**«Надо ограничивать не компании, а государство»**

**Глава Сбербанка Герман Греф о комиссиях, конкурентах и слонах**

Сегодня состоится годовое собрание акционеров Сбербанка, на котором должен быть продлен еще на четыре года контракт его президента **Германа Грефа**. Накануне собрания топ-менеджер рассказал “Ъ”, почему именно в этом году банк решил выплатить высокие дивиденды, как оптимизирует стагнирующий в условиях санкций бизнес за рубежом и защищается от попыток усилить конкуренцию на российском финансовом рынке.

**— Набсовет банка рекомендовал по итогам 2018 года выплатить дивиденды на уровне 43,5% от чистой прибыли. По итогам 2017 года речь шла лишь о чуть более 36%. Чем объясняется рост?**

— Два года назад мы приняли дивидендную политику, определив, как будет развиваться достаточность капитала и зависящий от этого объем чистой прибыли, идущий на дивиденды. И договорились, что по достижении уровня достаточности капитала в 12,5% перейдем на выплату 50% от чистой прибыли. Дату обозначили как 2020 год (по итогам 2019 года). Если все будет нормально, а пока мы идем в соответствии с утвержденным стратегией бизнес-планом, то с 2020 года будем платить 50%. В этом году платим 43,5%, что как раз соответствует необходимому уровню капитализации и достижению уровня достаточности капитала в следующем году 12,5%.

**— Далее уровень в 50% будет сохраняться?**

— У нас будет новая стратегия с 2021 года, будет принята другая дивидендная политика.

**— При выдвижении на новый срок руководства банка набсовет ставил вам какую-то определенную задачу?**

— Это, наверное, самая амбициозная задача, которую только можно придумать,— не просто цифровая трансформация банка, а построение цифровой экосистемы. И она чрезвычайно сложна в реализации. Если бы сейчас я покинул пост, это было бы не очень честно перед акционерами. Поставив такие задачи, нужно довести их до состояния, когда ни у кого не будет сомнений, что достижение целей в высокой степени обеспечено.

**— Когда этого можно ожидать?**

— Будем надеяться, что к 2024 году, когда заканчивается мой контракт, мы увидим более или менее работающую экосистему.

**— В рамках идеи экосистемы вы покупаете довольно много непрофильных активов, например 46,7% в Rambler. Какова цель этой инвестиции?**

**Как Сбербанк договорился об инвестициях в Rambler Group**

— Для нас здесь есть целый ряд очень комплементарных направлений. Первое — онлайн-кинотеатр Okko с очень интересной бизнес-моделью. Мы видим, как его улучшить, сделать первым на рынке. Новостные агрегаторы тоже интересны. Очень серьезную работу придется провести по совершенствованию платформы, но это будет наш вклад, все деньги от сделки идут на развитие. У нас уже есть большой совместный бизнес — «Фудплекс» (цифровая платформа для ресторанного рынка). Он достаточно хорошо развивается, и благодаря сделке мы увеличим долю. Сейчас это порядка 35%, после завершения сделки с Rambler эффективная доля составит 49%. Сервисы по продаже билетов (Афиша.ру и др.) также комплементарны. Мы искали возможности на этом рынке и в сделке с Rambler получили все в комплексе.

**— Когда и куда будут вложены средства?**

— В ближайшие пару месяцев закончим сделку, к этому моменту утвердим бизнес-план. Все деньги, которые мы платим, предназначены на инвестиции, поэтому изменения начнутся сразу. Основные направления уже согласованы, сейчас пройдут технические аудиты, и мы более четко определим, под какие программы будут использованы средства. Но в первую очередь это контент, в том числе покупка различных прав. Мы, например, уже в этом году приобрели права на трансляцию матчей английской премьер-лиги по футболу через Okko. Второе направление — создание современной технологической платформы.

**— Вы также купили сервис Работа.ру. Зачем?**

— Исходно мы не планировали заниматься хедхантингом. Но сейчас действительно закрываем сделку по покупке третьего игрока на рынке и ставим задачу сделать его первым. С учетом того, что HeadHunter недавно успешно разместился на фондовом рынке, это будет непросто, но мы видим, что потенциал есть и его можно реализовать.

**— Работа.ру тоже может выйти на публичный рынок?**

— Пока не обсуждаем это, но вариант возможен.

**—В конце 2018 года Сбербанк вышел на рынок микрофинансирования. Насколько успешно?**

[**Как Сбербанк создал структуру для кредитования малого бизнеса**](https://www.kommersant.ru/doc/3361578?from=doc_vrez)

— У нас там две компании, обе создавались с нуля. «Выдающиеся кредиты» начали активный рост в 2018 году и предоставляют займы компаниям на сумму до 3 млн руб. на срок до 18 месяцев. Мы научились одобрять займы в течение часа и выдавать их в течение дня. Компания прибыльна и уже стала лидером рынка в этом сегменте. На сегодня портфель выданных займов составляет 2,8 млрд руб., мы хотим увеличить его кратно. Скоро продукт будет доступен полностью онлайн, максимально облегчая получение займа.

Вторая компания — инвестиционная P2B-платформа, на которой частные, а позже и институциональные инвесторы смогут финансировать компании напрямую в форме предоставления коллективных займов (краудлендинга). Компания основана в 2018 году, пилотные сделки состоялись в первом квартале, мы предложим новый продукт рынку в ближайшее время.

**— Многие крупные игроки, наоборот, покидают этот рынок. Вы не считаете, что риски на нем слишком высоки?**

— Там не было крупных игроков, компаний, которые технологически умеют это делать. У нас самый большой объем данных в стране и наиболее четкая модель прогнозирования дефолта, на них построенная. Это позволяет принимать осознанные и взвешенные решения, помогать молодым компаниям расти и развиваться. Мы надеемся цивилизовать рынок и кратно увеличить его.

**— Насколько успешно развиваются активы в сфере электронной коммерции?**

— Это один из сегментов с наибольшей отдачей. И мы много усилий прикладываем для его развития. Сейчас у нас три проекта: «Яндекс.Маркет» — площадка сравнения цен; «Беру» — внутренняя торговая площадка; Bringly — кросс-граничная торговля. Пока, как и большинство игроков в электронной торговле, мы торгуем себе в убыток. Сегодня главная задача — завоевание доли рынка. У «Беру», например, пока она не очень большая, но в течение трех-четырех лет, думаю, будем вторым игроком.

**— Вы рассматривали возможность покупки Ozon. Отказались от этого?**

— Мы рассматривали такую возможность до того, как купили долю в «Яндекс.Маркет». Сегодня уже не рассматриваем.

**— Результатами «СберМобайла» довольны?**

[**Как «СберМобайл» начал работу в Москве**](https://www.kommersant.ru/doc/3752992?from=doc_vrez)

— Запуск мобильного виртуального оператора состоялся в сентябре 2018 года. С тех пор сервисы связи стали доступны в 34 субъектах РФ, и в этом году экспансия продолжится. Среди основных преимуществ — удобство и быстрота процесса подключения. Сим-карту можно заказать в мобильном приложении «СберМобайл», на сайте оператора и в любом отделении банка. С сентября 2018 года оформлены сотни тысяч сим-карт. Также в рамках пилотного проекта появилась возможность приобрести сим-карты «СберМобайл» более чем в 2,5 тыс. торговых точек сети «Пятерочка» в Москве и Московской области. По итогам года и комплексного анализа будет принято решение о дальнейшем масштабировании проекта.

**— Он прибыльный?**

— Пока нет, слишком ранняя фаза, но развитие идет близко с бизнес-планом. У «Сбербанк-Телекома» есть ряд проектов, которые позволяют банку добиться существенной экономии и делают «СберМобайл» финансово успешным уже сейчас. Среди них такие, как push-нотификации и VoIP-звонки (звонок в контактный центр через интернет из мобильного приложения).

**— Ваши клиенты жалуются на сложность бонусной системы «Спасибо» и ждут стандартного кэшбэка. Он появится?**

— «Спасибо» каждый год расширяется и становится более технологичным и понятным сервисом, мы работаем над этим. Что касается кэшбэка, то «Спасибо» — в первую очередь программа лояльности, которая стимулирует клиентов к определенной модели поведения. Просто кэшбэк нам неинтересен. Возможность конвертировать баллы в деньги есть, но не по курсу 1:1. Выгоднее приобретать на баллы товары у партнеров. Мы как экосистема заинтересованы, чтобы вы оставались и использовали накопленные баллы внутри нашей системы.

**—В рамках «Спасибо» можно оплатить бонусами авиабилеты, при этом у Сбербанка есть фактически конкурирующая бонусная программа с «Аэрофлотом». Не планируете от нее отказываться в пользу собственной?**

— «Аэрофлот-бонус» востребован клиентами, но здесь не мы диктуем условия, а «Аэрофлот», с которым мы находимся в диалоге о том, как можно улучшать программу.

**— Дорого вам обходится программа лояльности?**

**Почему Сбербанку лояльность принесла убытки**

— На 2019 год — 25 млрд руб. И это только затраты банка, без учета вложений партнеров.

**— Недавно вы зарегистрировали товарный знак «Сбер». Зачем?**

— Мы зарегистрировали все права на все вариации тех названий, которые потенциально можем использовать в экосистеме. Мы уже столкнулись с тем, что пришлось выкупать какие-то названия (например, «СберХ»). Поэтому на всякий случай зарегистрировали максимально широкий спектр использования товарного знака, а дальше будет видно.

**— Вы провели ряд неожиданных перестановок: назначили первым зампредом правления Александра Ведяхина, а главой CIB — Анатолия Попова, при этом, например, ушел руководитель розницы Александр Торбахов. Чем вы руководствовались, принимая эти решения?**

— Есть общая логика, нам нужны люди, которые могут совмещать банковский бизнес с очень амбициозными целями: цифровизацией и созданием технологической платформы, построением экосистемы. Некоторые из тех, кто ушел, просто приняли решение что-то поменять в жизни. Где-то мы достигли соглашения с коллегами, что они вырастили преемников.

**— По итогам 2018 года общая чистая прибыль Сбербанка по МСФО выросла на 11%, тогда как доналоговая прибыль от международного бизнеса снизилась более чем втрое. Что собираетесь делать с зарубежными активами?**

— Международный бизнес чувствует себя не очень хорошо. До момента попадания под санкции он зарабатывал миллиард долларов в год и сейчас бы зарабатывал больше, но, к сожалению, случилось то, что случилось. Мы потеряли ряд возможностей на этих рынках, попали под очень серьезный прессинг регуляторов, не можем привлекать капитал с рынка. Это существенно изменило экономику нашего международного бизнеса и его цели.

Когда мы увидели, что ситуация с санкциями не временная, то поставили задачу постепенного выхода с целого ряда рынков.

Поэтому мы сейчас в сделке по Турции, пытаемся провести сделку на Украине.

**— Все еще надеетесь продать украинский банк, несмотря на отказы НБУ?**

**Дочерние структуры ВЭБа, Сбербанка и ВТБ на Украине заплатят за РФ**

— Ожидания и надежды есть всегда. Нам не всегда понятны причины трех отказов подряд после огромного количества согласований и изменений структуры сделок. Но есть надежда, что изменение власти приведет к тому, что мы получим больше ясности. У нас высокая готовность к сделке и сегодня.

**— Покупатели тоже готовы?**

— Покупатели тоже, вопрос только в регуляторе и в разрешении.

**— Планируете ли сокращать присутствие в Европе?**

— Мы собираемся оптимизировать присутствие в Европе, но в каких странах, не можем анонсировать.

**— То есть это не один рынок?**

— Возможно, но количество сейчас не готов назвать.

**— Говорят, вы активно участвуете в жесткой дискуссии вокруг комиссий за эквайринг, взимаемых банками с ритейлеров при оплате товаров и услуг картами. Ритейл настаивает на закреплении комиссий в 0,2–0,3% от суммы платежа по аналогии с Европой. Какова ваша позиция?**

— Все участники рынка считают, что регулирование не требуется. Вмешательство государства в ценообразование всегда заканчивается печально. При этом мы много раз говорили, что у нас бизнес-модель не европейская. В России мы придумали бизнес-модель, выгодную всем, когда банки взяли на себя все расходы на приобретение эквайринговых аппаратов, их обслуживание и разработку программного обеспечения. Это привело Россию в позицию мировых лидеров по удобству и объему безналичных платежей. Если торговцы будут настаивать на снижении комиссий, мы не будем себе в убыток содержать всю сеть эквайринга. Мы будем вынуждены вернуться к предыдущей бизнес-модели, торговым предприятиям придется покупать эквайринговые аппараты, заказывать софт, самим отвечать за обслуживание. Тогда они будут иметь стоимость эквайринга такую же, как в Европе. Но в итоге это получится дороже, чем сегодня.

**— ЦБ активно борется за развитие конкуренции на банковском рынке, в частности создана система быстрых платежей (СБП), к которой уже подключились 14 банков. Сбербанк — единственный, кто против подключения, но необходим для полноценной работы системы. При каких условиях вы готовы участвовать в проекте?**

**Как брокеров подключат к системе быстрых платежей**

— Мы ведем переговоры с ЦБ и надеемся, что удастся найти компромисс. Мы будем подключены, но на определенных условиях, которые создают смысл для дальнейшего развития системы.

**— На каких именно?**

— Мы их пока обсуждаем. Речь в первую очередь об экономических условиях и безопасности.

**— Что будет, если договориться не удастся?**

— Если нас подключат принудительно, бизнес-модель просматривается сложно. Но мир на сегодняшней ситуации не остановился, мы очень много инвестируем в придумывание новых возможностей и технологий. Мы были первыми на рынке и не пользовались никакими преференциями. При этом мы никому не запрещали работать, напротив, открыли возможность подключения к системе других банков. Зачем регулятору создавать альтернативно-принудительное счастье вместо отслеживания недискриминационного партнерства, для меня неясно.

**— Спрос на вашу систему есть?**

— Уже подключились Тинькофф банк, Совкомбанк, «Евросеть», «Связной» и Webmoney. Есть еще банки, готовые к подписанию соглашений о присоединении.

**— На каких условиях вы работаете с партнерами?**

— Мы друг другу платим за трафик: если их клиенты переводят нам — они платят, если наш клиент переводит им — мы платим.

**— Еще одна инициатива ЦБ — Единая биометрическая система (ЕБС), сбор данных граждан банками для дальнейшей удаленной идентификации и оказания дистанционных услуг. Пока проект развивается не слишком активно, сбор данных идет медленно. Глава ЦБ Эльвира Набиуллина утверждала, что Сбербанк собирает биометрию не в базу, а для своих целей. Это правда?**

— Проблема в том, что у нас немножко разные процессы: в банке он значительно проще, в ЕБС — сложнее. Поэтому есть два процесса, идущих параллельно.

**— Много данных вы собрали?**

— Много. Я не назову конкретные цифры. Они ежедневно меняются.

**— Приходя в Сбербанк десять лет назад, вы обещали научить слона танцевать. Считаете, что получилось?**

— Там уже не только слон, но и много слонят. *(Смеется.)*Насколько он гармонично пляшет, нужно спрашивать у наших клиентов.

Мне некорректно давать оценки. Конечно, то, что было в 2008 году, когда пришла наша команда, и сейчас сравнивать невозможно. Сейчас Сбербанк — это громадная система, которая во много раз более прибыльная и более сложная в первую очередь технологически. Это совсем другая история. Но очевидно, что слон очень сильно увеличился и их стало много.

**— С учетом этого как вы оцениваете идею Минэкономики запретить госбанкам покупать финансовые активы?**