



Низкий уровень корпоративного управления в Банке Москвы стал одной из причин тех проблем, которые возникли в этой кредитной организации. Такое мнение в интервью portalу Банки.ру высказал председатель наблюдательного совета ВТБ Сергей ДУБИНИН. Также он рассказал о том, какие меры необходимо предпринимать для повышения качества банковского надзора, каким ему видится будущее Банка Москвы и стоило ли ВТБ вообще приобретать этот проблемный актив.

- На днях я принимал участие во встрече президента Дмитрия Медведева с независимыми директорами и так называемыми профессиональными поверенными. Власти делают определенную ставку на независимых директоров, надеясь, что они привнесут нечто новое в работу госкомпаний. С помощью независимых директоров корпоративное управление в них должно быть отстроено на уровне лучших мировых стандартов. В идеале улучшение качества корпоративного управления повысит эффективность работы самих компаний. В процессе их приватизации это должно проявиться в виде увеличения стоимости компаний, тех пакетов акций, которые будут продаваться. С президентом обсуждался также вопрос, как лучше отладить корпоративное управление с участием профессиональных поверенных и независимых директоров.

- И как вы планируете повышать качество корпоративного управления, в частности, в ВТБ и «АЛРОСА», где являетесь независимым директором?

- Прежде всего надо отработать корпоративные процедуры: некоторые вещи должны функционировать просто автоматически. Нужна качественная работа комитетов при наблюдательных советах. Решения, выносимые на набсовет, проходят профессиональную оценку, и комитет по рискам должен оценивать крупнейшие сделки. Это будет создавать механизм автоматического улучшения качества принимаемых решений. Для этого в ВТБ пригласили такого известного финансиста, как Дэвид Бондерман. Он один из руководителей крупнейших американских инвестиционных фондов, человек с колоссальным опытом работы в финансовом секторе. Он будет членом комитета по стратегии ВТБ. Наша работа должна привести к тому, что программа приватизации до 2013 года позволит максимально повысить финансовый результат от продажи акций госкомпаний, в том числе ВТБ.

Если переходить к ситуации с Банком Москвы, давайте смотреть на нее аналитически. То, чего там, безусловно, не хватало, - это как раз системы корпоративного управления и контроля со стороны ведущего акционера. К чему это привело, мы сейчас видим. Ведь в разговорах о Банке Москвы как-то забывают, что банк на самом деле государственный.

До последнего времени 46,48% акций, то есть контрольный пакет, принадлежало правительству Москвы. И всеми участниками рынка Банк Москвы воспринимался как государственный. И уж точно не считался банком, принадлежавшим лично менеджменту или конкретно Андрею Бородину.

- Вы говорите, что одна из ваших задач в ВТБ - повышение уровня качества корпоративного управления. Но куда смотрели менеджеры ВТБ, когда проводили due diligence Банка Москвы?

- Вопрос абсолютно закономерный, нам его уже много раз задавали. Отчетность, которая была передана сотрудникам ВТБ, не соответствовала реальному положению дел. Она была фальсифицирована, и мы считаем, что нашим правоохранительным органам нужно дать некую правовую оценку именно этого факта. Им следует выяснить, кто, как и почему такую отчетность составлял, а затем предоставлял в Банк России и коммерческим партнерам.

Чтобы был понятен подход, хочу обратить ваше внимание на ту операцию, комментируемую многими, но почему-то совершенно не с той позиции, которая мне

кажется интересной. Виталий Юсуфов приобретает пакет акций у Андрея Бородина. Бородин продает эти акции, на покупку которых Юсуфов получает кредит Банка Москвы. Но за какое-то время до того активы этой же командой из банка выводятся. То есть люди сознательно продают пустышку своему контрагенту.

- И все же для решения о приобретении одного из крупнейших российских банков разве может быть достаточно просто аудированной отчетности? Понимаете, у нас же можно нарисовать все что угодно, как выясняется.

- Да, тут именно «как выясняется». Было принято именно такое решение после достаточно подробного изучения доступной документации. Как только вопрос встал о том, что может быть получен доступ к первичной документации, в банк просто не пускали представителей ВТБ.

- Известно, что на санацию Банка Москвы выделяют почти 400 миллиардов рублей. Это уже окончательная сумма? Не выяснится ли со временем, что и этих денег будет недостаточно? Подобное уже нередко происходило с другими санлируемыми банками.

- На данный момент у нас есть уверенность, что не понадобится. Давайте более конкретно поговорим об этих 400 миллиардах. Это совершенно разные деньги, разные источники и разное применение. В частности, 295 миллиардов рублей кредита АСВ с соответствующим оформлением залогов депонируются в Банке Москвы, и предполагается, что на эти средства будет приобретен большой пакет облигаций федерального займа. Эти облигации приносят где-то 5% годовых или, может быть, больше, если нам повезет. Ставка по кредиту составляет 0,51% годовых, за счет этой разницы формируются примерно 150 миллиардов рублей, которые должны покрыть убыток Банка Москвы.

Общая оценка его «плохих» активов - примерно 366 миллиардов, из них 150 миллиардов рублей - явные потери. Еще 216 миллиардов, возможно, чего-то стоят, но пока мы до конца не знаем, чего именно. С учетом покрытия из прибыли в 150 миллиардов рублей остается немногим более 200 миллиардов, с которыми предстоит много работы. И для того, чтобы стабилизировать ситуацию, принято решение, что ВТБ вложит те самые 100 миллиардов в капитал банка. Это деньги ВТБ, нам их никто не предоставил. Таким образом, Банк Москвы должен стать организацией с приемлемой структурой капитала и

активов. Я считаю, то, что делало прежнее руководство в Банке Москвы, - это разновидность финансовой пирамиды. Сегодня достаточность капитала обеспечена, потери компенсированы, общий объем активов позволяет банку нормально функционировать. Дальше главным становится опять же качество управления, в том числе и корпоративного.

- Каким вы видите будущее Банка Москвы?

- Сейчас позиция такова: это очень ценный бренд, его не будут просто объединять с ВТБ 24. Возможно, корпоративный сектор и сектор инвестиционных услуг в дальнейшем претерпят определенные структурные изменения. Для нас очень важен такой клиент, как правительство Москвы. Мы стремимся сохранить самые тесные связи со столичными властями.

- Аудитором Банка Москвы была компания BDO. Вы будете к ней предъявлять какие-то претензии в связи с той отчетностью, которую она аудировала?

- У меня нет ответа на этот вопрос. Решение об этом, по-моему, не принималось и даже еще подробно не обсуждалось. Но, мне кажется, в российской практике и, вероятно, в законодательстве нет прецедента, который позволил бы предъявить претензии аудитору. Да и в международной практике это нечасто происходит.

Я знаю единственный случай, когда аудитору были предъявлены претензии, в том числе и материальные, и компания была ликвидирована.

- Вы имеете в виду Arthur Andersen?

- Да, при разбирательстве в связи с банкротством Enron было доказано, что аудиторы, имея всю представленную им документацию, обязаны были сделать совсем иные выводы. Возможно ли доказать подобное в случае с Банком Москвы? Аудиторы, видимо, будут придерживаться такой же позиции, как и у нас: они получили официальную отчетность, именно ее оценили и не знали, что это фальсифицированные данные.

Может быть, я ошибаюсь.

- История с Банком Москвы многих заставила задуматься о качестве банковского надзора в России. Что нужно сделать для того, чтобы подобные ситуации больше не повторялись?

- Проблемы банковского надзора имеют несколько аспектов. Один из них - все та же фальсификация отчетности, которую получает регулятор. Другой аспект - это организация надзора. В свое время, работая в Банке России, мы пытались создать ОПЕРУ-2, определив надзор за крупнейшими банками. Мы считали это необходимым уже во второй половине 1990-х. Потом это решение было пересмотрено, и весь надзор был передан в МГТУ ЦБ. Сейчас мне кажется необходимым вернуться к идее выделения надзора за ведущими банками в специальное подразделение.

Мы понимаем, что на 200 крупнейших банков приходится 98% всех банковских активов. И надо индивидуализировать надзор, взяв, может быть, не 200, а ведущую сотню кредитных организаций по объемам активов, капиталу и т. д.

Что касается методов надзора, то здесь, какой метод из известных всем в мировой практике ни предложишь, под каждый можно потом подвести некое возражение: «А у нас это не работает». Есть международная практика, когда люди надзирают за банком, работают практически только с ним одним на протяжении многих лет. Один и тот же инспектор лет 15 работает, и он знает этот банк в разных качествах. У него есть право так называемого обоснованного суждения. И оно законом принимается даже без специальных документов, которые он не может предъявить, но уверен, что там все плохо или все замечательно. И такой инспектор несет тогда соответствующую ответственность. Однако если такое предложишь у нас, то тут же последуют возражения.

- Обвинят в коррупции.

- Да, скажут, что «его же наверняка купят». Но если подходить с этой позиции, тогда вообще невозможно предложить вариант, который был бы полностью защищен от коррупции. Меняй этих инспекторов - но они не успеют разобраться, опять же... То есть

идеальных систем не бывает. И все же, я думаю, придется выбирать некоторый индивидуальный надзор и кого-то делать ответственным за банк. Понятно, что речь идет о команде инспекторов. В таком учреждении, как Сбербанк, один человек ничего не сделает. Нужно по 20 ведущим банкам создавать особые группы, давать им определенные полномочия и обязанность периодически смотреть «первичку» по какому-то графику. Я, честно говоря, не вижу другого выхода.

И в рамках корпоративного управления тоже очень важны эти процедуры. Как мне приходилось уже говорить ранее, мнение председателя правления в Банке Москвы выражалось какими-то непонятными значками. Он не подписывал те или иные документы, лишь просматривал их и ставил непонятный значок. Мои коллеги сейчас расшифровать не могут, что это, они пытаются сопоставить эти загогулилки... Кстати, мы не обнаружили ни одного договора по крупным сделкам, который бы был подписан председателем правления банка.

- Иностранные инвесторы не выражают обеспокоенность финансовым состоянием ВТБ в связи со сделкой по покупке Банка Москвы?

- Мы не допустили нарушения нормативов ЦБ, которые могли бы сигнализировать о наличии у нас каких-либо проблем. Недавно успешно привлекли крупнейший среди российских банков синдицированный кредит - это реальная оценка ВТБ со стороны инвесторов.

В то же время мы прекрасно понимаем, что теперь любой российский банк, который выйдет на внешний рынок, подвергнется самому тщательному и скрупулезному анализу, которого вряд ли удостоился бы до ситуации с Банком Москвы.

- Действительно ли его падение могло бы привести к системному кризису?

- Я думаю, тут можно выделить два фактора: ущерб, нанесенный финансовому состоянию целого ряда конкретных учреждений, и паника клиентов из-за потери доверия к банкам. Сейчас не наблюдается массового оттока средств ни в одном из наших крупных банков. Доверие со стороны населения не потеряно, вкладчики и домохозяйства работают в спокойном режиме. Спокойно и на межбанковском рынке.

Дело в том, что потеря доверия могла бы произойти даже не столько от того, что с крупным банком что-то произошло, сколько от бездействия властей. Потому что власти обязаны принимать меры и предвосхищать проблемы, а если уж дело дошло до того, что люди должны выстраиваться в очередь в один банк... Мне кажется, для властей это было как раз очень сильной угрозой, ради предотвращения которой стоило принимать такие массированные меры по поддержке Банка Москвы.

- Если бы вы знали о реальном положении дел в нем, пошли бы на его покупку?

- Я недавно отвечал на очень похожий вопрос одного из наших крупнейших акционеров. Он сказал: «Ну вот вы лично, Сергей Дубинин, зная то, что вы сейчас знаете, стали бы рекомендовать ВТБ войти в Банк Москвы, даже понимая, что поддержка будет оказана?» Я сказал ему: «Нет, зачем брать на себя столь тяжелую работу?» Конечно же, она должна привести к какому-то новому притоку и средств, и клиентов. Но, наверное, можно было развиваться без этой покупки.

Однако если бы я был советником в Минфине или Центральном банке, то настаивал бы на том, что денежные власти просто обязаны заставить ВТБ войти в этот банк и взять на себя эту работу.

- Потому что ВТБ - это государственный банк?

- Да, конечно.

Беседовала Наталья РОМАНОВА, Banki.ru