сделки была \$300 000. Мы перестали ориентироваться только на крупных клиентов. Крупный клиент – это хорошо. Вот «Мрия», например: ты можешь ему быстро продать, быстро заработать на бумаге. Но когда этот клиент падает – то его доля в портфеле настолько серьезная, что тебе приходится полгода бегать по всем кабинетам, объяснять своим акционерам, как ты выйдешь из этой ситуации. Поэтому диверсификация – это то направление, которые мы приняли еще год назад. И сейчас наш основной фокус – средний и мелкий бизнес. Тем не менее, с крупными клиентами с хорошей кредитной историей мы также работаем с удовольствием.

– **Помимо лизинга для фермеров, другие направления планируете развивать?**

Мы покупаем только портфели тех клиентов, которые платят вовремя, плохих мы не покупаем – ни за 5%, ни за 10%

– Мы раньше выдавали и различное оборудование, и автомобили, но сейчас хотим сконцентрироваться именно на самодвижущейся технике. По автомобилям у нас универсальная лизинговая программа: мы продаем их в лизинг как частным лицам, так и юрлицам, хотя основной фокус именно на последних. По юрлицам у нас около 3000 автомобилей. В основном мы работаем с крупными компаниями по программе fleet

management. Это компании, которым необходимы большие автопарки, и которые нужно уметь грамотно обслуживать в плане техобслуживания, страховки и т.д.

– **Почему направление по физлицам себя не оправдало?**

– У нас несколько усложненные процессы риск-менеджмента. Те решения, которые лидер рынка в этом сегменте принимает быстро, мы принимаем достаточно долго, поскольку у нас, когда мы говорим о частных лицах, риск-процедуры более жесткие. У нас как генетическая память отложились 2008-2009 годы. Мы не можем работать с клиентами, у которых «черная» зарплата и т.д. Потому по этой программе много машин мы не продали – за год-полтора машин 100 максимум. Но эта программа существует, и она работает. Прежде всего, для сотрудников наших клиентов.

– **Покупку портфелей других компаний рассматриваете?**

– Мы такие возможности всегда рассматриваем. Нам это интересно. Ранее мы купили два портфеля – у ING и «Евролизинга» – на общую сумму около \$75 млн. Уже прошло полтора года, портфели частично самортизировались, мы анализировали их убыточность и прибыльность. Можем сказать, что мы сделали хорошую инвестицию. В ING, например, все клиенты хорошие, кроме «Мрии» (у них там был кусочек в \$1 млн). Безусловно, мы такие сделки смотрим: знаем, что продается «УниКредит Лизинг». Но мы смотрели на их портфель в прошлом году – и в силу разных причин не заинтересовались. Насколько мы знаем, они хотят продаться вместе с банком, но нам банк не интересен. Нам интересен только лизинг, и только «хорошая» его часть. Плохие портфели, как один известный банкир, мы покупать не будем. Мы не понимаем, что с такими активами делать. Покупаем только портфели тех клиентов, которые платят вовремя, плохих не покупаем – ни за 5%, ни за 10%.

– **А если портфель хороший, то какой там дисконт?**

– Ноль. Мы хороших клиентов покупаем по номиналу. Если мы приходим и видим, что клиент хороший, он платит вовремя, просрочек нет, то мы его покупаем без дисконта и дальше с ним работаем. Если будут такие сделки на рынке, будем их рассматривать. Сейчас мы, возможно, подумаем о возможности покупки портфеля «VAB Лизинга».

– **Какие у компании сейчас лимиты для нашего рынка?**

– У нас в этом году план: выдать по новому бизнесу \$50 млн. Также 70% от \$25 млн сделки по «Мрии» мы хотим отдать дальше во вторичный лизинг. В целом планируем выдать около \$70 млн с учетом second-hand лизинга. Наверное, что-то и за кэш продать придется, если не сможем отдать в лизинг технику «Мрии».

– **Это исходя из общей стратегии «ОТП Группы»?**

– Мы для себя приняли стратегию, что когда говорим о краткосрочном финансировании в гривнах, то по этому направлению работает банк. Рабочий капитал, овердрафты, гарантии, аккредитивы – это финансирование корпоративного бизнеса в ОТП Банке. У нас очень профессиональный Corporate. Если мы говорим о долгосрочном финансировании в долларах, тут мы работаем через лизинг до 5 лет. Таким образом группа в целом более защищена. Яркий пример – это ситуация с «Мрией». Моим ощущением на встрече с кредиторами было: будто ты пришел в школу, весь класс написал контрольную на двойку, а ты получил тройку. Тоже плохо, но все-таки лучше [чем остальные]. Некоторые банки вообще без залогов кредитовали, и понятно, что им получить назад средства очень тяжело. Поэтому, когда говорим о долгосрочном финансировании, мы работаем через лизинг.

– **Длинный ресурс из Венгрии приходит?**

– Да, из Венгрии. У нас общий портфель \$230 млн, который мы привлекли напрямую в Будапеште, без Киева. Это не кредитные ресурсы, которые взяты с депозитов в Украине. Грубо говоря, мы продаем деньги не украинским пенсионерам, а венгерских, которые готовы размещать их в банке на более длинные сроки. Поэтому мы финансируемся напрямую из ОТП Банка в Будапеште. С точки зрения финансирования от украинского ОТП Банка мы не зависим.

– **Какие планы в целом на 2015 год?**

– Есть бюджет \$50 млн, и нам надо его выполнять. Хотим дальше работать по совместным программам с производителями сельхозтехники. Мы с различными производителями делаем совместные интересные предложения, по которым клиент у нас получает технику от 3% годовых. По таким совместным продуктам хотим дальше работать. Хотим продавать много мелких сделок. Средний лимит будет порядка \$300-400 тыс.

По автомобильному лизингу большие планы: хотим участвовать во многих тендерах, расти как по сельхознаправлению, так и по автомобильному. Единственное, что мы делать не будем, так это выдавать в лизинг оборудование: мы однозначно решили сосредоточиться на финансировании самодвижущейся и прицепной техники, а оборудование – это для нас рискованная зона.

– **За счет чего получается ставка 3%?**

– Такая ставка достигается тем, что у компании-производителя есть определенные бюджеты, которые она, вместо того чтобы тратить на рекламу, тратит на то, чтобы снизить стоимость для конкретного клиента. Субсидирование ставки есть во всем мире. Ну, и часть своей маржи отдаем мы.

– **Есть такие программы с украинскими производителями?**

– Совместных программ пока нет. Есть компании, с которыми мы работаем по украинской технике, но там, грубо говоря, 24% в УАН – и вперед! Чтобы делать совместные программы, надо иметь определенную экспертизу, определенные бюджеты. Видимо, у украинских производителей таких наработок пока нет. Хотя, возможно, это и наша недоработка. Наверное, надо подвязывать в эту схему постепенно и украинских производителей, чтобы помогать украинской экономике.