

## ВИКТОР БОЛБАТ: «СМЕЛЫЕ ПЕРЕМЕНЫ Я НАЗЫВАЮ ПРОГРЕССОМ»

В банковской отрасли происходят стремительные изменения. С одной стороны, глобализация, технологические новинки, с другой — усиление контроля за денежными потоками, их прозрачностью. Для латвийских банков этот год связан с ощутимым оттоком нерезидентских вкладов, внедрением новых моделей бизнеса, поиском новых рынков. Как идет этот процесс, *Открытому городу* рассказал председатель правления *Baltic International Bank*, сопредседатель Комитета стратегического развития Ассоциации финансовой отрасли Виктор Болбат.

**В**иктор — человек нового поколения, он рос и учился уже в условиях свободной независимой Латвии. Вот и на перспективы банковского бизнеса он смотрит с позиций человека, перед которым открыт весь мир.

### Это не революция, это эволюция

**Виктор, вы руководите банком совсем недавно — с момента назначения минуло 100 дней. И сразу окунулись в гущу событий, времени на раскачку не было. Как вы оцениваете перемены в вашей отрасли — это революция или эволюция?**

Революционные изменения всегда присутствуют в эволюции жизни. В данном случае в развитии банковского дела. Действительно, отрасль пере-

Все портфели нашего инвестиционного направления растут. На историческом максимуме и объем активов ценных бумаг, которые клиенты у нас держат на хранении, растут портфели доверительного управления, портфели совместного финансирования.

живает колоссальные перемены. Но вы рисуете картину крайности. Это скорее реформа, поскольку преобразования происходят сверху, с головы. Ведь мы не ломаем, как требуют того законы революционного жанра, мы строим.

Для многих банков, которые концентрируются на индивидуальном обслуживании, сейчас время поиска новых форматов бизнеса, новых рынков, новых услуг, новых путей взаимодействия, как продолжать это дело в сегодняшних реалиях.

А реалии сегодня таковы — вопросы AML (предотвращение отмывания средств и финансирования терроризма) и compliance (соответствие требованиям и нормам законодательства) действительно требуют реформирования. Что, собственно, и происходит. Второй такой отрасли, где идут столь стремительные перемены, в Латвии я

даже не назову. И уверен, что вопросы контроля и прозрачности претерпят еще большие изменения. Почему? Потеряли ли мы веру в людей? Или правила ведения бизнеса стали нечестными. Нет... Раньше жизни людей уносили болезни — чума, эпидемии, так как мы не знали средств, которые вылечили бы нас. Среди уничтожающих вирусов 21-го века — терроризм и наркотики. И, к сожалению, чтобы противодействовать этому, необходим жесткий контроль за финансовыми потоками. А задача всего общества — сохранить мир и не допустить трагедии.

### Не страшно было окунуться в такую «революционную эволюцию»?

Я не вижу предмета страха, я вижу только сферу ответственности — перед клиентами, перед сотрудниками, перед акционерами, перед страной. Смелые перемены я называю прогрессом.

не проходило бы через череду громких заголовков. Только в 2017 году в Швейцарии иностранные вклады упали на 35 млрд евро, за последние несколько лет многомиллиардные штрафы банкам в Америке и в Британии не раз становились предметом обсуждения общественности. Но это уже все в прошлом, сейчас мы все думаем о будущем, и банковская отрасль Латвии также сделала выводы и внедряет реформы для формирования новой устойчивой системы финансовых услуг.

Да, новая задача сложнее, ведь мы должны конкурировать с банками в Германии, в Австрии, в Швейцарии и т.д., зато рынок больше не ограничен языком или регионом.

К тому же Европейский центральный банк ставит целью создание на территории ЕС Банковского союза. Это значит, что банк из Латвии будет в одном ряду с банками из Германии, Франции, Италии и т.д. Сегодня наш рынок — весь мир.

**А резидентами в европейских банках будут считаться все граждане ЕС или только резиденты той страны, где банк расположен?**

Если пользоваться принятой терминологией ЦСУ (Центральное статистическое управление Латвии), то резидентский вклад — это вклад гражданина и резидента Латвии. Но по существу мы работаем по принципам ЕС о свободе перемещения капитала. Товары и услуги внутри ЕС перемещаются без проблем. И потом, все мы являемся резидентами Европы. Осталось «дело о резидентах» упорядочить и разрешить бюрократические недоразумения.

### Новые услуги, новые партнеры, новый интернет-банк

**Мы знаем, что *Baltic International Bank* много делает для восстановления репутации латвийской банковской отрасли за рубежом. Как вас там принимают?**

Принимают как коллег. Мы ни разу не получили отказа. С презентацией для партнеров я уже побывал и в Лондоне, и в Женеве, и в Вене, и в Вашингтоне. Мы рассказываем про наш банк, про банковскую отрасль в целом, про ситуацию в Латвии.

### То есть, по сути, вы занимаетесь презентацией Латвии?

Мы и есть Латвия. Презентуя себя, мы презентуем страну, в которую верим.

**Новый год уже не за горами, можно ли говорить о каких-то достижениях *Baltic International Bank* в его юбилейном году?**

**Мы сейчас проходим фазу серьезных реформ. Важно не только достойно пройти этот период, но и сохранить контроль над процессами, в которые мы вовлечены. А также не потерять доверие клиентов и партнеров.**

### Есть резиденты ЕС и нерезиденты ЕС

**Латвия в этом году отмечает свое 100-летие, банк — 25-летие. Для *Baltic International Bank* важно, в какой стране он находится?**

Естественно. Мы часть истории Латвии на протяжении уже четверти века. Мы — банк в первом поколении. Мы — одни из первопроходцев финансовой отрасли. Ведь до создания Банка акционеры создали первую в стране фондовую биржу. И благодаря нам и вместе с нами государство строило и продолжает совершенствовать финансовую систему страны. Это очень важно для всех.

### Увы, определение «банк из Латвии» сегодня имеет в мире и негативный оттенок...

Я так не считаю. Так не считают и иностранные инвесторы. Последняя крупная сделка одного американского фонда, который приобрел банк в Латвии, — тому подтверждение. Это скорее говорит об обратном: банковская отрасль представляет интерес, и инвесторы не видят тут особых рисков.

Как я говорил ранее, изменения в банковской сфере происходят по всему миру. Нет такого государства, которое

Виктор Болбат: «Второй такой отрасли, где идут столь стремительные перемены, в Латвии я даже не назову».





Команда *Baltic International Bank* верит в Европейский банковский союз, в котором латвийский банк будет представлен на равных.

Безусловно! Приведу несколько самых ярких примеров.

Мы получили разрешение заниматься выпуском облигаций для компаний, уже сейчас работаем над двумя мандатами, в процессе третий. Латвийский бизнес выпускает облигации, тем самым занимает деньги на финансовых рынках, наша команда помогает ему это сделать.

Следующее — услуги банка-держателя для тех, кто работает на рынке ценных бумаг. Это также является новинкой, которую мы предлагаем клиентам.

Полным ходом идет работа над нашим новым интернет-банком. В середине 2019 года у *Baltic International Bank* будет новый, современный, отвечающий нашим приоритетам интернет-банк с модулем для ценных бумаг, который упростит работу клиентов, работающих с этим продуктом.

Стоит отметить, что мы стали активнее работать с медиа, с регулятором, с Ассоциацией финансовой отрасли, с партнерами. У нас есть целый перечень новых партнерских отношений и в инвестиционных услугах, это ведущие международные консалтинговые компании, например, *Colliers*

*International, Redgate Capital, Oaklins Baltic.*

Это сотрудничество не только помогает предоставлять нашим клиентам больший спектр услуг, но также расширяет нашу сферу влияния.

Ведь у каждого из десятка самых разных партнеров, с которыми мы общались в Европе за последние полгода, своя клиентская база, свое представление о рынке.

**В прошлый раз, когда мы встречались в феврале, вы говорили, что будете привлекать своих клиентов к совместному инвестированию в различные проекты. Удалось достигнуть подвижек в этом направлении?**

Удалось. Все портфели нашего инвестиционного направления растут. На историческом максимуме и объем активов ценных бумаг, которые клиенты у нас держат на хранении, растут портфели доверительного управления, портфели совместного финансирования. И это говорит о реальных достижениях в реализации долгосрочной стратегии банка.

**А можно уже сейчас прогнозировать, как вы закончите 2018 год?**

Первое полугодие банк работал с запланированными убытками. Являясь

банком частного владения (*privately owned*), акционеры банка, в случае разумной необходимости, могут себе это позволить, в отличие от многих финансовых организаций, котирующихся на фондовых рынках. Сегодняшняя амбиция и задача банка — придерживаясь утвержденного бюджета, наращивать положительную динамику, с тем чтобы к концу года начать генерировать прибыль.

**Но есть еще ответственность перед государственным Регулятором, который требует сокращения среди банковских клиентов количества нерезидентов. Как с этим?**

Давайте уточним. В рамках глобализации бизнеса существует понятие «международный клиент». Что от нас требует Регулятор — приведение клиентских дел согласно новым правилам *AML* и *compliance*. Если клиент соответствует высоким международным стандартам, то он смело может продолжать работу с банком, независимо от его резидентства. Уходят, как правило, те, кому не под силу обеспечить прозрачность своего бизнеса, и те, кто пытается жить по-старому. Уход таких клиентов — естественный процесс.

Приоритетом *Baltic International Bank* с самого начала было предостав-

*Квартал, расположенный между улицей Калею и площадью Вецпилсетас, в развитие которого банк инвестирует немалые деньги, является местом, с которого исторически берет начало наш город.*

ление индивидуального сервиса для клиентов с международными амбициями. Это остается неизменным.

Но за последние годы, конечно, клиентская база изменилась. В 2015 году примерно 8 наших клиентов из 10 были из стран СНГ. А сегодня уже больше половины — клиенты из Латвии и других стран европейской экономической зоны.

### Амбициозные задачи

**Какие цели вы как руководитель *Baltic International Bank* ставите на следующий год?**

Мне нравится мысль Альфреда Норта Уайтхеда, известного британского математика, логика и философа: «Искусство прогресса состоит в том, чтобы сохранять порядок среди изменений и сохранять изменения среди порядка».

Мы сейчас проходим фазу серьезных реформ. Важно не только достойно пройти этот период, но и сохранить контроль над процессами, в которые мы вовлечены. А также не потерять доверие клиентов и партнеров.

*Baltic International Bank* — это семейный бизнес. Форму управления таким бизнесом в мире называют *Privately owned* или *Strictly privately owned*. Это не подразумевает наличие

так работает только *Baltic International Bank*. Мы верим в Европейский банковский союз, в котором наш банк будет представлен на равных.

### Когда интересы банков совпадают

**Недавно вы стали сопредседателем Комитета стратегического развития Ассоциации финансовой отрасли. Мы обратили внимание, что в руководстве этой структуры представлены два шведских банка — *SEB* и *Swedbank*, один американский — *Citadele* и один латвийский — *Baltic International Bank*. Удастся найти общий язык?**

Конечно, ведь мы дополняем друг друга.

В Комитете стратегического развития Ассоциации финансовой отрасли представлены банки с разными бизнес-моделями, масштабами, подходами, но это только укрепляет сотрудничество. Мы обсуждаем стратегию развития всей отрасли, и замечательно, что диалог абсолютно открытым.

Мы разные, но по многим направлениям наши видения близки. А как же иначе? У каждого банка есть свои интересы, но есть и значительная зона, где они совпадают. Сейчас общий приоритет комитета — восстановление репутации и развитие финансовой от-

и балета вернулась легендарная постановка «Аида» в визуальном исполнении художника и сценографа Илмарса Блумберга. Блумберг считается наиболее ярким представителем мифологического мышления в Латвии. Горизонты его творческого полета мы помогли раскрыть, организовав его персональную выставку «Я не умру», а также издали книгу и сняли документальный фильм.

Говоря о книгах, приятно осознавать, что при поддержке банка было издано более 20 книг. Поэтому, в том числе, каждый год мы принимаем участие в самом знаменательном событии года в сфере литературы — во вручении литературной премии (*LALIGABA*). Способствуя развитию духовных ценностей в Латвии, мы уже многие годы поддерживаем деятельность Латвийской римско-католической церкви. Всего не перечислишь.

Сейчас мы запустили проект «Библиотека». Мы собрали рассказы известных людей Латвии, таких как Норы Икстены, Збигнева Станкевича, Андри-са Вилкса, Карины Петерсоне, Вайры Вике-Фрейберги, Иманта Ланцманиса и многих других об их личных библиотеках, об эмоциональной и профессиональной значимости книги в жизни человека и формировании личности. И при помощи цикла видеосюжетов мы рассказываем об этом.

**Еще один ваш проект — развитие целого квартала в Старой Риге...**

*Baltic International Bank* стоял у истоков создания финансовой системы новой независимой Латвии. Неудивительно, что и квартал, расположенный между улицей Калею и площадью Вецпилсетас, в развитие которого банк инвестирует немалые деньги, является местом, с которого исторически берет начало наш город. Здесь были первые поселения и именно отсюда началось развитие города в начале 13-го века.

Проект предусматривает существенную реконструкцию комплекса из пяти зданий, являющихся частью культурного наследия ЮНЕСКО. Наша цель — сохранив культурно-историческое наследие и соблюдая традиции застройки в Старом городе, регенерировать деградационную часть Старой Риги и превратить ее в общественно-деловую зону, создав единый архитектурный ансамбль, соответствующий высоким современным стандартам.

Ведь создаваемые банком ценности — как финансового, так и культурного характера — будут передаваться из поколения в поколение и приносить радость. ◦

**Privately owned — это модель, совмещающая консервативный подход в управлении рисками, вкупе с современными технологиями и высококомпетентным персоналом. В странах Балтии так работает только *Baltic International Bank*.**

сети филиалов, банк фокусируется на индивидуальных клиентах, занимаясь инвестиционными услугами (*asset management*), имея международное предложение для клиентов, которые действуют в разных географических регионах.

*Strictly privately owned* — строго частная собственность. Очень часто в «старой» Европе это семейная собственность, возможно, уже во втором-третьем поколении. Люди хотят сохранить и приумножить капитал для себя и своих потомков — и эти человеческие задачи они доверяют банку, его акционерам.

*Privately owned* — это модель, совмещающая консервативный подход в управлении рисками, вкупе с современными технологиями и высококомпетентным персоналом. В странах Балтии

расли во благо латвийской экономики.

На протяжении последних лет латвийский банковский сектор сталкивался с необходимостью решения различных задач. Я убежден, что для устойчивого развития латвийского финансового сектора крайне важно создать синергию между всеми игроками — как ритейл, так и частного владения, работающих по общим принципам прозрачности и устойчивости.

### «Библиотека» и квартал Старой Риги

**У вас много социальных проектов, планируете ли вы продолжать их в будущем году?**

Несомненно. Банк всегда уделял этому особое внимание.

Например, при поддержке банка на сцену Латвийской Национальной оперы