

"Наша основная проблема мошенники", — констатирует Тамаш Хак-Ковач, председатель правления "ОТП Банка"

Издание: Бизнес (Киев)

Тип издания: Печатные-издания - Деловые СМИ

дата 05.11.2012

Авторы: Гриньков Дмитрий

№ 45, тираж: 54 130, стр.5

В начале этого года венгерский OTP Bank провел неожиданную кадровую рокировку в руководстве своей украинской "дочки". Председатель правления "ОТП Банка" Дмитрий Зинков, проработавший на этой должности более пяти лет, был освобожден от обязанностей. Его сменил венгр Тамаш Хак-Ковач, который с мая 2010 г. руководил подразделениями Commerzbank в Центральной и Восточной Европе, а еще ранее возглавлял российскую "дочку" этого немецкого банка. По официальной версии, смена менеджера объясняется изменением стратегии венгерской группы на украинском рынке. Теперь "ОТП Банк" будет специализироваться на высокодоходном, но очень рискованном сегменте — потребительском кредитовании. Примечательно, что реализацию новой розничной стратегии венгры доверили менеджеру, который ранее специализировался на корпоративном бизнесе.

О назначении

— До перехода в "ОТП Банк" вы руководили подразделениями немецкого Commerzbank в странах Центральной и Восточной Европы, и тут вдруг — только Украина. Выходит, пошли на понижение?

— Я руководил только 100%-ными структурами Commerzbank в странах Центральной и Восточной Европы, а именно в Чехии, Словакии, Венгрии и России (исключение - Польша и Украина). Честно говоря, я не вижу здесь понижения, скорее, наоборот, для меня это более интересная работа, так как в Commerzbank я работал исключительно в корпоративном бизнесе. Как правило, в моем возрасте выйти за эти рамки уже достаточно сложно. В то же время "ОТП Банк" - это настоящее универсальное финучреждение. Кроме того, свою роль сыграло разное отношение этих банковских групп к восточноевропейскому рынку. Commerzbank был одним из первых западных банков, заявивших о планах ухода из региона и желании сконцентрироваться на развитии бизнеса исключительно в Германии. Поэтому если бы я остался в структуре Commerzbank, сфера моей деятельности была бы ограниченной, ведь с 1 апреля этого года я должен был бы перейти работать в корпоративный блок в Германии. Есть еще одна причина: лично мне намного комфортнее выполнять обязанности в венгерском банке, нежели в немецком, я же все-таки венгр. Предыдущие 12 лет я был вынужден походить на немца. При этом один год я работал в Германии и могу сказать, что мне было намного легче, например, в России или других странах Восточной Европы. В Германии совершенно другой стиль работы, здесь же господствует постсоветская культура, поэтому найти общий язык с российскими коллегами намного проще, чем с немецкими. Таким образом, когда в конце января 2012 г. мне поступило предложение от OTP, я долго не раздумывал и уже через месяц прибыл в Киев.

- В чем, на ваш взгляд, главное отличие украинского банковского рынка от рынков других стран региона?

— Могу сказать, что был приятно удивлен, так как, работая в Commerzbank, я смотрел на украинский рынок сквозь призму банка "Форум" {недавно был продан Хмарт-Холдингу". — Ред.}. Сравнить это финучреждение с "ОТП Банком" нельзя. Основная проблема местного рынка в том, что он до сих пор находится между двумя кризисами: еще не преодолены последствия 2008 г., а уже ожидаются новые потрясения, связанные с выборами, девальвацией и т.д. В этом плане украинский рынок имеет много общего с венгерским. Тогда как, например, в России я все-таки констатирую наличие макроэкономической стабильности, которая обеспечивается нефтегазовыми доходами. В других же аспектах, таких как регулирование, бизнес-среда, Украина не очень отличается от России. Рынки Чехии, Словакии, Польши несильно пострадали от кризиса и сейчас развиваются быстрее, чем наши.

- Вы возглавили "ОТП Банк" в начале марта этого года, а Нацбанк утвердил вас в должности только в середине августа. С чем связана такая проволочка?

- Нацбанк определяет перечень документов, которые нужно подавать для согласования кандидатуры председателя правления банка, и собрать их весьма нелегко. В моем случае определенные сложности были связаны с признанием диплома. Эта процедура заняла около трех месяцев - НБУ переписывался с венгерским университетом, надо было подавать информацию обо всех предметах и даже оценках... Зачем это нужно — для меня загадка. В то же время никто не заставлял меня работать на украинском рынке, если я этого захотел - надо соответствовать требованиям.

- А как сдавали экзамен в Нацбанке?

- Можно дискутировать о том, есть ли необходимость в сдаче экзамена... Но знания никогда не приносят вреда. Мне пришлось потратить на изучение банковского законодательства и нормативной базы Нацбанка 60-70 часов. Я отправил семью в отпуск, сам остался дома и учил... Думаю, это время можно было бы потратить с большей пользой. Хотя если бы не экзамен, я никогда не изучил бы так подробно нормативную базу. Теперь же я практически не нуждаюсь в постоянных консультациях наших банковских юристов.

- Экзамен сдали с первой попытки?

- Нет, со второй. Первый раз мне не повезло. Меня пригласили на экзамен за день до моего отпуска. Поэтому я был не подготовлен, а отказываться просто так было нельзя. Потратил одну ночь, чтобы прочитать Закон "О банках и банковской деятельности", и пошел, но не сдал. Зато получил ценный опыт: увидел, какие вопросы задаются, и поэтому смог готовиться дальше более целенаправленно.

- А какая система оценивания применяется в НБУ?

- Есть 30 вопросов в виде тестов, максимально можно набрать 150 баллов; чтобы сдать экзамен, необходимо набрать не менее 130 баллов. Иногда вопросы очень сложные, потому что узкоспециализированные. Первый раз мне попался такой вопрос: если на корсчете банка нет денег, а клиент принес "платежку" какой проводкой отразить это в бухучете?

О перестройке

— Вашего предшественника Дмитрия Зинкова неожиданно уволили с должности - как говорят банкиры, за 24 часа. Вы задавались вопросом, почему так произошло?

- Когда увольняется руководитель любого банка, это всегда неожиданно для рынка. Вот недавно сменились руководители ПУМБа и Правэкс-Банка. Не думаю, что рынок ожидал таких перестановок. Извне тяжело следить за внутренними процессами в том или ином банке. О причинах кадровой рокировки я могу только догадываться. На мой взгляд, когда рынок находится между двумя кризисами, очень сложно найти прибыльную бизнес-модель. До кризиса банки построили большие сети для продажи ипотеки и автокредитов, но при нынешней стоимости ресурсов такой бизнес невозможен. Никто не знает, что делать с сетью. Представьте, что у вас есть гипермаркет, а завтра говорят, что можно продавать только хлеб и молоко. Как зарабатывать? Можно, конечно, уйти из розницы, сделав ставку на корпоративный бизнес. Но если так поступят большинство игроков, это приведет к повышению конкуренции и сокращению доходности корпоративного сегмента. Я вижу четыре варианта выхода из сложившейся ситуации для западных банков. Первый — вообще покинуть рынок. Есть банки, которые так и сделали. Второй - продолжать работать, как и до кризиса, ничего радикально не меняя, в надежде на светлое будущее. Мол, сейчас продержимся, а потом станет лучше. Сейчас большинство банков заняли такую позицию. Третий - сделать ставку в рознице на высокодоходное потребительское кредитование. И четвертый — работать с проблемными активами, покупать проблемные портфели других банков или банки целиком. Есть, как минимум, четыре банка, которые уже прибегли к такой модели.

- Какой путь выбрал "ОТП Банк"?

- Долгое время он находился во второй группе, надеясь, что все будет хорошо, и сохраняя существующую инфраструктуру как можно дольше. Это не значит, что ничего не менялось - были, например, закрыты 50 отделений. И вот недавно акционеры решили перейти от второго варианта действий к третьему, сосредоточившись в рознице на потребительском кредитовании. Конечно, я бы не сказал, что речь идет об очень резком изменении стратегии, но, тем не менее, перемены ощутимы. Предыдущий менеджмент построил такой "ОТП Банк", каким он есть сейчас, и даже на уровне психологии был склонен к тому, чтобы сохранить все, как есть. Я по себе сужу, так как когда Commerzbank принял решение об уходе с рынка стран Центральной и Восточной Европы, мне было бы нелегко ломать то, что столько лет строил. Кстати, это еще одна причина смены мной работы. К банку

и лично к Дмитрию Владимировичу никаких претензий не было - просто новый этап требовал кадровых изменений. Коллектив должен понимать, что грядут перемены. Чтобы люди поверили в их неотвратимость, недостаточно просто сказать: вчера было так, а завтра будет по-другому, надо дать соответствующие убедительные сигналы.

О бизнесе

— Вы говорите так, как будто планируется масштабная перестройка, но ведь, по сути, изменения минимальные: ранее выдавали ипотеку, а сейчас акцент сделан на кредитовании наличными. Что конкретно изменится, вы урежете сеть или как?

- Недавно наша специализированная компания по выдаче потребительских кредитов в магазинах (PoS-loans) "ОТП Кредит" была присоединена к банку. Сейчас стоит задача интегрировать это направление в розничный бизнес универсального банка, что очень непросто - позитивных примеров мало. Равняться мы можем на ПриватБанк. Они на первом этапе развития набрали огромную клиентскую базу и сейчас работают преимущественно со "своими" клиентами, хотя, конечно, и от новых не отказываются. Вот и для нас основным источником клиентской базы должно стать PoS-кредитование. Сейчас у банка 10 тыс. точек, продающих такие кредиты. Это необязательно наши агенты, это партнеры, которые направляют потенциальных клиентов к нам (см. также на www.business.ua БИЗНЕС №40 от 01.10.12 г., стр.38, 40. - Ред.).

- Много ли продуктов можно продать клиенту, который уже раз одолжил у банка деньги на стиральную машину?

- Все зависит от финансового состояния клиента. Прежде всего ему можно предложить кредитную карту... либо же продать еще один PoS-кредит или кредит наличными. Можно предлагать депозитные продукты. Ипотеку, наверное, такая группа клиентов не потянет. Если посмотреть на структуру депозитов населения, то 50% принадлежат 130 тыс. вкладчиков, еще 10% - у 160 тыс. Эти почти 300 тыс. вкладчиков и составляют премиум-сегмент. Это очень маленькая доля. Для обслуживания этой группы клиентов не нужно 200-500 отделений. Сейчас у банка есть 5 офисов, обслуживающих состоятельных клиентов в рамках private-banking. Для обслуживания премиум-клиентов планируем создавать соответствующие зоны в 25 отделениях. Остальные 120 офисов будут в массовом сегменте. При этом в премиум-сегменте рассчитываем привлекать депозиты и за счет них выдавать кредиты массовому сегменту. Скажу прямо: чудес не ожидаем. Много будет зависеть от того, какому банку быстрее удастся нарастить клиентскую базу, так как переманивать клиентов очень непросто.

— И все-таки, есть какие-то конкретные планы по сокращению отделений или же по наращиванию доли потребительских кредитов до какого-либо уровня?

— Планов по сокращению сети нет, мы собираемся экспериментировать с другими форматами. Не все отделения расположены в "правильных" местах, иногда площадь офисов слишком большая. Площадь наших старых отделений зачастую составляет 300-400 кв.м. Может, найдем новый оптимальный формат. В крупных торговых центрах будем устанавливать банковские стойки (киоски). Кроме того, хотим довести долю потребительских кредитов до 50% всего баланса. Остальные 50% - это будет портфель кредитов корпоративным клиентам. Розничный бизнес скоро будет представлен только потребительскими кредитами, так как "старый" ипотечный портфель очень быстро сокращается.

— О каком объеме портфеля потребительских кредитов идет речь в абсолютном выражении? Ведь такие займы выдаются на небольшие суммы...

— Проблема даже не со средней суммой потребительских кредитов, а со сроками — наращиванию портфеля мешает очень быстрая оборачиваемость займов. Тем не менее к концу 2012 г. мы планируем достичь объемов по cash-кредитам на уровне 320 млн грн., по PoS-кредитам — 1 млрд грн. и по кредитным картам - 250 млн грн.

— "ОТП Кредит" работает на рынке с марта 2011 г. Каковы итоги? Сработала ли "российская" скоринговая модель в Украине?

— Российская модель скоринга здесь неэффективна. Уже в ноябре прошлого года пришлось переводить наш бизнес на собственный скоринг, разработанный с учетом местных особенностей. По "российской" модели доля просрочки измерялась десятками процентов, тогда как приемлемой считается доля менее 10%. Надеюсь, к концу года мы достигнем данной цели.

— Невозвраты в основном связаны с мошенничеством?

— Да, наша основная проблема — мошенники. Когда новый игрок приходит на рынок, мошенники обязательно проверяют его на прочность. Требуется немало времени, чтобы понять, что же происходит. В cash-кредитовании приходится иметь дело с организованной преступностью. Поэтому в мае-июне этого года мы были вынуждены значительно усилить службу безопасности. Даже не хочу озвучивать, сколько человек там сейчас работают - это почти как министерство внутренних дел. Cash-кредитование банк запустил в декабре 2011 г. За шесть месяцев мы подали в правоохранительные органы всего три заявления, подозревая в мошенничестве потенциальных заемщиков. С июня по сегодняшний день уже подано более 60 заявлений. Речь идет, например, о выявлении поддельных документов в ходе анализа заявки. Это тоже немного в сравнении с общим числом заявок. Просто хочу продемонстрировать, как мы учимся на собственном опыте. Хотя в первые полгода совершенно не понимали, что происходит.

— А где больше риски — в cash- или PoS-кредитовании?

— Они разные. Cash-кредитование для мошенников более привлекательно, так как они имеют возможность получить наличные деньги. Тогда как в PoS-кредитовании необходимо придумывать более сложные схемы, которые, кстати, трудно вычислить.

— Что "ОТП Банк" планирует относительно специализированных дочерних компаний? Их ожидает судьба "ОТП Кредита"?

— Мы намерены объединить компании "ОТП Капитал" и "ОТП Пенсия", так как эти бизнесы взаимосвязаны. Вообще, моя цель упростить управление, так как сейчас уже речь идет о достаточно сложной банковской группе. Кроме того, в моем понимании, дочерние компании должны производить продукт для банка. Например, лизинговая компания - это часть корпоративного бизнеса банка, которая выпускает свой продукт для банковских клиентов. Если же специализированные компании привлекают самостоятельно новых клиентов, то их задача - предложить им банковские продукты. Единственное исключение из этой концепции - "ОТП Факторинг" - наш "плохой" банк, это 100%-ная "дочка" венгерского OTP Bank.

О проблемах

- По итогам 2011 г. "ОТП Банк" был одним из самых прибыльных банков, а сейчас снова декларирует лишь минимальную прибыль. С чем это связано?

— Хотел бы осторожно ответить на этот вопрос. Есть такое понятие "качество прибыли". Думаю, что сейчас в Украине вся банковская система не может показывать качественную прибыль. Последствия предыдущего кризиса еще не преодолены, поэтому более правильно показывать небольшие убытки. Кроме того, если вы показываете прибыль, даже когда на самом деле ее нет, приходится платить налоги. Честно говоря, не хочу комментировать показатели 2011 г., потому что меня здесь не было. Но, на мой взгляд, результат "ОТП Банка" был абсолютно некачественным. В любом случае, я не вижу поводов для оптимизма. Общая экономическая ситуация, как минимум, не улучшается. Конечно, банк может очень легко превратить плохого заемщика в хорошего - надо просто реструктурировать кредит на лояльных условиях. Однако сейчас банки рефинансируют в том числе и такие кредиты за счет депозитов под 20-25% годовых. Поэтому кредиторы все чаще говорят клиентам: ребята, достаточно, с этим пора заканчивать. В то же время сами заемщики уже пятый год живут в условиях кризиса с непогашенными кредитами, они не могут извлекать прибыль из бизнеса и осознают, что, возможно, так придется работать еще 10-15 лет. Неудивительно, что многие не прочь покончить с этим и, в свою очередь, также говорят банку: хватит, возьмите залог и делайте с ним все, что хотите. Кстати, это - в лучшем случае, так как очень часто заемщики идут на конфликт с банками, желая уклониться от выполнения обязательств.

- В отчете "ОТП Банка" по итогам 2011 г. масса исправлений и корректив предыдущей отчетности. Как вы это прокомментируете?

- Это технический нюанс. До 2011 г. у банка было два аудитора — местный и международный из "большой четверки". В 2011 г. мы перешли только на Deloitte. Международный аудитор не во всем согласился с итогами местного аудитора, поэтому были внесены разовые корректировки.

- Активы "ОТП Банка" постоянно сокращаются. Не исключено, что по итогам года банк покинет группу "крупнейших" по классификации НБУ. Вас вообще беспокоят объемы бизнеса?

- Место в рейтинге меня абсолютно не волнует. Пока. Хотя объемы, конечно, важны, так как, при прочих равных, чем они больше, тем больше денег зарабатывает банк. Объемы падают, поскольку мы стараемся дробить портфель, его оборачиваемость стала выше. Это что касается нового бизнеса. "Старый" портфель амортизируется (погашается), списывается или передается на "ОТП Факторинг".
- В 2009-2010 гг. банк продал "ОТП Факторингу" очень крупные суммы проблемной задолженности.

Как сейчас обстоят дела?

- Передаются лишь незначительные суммы. "ОТП Факторинг" управляет стрессовыми активами (розничные кредиты) на 6 млрд грн. При этом возврат проблемной задолженности происходит очень медленно. С проблемной задолженностью корпоративных клиентов банк работает самостоятельно. Думаю, этот процесс будет продолжаться еще минимум года три.

- 2/3 кредитного портфеля "ОТП Банка" номинированы в валюте. Девальвация гривни до какого уровня будет критичной для банка?

- Адекватность регулятивного капитала "ОТП Банка" составляет 20%, что вдвое больше нормативного значения. Конечно, девальвация усложнит ситуацию, но мы не паникуем по этому поводу. Существенная доля валютного портфеля уже покрыта резервами. В то же время девальвация будет иметь технические последствия: из-за короткой валютной позиции банк может получить убыток.

- В пассивах банка средств физических лиц меньше, чем кредитов от материнской компании. Планируете менять структуру фондирования?

- Мы гасим иностранные кредиты по графику. В этом году, например, выплатили достаточно крупную сумму - около \$400 млн. В 2013 г. у нас не будет плановых погашений. Срок погашения большинства кредитов - до конца 2015 г. Новая бизнес-модель предусматривает кредитование в гривнях. Поэтому доллары материнского банка нам не очень-то и нужны. В то же время лизинговая компания много финансирует в долларах.

— "ОТП Банк" сокращает портфель вложений в ОВГЗ. С чем это связано?

— Мы не покупаем новые облигации, потому что государство не выпускает краткосрочные облигации. Учитывая ситуацию с ликвидностью, я не могу вкладывать в долгосрочные инструменты на 5-7 лет. Такое в состоянии себе позволить только банки, которые могут рассчитывать на рефинансирование (см. на www.business.ua БИЗНЕС №43 от 22.10.12 г., стр.28, 29. - Ред.). Я, например, не чувствую, что готов в любой момент сделать РЕПО с Нацбанком. Этот механизм не работает автоматически, если бы работал - было бы другое дело.

— Каким образом на работе банка сказываются перманентные кризисы то на валютном, то на кредитном межбанковских рынках? Есть ли проблемы с формированием обязательных резервов?

— У нас таких проблем нет. "ОТП Банк"— один из немногих крупных банков, которые еще выдают межбанковские кредиты другим игрокам. Дело в том, что мы ожидали такой ситуации и, чтобы создать "подушку" ликвидности, собирали деньги с начала года, осуществляли большие процентные выплаты. Поскольку сезон потребительского кредитования только начинается, запас ликвидности у нас избыточный. В то же время на рынке есть случаи, когда корпоративные клиенты не могут "выбирать" средства в рамках ранее утвержденных кредитных линий, поскольку у банков банально не хватает денег.

— Вы ожидаете оттока депозитов населения?

— В нашем стресс-тесте мы допускали возможность быстрой потери 20-22% средств населения. Мы полностью готовы к этому.

— Несмотря на дифференциал ставок по гривневым и долларovým депозитам, который уже достиг 15 п.п., физические лица предпочитают открывать депозиты в валюте.

— Девальвационные ожидания очень разные. Значительная доля состоятельных клиентов, 60%, говорят: нам гривня вообще неинтересна, какие бы высокие ставки ни были, даже не предлагайте. 40% считают потенциальный доход и пытаются оптимизировать корзину сбережений в зависимости от девальвационных ожиданий. В бюджет "ОТП Банка" на конец 2013 г. мы заложили курс 8,8 грн./USD.

Новая бизнес-модель предусматривает кредитование в гривнях. Поэтому доллары материнского банка нам не очень-то и нужны. В то же время лизинговая компания много финансирует в долларах.

— "ОТП Банк" сокращает портфель вложений в ОВГЗ. С чем это связано?

— Мы не покупаем новые облигации, потому что государство не выпускает краткосрочные облигации. Учитывая ситуацию с ликвидностью, я не могу вкладывать в долгосрочные инструменты на 5-7 лет. Такое в состоянии себе позволить только банки, которые могут рассчитывать на рефинансирование (см. на www.business.ua БИЗНЕС №43 от 22.10.12 г., стр.28, 29. - Ред.). Я, например, не чувствую, что готов в любой момент сделать РЕПО с Нацбанком. Этот механизм не работает автоматически, если бы работал - было бы другое дело.

— Каким образом на работе банка сказываются перманентные кризисы то на валютном, то на кредитном межбанковских рынках? Есть ли проблемы с формированием обязательных резервов?

— У нас таких проблем нет. "ОТП Банк"— один из немногих крупных банков, которые еще выдают межбанковские кредиты другим игрокам. Дело в том, что мы ожидали такой ситуации и, чтобы создать "подушку" ликвидности, собирали деньги с начала года, осуществляли большие процентные выплаты. Поскольку сезон потребительского кредитования только начинается, запас ликвидности у нас избыточный. В то же время на рынке есть случаи, когда корпоративные клиенты не могут "выбирать" средства в рамках ранее утвержденных кредитных линий, поскольку у банков банально не хватает денег.