**Глава Росбанка Воеводина: мы не будем подсказывать, в какой терновый куст бросать наш банк**

**Росбанк на фоне беспрецедентных западных санкций одним из первых российских банков с иностранным участием был вынужден сменить акционера, снова став полностью отечественным. За год кредитная организация поменяла бизнес-модель из международной в полностью российскую компанию и импортозаместила большую часть технологических решений.**

**О том, как быстро провести "перестройку" и уверенно идти дальше, о трех "китах" подготовки к санкциям, а также промежуточных итогах пилотного проекта по цифровому рублю и скепсисе инвесторов в адрес цифровых финансовых активов (ЦФА) в интервью ТАСС рассказала глава Росбанка Наталья Воеводина.**

**— Наталья Викторовна, год назад 1 ноября вы вступили в должность председателя правления Росбанка. Как вам этот год в новой роли?**

— Для меня это был год учебы, привыкания к новому, более масштабному уровню обобщения. Но могу сказать, что я достаточно быстро адаптировалась к своей новой роли, в том числе и благодаря слаженной работе моей команды и совета директоров. На этот год пришлась масса событий, к которым банк успешно адаптировался, тактических и стратегических решений, и здесь я как часть команды, как капитан корабля могу сказать, что испытываю удовлетворение от проделанной работы. Год был очень плодотворным, и я благодарна тому выбору, который был сделан в пользу меня. Кажется, он действительно помог обеспечить важную для нашего бизнеса преемственность. Впереди — новые горизонты.

**— Прошло уже больше года, как Росбанк развивается с новым акционером. Как чувствует себя банк и поддерживает ли какие-либо отношения с Societe Generalе (SG)?**

— Росбанк растет быстрее рынка, быстрее самих себя, что подтверждают и результаты, которые мы представили пока за девять месяцев (прибыль банка составила 29 млрд рублей — прим. ТАСС). До попадания под санкции с Societe Generalе у нас были отношения в виде редеющих на глазах переводов по корсчетам. Теперь отношения еще более минимизированы.

**— В прошлом году Росбанк после выхода из-под контроля SG презентовал ребрендинг. Привыкли ли вы к новому образу банка? Завершен ли процесс ребрендинга?**

—Действительно, в прошлом году мы должны были прекратить использование старого логотипа и завершить ребрендинг отделений в этом году. После смены акционера, перестав быть частью международной банковской группы Societe Generalе, перед нами встал вопрос, кто мы и какие мы на рынке без глобальной большой банковской группы. Это был экзистенциальный вопрос, который мы себе задавали и на который достаточно быстро ответили, потому что без этого нельзя развивать бизнес. Сохранив нашу ДНК надежного и ответственного банка, мы разработали новую бренд-платформу, которую сами быстро распробовали и полюбили. Теперь наше позиционирование звучит так: "Мы меняем стандарты банковской отрасли, изменяем отношение больших банков к людям, инвестируя в их доверие и внимание к их потребностям, создавая настоящие возможности для каждого". Оно длинное, но за ним много смыслов. Смыслы воплощаются в нашем емком слогане "Настоящие возможности". Настоящие в смысле сегодняшнего дня, а второе значение — реальные возможности. Людей нужно поддержать здесь и сейчас, им нужны реальные ресурсы для развития. Этот посыл нам близок, и это то, что мы реализуем каждый день.

**— Хочется вернуться немного назад и узнать, как банк пережил обрушившиеся на него санкции. В 2022 году их ввели США, а в 2023-м — ЕС, Великобритания, Канада и Япония. Насколько тяжело пришлось? Ко всему ли технически и морально оказались готовы?**

— Упоминание Росбанка в санкциях Великобритании с лета 2022 года (29 июня 2022 года Великобритания ввела санкции против Владимира Потанина в связи с приобретением им Росбанка. Санкции против самого банка Великобритания ввела уже в мае 2023 года — прим. ТАСС) сподвигло нас на интенсивную подготовку к ним.

И к санкциям США, которые случились 15 декабря 2022 года, мы подготовились. Во-первых, мы поменяли структуру баланса — в существенной мере менее чем за полгода произошла дедолларизация, деевровизация. Во-вторых, надо было технически подготовиться к суверенному самостоятельному функционированию. Мы заменили порядка 20 ИТ-систем в своем ландшафте, обеспечивающих нашу деятельность. Заменили западную систему по операциям на рынке капитала, платформу роботизации, систему управления активами и пассивами и везде быстро внедрили самостоятельные российские решения. Мы знали и были готовы, что наше приложение для клиентов сразу удалят из App Store и Play Market. И буквально в этот же день предложили клиентам альтернативу, а потом выпустили для iOS веб-версию приложения "РБ Инвест" для розничных инвесторов. В-третьих, в период подготовки к санкциям была построена платежная инфраструктура. С лета 2022 года мы интенсивно расширяли набор банков-корреспондентов, но уже в других странах — фокус сменился на Восток, страны БРИКС, СНГ. Вся структура торгового баланса РФ тоже менялась, и нам надо было на тот момент открыть максимальное количество банков-корреспондентов с максимальным количеством валют, и чтобы у нас была альтернатива SWIFT — СПФС или, условно, банк-клиент.

**— Насколько ожидания совпали с "санкционной реальностью"?**

— Бытие под санкциями не такое комфортное — возможность рассчитывать доллары и евро действительно ушла, международные компании-клиенты в основном перестали работать с Росбанком. Но мы в этот момент как раз и начали трансформироваться в другую бизнес-модель из международного банка, который обслуживает международные компании, в полностью российский банк, который уже находится под санкциями.

**Мы к санкциям были готовы и с точки зрения баланса, и с точки зрения платежной инфраструктуры и нашей технической независимости. Частично благодаря тому, что мы были одни из последних и санкционный опыт в системе уже накопился, мы знали, что нам надо сделать. Но тем не менее все это еще надо было сделать**

Это характеризует уровень профессионализма команды, насколько ответственно мы подошли к тому, чтобы клиенты не заметили, когда мы стали санкционным банком, чтобы у них были альтернативы, заменители, партнерские истории и в итоге сохранилось качество сервиса с нами.

**—** **Проводит ли банк новые негативные стресс-сценарии?**

— Мы не будем подсказывать, в какой терновый куст наш банк бросать. Сейчас мы сосредоточены на помощи нашим клиентам в адаптации к новым ценам, цепочкам, логистике, скорости расчетов.

**—** **Как сейчас развиваются корреспондентские отношения с иностранными банками? Каковы, на ваш взгляд, дальнейшие перспективы их развития?**

— В 2022 году мы заложили большой фундамент и на нем сейчас базируемся. Есть определенный перечень банков-корреспондентов, который мы не публикуем в силу рисков вторичных санкций для партнеров. В этом списке за год произошли изменения — кто-то уходил, кого-то мы убеждали все-таки нас принимать на обслуживание, несмотря на наш статус, и в итоге у нас неплохо получается рассчитываться по ВЭД (внешнеэкономическая деятельность — прим. ТАСС) и находить маршруты для прохождения платежей. Если смотреть на эти расчеты, то у нас сейчас 29% трансграничных операций — рубли, в основном география — страны СНГ; примерно 70% — юани, преимущественно это материковый Китай, но не исключаю и третьи страны; и разовая история, например, с вьетнамским донгом, индийской рупией, тенге — 1%, так как со стороны клиентов нет большого спроса, хотя инфраструктура есть, и она может быть использована.

**— Рассматривает ли банк новые направления международных расчетов, планируете ли увеличить перечень мягких валют?**

—Да, хотим увеличивать и думаем, что не одним юанем наш внешнеторговый оборот будет обеспечен. Для нас сейчас представляют интерес ряд стран — крупнейших торговых партнеров РФ, включая БРИКС и отдельные страны Африки и Азии.

**— Переводы в долларах и евро больше не поддерживаются?**

— Это все еще валюта баланса, она у нас есть в корпоративном портфеле. Он составляет 600 млрд рублей, из которых 17% в юанях, а доллары и евро — пока валюта №3. У нас есть кредиты, номинированные в долларах и евро.

**— Могут ли в будущем трансграничные расчеты в криптовалюте заместить существующие или хотя бы дополнить их, избавив от сложностей классического перевода?**

—Мы считаем, что после принятия соответствующих законодательных инициатив в ходе эксперимента по использованию криптовалюты в трансграничных переводах этот процесс можно организовать безопасно и с точки зрения комплаенс-подходов банков, и валютного контроля. Считаем это направление перспективным для определенных типов международных платежей различных клиентских сегментов.

**—** **В августе стартовал пилот по цифровому рублю, в котором в том числе участвует Росбанк. Есть ли промежуточные итоги, которыми вы можете поделиться?**

— Банк России проявляет себя как очень заинтересованное в проекте лицо, выделена рабочая группа и куратор для оперативного решения вопросов по ходу разработки и внедрения функционала. Одной из важных задач при внедрении третьей формы денег ЦБ видит формирование простого и понятного клиентского пути. Много времени уделяется интерфейсам, все для того, чтобы сформировать у клиента положительный клиентский опыт от использования продукта. Это для нас комфортная история. В банке была выбрана лояльная категория Friends and Family — клиенты, с которых можно было собрать полную и открытую обратную связь, что удобно, а что нет. Мы протестировали лимитированный набор сценариев, которые были разработаны согласно бизнес-требованиям для первого этапа внедрения от ЦБ. Но даже для первого этапа пилота запланировано и реализовано большое количество сценариев: это переводы между физическими лицами, переводы от физического лица к юридическому лицу, процедуры открытия и блокировки кошельков пользователей и другие. По этому поводу есть некая обратная связь, наблюдение, что надо бы немного стандартизировать регламенты подключения, потому что интеграция всех банков с инфраструктурой ЦБ, при том что есть правила, может иметь отклонения. Также платформа, где хранятся цифровые профили, нуждается в доработке, как нам показалось, в технической стандартизации, чтобы разные варианты интеграции не сказывались на клиентском пути. Это выявилось в ходе пилота.

**Тема цифрового рубля интересная, и со стороны клиентов поступает много вопросов относительно преимуществ цифрового рубля и роли банка, клиенты — юридические лица выражают желание попробовать, протестировать**

**— На ваш взгляд, может ли третья форма денег столкнуться с тотальным недоверием со стороны физлиц?**

— Вопрос в клиентском пути и доверии, которое нужно сформировать к инструменту. Я думаю, ЦБ знает, что плюсов у инструментов много, прежде всего, программируемость цифрового рубля, смарт-контракты, которые можно делать с использованием этого инструмента, и отсюда, например, отсутствие необходимости контролировать каким-то еще образом целевое использование. Нам кажется, что парадигму финансового посредничества банков он в целом не изменит, а дополнительную ценность клиентам создаст. Мы смотрим на амбициозные планы Банка России с осторожным оптимизмом и ощущением, что ценности в этом инструменте для развития экономики может быть много.

**—** **Может ли изменить цифровой рубль в будущем структуру трансграничных переводов?**

— Для использования цифрового рубля в трансграничных переводах нужно делать мост с другими Центральными банками и их цифровыми валютами. Так или иначе ЦБ разных стран начинают адаптировать эту технологию, присматриваться к ней. Мне понравилась фраза одного эксперта, который сказал, что в технологиях ограничений нет. Фактически технология блокчейна, на которой цифровой рубль и цифровой финансовый актив базируются, несет в себе огромный потенциал. Там любые фантазии могут быть реализованы. Но есть устоявшиеся правовые обвязки, регламенты, создававшиеся десятилетиями, которые необходимо подстроить, чтобы мы использовали весь потенциал блокчейна.

**—** **Какие пилотные продукты с ЦФА Росбанк планирует запустить в следующем году? Как оцениваете перспективу развития ЦФА?**

—В этом году ЦФА мы активно развивали, нам эта тема очень нравится. Мы видим большой интерес. Не спрос, но интерес. Видим изменение отношения со стороны инвесторов и эмитентов к этому инструменту. Если раньше клиент выбирал только стандартный инструмент биржевой инфраструктуры, теперь мы видим, что настроения и скепсис среди клиентов по отношению к ЦФА начали теплеть и меняться. Летом мы участвовали в эмиссии ЦФА на Global Factoring (выпуск на платформе "Атомайз" ЦФА суммой 8 млн рублей на дебиторскую задолженность факторинговой компании Global Factoring Network — прим. ТАСС). Этот четырехмесячный долговой инструмент с фиксированной доходностью оказался среди клиентов — частных лиц вполне востребованным. Если полгода назад мы прогнозировали объем рынка цифровых финансовых активов в 2023 году на уровне 4 млрд рублей, то теперь 50 млрд рублей и даже больше. Но все равно это еще несоизмеримо, очень мало по сравнению с объемом оборота биржевой инфраструктуры.

Также до этого ЦФА выпускались только на классические цифровые права, сейчас уже есть гибридные цифровые права (у нас был пилот на золото), где Росбанк выступил в качестве эмитента. Мы сделали пилотный выпуск ЦФА на золото (до 30 грамм) и думаем, что за этим может быть большое будущее. Так сказать, 30 грамм золота, которые изменят рынок ЦФА. Во-первых, инвестор получает сразу погашение, либо активом, который лежит в залоге, в данном случае слитком, или деньгами, привязанными к стоимости золота. Во-вторых, войти он может с дисконтом относительно биржевой стоимости золота. Предприятие же получает финансирование на производство этого самого золотого слитка, который окажется в конце у инвестора, при этом все обеспеченно, и банк здесь необходим. У банка есть лицензия на работу с драгметаллами, есть инфраструктура для хранения, есть клиенты, которые могут иметь интерес к инвестированию в золото.

**Боимся ли мы, что посредничество банков — отживший артефакт? Нет, не боимся. Мы вдохновляемся, создавая и принимая участие в таких продуктах, потому что видим, как они находят интересные решения для клиентов. Видим исследовательский спрос со стороны эмитентов и осторожные изменения у инвесторов в пользу рассмотрения инструментов ЦФА**

Есть также набор регуляторных режимов и ограничений, при решении которых мы увидим дополнительное развитие рынка ЦФА. Что касается планов по выпускам на 2024 год, мы активно прорабатываем стратегию внутри разных бизнес-линий банка и формируем некий короткий список потенциальных продуктов. Думаю, мы раскроем наши планы немного позже.

**—** **На каких направлениях банк планирует сфокусироваться в 2024 году и какова его стратегия?**

— Говоря о планировании 2024 года, мы исходим из стратегии на 2023–2027 годы. В ней есть наша амбиция увеличить количество розничных клиентов, которые нас выбирают, в два раза к 2027 году. Таргет стратегии — сделать так, чтоб нас выбрали и активно пользовались нашими продуктами и сервисами 3 млн человек. Мы также хотим вырасти в бизнесе с корпоративными клиентами, и здесь важно сказать, что и при SG, и сейчас Росбанк уверенно и профессионально обслуживает крупный бизнес. Если раньше SG налагал определенные ограничения на кредитование малого и среднего бизнеса, на работу с ними, сейчас мы этих ограничений не имеем. При этом наша сбалансированная риск-политика остается, и она нам позволяет наращивать бизнес со средними и малыми предприятиями, кредитовать их, и мы уже приросли за девять месяцев 2023 года на 76% в портфеле кредитных продуктов для МСБ (включая лизинг и факторинг). Мы хотим вырасти с 85 тыс. клиентов малого бизнеса до 200 тыс. в 2027 году. В среднем бизнесе мы хотим увеличиться в пять раз по сравнению с тем, как мы входили в 2022 год. При этом мы не собираемся сдавать свои позиции в залоговом кредитовании розницы, мы тут традиционно лидеры — 700 млрд наш розничный кредитный портфель, который в основном приходится на ипотеку и авто. Позиции будем удерживать через построение хорошего продуктового пути, фокус на работу с партнерами в ипотеке, застройщиками, с брендами в авто. И в работе с крупным бизнесом мы востребованы и чувствуем себя уверенно.

**—** **Какие ставите показатели по прибыльности банка на 2024 год?**

— Пока в разгаре планирование, чисел не назову, мы двигаемся в рамках стратегии. Здесь у нас должна быть положительная динамика не хуже рынка и стратегический тренд, и это даже сверхамбиция, потому что приходится расти одновременно с проведением импортозамещения и совершать уже сегодня инвестиции, чтобы бизнес-модель в следующем году успела абсорбировать их. Импортозамещение значительно влияет на операционную эффективность, поэтому эта задача со звездочкой.

**—** **Вы прогнозировали, что по итогам 2027 года прибыль будет на уровне 45 млрд рублей, сохранились ли прогнозы?**

— Пока в этом прогнозе и остаемся. После формирования плана на 2024 год, возможно, сделаем обновление и долгосрочного ориентира, в том числе и с учетом других макровводных, нежели тех, с которыми мы создавали стратегию. Это ревью запланировали для себя в первой половине следующего года, тогда об этом можно будет поговорить.

**—** **Будут ли выплачены дивиденды по итогам 2023 года?**

— Если совет директоров порекомендует, а у нас есть из чего платить, 29 млрд рублей за девять месяцев 2023 года — это рекорд, то тогда дивиденды будут выплачены.

**—** **Что, на ваш взгляд, будет с ключевой ставкой до конца этого года? Какие прогнозы на 2024 год?**

— Наши прогнозы находятся постоянно в обновлении, сейчас мы намерены заложить в наш план, что ключевая ставка в ближайшие месяцы все-таки останется на уровне 15%, но мы пристально следим за еженедельной инфляцией.

Мы видим, что ЦБ таргетирует инфляцию, хочет ее привести к 4% к концу следующего года, "трансмиссия" в системе работает сейчас сложнее, чем раньше, поэтому для нас в базе ставка на уровне 15%. И предполагаем, что ключевая ставка останется двузначной в течение всего следующего года. Снижение начнется, по нашим прогнозам, в районе третьего квартала. Первое полугодие мы проживем с максимальной ставкой, так мы сейчас полагаем.

**— Какие прогнозы по укреплению рубля можете дать?**

— Тема, которая традиционно многих интересует, — курс доллара, сейчас он высокий, но рассчитываем, что административные меры скажутся и доллар удержится в пределах 88–92 рублей до конца этого года. Рынок сейчас ведет себя более волатильно, раньше колебания были в 2–3 рубля, сейчас — до 10 рублей. Резкие краткосрочные колебания могут быть, но, мы думаем, равновесие находится вблизи 88–92 рублей.