**Андрей ПЫШНЫЙ: «Появился второй шанс сделать запланированное еще 10 лет назад, и пока все идет по плану»**

Поводом для «разговора по душам» с председателем правления крупнейшего госбанка – Ощадбанка стала не так давно опубликованная и утвержденнаяправительством стратегия развития государственного банковского сектора. Кому собираются продать часть банка и когда, наконец, граждане начнут подсчитывать не только затраты на его содержание, но и дивиденды?

**- Андрей Григорьевич, из утвержденной недавно Кабмином стратегии развития государственного банковского сектора следует, что государство намерено пока сохранить Ощадбанк и Укрэксимбанк в своей собственности и только в перспективе нескольких лет рассмотреть вопрос частичной приватизации. Все верно?**

- Давайте по порядку. Во-первых, частичная приватизация, задекларированная в стратегии развития госбанков – перспектива двух лет. Это значит, что процессы подготовки к партнерству с ЕБРР (Европейским банком реконструкции и развития) и МФК (Международной финансовой корпорацией) – а именно их участие видится приоритетным – должны начаться уже сейчас. Готовиться надо, следуя четкому плану трансформации и повышения инвестпривлекательности банка. К слову, настолько внятное стратегическое заявление о судьбе госбанков на высшем политическом уровне сформулировано впервые.

Во-вторых, необходимость капитализации госбанков – это прямое следствие экономического кризиса и войны, ударивших по всем секторам. Докапитализация – это новая реальность, в которой мгновенно оказались все без исключения банки Украины независимо от формы собственности. Более половины кредитного портфеля банковской системы за год превратилось в проблемные или безнадежные активы. Связь очевидна: проблемные активы – резервы – докапитализация. Резервы вынуждены были сформировать все банки и их акционеры, в том числе государство.

**- Традиционно, война все спишет и оккупанты виноваты?**

- Да, именно аннексия, девальвация, война и нанесенный ею ущерб – определяющие факторы убыточной деятельности банка. Почти 10 млрд. грн. в 2014 году – это на 90% Крым и курс. Примерно столько же в прошлом году – Донбасс и связанный с ним портфель, снова девальвация и проблемный крупный корпоративный портфель времен Януковича. Только ли война виновата в потерях и кому стоит задать вопросы? Нет, не только. Вопросов достаточно и задать их обязательно нужно.

**- Кому? И что мешает?**

- Вы и сами прекрасно знаете. Лично у меня много вопросов к предыдущему руководству банка: Сергею Подрезову, Денису Кирееву. Вопросы должны задавать те, кто имеет на то соответствующие полномочия. Правлению нужны ответы, чтобы минимизировать риски и негативный эффект для банка.

**- К этой теме обязательно вернемся чуть позже. Сейчас, чтобы закончить разговор о функциях и роли госбанков, все же припомним, что не только нынешний глава НБУ Валерия Гонтарева, но и один из ее предшественников Владимир Стельмах в свое время в интервью для ЗН заявляли о неэффективном выполнении Ощадом его ключевой функции – сберегательной. Есть что возразить по существу?**

- Соглашусь, только с оговоркой «пока» и «недостаточно» эффективном. Все то, чем мы занимаемся последние два года, – это, помимо войн с проблемными заемщиками и оккупантами, построение эффективных операционной и бизнес-модели. Знаю, что бухгалтерские темы скучны и неинтересны. Но в Ощаде сегодня реализуется беспрецедентная и по сложности, и по масштабу программа трансформации крупнейшего госбанка. Впервые за последние 20 лет банк возвращает себе потерянные позиции в сберегательной сфере и заявляет претензию на розничный сегмент. Вдумайтесь, чистый прирост ресурсной базы без учета курсовых разниц составил почти 12 млрд. грн. по средствам физлиц, 5,5 млрд. грн. прироста срочных депозитов.

**- Неудивительно. Вам в плюс сработала плачевная для системы в целом конъюнктура – когда другие банки банкротились, на Ощад начали работать госгарантия по вкладам и статус госбанка.**

- Возможно. Но как тогда объяснить, что в марте-апреле 2014 года эта конъюнктура не работала? Ощад со своим госстатусом и гарантией терял ресурсы теми же темпами, что и коммерческие банки – на пике в апреле оттоки были по 200–300 млн. грн. в день. Не работал ни один из механизмов: ни госстатус, ни госгарантия. Очень оперативно нужна была антикризисная программа: новая коммуникация, перенастройка работы сети, новый маркетинг и продуктовая линейка. Итог – с июня 2014 оттоки остановлены, началось восстановление. В конце 2014 года мы уже имели чистый прирост. И последняя цифра: если в довоенном 2013 году Ощад в среднем в день заключал 2700 депозитных договоров, то в 2016 – 4100.

Банк впервые с 2008 года стал возвращать кредиты рефинансирования! Погашено без малого 11 млрд. грн. из огромного 20-миллиардного портфеля обязательств перед НБУ. Причем 9,5 млрд. грн. возвращены досрочно. А ведь были с точки зрения экономической ситуации и годы получше, чтобы это сделать. Но сделали это только мы и только сейчас.

**- Как обстоят дела сейчас с показателями эффективности работы Ощада, например, с рентабельностью активов?**

- По состоянию на 1 февраля 2016 года показатель рентабельности активов составил 0,23%, при том, что по банковской системе его значение отрицательно – «минус» 0,81%.

По чистому процентному доходу мы на первом месте среди крупнейших банков – за 2015 год получено 6 млрд. грн. По операционному доходу – второе место – 9,1 млрд.

В проекте модернизации филиальной сети и построения новой бизнес-модели нами уже открыто более 250 отделений нового формата. В таких отделениях планы по продажам на одного сотрудника в пять раз выше, чем в обычных отделениях.

**- Получается, что у вас все вроде хорошо, – списали грехи на "папередников", провели рекапитализацию, запустили новые программы, рапортуете об отличных показателях. А вот по ранее выданным кредитам госбанки зафиксировали 39 миллиардов убытков за последние два года – это в презентации кабминовской программы записано. Чья вина?**

- Я далек от того чтобы говорить, что все у нас хорошо. Для нас чувствительны те же риски, что и для всей банковской системы. Могу сказать, что ситуация выровнялась, и хочу думать, что мы прошли самый острый этап банковского кризиса. Но утверждать, что мы полностью из него вышли – рано. Множатся неопределенности, в первую очередь политические, а вместе с ними и риски. Если маятник качнется не в ту сторону, 2016 год может стать тяжелее, чем 2015. Правда в том, что сегодня мы все учимся жить и работать в этой новой реальности относительного перемирия, но все очень зыбко.

Отвечу на ваш вопрос «кто виноват». Портфель проблемной задолженности сформирован в большинстве своем до 2014 года. Мы работаем с тем, что нам оставили: над возвратом «проблемки», над усилением залогов, над получением поручительств с конечных бенефициаров, над увеличением денежного потока в сторону банка, над выравниванием ставок по кредитам до уровня рыночных. А там где это необходимо и допустимо, идем на реструктуризацию. С этим кредитным портфелем приходится работать всем, начиная с Министерства финансов, Набсовета и заканчивая менеджментом банка.

Увлекшись поиском ответов на вопрос «кто виноват», важно не упустить из вида вопросы «почему это стало возможным» и «что нужно сделать, чтобы ситуация не повторилась».

**- И что же?**

- Если коротко: реформировать корпоративное управление в соответствии с Базельскими директивами и принципами ОЭСР. Подчинить кредитную политику стратегии развития, согласно которой мы строим банк, ориентированный на розницу и партнерство с малым и средним бизнесом, сохранив при этом компетенцию и возможность работы с корпоративным сегментом в энергетике, инфраструктуре и АПК. Сегодня именно этот сценарий реализуется. Кредитная политика уже пересмотрена, значительно усилена функция риск-менеджмента, с наделением его правом вето в кредитных решениях, персонифицирована ответственность членов кредитного комитета, реализуется антикоррупционная программа.

- **Звучит вроде красиво, но пока для нас это не более чем декларативные заявления. И не получится ли так, что через год-два придут сменщики и скажут, что вот тут Пышный назакупал, нараздавал, давай, государство, нам еще десять-двадцать-тридцать миллиардов на покрытие убытков.**

- Я точно знаю, сколько государство уже докапитализовало и сколько еще может понадобиться. Эти 16,6 млрд. грн. давят на меня, и я очень четко осознаю, какой ценой правительство выкраивает необходимые суммы.

Тут мы с вами снова возвращаемся к теме реформирования корпоративного управления, которая прописана в стратегии развития госбанков. Этот документ, в отличие от многих других, выписан максимально конкретно, как в формулировках, так и в сроках. Законопроекты для реализации правительственной стратегии уже направлены в парламент, и я предполагаю, что будет нешуточное внешнее давление международных организаций для их принятия. Для меня это вторая попытка провести реформирование Ощада. Еще 10 лет назад – в 2006 году – мы совместно с компанией Ernst&Young это запрограммировали в принятой тогда Набсоветом стратегии развития…

**- И что в итоге?**

- Случился Янукович. И все вернулось на круги своя. Мы потеряли годы. И это не просто время. Это миллиарды гривен, потерянных для государства. Сейчас для того чтобы этого снова не произошло, жизненно важно, наконец, внедрить систему корпоративного управления в соответствии с лучшими мировыми стандартами и практиками. Именно поэтому в стратегии развития госбанков заложена принципиальная реформа, которая предполагает изменение и подходов, и правил. Реальную, а не декларативную политическую независимость госбанков, четкое разделение функций собственника и менеджмента, привязку к KPI (Key Performance Indicators – ключевым показателям эффективности), периодическую оценку работы банка, которая реализуется через договор между Министерством финансов и независимым наблюдательным советом. В числе законодательных инициатив, которые должны быть поданы для реализации этой стратегии, предусмотрена и норма, усиливающая уголовную ответственность должностных лиц.

**- Давайте подробнее остановимся на самых ярких примерах. Всем известна история с кредитами Ощада клюевским компаниям с приставкой Solar в названии. Цена вопроса – 180 миллионов долларов потерь для госбанка. Скажите, сформированы ли уже на сумму задолженности, которая фактически не обслуживается, необходимые резервы? Ведется ли претензионно-исковая работа?**

- Давайте обозначим несколько моментов. Надеюсь, это если и не убедит, то снимет некоторые домыслы.

Первое. Весь кредитный портфель Ощада за последние два года был предметом неоднократных проверок НБУ, как минимум двух стресс-тестов и пристального анализа финансовой отчетности двух аудиторских компаний Deloitte и PWC. Серых зон и невыясненных вопросов остаться не должно ни для кого!

Второе. Последние 15 месяцев в банке на постоянной основе работает куратор НБУ, и моей принципиальной позицией является полный и безусловный допуск представителя НБУ ко всем управленческим системам, информации и решениям.

Третье. С 1 января 2016 года Ощадбанк полностью перешел на международные стандарты бухгалтерского учета и при этом обеспечил полную автоматизацию расчета резервов по финансовым активам в соответствии с одним из наиболее сложных стандартов – 39-м! Можете быть уверены, что качество оценки финансовых активов полностью соответствует международным стандартам.

**- Хорошо. Но вы согласитесь, что баланс банка необходимо очищать от подобных активов. Вам надо с этим реально разобраться, иначе все остальное, о чем Вы говорите, останется только словами. Если завтра или через год придется под этот кредитный портфель опять формировать гигантские резервы, фиксируя такие же убытки.**

- Это один из первых вопросов, который я поставил перед собой, придя в банк. Провел на эту тему не одну встречу с международными финансовыми организациями, – создание компании, которая позволила бы расчистить баланс и снять нагрузку с капитала. Полтора года прошло, но мы пока никак не продвинулись в этом вопросе. Системе отчаянно, как воздух, нужна имплементация опыта по работе с проблемным кредитным портфелем: турецкого и английского образца. Создание «банка плохих активов» на основе международного опыта. Балансы банков нужно расчистить, чтобы дать им возможность дышать. А на сегодня законодательство таково, что возможности это сделать нет. У нас нет даже адекватного закона о финансовой реструктуризации. Инфраструктура по работе с проблемными активами тоже отсутствует. Если коммерческие банки еще как-то могут выкручиваться, то у госбанков – тупик. Либо суды на годы, списание и замороженный капитал, либо походы в прокуратуру. Экономической логики нет. А она должна быть! После проведенного анализа сегодня мы имеем поведенческие модели по каждому из ТОП-20 заемщиков. Но из-за отсутствия инструментария они не всегда оптимальны. Знаю, что в планах Минфина в ближайшее время выйти на конкретный результат. Очень этого жду.

**- А если не дождетесь, и Вас уволят?**

- У меня пятилетний контракт и четкий план действий, расписанный как минимум на ближайшие два года. Если парламент даст зеленый свет планам по изменению системы корпоративного управления и будет избран новый состав независимого набсовета, правление банка единогласно решило, что отчитается перед ним о проделанной работе и готово в случае необходимости уйти в отставку для участия в конкурсе.

Есть ли недовольные, те, кто желает моей отставки? Уверен, что да. С каждым арестом активов, заявленным иском, возбужденным делом и выигранным судом их количество увеличивается. Да и «качество» врагов тоже меняется. Не так давно на «Интере» началась кампания, которая удивительным образом совпала с подачей иска к одному из заемщиков. В интернете системно штампуют море чернухи, дошли уже до сфабрикованных интервью… В связи с накалом страстей вокруг так называемого миллиарда семьи Януковича, арестованного в Ощадбанке, прогнозирую новую нешуточную волну.

Мы живем в таких условиях. Пасовать точно не собираюсь. У меня появился второй шанс сделать запланированное еще 10 лет назад, и пока все идет по плану.

**- Прогнозы штука ненадежная, но можете ли Вы, например, пообещать, что без дальнейшего серьезного ухудшения макроситуации Ощадбанк по итогам 2016-го выплатит государству какие-то дивиденды?**

- Скажу так: по результатам 2016-го года банк планирует обеспечить прибыльную деятельность, если не будет новой существенной девальвации и ухудшения основных макроэкономических показателей. Мы действительно надеемся и работаем на то, чтобы нынешний год отработать с прибылью. По результатам января и февраля банк показал прибыль 78,5 млн. грн. К сожалению, существует достаточно высокая вероятность реализации негативных сценариев. В таком случае нельзя исключать возникновение новой потребности в докапитализации.

**- У Ощада порядка 40% кредитного портфеля в валютных активах. Насколько больно по банку ударил скачок курса с заложенных в бюджете 24 до 27 гривен за доллар?**

- Я уже говорил, что это один из ключевых факторов, в связи с которым банку потребовалась докапитализация. Так как резервы формируются в валюте актива, то при девальвации тут же возникает необходимость их доформирования. Поэтому для нас вопрос девальвации принципиально важен. Именно это, по моему мнению, для банка сейчас главная проблема и главный риск, который может так или иначе повлиять на финансовый результат.

**- А что случится с финрезультатом Ощада, если он откажется от 100% государственной гарантии по вкладам? Ведь привлечение иностранного инвестора это тоже предполагает.**

- Вопрос отказа от госгарантии сегодня на повестке дня не стоит. Стратегия развития госбанков предполагает, что в 2017 году, после глубокого анализа последствий отказа, собственник и банк будут принимать соответствующее решение. К этому времени мы должны к нему подготовиться. Вы правы в том, что при участии в капитале международных финансовых организаций вопрос по отмене гарантии должен быть решен. Диалог на эту тему должен пройти в парламенте. Насколько конструктивными бывают там диалоги, все мы знаем. Политические спекуляции вокруг этого вопроса наверняка будут. Нужны ли нам сегодня такие резонансные обсуждения? Однозначно нет.

**- А какие нужны?**

- Повторюсь, судьба госгарантии будет решаться при рассмотрении вопроса об участии МФО в капитале банка. По плану это 2018 год. Выделение отдельного вопроса по госгарантии и ее отмене, на мой взгляд, бессмысленно и небезопасно. Банковская система построена на доверии. Чем заканчиваются парламентские дебаты – все мы видим. Обсуждая этот вопрос и принимая решения, нужно руководствоваться принципом «не навреди».

**- Готов ли сейчас ЕБРР войти в капитал банка, и при выполнении каких условий?**

- Я очень надеюсь, что нам ничто не помешает до 2018 года, который определен как год принятия решения собственником банка о партнерстве с МФО и частичной приватизации, выполнить дорожную карту. В соответствии с ней банк и все управленческие системы будут приведены к тем стандартам, которые позволят ЕБРР и другим международным финансовым организациям принять положительное решение.

Кстати, важный момент насчет участия МФО в капитале банка. Обсуждается не продажа его части, а внесение дополнительного капитала! То есть возможность допустить МФО к участию в подписке на капитальные инструменты банка во время их размещения, эмиссии, например, во время увеличения уставного фонда. Но это перспектива 2020-22 гг. Сейчас государство декларирует, что мажоритарный пакет в долгосрочной перспективе будет оставаться в его собственности. В среднесрочной перспективе партнерство с МФО не просто желательно, а необходимо как банку, так и МФО, которые после модернизации банка получат в Украине партнера для реализации своих программ. Мы для них можем быть очень эффективным инструментом.

По материалам интервью Андрея Пышного для «Зеркала недели». Сокращенная версия, с полной версией можно ознакомиться на сайте издания [www.zn.ua](http://www.zn.ua)