



БАНК  
РАЗВИТИЯ

ОБЗОР ПРЕССЫ

23 июня 2016 г.

ПРЕСС-СЛУЖБА

МОСКВА-2016

**СОДЕРЖАНИЕ:**

<b>ВНЕШЭКОНОМБАНК</b> .....	<b>3</b>
23 ИЮНЯ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ ПРОВЕДЕТ ОЧЕРЕДНОЕ ЗАСЕДАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ВНЕШЭКОНОМБАНКА .....	3
НАБСОВЕТ ВЭБА ОБСУДИТ СТРАТЕГИЮ ГОСКОРПОРАЦИИ ДО 2021 ГОДА.....	3
СТРАТЕГИЯ ВЭБА: ГОСУДАРСТВО ПОМОЖЕТ .....	4
ВЭБ ПРОСИТ Минфин УВЕЛИЧИТЬ КОМИССИЮ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННЫМИ НАКОПЛЕНИЯМИ ГРАЖДАН – ИСТОЧНИК .....	5
ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД ВЭБА: МЫ НЕ ХОТИМ РАСПЫЛЯТЬСЯ.....	7
<b>ГРУППА ВНЕШЭКОНОМБАНКА</b> .....	<b>12</b>
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ УКРАИНСКОЙ "ДОЧКИ" СБЕРБАНКА РОЖОК УВОЛИЛСЯ С ДОЛЖНОСТИ.....	12

# ВНЕШЭКОНОМБАНК

Официальный интернет-портал Правительства Российской Федерации (government.ru),  
Москва, 23 июня 2016 3:00

## 23 ИЮНЯ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ ПРОВЕДЕТ ОЧЕРЕДНОЕ ЗАСЕДАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ВНЕШЭКОНОМБАНКА

Участники заседания рассмотрят проект новой стратегии и бизнес-модели Внешэкономбанка до 2021 года, основой которого станут приоритетные для экономики направления - поддержка промышленности высоких переделов, развитие инфраструктуры и организация комплексной поддержки несырьевого экспорта, в том числе с помощью инструментов дочерней компании "Российский экспортный центр".

В заседании примут участие Первый заместитель Председателя Правительства И.И.Шувалов, заместители Председателя Правительства А.В.Дворкович, Д.Н.Козак, А.Г.Хлопонин, помощник Президента А.Р.Белюсов, Министр финансов А.Г.Силуанов.

<http://government.ru/announcements/23470/>



РИА Новости, Москва, 23 июня 2016 0:40

## НАБСОВЕТ ВЭБА ОБСУДИТ СТРАТЕГИЮ ГОСКОРПОРАЦИИ ДО 2021 ГОДА

МОСКВА, 23 июн - РИА Новости. Премьер-министр Дмитрий Медведев проведет заседание наблюдательного совета Внешэкономбанка, на котором будет обсуждаться проект новой стратегии и бизнес-модели госкорпорации до 2021 года, сообщила пресс-служба правительства РФ.

Основной стратегии ВЭБа, являющегося по своему статусу институтом развития, станут приоритетные для экономики России направления - поддержка промышленности высоких переделов, развитие инфраструктуры и организация комплексной поддержки несырьевого экспорта, в том числе с помощью инструментов его дочерней компании "Российский экспортный центр" (РЭЦ), говорится в пресс-релизе.

В заседании набсовета ВЭБа примут участие первый вице-премьер Игорь Шувалов, вице-премьеры Аркадий Дворкович, Дмитрий Козак и Александр Хлопонин, помощник президента РФ Андрей Белоусов и глава Минфина Антон Силуанов, уточняется в сообщении.

Что делать

Новая стратегия ВЭБа стала следствием изменений в его руководстве из-за сложного финансового положения госкорпорации. В феврале ВЭБ, получивший убыток по МСФО в 2015 году почти на 250 миллиардов рублей, возглавил выходец из Сбербанка Сергей Горьков. По мнению Горькова, ВЭБу надо сконцентрироваться на статусе института развития, избавившись со временем от непрофильного бизнеса.

РИА Новости удалось ознакомиться с презентацией стратегии ВЭБа, подготовленной к предстоящему заседанию. Из нее следует, что ВЭБ намерен очистить свой баланс от непрофильных активов до конца 2018 года. Немедленному выводу подлежат Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), МСП Банк, Фонд развития Дальнего Востока и Корпорация развития Северного Кавказа.

Постепенно **ВЭБ** собирается избавляться от двух российских банков - "Глобэкса" и Связь-банка, украинского Проминвестбанка, белорусского "БелВЭБа", а также "ВЭБ Азии" в Гонконге и фонда "ВЭБ Инновации", созданного для инвестиций в высокотехнологичные проекты в Сколково.

Среди "дочек", которые группа **ВЭБа** планирует сохранить, - Российский экспортный центр, в который входят ЭКСАР и Росэксимбанк. Также будут сохранены Федеральный центр проектного финансирования, "ВЭБ Капитал", Фонд развития моногородов и "ВЭБ Инжиниринг". Отдельно стратегия упоминает "ВЭБ-Лизинг", которому предстоит реструктуризация.

Точка роста

**ВЭБ** также планирует увеличить объем годовых выдач новых кредитов до 200 миллиардов рублей в 2021 году с 80 миллиардов рублей в 2017 году, следует из презентации.

Предыдущая стратегия **ВЭБа** на период 2015-2020 годов отмечала, что объем выдачи новых кредитов в 2013 году составлял 382,6 миллиарда рублей.

Новая стратегия ставит цели в 2017 году выдать кредиты на 80 миллиардов рублей, в 2018 году - 120 миллиардов рублей, в 2019 году - 160 миллиардов рублей, в 2020 году - 180 миллиардов рублей, в 2021 году - 200 миллиардов рублей.

<http://ria.ru/economy/20160623/1449781038.html>



Ведомости, Москва, 23 июня 2016

## СТРАТЕГИЯ ВЭБА: ГОСУДАРСТВО ПОМОЖЕТ

"Ведомостям" удалось ознакомиться с новой стратегией Внешэкономбанка ( **ВЭБ** ), которую рассмотрит сегодня его наблюдательный совет. Банк сосредоточится на инвестициях в инфраструктуру, в промышленные проекты высоких переделов, на поддержке экспорта, а также постарается разгрести старые проблемы, следует из документа.

Переход на новую бизнес-модель потребует еще около пяти лет и не обойдется без помощи государства. "Государственные средства имеют критически важное значение и для решения проблем старого портфеля, и для кредитования новых проектов", - говорит чиновник, близкий к наблюдательному совету.

Финансовая модель **ВЭБа**, разработанная его новым руководством, в основном и базируется на государственных деньгах: банк намерен получать средства в капитал, привлекать дешевое длинное финансирование, включая льготные средства фонда национального благосостояния и Центробанка, получать средства на субсидирование процентных ставок кредитов, использовать средства госпрограмм. Это финансирование рассматривается как основное, поскольку позволяет кредитовать инвестпроекты по приемлемой цене, говорит сотрудник **ВЭБа**.

Банк рассматривает и рыночное финансирование (внутренние облигации **ВЭБа**, средства негосударственных пенсионных фондов, депозиты крупных клиентов), но пока будет ограничивать его привлечение, продолжает сотрудник **ВЭБа**: оно слишком дорогое. Внешние заимствования тоже будут ограничены, они рискованные и возможны только при хеджировании валютного риска.

Реформируют и "дочек" **ВЭБа**. В 2016-2017 гг. он избавится от РФПИ и "МСП банка". В 2017-2018 гг. из **ВЭБа** выведут украинский Проминвестбанк, белорусский БелВЭБ, Связь-банк, "Глобэкс", "ВЭБ инновации", "ВЭБ Азия".

В группе сохраняются Российский экспортный центр и его "дочки" Росэксимбанк и "Эксар", а также Федеральный центр проектного финансирования, "ВЭБ инжиниринг", "ВЭБ капитал" и Фонд развития моногородов. "ВЭБ лизинг" требует реструктуризации и дополнительных решений.

У **ВЭБа** два сценария развития на срок действия стратегии и новые ключевые показатели эффективности (KPI) для кредитования новых проектов, экспортных кредитов и управления пенсионными накоплениями. Финансовую деятельность новый менеджмент оценит по отношению затрат к активам и по стоимости неработающих активов.

В 2017 г. **ВЭБ** хочет профинансировать новые проекты на 80 млрд, а к 2021 г. - нарастить портфель новых проектов до 200 млрд руб. Методику расчета и целевых значений поддержки

экспорта, качества портфеля, отношения операционных расходов к активам менеджмент обещает разработать позже.

Спецпроекты - без денег **ВЭБа**

Для работы со спецпроектами **ВЭБ** предлагает создать отдельное юридическое лицо (некоммерческую организацию или фонд - окончательно форма еще не утверждена), учредителем его станет государство, а **ВЭБ** будет лишь управляющим за "адекватное вознаграждение", рассказывает человек, близкий к наблюдательному совету. **ВЭБ** не будет финансировать эту структуру и не войдет в число ее учредителей, спецпроекты не будут отражаться на его балансе, продолжает он: финансироваться спецпроекты могут и из бюджета в размере от 20 млрд до 50 млрд руб. ежегодно, и из других источников, не предполагающих полной возвратности.

Господдержка понадобится и для выплат по внешним долгам. В 805 млрд руб. до 2021 г. оценивает новый менеджмент **ВЭБа** размер госсубсидии на эти цели (240 млрд в 2017 г., 265 млрд в 2018 г., 160 млрд до 2020 г., 35 млрд в 2021 г.). В 2016 г. господдержка составит 150 млрд руб. (половина из них уже перечислена), кроме того, **ВЭБ** планирует распродать непрофильные активы. Еще около 300 млрд руб. потребуется на выплаты по внешним займам в 2022-2025 гг. Долг **ВЭБа** будет выплачиваться в нужном объеме и в установленные сроки, говорит представитель Минфина: предварительно на 2017 г. в бюджете заложена поддержка в 150 млрд руб.

Если цены на нефть будут примерно такими же, как сейчас, государство сможет помочь **ВЭБу** - деваться некуда, предсказывает главный экономист БКС Владимир Тихомиров: дефолт **ВЭБа** будет приравнен к дефолту суверенного заемщика. Но если цены на нефть опустятся, возникнут проблемы, их пик придется на 2018 г., продолжает он, остается надеяться только на смягчение санкций.

Новая команда обещает продолжить работу по расчистке баланса **ВЭБа** от плохих долгов. В основном это убытки от так называемых специальных проектов **ВЭБа** (см. врез), к которым относятся украинские кредиты, олимпийские стройки и убытки "ВЭБ лизинга". Риски по ним оцениваются в 700 млрд руб. В прошлом году чиновники называли **ВЭБ** "банком плохих долгов", и руководство госкорпорации говорило, что ей необходима господдержка на 1,5 трлн руб.

Ключевой структурной проблемой банка была текущая бизнес-модель, по факту связанная с кредитованием низкорентабельных проектов, объясняет аналитик S&P Карен Вартапетов. Новая бизнес-модель, по сути, предполагает постоянную бюджетную поддержку **ВЭБа**, констатирует он: это квазибюджетный фонд, из которого финансируются приоритетные, с точки зрения правительства, расходы.

Представитель **ВЭБа** не ответил на запрос "Ведомостей".

<http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/06/22/646403-finansovo-veb>



Интерфакс-АФИ, Москва, 23 июня 2016 8:01

## **ВЭБ ПРОСИТ МИНФИН УВЕЛИЧИТЬ КОМИССИЮ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННЫМИ НАКОПЛЕНИЯМИ ГРАЖДАН – ИСТОЧНИК**

Москва. 23 июня. ИНТЕРФАКС-АФИ - Глава Внешэкономбанка (ВЭБ) **Сергей Горьков** обратился в министерство финансов РФ с просьбой изменить систему вознаграждения банка за управление пенсионными накоплениями, сообщил агентству "Интерфакс-АФИ" осведомленный источник.

В настоящее время размер вознаграждения **ВЭБа** за исполнение функций государственной управляющей компании (ГУК) по доверительному управлению пенсионными накоплениями рассчитывается как процент от средней стоимости чистых активов (СЧА) в отчетном периоде и не зависит от величины полученных доходов. При этом комиссия за управление портфелем отсутствует.

С.Горьков в своем обращении в Минфин отметил, что максимальный размер вознаграждения управляющей компании за отчетный период установлен законодательством на уровне 10%

доходов от инвестирования, комиссия за управление средствами пенсионных накоплений не предусмотрена. Вознаграждение выплачивается из доходов от инвестирования, в случае отсутствия доходов от инвестирования вознаграждение ГУК не выплачивается, то есть вознаграждение ВЭБа фактически является вознаграждением за успех.

При этом законодательством установлен порядок снижения нормы вознаграждения государственной управляющей компании по мере увеличения объема пенсионных средств в управлении. При средней стоимости чистых активов до 100 млрд рублей размер вознаграждения управляющей компании составляет 0,2%, при объеме средств свыше 100 млрд рублей - 200 млн рублей + 0,02% суммы, превышающей 100 млрд рублей.

В качестве вознаграждения ГУК в отчетном периоде понимается меньшая из двух величин: 10% доходов от инвестирования, либо величина, рассчитанная в соответствии с порядком снижения вознаграждения.

В 2015 году средняя стоимость чистых активов расширенного инвестиционного портфеля ВЭБа составила около 1,9 трлн рублей, доходы от инвестирования - 237 млрд рублей. Вознаграждение ГУК по расширенному портфелю составило 0,52 млрд рублей, или 0,22% дохода от инвестирования за этот год и около 0,03% стоимости чистых активов.

По словам собеседника агентства, глава ВЭБа указывает на то, что такой подход исключает мотивацию к увеличению доходов от инвестирования пенсионных накоплений или минимизации убытков в периоды сложной рыночной конъюнктуры, а также приводит к низкой рентабельности этих операций для ВЭБа.

ВЭБ отмечает, что рыночный уровень вознаграждения частных управляющих компаний при управлении пенсионными накоплениями составляет в среднем 9,34% доходов от инвестирования.

В связи с этим ВЭБ предлагает установить комиссию за управление пенсионными накоплениями в следующем размере: при стоимости чистых активов до 100 млрд рублей включительно - 0,2% от этой величины, и при активах свыше 100 млрд рублей - 200 млн рублей + 0,04%.

При этом целесообразно учитывать комиссию за управление средствами в составе необходимых расходов по инвестированию средств пенсионных накоплений. Эта комиссия в 2 раза увеличит общий размер необходимых расходов по сравнению с существующим. При таком расчете комиссия ВЭБа за управление пенсионными накоплениями в прошлом году составила бы 0,96 млрд рублей, что привело бы к увеличению размера необходимых расходов ГУК с фактических 0,05% средней СЧА в 2015 году до 0,1%. Этот размер комиссии будет полностью компенсировать административно-хозяйственные расходы ВЭБа.

Также С.Горьков предлагает установить комиссию за успех, привязав ее к размеру доходов от инвестирования в отчетном году одним из нескольких способов. Первый способ - фиксированный процент от инвестиционного дохода, размер доли зависит от стоимости чистых активов (при средней СЧА до 1 трлн рублей - размер вознаграждения от дохода от инвестирования устанавливается на уровне 1%, при СЧА свыше 1 трлн рублей - 0,5%). В 2015 году размер вознаграждения ГУК за успех, рассчитанный таким образом, составил бы около 1,19 млрд рублей.

Второй вариант - плавающий процент от инвестиционного дохода, зависящий от соотношения величины доходности ГУК по итогам года и показателя инфляции в РФ. Если доходность ГУК по итогам года больше показателя инфляции, то размер вознаграждения составит 1,2% от инвестдохода за отчетный период, если доходность равна инфляции, то 1%. В случае, если объем средств по договору доверительного управления ГУК превышает 1 трлн рублей, при расчете вознаграждения ГУК можно применять понижающий коэффициент 0,8.

В 2015 году вознаграждение ГУК за успех, рассчитанное таким образом, составило бы около 2,28 млрд рублей (с учетом понижающего коэффициента 0,8). Если бы доходность ГУК по итогам 2015 года составляла 50% от показателя инфляции, то размер вознаграждения составил бы около 0,95 млрд рублей.

По словам собеседника агентства, эти меры позволят ликвидировать недостатки существующего порядка расчета вознаграждения ГУК. При этом вознаграждение ВЭБа останется на уровне в 6-7 раз ниже рыночного.

ВЭБ просит увеличить ему вознаграждение за управление средствами пенсионных накоплений в свете изменений системы вознаграждения негосударственных пенсионных фондов (НПФ) и частных управляющих компаний за управление средствами пенсионных накоплений, которые сейчас готовятся.

Так, законопроект, подготовленный Минфином, предусматривает установление постоянной и

переменной частей вознаграждения НПФ. Постоянная часть будет выплачиваться из средств пенсионных накоплений в сумме не более 1% стоимости чистых активов. Из этой части вознаграждения НПФ оплачиваются расходы управляющих компаний и специализированных депозитариев.

Переменная часть выплачивается из дохода от инвестирования (при его наличии) и составляет не более 15% этого дохода. Вознаграждение управляющих компаний, а также вознаграждение и услуги спецдепозитария оплачиваются из этих 15%.

Принятие этого законопроекта будет способствовать повышению прозрачности управления средствами накопительной пенсии, а также стимулировать частные пенсионные фонды делать долгосрочные вложения в проекты. Пока его приняло только правительство РФ.

В настоящее время частные пенсионные фонды и управляющие компании получают только комиссию от инвестдохода, комиссию за управление они не получают.



Интерфакс, Москва, 22 июня 2016 17:08

## ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД ВЭБА: МЫ НЕ ХОТИМ РАСПЫЛЯТЬСЯ

Николай Цехомский рассказал о ключевых элементах стратегии банка на пятилетний период Москва. 22 июня. INTERFAX.RU - Новой команде Внешэкономбанка во главе Сергеем Горьковым вскоре предстоит отчитаться о первых итогах своей работы: наблюдательный совет будет рассматривать проект стратегии ВЭБа на пятилетний период. О ключевых элементах стратегии, каких функций в целевой модели обновленного ВЭБа не будет, а также о планах по реализации активов в интервью "Интерфаксу" в кулуарах Петербургского международного экономического форума рассказал первый зампред банка Николай Цехомский.

- В ближайшие дни новую стратегию ВЭБа на период до 2021 года будет рассматривать наблюдательный совет. Каковы ее основные пункты? И что будет со структурами, входящими в группу ВЭБа - РФПИ переходит в собственность государства, а Российский экспортный центр?

- Надо понимать, что у нас нет самоцели - иметь большую структуру. Тот же РФПИ и так был достаточно самостоятельной структурой, как и РЭЦ - достаточно самостоятельный институт. Наша задача - это поддержка российских предприятий, развитие экономики. Является ли структура частью ВЭБа или находится отдельно - это второй приоритет. Первый приоритет - чтобы был выстроен процесс. И, к сожалению, мы видим, что раньше он не был выстроен, например, с РФПИ. Совместных сделок не было. То есть формально РФПИ находился в структуре ВЭБа, де-юре, а де-факто никаких совместных сделок не было.

Поэтому изменения юридической сущности ситуации никак не повлияют на экономическую сущность, на бизнес. Скорее, сейчас у нас начались серьезные разговоры с Кириллом Дмитриевым на тему возможности построения совместных процессов инвестирования. И мы наоборот, сейчас более активно смотрим на РФПИ, чем раньше смотрели, как на нашего партнера.

- В чем это может выразиться на практике?

- Например, РФПИ может участвовать в сделках в части долевого финансирования, equity, а мы можем предоставлять долговое финансирование тому же клиенту, тем самым повышая эффективность их инвестирования. До сих пор у нас таких совместных сделок не было.

- А Российский экспортный центр?

- Важная часть нашей стратегии - это поддержка экспорта, и РЭЦ как центр, который координирует экспортную деятельность, для нас очень важен. Но, опять же, я бы на второй план отнес вопросы структуры собственности, на первый - вопрос поддержания российского экспорта, предэкспортного финансирования, взаимодействия по инвестированию в наши компании, с фокусом на дальнейший экспорт продукции.

Мы смотрим на предприятия, которые имеют экспортный потенциал. Если есть экспортный потенциал, значит, они конкурентоспособны и на внутреннем рынке. Мы хотим опираться на компании, которые имеют в своей стратегии "обе ноги". Если российский внутренний спрос высок, они могут поставлять продукцию на внутренний рынок и зарабатывать здесь. Но также они должны иметь экспортный потенциал, они должны быть конкурентоспособны. Если есть

возможность получения дополнительных доходов от экспорта, мы должны их поддержать в этом через РЭЦ.

- Какие еще принципиальные моменты в стратегии?

- Следующий важный элемент - это инфраструктура. Мы понимаем, что сегодня на банковском рынке, по сути, нет долгосрочных денег. Они есть в каком-то урезанном виде в пенсионных фондах, и, конечно, государство предоставляет целый ряд различных субсидий. Кусочек здесь, кусочек там, достаточно распыленная концепция. Мы сейчас разговариваем активно и с Минфином, нашим главным контрагентом в этом вопросе, и с Минпромторгом, и с Минэкономразвития, получаем очень большой отклик о том, что им нужен институт развития, который бы фактически оказывал экспертизу, кредитную, в том числе, тех проектов, которые финансирует государство.

То есть задача наша в том, чтобы не просто взять на баланс какой-то риск в виде кредита. Этот риск надо анализировать, надо понимать - вот этот конкретный проект лучше профинансировать государству, или это абсолютно рыночная сделка, и на нее можно привлечь рыночное финансирование? Такую экспертизу сегодня никто не осуществляет. То есть, условно говоря, тот, кто "добежал" до государства первым, тот и получает. У чиновников нет единого алгоритма принятия решения. Зачастую чисто коммерческий проект может получить субсидию, хотя он мог бы быть профинансирован коммерческими банками или, получив экспортную поддержку, профинансироваться международными институтами. А проект, который на самом деле имеет важную социальную и инфраструктурную значимость, не находит финансовой поддержки, потому что просто на него не остается ресурсов. Вот здесь, мне кажется, должна быть роль ВЭБа. Конечно, может быть, не ключевая, но как важного экспертного партнера для государства, она просто необходима.

Мы видим, что до сих пор этого не было. Мы это слышим от всех министерств, что диалога или какого-то обсуждения приоритетов по стратегии, скажем так, государственных задач, к сожалению, не было в ВЭБе.

И, наверное, главное, о чем мы говорим - это все-таки фокус. Мы не хотим распыляться. В нашем меморандуме очень правильно написано, что мы не занимаемся деятельностью коммерческих банков. Мы в очередной раз подтверждаем, что мы не конкурируем с коммерческими банками. И в этой связи в среднесрочной и долгосрочной перспективе мы будем продавать наши банковские "дочки". Об этом мы уже говорили и продолжаем говорить. Мы - банк развития, соответственно, мы партнеры с коммерческими банками. Это наша главная задача - партнерство с банками, предоставление долгосрочных, длинных и достаточно дешевых денег, потому что серьезные длинные инфраструктурные проекты не выдерживают дорогого финансирования. Не надо обманывать самого себя. Можно дать кредит на 10 лет по очень высокой ставке и заведомо знать, что ты будешь реструктурировать долг через 5-7 лет. Или кто-то, кто придет после тебя, будет реструктурировать. Поэтому задача, конечно, находить правильные деньги на правильные проекты, хорошо считать модели и фактически быть партнером государства, каналом, через которые государство может осуществлять свою поддержку экономике.

Если говорить о внутренней стратегии, у нас тоже очень много задач по изменению процессов. Первое - фокус на клиента. Централизация всех клиентских взаимодействий. У нас клиент, к сожалению, не был в центре работы, как предприятия, так и государство, которое тоже является нашим клиентом. Это всегда была скорее побочная деятельность. Мы хотим полностью смотреть на клиента, смотреть на все его бизнесы, на все его возможности нашего сотрудничества с ним. Поэтому мы подписываем целый ряд меморандумов о сотрудничестве с компаниями. Некоторое время назад подписали с "Росатомом" контракт. Мы с "Росатомом" работаем по целому ряду направлений, но зачастую это разные клиентские менеджеры и разные подразделения. То есть для "Росатома" не было "одного ВЭБа", одного партнера. У него была масса разных отдельных взаимодействий. Сейчас мы стараемся все это централизовать, у нас появился выделенный клиентский менеджер для "Росатома", важного клиента для нас, и это сразу улучшило взаимодействие, на порядок. То же самое будет по другим ключевым клиентам.

Другое важнейшее направление клиентской деятельности - принятие риска, кредитный процесс. Его мы тоже хотим централизовать, чтобы он не был раздроблен. Поддерживающие процессы тоже будут централизованы - это и казначейство, это и бэк-офис. Это серьезная перегруппировка, реорганизация внутри, которая точно необходима для повышения качества.

Еще важный элемент, которого вообще не было, и который мы хотим отстроить. Это другой уровень мониторинга сделок, посткредитование. Когда ты выдал кредит, на этом жизнь не заканчивается, наоборот, все только начинается. Ты должен взаимодействовать с клиентом

после выдачи кредита, ты должен мониторить выполнение им своих обязательств, смотреть, строится ли завод, строится ли дорога, есть ли там инфраструктура, которую заемщик должен построить.

Большинство банков осуществляют мониторинг в чистом виде, мы смотрим на это чуть шире и думаем, что как **Банк развития** можем проактивно участвовать в проекте клиента, предлагать некую систему поддержки проектного менеджмента. Мы сейчас рассматриваем варианты разработки некоего программного обеспечения, софта, который будет ставиться клиенту и помогать ему в проектной деятельности, поддерживать проект, а нам - контролировать целевое использование средств и корректность инвестирования денег.

- Это будет одним из условий предоставления финансирования?

- Для некоторых клиентов - да, возможно. Но мы не хотим это навязывать, мы надеемся, что клиент и сам будет заинтересован в получении такого софта, потому что зачастую большие инфраструктурные проекты у нас осуществляются, мягко говоря, без каких-то конкретных инструментов проектного менеджмента. И вот здесь мы будем консультировать. Project management как некий сервис, который, может быть, даже принесет нам непроцентные доходы.

У нас в стране большие инфраструктурные проекты очень редко реализуются вовремя и в тех финансовых параметрах, которые изначально были запланированы. 80-90% - это долгострой, это перезатраты и так далее. Как раз в этом и есть наш фокус - поддержка проектов и приведение их ближе к бюджету, ближе к целям, потому что финансовая модель больших проектов рушится моментально, как только срок затягивается. Та модель, под которую выдавался кредит, она "летит".

- Вы говорите о новом стиле работы с клиентами, но в **ВЭБ** заемщики шли не за хорошим сервисом, клиентским менеджментом и так далее, **ВЭБ** не этим конкурировал с банками. В чем тогда, собственно, задача? Понятно, что это в целом хорошо, когда клиент доволен, но он же все равно именно к вам придет?

- Где-то вы правы. Но вот знаете, раньше получения загранпаспорта в паспортном столе нужно было ждать месяцами, а сейчас сервисная функция совершенно поменялась, госуслуги на порядок лучше предоставляют этот сервис. Это меняет твоё отношение, это меняет удовлетворенность государством в целом, меняет настрой, повышает жизненный тонус.

Если мы говорим о **Банке развития**, который должен вкладывать в развитие, то не надо искусственно делать это развитие сложным. Зачем создавать препоны на пустом месте? Это раз. Второе - для нас очень важно выстроить партнерство. Одна из ценностей, которую мы для себя определили, это партнерство, клиентоориентированность. Почему? Потому что когда ты с партнером делаешь сделку, именно с партнером, то у тебя уже на этом уровне намного понижается риск дефолта, понижается риск того, что партнер что-то скроет от тебя. То есть переход от бумажных, формальных отношений к неформальным, к пониманию партнера, пониманию, что у него стоит за его бизнесом - это другой уровень взаимоотношений.

Плюс нам интересно, чтобы партнеры, с которыми у нас есть совместные проекты, размещали у нас средства. До сих пор этого у нас практически не было, то есть мы финансируем большое количество корпораций, но единицы у нас размещали ресурсы. Мы не говорим, что мы хотим с коммерческими банками конкурировать и забирать весь ресурс, но мы не хотим работать только на выдачу кредитов.

Доверие и взаимодействие с партнером, возможно, позволит нам зарабатывать непроцентный доход. Если ты только "черный ящик", в который надо сдать бумаги и оттуда получить кредит, конечно, к тебе не придут за консультацией. Такой банк не наймут, чтобы он тебе посоветовал, как лучше реализовывать тот или иной проект. Мы считаем, что у нас есть возможность двигаться чуть дальше, и как государству оказывать такие услуги, так и клиентам. Потому что клиент зачастую не знает, соответствует ли его проект каким-то критериям, может ли он получить под это финансирование, есть ли какие-то субсидии, есть ли какая-то для него программа? Да, зачастую это делают министерства, но почему не иметь еще одно "окно", которое не только "смотрит" на конкретное министерство, но в целом может оценить интересность проекта с точки зрения стратегии. И человеку работать в такой организации приятнее, когда у тебя партнерские отношения с клиентом, тем самым ты можешь привлекать профессионалов для решения задач, а не бюрократов, которые только выдают - или не выдают - кредиты, работают таким "черным ящиком".

- А размещение средств ваших клиентов-партнеров, оно должно стать значительной частью пассивов?

- Оно дорогое, поэтому, конечно, не будет главенствующей частью наших пассивов. Мы не Сбербанк, не ВТБ, мы не будем держать огромные средства в оборотах на текущих счетах, это точно не наша стратегия. Но какие-то ресурсы, которые у предприятий оказываются ввиду их инвестиционной деятельности, зачастую даже не в России, а на каких-то счетах за границей (иногда и с отрицательной ставкой), мне кажется, было бы логичнее заводить к нам. Понятно, что существуют санкции и существуют ограничения, но целый ряд государственных клиентов заинтересованы в получении нормальной ставки.

Сегодня у ВЭБа большие внешние долги, и для нас задача - не финансировать наших клиентов, используя средства других клиентов, а, скорее, немножко перераспределить бремя долга "в длинную". Если мы сегодня берем трехлетние клиентские деньги, они попадут на тот год, когда у нас выплат практически нет по внешним долгам. Тем самым мы можем нагрузку немного перераспределить. Конечно, идея не в том, чтобы заместить все клиентскими деньгами. Немного уменьшить, скажем так, напряжение.

- Какую бюджетную поддержку ВЭБ рассчитывает получить в следующем году?

- У нас 240 млрд рублей внешних выплат на следующий год и 265 млрд рублей в 2018 году, два таких серьезных для нас года с точки зрения внешних долгов. Это объемы, которые мы ожидаем в том или ином виде как поддержку государства получить.

Понятно, что могут быть разные способы, формы, может - субсидия, могут быть другие решения, но, тем не менее, это реальные цифры.

- Когда может быть конвертирован долг ВЭБа перед ЦБ в рамках санации Связь-банка и банка "Глобэкс"?

- Мы говорим о том, что это - некая комплексная тема, связанная с завершением эпопеи со Связь-банком и "Глобэксом". Мы рассчитываем, что сможем эти два банка докапитализировать в объеме, необходимом для финансирования текущей деятельности, для дорезервирования. Но мы не видим их в долгосрочной перспективе частью группы.

Долг перед Банком России надо смотреть в совокупности, уже принят закон о том, что Центральный банк имеет право переоформить долг в субординированный долгосрочный кредит, и вот это та модель, к которой мы придем, когда вся эта эпопея будет закончена. Может быть, договоримся что-то привести и раньше к этой структуре, может - позже, пока таких договоренностей нет. В любом случае задача разрешится.

И одновременно мы смотрим, конечно, на варианты продажи этих банков. Это не какой-то fire sell, то есть мы не пытаемся избавиться от этих банков лишь бы как, но при этом, еще раз повторюсь, в долгосрочной перспективе мы точно не будем оставлять их в группе. Полностью поддержим до момента продажи, но, тем не менее, ищем покупателя.

Это неплохие банки, которые будут докапитализированы и проверены вдоль и поперек ЦБ. Мы понимаем, что вряд ли мы сейчас продадим эти активы за book value. Для многих это будет интересная инвестиция - приобрести какой-то бизнес ниже book value, то есть получить, условно говоря, за рубль чуть больше рубля, насколько больше - не знаю, но больше. Тем самым у тебя есть некий люфт для развития, разгона. Мы уже начали такие неофициальные разговоры с целым рядом потенциальных инвесторов. Отклик положительный есть.

- Когда говорят об активах ВЭБа, которые можно оперативно продать, в первую очередь упоминают "Газпром". Но у вас есть еще 8% акций "Московской биржи" - не менее ликвидный актив. Каковы планы в отношении этого пакета?

- Мы очень активно обсуждаем этот вопрос с нашим мегарегулятором, многое от него зависит. Мы очень уважаем мнение ЦБ по этому вопросу, но, конечно, у нас есть интерес к привлечению ликвидности против этого актива. Мы изучаем либо возможность его продажи самому ЦБ, главному акционеру биржи на сегодняшний день, либо продажи в рынок. Мы смотрим все варианты, но это зависит от стратегии мегарегулятора. Поэтому мы с ЦБ советуемся.

- Продажа акций "Газпрома", которая сейчас обсуждается, вынудит ВЭБ зафиксировать убытки.

- Убытки уже есть, скажем так. Дело в том, что это mark-to-market, инструмент, который торгуется на рынке. Поэтому в балансе он сегодня отражен по рыночной стоимости. Убытки уже и так отражены в капитале. При продаже акций "Газпрома" фактически что происходит? Тот убыток, который сегодня отражен через капитал, перейдет в отчет о прибылях и убытках. То есть он никак не влияет на изменение капитала банка. Да, визуально появляется убыток в отчетности, в отчете о прибылях и убытках, но по факту он уже произошел через счета капитала.

Для нас как для института не критичен убыток, для нас важен капитал. Данная сделка, если она произойдет, это фактически появление для нас ликвидности против переноса убытка из одной

строчки в другую. С точки зрения капитала у нас ситуация улучшится, потому что нагрузка на капитал уйдет и достаточность улучшится.

Можно ли ждать у моря погоды, пока акции не вырастут? Можно и так сделать. Но все-таки нам нужна сегодня ликвидность, это наш первый приоритет. Убыток убытком, но не думаю, что для нас это очень негативно - у нас ни одного ковенанта по прибыли нет. У нас нет приоритета зарабатывать прибыль. Да, нам не хочется быть убыточными, но это не самое страшное.

- Вы потенциальную ликвидность от продажи акций "Газпрома" уже заложили в план обслуживания обязательств на этот год?

- Да. В cash flow предусмотрели.

- У вас есть еще один актив с рыночной котировкой - пакет акций "РусАла". Его думаете продавать?

- Безусловно, думаем. Мы вообще по всем активам прошли, думаем о реализации каждого из них. И, безусловно, "РусАл" в том числе. Но есть вопросы по "РусАлу", это все же менее ликвидная бумага, достаточно большой пакет, достаточно сложная будет сделка. Тем не менее, мы продолжаем на нее смотреть.

- Есть ли новости по украинскому банку?

- На данный момент ситуация стабильна. Стратегически, в перспективе, мы не видим его в нашем портфеле, безусловно, как и все остальные дочерние банки. И при появлении покупателя продадим. Есть некоторые интересные, но конкретных предложений пока нет.

- Есть ли "ВЭБ-лизинг" место в новой стратегии?

- Сейчас там формируется новая команда, и главная задача - правильное построение стратегии. Проблема "ВЭБ-лизинга" такая же, как проблема ВЭБа, - это отсутствие доступа к внешнему финансированию из-за санкций. Мы рефинансируемся на локальном рынке. Сегодня мы рассматриваем вариант централизации финансирования в группе ВЭБа на локальном рынке. Чтобы ВЭБ и его "дочки" не конкурировали публичными инструментами, например, облигации ВЭБа и "ВЭБ-лизинга". Потому что сейчас инвесторы получают фактически риск ВЭБа, но с премией, получается, мы сами себе создаем арбитраж. Это не очень хорошая история. Мы внимательно смотрим на структуру фондирования "ВЭБ-лизинга" и ищем варианты, там будет несколько вариантов стратегии. Сегодня это самая крупная лизинговая компания в стране, у которой есть все - самолеты, и подвижной состав, и промышленные предприятия, и даже розничный бизнес. И здесь, конечно, не все эти элементы полностью сходятся со стратегией ВЭБа. Но это большая и уважаемая компания, поэтому надо смотреть варианты и строить правильную стратегию.

- То есть в целом в стратегию ВЭБа лизинговый бизнес вписывается?

- Лизинговый бизнес как элемент кредитования - конечно, да. Но и сам "ВЭБ-лизинг" тоже, потому что он просто too big to close, и, конечно, он часть нашей стратегии.

<http://www.interfax.ru/interview/514808>

# ГРУППА ВНЕШЭКОНОМБАНКА

Интерфакс-Украина, Киев, 22 июня 2016 11:09

## **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ УКРАИНСКОЙ "ДОЧКИ" СБЕРБАНКА РОЖОК УВОЛИЛСЯ С ДОЛЖНОСТИ**

Андрей Рожок с 22 июня уволился с должности заместителя председателя правления, члена правления украинского дочернего банка Сбербанка (Киев).

Как сообщил банк в системе раскрытия информации Национальной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (НКЦБФР), на этой должности он находился четыре года и один месяц.

Ранее сообщалось, что А.Рожок может быть назначен председателем правления Проминвестбанка (ПИБ, Киев).

Как сообщалось, глава Внешэкономбанка (ВЭБ, РФ) Сергей Горьков в интервью телеканалу "Россия 24" 17 июня заявил, что ВЭБ может в среднесрочной перспективе продать свою украинскую "дочку" Проминвестбанк.

Глава ВЭБа отметил, что материнская структура уже видит интерес инвесторов к своей "дочке" в Украине. По его словам, в настоящее время происходит смена команды в украинском банке.

Проминвестбанк основан в 1992 году. Его крупнейшим акционером на 1 января 2016 года являлся Внешэкономбанк (99,3916%).

Согласно данным Нацбанка Украины, на 1 апреля 2016 года по размеру чистых активов (39,289 млрд грн) ПИБ занимал 11-е место из 109 действовавших в стране банков.

<http://interfax.com.ua/news/economic/351752.html>