

Совладелец Альфа-банка Петр Авен о тонкостях санации, монетарной политике и письме Гаврилова.

В этом году тренд по усилению позиций государства в российском банковском секторе резко усилился. Целый ряд крупных частных банков лишился лицензии или перешел под контроль Центробанка, оставшимся приходится все активнее доказывать клиентам и регулятору свою состоятельность. Чем грозит огосударствление сектора, эффективны ли действия ЦБ как регулятора и насколько верна информация о жесткости методов работы Альфа-банка, “Ъ” рассказал его совладелец Петр Авен.

— У вас вызывает беспокойство растущая роль государства в банковской системе?

— Если честно, идет огосударствление экономики в целом, что во многом связано и с внешними факторами, это общий тренд. Конечно, и доля государственных банков растет. Если в 2008 году, например, в розничном секторе доля банков с госучастием составляла 45%, сейчас — 62%. Три года назад 48 банков были под контролем государства, сейчас их 55, притом что общее количество банков сократилось на 57%. Новая схема санации (через фонд консолидации банковского сектора ЦБ.— “Ъ”) к этому подталкивает. Взять даже то, что сейчас на базе банка «Открытие» и Бинбанка (санируются фондом ЦБ.— “Ъ”) будет создаваться еще один госбанк.

Разговоры о том, что потом этот банк будет успешно приватизирован, я считаю некоей фантазией. Пока мы видим, что будет создаваться большой государственный институт, и мне это действительно не очень симпатично. Но Эльвиру Набиуллину трудно обвинять (глава ЦБ.— “Ъ”) — это общий тренд развития нашей экономики. Я уверен, что она не является сторонником такого огосударствления, но это то, с чем она не может бороться.

— Какими могут быть последствия санации «Открытия» и Бинбанка? Экономисты Альфа-банка оценили ее в 1-1,2 трлн руб.

— Эти банковские проблемы, к счастью для ЦБ, возникли на фоне очень низкой инфляции. Кроме того, в 2017 году корпоративное банковское кредитование стагнирует, поэтому банки приток депозитов размещают на счетах в ЦБ. У меня есть цифры, что объем депозитов на этих счетах сейчас составляет 1,3 трлн руб., с начала года он вырос на 0,7 трлн руб. Банки получают новые деньги, которые не передаются в экономику, поэтому эмиссионное финансирование не приведет ее к наводнению деньгами. Так что фундаментальных макроэкономических последствий сегодняшняя ситуация в банковской системе не имеет.

Но дальше положение дел может поменяться. Надо сказать, что, хотя ЦБ играет главную и важнейшую роль в подавлении инфляции, в этом году были и сезонные факторы. Так, урожай сельхозпродукции очень большой, что тоже сыграло против инфляции. Поэтому если сегодня решение о санации через механизмы с госучастием не имеет инфляционных последствий, это не значит, что подобные решения не приведут к ним в будущем.

— Какие еще негативные последствия могут быть?

— Все то же огосударствление прежде всего. В корпоративном кредитовании доля госбанков сегодня 70%. Если дальше будет развиваться по той же схеме, как сейчас... Ну куда это? Дальнейшее огосударствление эффективным не является.

— Альфа-банк — старый санатор. Вы согласны, что прежний механизм финансового оздоровления (санация проблемных банков коммерческими кредитными организациями)

неэффективен?

— Если вы знаете, из 30 банков-санаторов десяти потом самим потребовалась санация. Это критически плохой результат, поэтому и сделана попытка кардинально поменять систему. Вместе с тем я не считаю, что надо было отказываться от старой. Возьмем пример Альфа-банка. Может быть, хвастаться нехорошо, но у нас за плечами вполне успешные санации Балтийского банка и банка «Северная казна».

— В законе сохранен старый метод санации как альтернатива.

— В законе он формально существует, да. Если говорить честно, мы общаемся с ЦБ и видим, что отказ от старой системы определяется прежде всего боязнью Эльвиры Сахипзадовны (Набиуллиной.— “Ъ”) и ее сотрудников обвинений в коррупции. Это следствие коррупционной среды, когда сам факт того, что вас могут в этом обвинить — скажем, почему вы отдали банк на санацию этой организации, а не той,— заставляет принимать неоптимальные решения. Во-многом именно поэтому решено, по сути, отказаться от первой схемы.

Наглядный пример — банк «Траст» (в декабре 2014 года передан на санацию банку «Открытие». — “Ъ”). Мы дали свое предложение, которое предполагало более высокую потребность в средствах государства, чем у «Открытия», но зато наша оценка была совершенно честной. «Открытие» выиграло тендер. Думаю, хотя и не могу утверждать, что Эльвира Сахипзадовна понимала преимущества нашего предложения. Но опять же отдать санацию банку, который формально дает худшее предложение, страшно, потому что будут обвинять в коррупции. Боязнь такого обвинения, к сожалению, большая системная проблема. В итоге банк «Открытие» через некоторое время пришел за новыми деньгами, к счастью, их не получил, и все кончилось бедой (в августе «Открытие» само передано на санацию в фонд ЦБ).

Если этих обвинений не бояться, то можно вполне было остаться в рамках старого механизма тоже. Мы были бы готовы в этом участвовать и дальше, вполне можно было оставить нас в этой схеме, никому плохо от этого не было бы.

— Чем закончилась история с подачей заявления в Генпрокуратуру, которая по вашей жалобе потребовала от ЦБ отменить повторный конкурс на санацию «Траста»?

— Тем, что «Траст» не получил новых денег. История была просто нечестная.

«Открытие» подало заявку на некоторую сумму, мы были уверены, что ее не хватит, и, действительно, через некоторое время они пришли за дополнительными деньгами. Нас отсекали, потому что мы с самого начала реалистично оценивали масштаб проблем на балансе «Траста». Слава богу, что с помощью в том числе прокуратуры новые деньги выделены не были. Это было бы только лишнее бремя расходов ЦБ. И все это кончилось тем, чем кончилось.

— А вы в последнее время обсуждали с госпожой Набиуллиной возможность взять на санацию какой-либо банк?

— Да, обсуждали.

— Давно?

— Недавно.

— И какова реакция?

— Пока никакой.

— Есть какие-то конкретные банки, которые хотите санировать?

— Есть, но я не буду их называть. Мы готовы вновь стать санаторами, хотим и считаем, что умеем это делать хорошо, честно и с меньшими потерями для ЦБ, нежели по новой

схеме.

— То есть «нет» пока вам не сказали?

— Но нам и «да» никто не сказал. Из того, что мы сейчас видим, мне кажется, что движение не в нашу сторону. Ну нет — значит нет.

— В 2016 году вы заявили, что действия Эльвиры Набиуллиной как в денежно-кредитной политике, так и в надзоре достойны аплодисментов. По вашим словам, она покончила с «многолетним безволием» предыдущего руководства ЦБ. Вы и сейчас придерживаетесь того же мнения?

— Я по-прежнему считаю, что Эльвира Набиуллина очень эффективный руководитель. Во-первых, результаты в сфере монетарной политики, подавления инфляции — совершенно замечательные, и это прежде всего заслуга ЦБ. Во-вторых, Эльвира Набиуллина, в отличие от всех ее предшественников, решилась на серьезную очистку системы. Сопоставимые усилия по повышению прозрачности банковского сектора в прошлом предпринимались только тогда, когда первым зампредом ЦБ был Андрей Козлов (занимал этот пост в 2002–2006 годах, был убит в сентябре 2006 года.— “Ъ”). Только Эльвира Набиуллина начала фундаментально менять систему банковского надзора, который находился просто в руинах. Мы все понимаем существующие проблемы с надзором, и они большие, но именно нынешний председатель ЦБ начала процесс исправления. Надеюсь, что эффективный надзор будет ЦБ построен. Одномоментно ничего получиться не может, и я по-прежнему считаю, что действия госпожи Набиуллиной заслуживают аплодисментов.

— Вы согласны с объяснениями первого зампреда ЦБ Дмитрия Тулина, почему регулятор «ФК Открытие» и Бинбанк отправил на санацию, а у «Югры» отозвал лицензию?

— Я поддерживаю эту позицию, потому что ситуации действительно совершенно разные. «Открытие» и Бинбанк были вполне рыночными банками, работавшими с большим количеством заемщиков, имели большие межбанковские отношения, в то время как «Югра» в основном кредитовала основного акционера. С точки зрения влияния на систему это два разных сюжета. Плохо то, что отзыв лицензии не был изначально четко и ясно объяснен, хотя я сторонник мотивированного суждения и права ЦБ принимать подобные решения самостоятельно.

Это, кстати, не отменяет того, что ЦБ порой принимает не вполне оправданные дискриминационные решения. В частности, мы сталкиваемся с тем, что давление на частные и государственные банки разное. То, что требуют от нас, зачастую не требуют от государственных банков.

— Например?

— Это касается прежде всего нормативов, в частности требований по нормативам Н25 (максимальный риск на связанное с банком лицо.— “Ъ”) и Н6 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков.— “Ъ”). Если их применять в соответствии с инструкциями ЦБ, то у нас, например, достаточно жесткая ситуация по компаниям X5 Retail Group и «Вымпелком» (входят в «Альфа-групп».— “Ъ”), тогда как в некоторых государственных банках практически 70% клиентов и заемщиков связаны между собой, но регулятор на это не обращает внимания.

— Это вы про кого?

— Я бы не хотел с негативной стороны обсуждать другие банки.

— Вот тут я не могу не вспомнить, какие громкие последствия для рынка повлекло

обнародование письма своим клиентам сотрудника «Альфа-Капитала» Сергея Гаврилова, где он говорил о проблемах четырех банков — «Открытия», Бинбанка, Промсвязьбанка и Московского кредитного банка, назвав их «московским кольцом». Кстати, существует «московское кольцо»?

— Давайте не будем повторять ошибок Сергея Гаврилова и уходить в публичную плоскость.

— Тем не менее какие последствия это письмо повлекло для «Альфа-групп»?

— Во-первых, мы получили предупреждение Федеральной антимонопольной службы, согласно которому должны были прекратить рассылку этих писем о банках и вообще отозвать их, направить опровержение этой информации, что мы и сделали. Все письма, которые Сергей Гаврилов разослал, были отозваны. Во-вторых, я лично звонил руководителям всех этих четырех банков и перед ними извинялся. Безусловно, с точки зрения публичности это была серьезная ошибка, и мы ее признали. С другой стороны, люди делают ошибки, и это действительно была ошибка Сергея Гаврилова. Но с профессиональной точки зрения у нас к нему претензий нет, он чрезвычайно грамотный эксперт и продолжает работать. Были призывы его уволить, чуть ли не расстрелять, но это не наша стилистика, не наш путь. Он как работал, так и работает. Каждый может ошибиться.

— Вообще считается, что у вас жесткие методы...

— Мы требовательные, у нас жесткие методы, но без самодурства.

— Не секрет, что санациям «Открытия» и Бинбанка предшествовали в том числе информационные атаки на эти банки. Альфа-банк и сам подвергся информационным атакам. Реально ли найти заказчика? Как это на практике влияет на бизнес банка?

— Мы сами были жертвами информационных атак, судились с «Коммерсантом» в 2004 году (из-за статьи «Банковский кризис вышел на улицу». — “Ъ”). Но если атака безосновательна, то она достаточно быстро захлебывается. Можно, конечно, создать панику, но в полной мере разрушить банк медиаатакой все-таки нельзя: существенные вопросы гораздо важнее. При этом всегда надо защищать свою позицию, в том числе легальными способами, как мы это делали с «Коммерсантом».

— На вас не распространяются ни украинские, ни западные санкции. Есть риск, что новый пакет санкций США вас коснется?

— Мы не видим для этого оснований.

— Сделки по слиянию и поглощению Альфа-банк рассматривает?

— Сегодня ни одной сделки на столе нет. Ни одного живого варианта.

— А на Украине? Каковы позиции на украинском рынке ABN Holdings S.A., совладельцем которого вы являетесь? Были ли мысли продать украинские активы? Или, может быть, увеличить их за счет сделок по слиянию и поглощению?

— На данный момент мы не рассматриваем варианты расширения присутствия на Украине. Безусловно, рынок очень интересный, в том числе технологически, и мы видим в нем большой потенциал. Но в силу сложившихся обстоятельств нам нелегко там работать. Поэтому мы приняли предложение о сотрудничестве от европейской финансово-промышленной группы, которая также видит определенную перспективу в украинском рынке и заявила свой интерес к портфельной инвестиции в украинский Альфа-банк. Я считаю это хорошим сигналом, который позволит дополнительно интернационализировать и укрепить нашу команду. Как вы знаете, 9,9% нашего банковского холдинга уже принадлежит итальянской UniCredit Group.

— Кто этот инвестор?

— Это международный инвестиционный фонд MSP Stiftung (Лихтенштейн). У этого фонда уже есть банковский актив — банк Sigma Kreditbank AG, специализирующийся на розничном кредитовании. Также фонд владеет крупным, около 25%, пакетом акций компании RHI Magnesita NV, одного из мировых производителей огнеупоров.

— Фонд купил контрольный пакет?

— Нет. Сейчас закрыта сделка на 9,9%. После согласования с Национальным банком Украины участие инвестора достигнет 24,9%. Как я сказал, мы продолжаем работать на Украине — жизнь длинная, ситуация рано или поздно нормализуется, и я верю, что взаимное понимание будет достигнуто. Надо признать, украинский регулятор занимает конструктивную профессиональную позицию, оставаясь вне политики, и сложностей в отношениях с ним у нас нет. В то же время ситуацию нельзя назвать простой. Вы знаете, идут атаки на наши отделения, заливают строительной пеной банкоматы. Но все это постепенно приходит в норму, так как в отношении нас нет никаких санкций ни на национальном, ни на международном уровне.

— Но и уже когда ситуация была уже непростой, вы наращивали присутствие на Украине, скупали банки. Что изменилось?

— Мы никогда не ставили задачу скупать банки с целью «наращивания присутствия», тем более в свете последних событий. Приоритетной задачей является повышение эффективности наших банков во всех странах, где мы работаем, в том числе и на Украине. Когда возникла возможность вступить в стратегическое партнерство с европейской банковской группой UniCredit Group и таким образом внедрить во всех наших банках, в том числе на рынке Украины, лучшие международные управленческие практики и усилить позиции на рынках, мы приняли, как я считаю, очень правильное решение.

— Еще в начале года вы называли «чушью» тезис о скорой гибели традиционных банков и их переходе только на онлайн-сервисы. Тем не менее в рамках группы планируется создание еще одного банка — цифрового. Зачем? Почему отдельно от Альфа-банка? Как продвигается проект?

— Традиционные банки, и мое мнение не изменилось, безусловно, не умрут. И у нас есть здесь фундаментальная компетенция, и, как показывают все мировые данные, традиционные банки на горизонте одного-двух лет способны реагировать на появление новых конкурентов путем оптимизации филиальной сети и внедрения собственных новых технологий. Но вместе с тем акционеры, которых я представляю, думают все время о возможности зарабатывания денег, создании новой стоимости. Мы видим, что монолайнеры, относительно небольшие диджитал-банки, могут быть достаточно перспективным средством зарабатывания денег. Они способны более быстро и эффективно внедрять инновации, что служит в некотором смысле мотором и для большого банка, который находится рядом. Просто внутри большого банка создать совершенно новую платформу, новую идеологию трудно. Создать что-то новое могут небольшие стартапы, которые среди прочего могут пользоваться компетенциями большого банка, скажем, в сфере комплаенса, взаимоотношений с ЦБ. Многие большие мировые банки сегодня делают рядом с собой небольшие диджитал-финансовые институты. Что касается нас, то мы на эту тему думаем, но еще не приняли финального решения.

— В Альфа-банке была «Альфа-лаборатория», которую вы расформировали.

— Именно этот пример нам показал: внутри большого банка заниматься принципиально новыми вещами, серьезными инновациями трудно. Чтобы создать совершенно новое, способное бежать, надо сделать отдельную структуру.

— В последнее время в Альфа-банке были громкие кадровые перестановки. Например, с поста управляющего директора в ноябре ушел Алексей Марей, несколькими месяцами ранее — глава розницы Михаил Повалий, которого сменил Майкл Тач. С чем это связано?

— Организация развивается, появляются новые задачи, одни люди устают, появляются новые. В частности, Алексей Марей в том числе и устал, и у него есть личные соображения: он хотел уехать в Англию на какое-то время, потому что у него там живет семья. Да и вообще ротация нужна, нужно появление новых людей. Я против революционных изменений и революционных обновлений всей команды: выгнать, поменять — не наш путь. Но свежая кровь, которая несет с собой новые практики, обязательно должна появляться. Алексей Марей, надеюсь, останется в обойме нашего холдинга.

— Альфа-банк возглавил демарш крупных банков по выходу из Ассоциации российских банков (АРБ) Гарегина Тосуняна. Зачем?

— Просто с нами перестали советоваться. Последним триггером было заявление ассоциации по поводу деятельности ЦБ, которое с нами никто не согласовывал (весной Альфа-банк раскритиковал доклад к ежегодному съезду Ассоциации российских банков.— “Ъ”). На съезде появился доклад, который мы вообще не видели, и там выражалась позиция, прямо противоположная нашей. Я искренне считаю, что ЦБ движется в правильную сторону. В докладе говорилось обратное.

Я уже на протяжении 40 лет являюсь сторонником жесткой монетарной политики. Там же высказывались обычные популистские призывы к ослаблению монетарных ограничений. Как мы могли оставить это без внимания? Без нас, от нашего имени делаются идиотские, непрофессиональные, оскорбительные для ЦБ заявления. Как это может быть? Вот, собственно, все. Мы решили, что нам в такой организации не место. Вместе с другими банками мы модифицировали другую банковскую ассоциацию — «Россия».

— Но там же вроде тот же, что и в АРБ, принцип — «один банк — один голос».

— Дело не в этом. Во многом это вопрос первого номера — руководителя и его готовности слушать. Там сейчас Георгий Лунтовский (бывший первый зампред ЦБ.— “Ъ”), которого все знают, который, как нам кажется, способен слушать и формировать консенсусно разумные решения. Это вопрос организации работы. Мы не думаем, что в ассоциации «Россия» будут какие-то внутренние противоречия. Мы надеемся, что эта ассоциация вполне сможет вырабатывать общую позицию. Это не так сложно.

— Вообще, зачем банку вашего уровня нужна отраслевая ассоциация? Вы же решаете большинство вопросов с регулятором напрямую.

— Безусловно, нужен диалог между банками и ЦБ. Есть вопросы регулирования, внедрения стандартов, правил надзора. Много вопросов, которые требуют обсуждения, и бегать каждому банку по одному в ЦБ неэффективно и малопривлекательно. Прямой диалог, конечно, есть. Но не у всех, а только у самых больших банков. Надо сказать, что мы, в отличие от того, что о нас часто думают, хорошо понимаем, что есть и другие банки, которые нужны, в том числе небольшие. Главное, чтобы они нормально работали. А им добежать трудно.

Вот я председатель совета директоров компании «АльфаСтрахование». Периодически Эльвира Сахипзадовна собирает руководителей десяти крупнейших страховых компаний и с ними разговаривает. Это очень хорошая форма. Во многом это связано с тем, что у страховщиков есть возглавляемый Игорем Юргенсом союз. Вот господин Юргенс умеет собрать, договориться с Эльвирой Набиуллиной о встрече, о повестке, и мы идем встречаться. Вот такого не было вообще в отношениях АРБ и ЦБ. Сейчас именно такая форма нужна, чтобы действительно был нормальный диалог.

— Вы упомянули, что являетесь приверженцем жесткой монетарной политики. По вашим оценкам, каков сейчас должен быть уровень ключевой ставки?

— Призывы к понижению ставки и ослаблению денежной политики мне кажутся чрезвычайно опасными. Действительно, сегодня Эльвира Сахипзадовна многого добилась жесткой монетарной политикой, взять ту же низкую инфляцию. Но опять же надо иметь в виду, что на ставку и на низкую инфляцию работают сегодня рекордный урожай зерновых и укрепление валютного курса в начале года, что привело к снижению цен на импорт. Поэтому в длинную инфляционные риски по-прежнему существуют и снижать ставку считаю нерациональным, держать ее на уровне 7–8% — очень разумно. Умеренно жесткая монетарная политика мне кажется совершенно верной, на ближайшее время я абсолютно поддерживаю позицию ЦБ.

— У вас самих какие прогнозы по прибыли?

— У нас в приоритете рост, и мы хотим удвоить долю на рынке в достаточно короткой перспективе. При этом мы ясно ориентируемся на то, чтобы зарабатывать деньги: в этом году возврат на капитал будет привычно выше 12%. То есть у нас ориентация на рост при серьезной доходности.

Источник: Коммерсант, 01.12.2017