**Глава ВТБ — РБК: «Я всех уговариваю — бросьте идею выхода из-под санкций»**

**России надо не искать лазейки для расчетов в долларах, а создать легальную альтернативу, считает глава ВТБ Андрей Костин. В интервью РБК он рассказал о причинах падения рубля, обмене замороженными активами и перспективах ОСК**

— ВТБ полтора года под санкциями, которые с учетом широкого международного присутствия банка нанесли удар по его бизнесу. Вы разрабатываете новую стратегию на следующие три года. Как ВТБ планирует замещать потери рынков, на чем будет сделан акцент?

— Достаточно неожиданно и приятно, что российский банковский сектор, не только ВТБ, в 2023 году показывает очень хорошие результаты. Это значит, что тот удар, который был нанесен в прошлом году санкциями — и потерю значительного объема международного бизнеса, и финансовые потери, — мы сумели достаточно быстро заместить операциями на внутреннем рынке или внешних, связанных с так называемыми дружественными странами.

Прогнозы в этом году по прибыли у нас хорошие, год складывается успешно. Наш ориентир по чистой прибыли — 400 млрд руб., но, я думаю, мы в итоге превысим этот уровень и заработаем рекордную прибыль. Дело в том, что банк быстро и эффективно зафиксировал все разовые убытки в прошлом году, не оставляя каких-то подводных камней на будущее (чистый убыток ВТБ по МСФО в 2022 году составил 612,6 млрд руб. *— РБК*), и сейчас на наши доходы ничто не давит.

Наша деятельность сфокусирована, конечно, на российском бизнесе: идет быстрый прирост кредитного портфеля, 15–16% в этом году с хорошей маржинальностью. И те кредиты, которые в 2022 году вызывали опасения, в том числе международные, [теперь] обслуживаются и возвращаются.

Стратегия банка будет пересматриваться, и я бы выделил два основных направления. Первое — развитие розницы, которым мы будем заниматься очень активно. Второе — развитие отношений в секторе, который мы называем системой глобального Юга (развитие отношений со странами, не входящими в круг недружественных. —*РБК*). Потому что миру требуется создание новой, альтернативной расчетной и финансовой системы, которая не была бы связана с долларом и евро.

**«Нужно более активно выходить в массовый сегмент»**

— Какие цели ВТБ ставит по развитию розницы? Какие KPI будут поставлены новому руководителю этого направления Георгию Горшкову, пришедшему в начале сентября на смену Анатолию Печатникову?

— Мы остаемся вторым банком по количеству розничных клиентов, которых у нас порядка 20 млн, если считать с «Открытием». Но, мне кажется, в общественном сознании мы все-таки по-прежнему воспринимаемся как преимущественно корпоративный банк. Наша задача — стать ближе к человеку, его потребностям. Розница у нас сначала фокусировалась на премиальном сегменте рынка. Сейчас, для того чтобы увеличить количество клиентов, нам нужно более активно выходить в массовый сегмент.

У нас планы к 2026 году увеличить число клиентов до 35 млн, а также их долю в общем портфеле банка в доходах. Сегодня где-то треть кредитного портфеля — это розница, мы хотим хотя бы 40% сделать. Эти показатели лягут в основу уже более детальных KPI для руководителей розницы.

Специалистов не так много на этом рынке. Нам кажется, что Георгий Горшков, которого хорошо знаем, очень активный и креативный руководитель. Поэтому возлагаем на него большие надежды. Надеемся, что он их оправдает.

— Фокус на массовом сегменте анонсировал еще весной этого года Печатников. Почему не он продолжает этот вектор?

— У него есть интерес к собственным проектам, у нас — потребность в новом развитии.

**«Новая инфраструктура позволила бы закрыть расчеты от ненужных глаз»**

— Второе важное направление стратегии, о котором вы говорили, — участие в создании системы глобального Юга. Ее смысл в дедолларизации, о которой вы заявляете несколько лет? Что это значит для ВТБ?

— Мы активно будем продвигать работу по созданию альтернативной финансовой инфраструктуры [не связанной с западными странами] в практической плоскости. От этой работы во многом зависит развитие всей страны, которая сохраняет очень большой экспортный потенциал.

Но многое зависит от того, как пройдут политические переговоры по этим вопросам. Вы видите, что они все больше и больше входят в повестку в том числе международных объединений. Недавно закончился саммит БРИКС, важнейшим результатом которого стала инициатива по работе финансовых органов в направлении создания альтернативной инфраструктуры.

Да, мы, наверное, первые, кто озвучил идею дедолларизации. Уже больше десяти лет прошло. Но тогда эта идея не была востребована, потому что была другая геополитическая ситуация, не было таких проблем. Сегодня, я думаю, большая часть человечества понимает необходимость альтернативной финансовой системы. Этот вопрос точно будет двигаться, с нами или без нас.

**— Какие первоочередные направления?**

— Сегодня расчеты в национальных валютах ограничивает наличие SWIFT, потому что вроде валюты национальные, а системы передачи данных только западные. Заместить SWIFT технически легко. У всех стран есть свои системы передачи финансовых сообщений: в России, Китае, Индии, у государств арабского мира. Нужно сесть, договориться и создать единую открытую систему. Это одна из главнейших задач. Второй шаг — это цифровые расчеты. И мы, и Китай, и арабские страны в технологическом плане к этому готовы.

Я считаю, реальная единая валюта, скажем, стран БРИКС в ближайшем будущем не появится. Может, только как расчетная единица. Но расчетные единицы никогда не становились валютами для реальных платежей, [их можно использовать] для пересчета курсов, например. А вот двусторонние платежи с использованием новой инфраструктуры финансовой, которая позволяла бы закрыть это от ненужных глаз, это возможно.

**«Нельзя применить вторичные санкции против 100 государств»**

— Что тормозит диалог? Опасения вторичных санкций?

— Я говорю нашим коллегам из Китая и других стран: «Не надо бояться». Более 100 стран не поддерживают санкции. Не могут американцы взять и применить, допустим, вторичные санкции против 100 государств мира. Это окончательно подорвет их позицию.

Американцев боятся, но не любят. Никому не хочется жить под палкой. Страх не может породить ответные чувства дружбы и сотрудничества.

Да, доллар не умер, и полноценная альтернатива ему появится нескоро. Мир 50 лет шел к тому, чтобы от фунта к доллару перейти. Мы ищем альтернативу, но она не будет враждебной. Мы говорим: «Хорошо, есть доллар, есть евро, ради бога. Мы создадим свою систему, она будет дополнять существующую». Я общался с коллегами, в том числе из Ирана, они предлагают: «Мы вас научим, как в системе ограничений работать в долларе». А я отвечаю: «Мы не этого хотим».

Нам не нужно искать лазейки. Мы хотим создать легальную международную схему, по которой можно было бы проводить расчеты, альтернативные тем, в которых мы работать не можем. Серьезная ошибка Соединенных Штатов, что они используют доллар, который является международным средством инвестиций и платежей, как оружие. Мы видим, что есть сокращение доли резервов Китая [в долларах], а Китай, при всех его проблемах в экономике, это колоссальный инвестиционный ресурс. Сегодня огромные деньги накопились в странах Персидского залива: Саудовской Аравии, Эмиратах, Катаре.

Если принять политическое решение, что мы создаем [альтернативную инфраструктуру], то перспективы открываются очень большие — интерес есть по всему миру. Я не знаю сроки — пять, десять, пятьдесят лет, но это обязательно произойдет. Надо просто заниматься этим системно, причем не только финансистам, но и политикам.

— Вы считаете, что это должна быть организация дружественных России стран или диалог надо вести на двусторонних началах?

— Я думаю, что нам прежде всего нужно с Китаем этот вопрос решить. Если Россия и Китай начнут, то дальше обязательно присоединятся и арабские страны, и государства Южной Америки, и Юго-Восточной Азии. Мы ведем с ними разговоры, они готовы. Я уверен, что не попрут американцы против, если сформируется достаточно мощная группа арабских стран плюс Китай, Россия, Индия… Да, в отношениях между Индией и Китаем есть нюансы, но, если будет интерес, политические решения могут быть приняты.

**«Переговоры идут, просто о них не настала пора говорить»**

— ВТБ планирует открывать больше «дочек» в дружественных странах?

— Пока мы не создали альтернативную финансовую систему, открывать дочерние структуры находящегося под санкциями банка трудно, а делать им там нечего по большому счету. Хотя в некоторых юрисдикциях, где мы давно работаем, мы чувствуем оживление. Например, в работе китайского филиала. Там есть ниша, где можно работать, но конкуренция высокая. Как у вас писали в РБК: [китайские банки резко нарастили присутствие на российском рынке](https://www.rbc.ru/finances/04/09/2023/64f584129a794796e94cf724).

Мы санкционный банк, мы это понимаем. Держимся за все точки присутствия, которые у нас были. У нас даже в Грузии до сих пор банк существует, хотя после попадания в санкции грузинские власти практически лишили его деятельности. Повторюсь: для развития международных расчетов нужна новая, альтернативная существующей система.

— То есть ВТБ пока на международном рынке будет функционировать не как полноценный банк, который занимается преимущественно банковским бизнесом, а в ближайшие годы его позиция — это скорее позиция переговорщика?

— Мы очень активное участие принимаем и в межгосударственных переговорах, и в создании инфраструктурных проектов. Я просто не могу все рассказывать. Они идут, просто о них сейчас не настала пора говорить.

— Раньше вы упоминали, что в систему глобального Юга может войти альтернативный Euroclear и Clearstream депозитарный хаб. Вы обсуждали эту тему с Минфином и ЦБ? Реализация каких инфраструктурных проектов в ближайшее время наиболее вероятна?

— Я думаю, начать надо с замены SWIFT на иную систему передачи финансовых сообщений. И расчеты в цифровых валютах должны развиваться параллельно. Рынок ценных бумаг, хаб мы тоже будем обсуждать. Эта тема продвигается, и мы ее, конечно, будем всячески поддерживать. Но, я думаю, это следующий этап.

— Уже есть какие-то предметные решения?

— Есть.

— Какие сроки?

— Я думаю, уже в 2024 году можно будет с этим работать. Тут надо бежать быстрее. Повторяю, это вещи технологически очень несложные, это все предмет политических договоренностей.

**«Схема с обменом активов рабочая. Шанс есть»**

— Минфин и ЦБ контурно представили схему по обмену розничных замороженных активов с иностранцами. Как мы понимаем, с европейскими регуляторами никто ее не обсуждал. Это российское предложение, которое могут принять или не принять. Насколько, вы считаете, схема будет востребована и какие объемы могут быть обменены?

— Иностранным инвесторам будет предоставлено право выйти из замороженных счетов типа «С» и перейти в инструменты их родных рынков. Вы совершенно правы: если западные регуляторы не будут взаимодействовать со своими собственными гражданами, то вывести уже полученные родные активы им будет проблематично. Но мы рассчитываем на то, что они не в меньшей степени заинтересованы в этом, чем мы. Мы просто хотим сейчас создать ситуацию, при которой иностранные инвесторы придут к европейским регуляторам и скажут: «Мы хотим вернуть наши деньги обратно. Нам разрешили на деньги, замороженные в России, купить иностранные акции у россиян. Дайте нам такую возможность».

Это очень важно и для нашего рынка ценных бумаг: очень важно, чтобы люди, которые вкладывали свои деньги, получили их назад. Все понимают, что деньги граждан надо вернуть. Мы, конечно, хотели бы, чтобы все заявки инвесторов были удовлетворены. Такова была наша позиция с самого начала, и мы хотели, чтобы она была реализована в указе. Но финансовые власти выбрали поступательное движение: на текущий момент речь идет об активах инвесторов [объемом до 100 тыс. руб.](https://www.rbc.ru/finances/24/08/2023/64e5fdba9a794736a917e6df) Таких инвесторов — примерно 57%, то есть большинство, а по деньгам это 1% от заблокированных средств. Мы сразу решаем вопрос с большой социальной группой, которая пострадала. Люди смогут вернуть деньги. Но есть понимание, что нужно будет двигаться вперед. Не пойдет Запад на это, будем думать, что дальше. Но пока эта схема рабочая. Мне кажется, шанс есть.

**— Какой механизм проверки у Европы санкционных клиентов будет? Это их проблема?**

— Ну это российская сторона определять не может.

**— Вы же наверняка знаете позицию иностранных регуляторов? Я имею в виду не по официальным каналам.**

— Откуда ж? Я санкционная персона. Знаю только, что когда Запад имеет свой интерес, они куда более гибкими становятся, чем когда такого интереса нет. Посмотрим.

**— А есть понимание, какие объемы активов на счетах типа «С» могут быть через предложенную схему обменены? На первом этапе, когда будет вот эта планка 57% клиентов с 1% денег.**

— У Запада денег в России достаточно. Если все пересчитать, что мы друг у друга имеем, то, по некоторым оценкам, на нашей стороне, с учетом особенно прямых инвестиций, имеется даже больше. Но в случае с инвестициями частных лиц надо ситуацию довести до конца и освободить их деньги. Больше мне здесь добавить нечего.

**«Не надо разрешать западным компаниям продавать активы»**

— Более широкие переговоры по обмену замороженными активами ведутся, в том числе корпоративным?

— Мы со своей стороны пытались, но там наотрез отказывают. Год назад мы вели переговоры с европейскими банками по поводу наших загранбанков. С Германией прежде всего. Но нам банкиры говорят, что центральная власть не разрешает этого делать. Поэтому мы эту тему оставили. Я считаю, не надо разрешать западным компаниям продавать здесь активы. Надо поступать, как они: забирать, как они забрали у нас два банка и сейчас их полностью демонтируют.

— Звучит кровожадно.

— Дело не в этом. Когда твое детище, банк, обижают… Беспрецедентные просто вещи, абсолютно бандитские методы — просто отобрать все, закрыть, передать кому-то. Как так можно? Мы всегда были с Западом дружны. Мы были всегда очень лояльны. Мы работали со всеми крупнейшими банкирами. Лично я знал всех американцев, всех европейцев. Очень много сделали для того, чтобы они активно работали в России, зарабатывали деньги. А нас взяли просто и...

— Что стало лично для вас точкой, когда вы изменили отношение к ориентации на международные проекты?

— Конечно, меры, которые они приняли после 24 февраля.

— То есть именно в феврале 2022-го?

— Конечно! Конечно! Мы довольно успешно работали после введения против нас секторальных санкций 2014 года. Даже когда меня лично в 2018 году внесли в санкционные списки, это не отразилось на нашей деятельности. Ну подписывал мой зам вместо меня какие-то документы с западниками, но в принципе отношения-то между финансовыми учреждениями были нормальные, они и не прерывались никогда. Но санкции — это политика. Не бизнес.

— А вы личные отношения поддерживаете сейчас с западными банкирами?

— Сейчас никто не будет поддерживать, мы под всеми санкциями. Поверьте, я и не стараюсь этого делать.

**«ОСК — это жизнь положить, 24/7, и еще не факт, что выйдет»**

— В колонке для РБК от апреля 2023 года вы упомянули компанию ОСК. И вот проходит несколько месяцев, и компания оказывается под управлением ВТБ...

— Понимаю, трудно поверить, что в тот момент у меня не было планов. Но их не было. Я этого никогда не просил. Но знал, что в правительстве идет активное обсуждение: в силу того, что это, наверное, одна из наименее эффективных компаний, которыми владеет государство. Проблем достаточно: и корпоративное управление, и огромная финансовая дыра, и глубокое технологическое отставание. Особенно в зоне гражданского судостроения. Вопрос такой стоял: в какие бы руки отдать, чтобы эту баржу пристегнуть к какому-нибудь буксиру. Были разные претенденты. Среди них ВТБ никогда не значился. Но так получилось, что на каком-то этапе...

— Так почему это ВТБ?

— Вопрос не ко мне. Наверное, есть доверие к команде ВТБ, уверенность, что она справится. Меня спрашивают ваши коллеги-журналисты: а вы хотите еще присоединить какие-то активы? Звучит наивно, потому что ОСК — это жизнь положить, 24/7, и еще не факт, что выйдет, потому что это огромная сложная отрасль. Отрасль в основном военная на сегодня, но с огромным спросом на гражданское. Спрос большой по всем линиям — и рыболовы, и сухогрузы, и танкеры — и все на уровне «начать и кончить». Поэтому — нет, спасибо, нам пока хватит. Это сама по себе огромная нагрузка и ответственность. Я не могу сказать, что она ляжет только на банк: в ОСК формируется отдельная команда. Но я, как председатель совета директоров корпорации, взял ответственность за это. Значит, буду работать, сколько надо.

**— Вы сказали, что вас изначально среди претендентов не было. В какой момент появились?**

— Разные претенденты предлагали привлечь нас в качестве финансового консультанта, финансового партнера, но не операционного. На каком-то этапе правительство и президент решили, что лучше передать нам полностью. Для меня это была действительно новость. Мне позвонил Денис Мантуров и спросил, готов ли я, потому что президент решение одобрил. Я говорю: ну если одобрил, значит, чего меня-то спрашивать. А потом уже Владимир Владимирович позвонил и пригласил на встречу.

**— А когда это было?**

— Буквально несколькими днями раньше моей встречи с президентом в августе. В течение нескольких дней развивались события.

**— Какой KPI по ОСК вам поставили? Что это в итоге должно быть?**

— KPI мне пока никто не ставил, это дело правительства. Для меня KPI — это создать конкурентоспособную, современную судостроительную отрасль, как военную, так и гражданскую. Большая задача. Я не думаю, что мы сразу сможем конкурировать на мировом рынке гражданского судостроения, потому что, допустим, китайцы, по моим данным, 30% стоимости любого судна компенсируют за счет правительственных средств, и ценник там другой. Но у нас есть все возможности, есть внутренний спрос, просто ОСК с ним пока не справляется.

**«Государство должно капитализировать ОСК, закрыв старые дыры»**

— По объективным причинам?

— Практически все контракты убыточные. И отрасль все время на подсосе государства. Мы хотим это убрать. Нам дали полгода на проведение анализа финансовой деятельности. Почему полгода и почему тот аудит, который был сделан раньше, правительство и нас не очень устраивает? Потому что мы поняли, что у ОСК отсутствует единая реальная финансовая отчетность, что она не является достоверной, то есть надо брать каждое предприятие и каждое судно в производстве и смотреть на эффективность этой деятельности.

В своих оценках я могу ориентироваться на финансовое состояние компании и мнение основных заказчиков — это Минобороны, «Росатом» и так далее. Сегодня у компании огромные финансовые проблемы, а это значит, что управление не было эффективным. Такая ситуация, к сожалению, не только в этой отрасли. Мы слишком много полагались на иностранных производителей, пока не было санкций, а сами многие компетенции не развивали. А сейчас у нас серьезные проблемы. Например, с двигателями: у нас нет эффективных двигателей ни для авиации, ни для судов, их надо создавать. Многие технологические задачи, которые мы раньше решали за счет импорта и международной кооперации, придется решать самостоятельно.

**— То есть вы даже сейчас не до конца понимаете в общем масштаб проблем?**

— Масштаб мы примерно понимаем, но а) не в полной мере, наверное; и б) нам требуется документальное подтверждение. Наш подход, который получил поддержку президента, — взять ответственность за всю эту отрасль, но государство должно капитализировать компанию, закрыв старые дыры. Это не должно делаться за счет банка.

**— Это сколько?**

— Будет понятно по результатам аудита, но за свой счет решать проблемы, которые были созданы до нас, кормить отрасль за счет акционеров банка мы не будем. Такое понимание у всех в принципе есть.

А в дальнейшем мы начнем привлекать инвестиции, искать деньги на развитие. Я считаю, что за 5–7 лет в эту отрасль нужно вложить от 0,5 до 1 трлн руб. Я уверен, что мы создадим эффективную систему, которая будет пользоваться поддержкой государства только на первом этапе. Далее — при правильной работе — нужно выровнять ценовую политику и работать только на рыночных условиях. Еще одна из больных тем для ОСК — это сроки строительства. Технологии очень старые, придется перевооружать отрасль и строить по-другому. Вот «Роснефть» построила «Звезду» уже по новым технологиям — это пример правильного технологического решения.

**— То есть план такой: проводите аудит, оцениваете, сколько нужно от государства...**

— Да.

**— И государство готово эту дыру закрыть?**

— Это будет дискуссия. Но даже не очень щедрый Минфин признает, что поддержка нужна. Я хочу, чтобы представители министерства с самого начала участвовали в анализе и смотрели сами. Против документов не попрешь.

**— Но банк кредитовать ОСК не будет?**

— Надо будет — будем кредитовать.

**«Мы не будем продавать Балтийский завод»**

**— А есть ли в списке идей реализация портфеля недвижимости ОСК, например, в Петербурге?**

— Этим мы проблему не решим.

**— Продать отдельно Балтийский завод? В начале января стало известно о том, что 51% завода планирует выкупить корпорация «Росатом», но о закрытии сделки и других деталях стороны не сообщали.**

— Нет, мы не будем продавать Балтийский завод. У нас действительно на него есть спрос, он действительно загружен в основном на производство судов ледового класса.

Сходу мы ничего продавать не будем. Когда я был на встрече с президентом и озвучил ему тему приватизации, она у него не вызвала отторжения. Но это точно не задача сегодняшнего дня и даже, может быть, не завтрашнего. Сначала компанию надо построить нормальную, сделать ее эффективной, а потом решать вопросы IPO и прочее. Сегодня нам нужно разобраться в этом хозяйстве. Хозяйство большое, оно и на севере страны, и в Питере, и на Дальнем Востоке, и на Волге. Там более 40 предприятий. И с конструкторскими бюро потребуется отдельная работа, каким образом они будут развиваться.

Большая проблема в серийности: целесообразно строить серию, если в ней минимум пять судов. Никогда ни первое, ни второе судно не являются прибыльными. Надо строить серийные суда, создавать современный флот. В первую очередь речь идет об огромном спросе на гражданскую продукцию, потому что мы вот только неделю работаем, а к нам уже постоянно идут заказчики.

**— Кроме ухода Алексея Рахманова какие-то еще кадровые изменения будут?**

— Будут. Большие.

**— ВТБ как управляющий не будет получать от работы с ОСК никакого дохода?**

— У нас нет таких мыслей и планов. Мы не акционеры компании. За управление никаких комиссий не просим.

**— Какая-то благотворительность.**

— Нет, это большое доверие. Президент мне на встрече сказал, мол, целую отрасль передаем, это для тебя большой вызов в жизни. Это действительно огромный вызов, но попробуем справиться. Должны справиться.

**— А строительство новых верфей планируется?**

— Надо смотреть. Вот вы спрашивали про недвижимость ОСК. Откуда эта идея возникла? Потому что само положение в центре города [Санкт-Петербурга] — сложное для судостроения. Но надо куда-то перевести мощности, построить новые... Это не так просто. Много было идей перенести, например, верфи в Кронштадт. Есть свои «за» и «против». В любом случае модернизация производства будет производиться, и масштабная.

**— С поправкой на незавершенный аудит вы уже понимаете, насколько ОСК была зависима от иностранных поставщиков оборудования или компетенций?**

— Думаю, что с этим мы справимся. Есть и потенциальные партнеры из дружественных стран. В ближайшее время начнем с ними переговоры. Одинокими не останемся.

**«За пять лет ВТБ требуется до ₽1 трлн в капитал вложить»**

— Ранее, несмотря на хорошие результаты первого и второго кварталов, вы очень осторожно комментировали тему возврата к выплате дивидендов и как-то не обнадеживали акционеров…

— Я и сейчас не обнадеживаю.

**— Почему?**

— Убытки прошлого года ослабили капитальную базу. По настоятельной рекомендации ЦБ мы приостановили и выплаты по бессрочным субордам, и дивиденды. На тот момент это было необходимо. Сейчас ВТБ выполняет все регуляторные нормы, но с 2024 года будут постепенно восстанавливаться базельские надбавки.

По нашим подсчетам, на ближайшие пять лет ВТБ требуется до 1 трлн руб. в капитал вложить, чтобы выполнить нормативы с учетом надбавок. Плюс еще развитие банка — закладываем среднерыночный рост, и понятно, что это требует капитала. Есть над чем работать.

**— Если капитал нужно будет вливать на горизонте пяти лет, то возврат к выплате дивидендов тоже на этот срок откладывается?**

— Нет, дивиденды мы планируем возобновить раньше. В каком объеме, посмотрим. Что интересно, инвесторы все-таки позитивно реагируют на увеличение нашего капитала, улучшение ситуации. Мы объявили, что у нас не будет дивидендов, но, невзирая на это, за последние полгода акции ВТБ выросли на 70%. Значит, пока фактор развития, генерации дохода банка оказывает сильное позитивное влияние. Для инвесторов это хорошо даже в условиях отсутствия дивидендов. По дивидендам за 2023 год я думаю, что выплат, скорее всего, не будет.

— Принято ли какое-то решение о возврате к выплатам по отдельным выпускам субордов?

— Мы планируем, что в 2024 году обязательно восстановим платежи по рублевым бессрочным субордам в российской инфраструктуре. Суборды в форме еврооблигаций до конца года обменяем на замещающие субординированные облигации в рублях для дружественных держателей и также возобновим по ним выплаты купона с 2024 года. Центральный банк нам уже (пока устно) подтвердил это. В условиях выпуска бессрочных субординированных облигаций есть пункт о возможном полном списании бумаг, и Центральный банк предлагал такой вариант, даже настаивал. Но мы предпочли мягкое решение: не выплачивать купоны в 2023 году, чтобы дальше вернуться к регулярным выплатам.

**— ВТБ выпускал суборды в том числе для поддержки капитала. Если вы возвращаетесь к выплатам по имеющимся выпускам, то когда вы вернетесь к размещению новых?**

— Пока таких планов нет. Сначала восстановить выплаты, а потом уже обсуждать новые суборды. Я думаю, что мы пока можем без этого обойтись.

**«ЦБ должен сейчас дать по рукам спекулянтам»**

— Во внешней торговле Россия переориентировала экспорт на страны Азии, импорт же, в первую очередь потребительский, во многом остался западным. Насколько это устойчивая модель и не приводит ли она к тем дисбалансам, которые мы видим на валютном рынке?

— Мы живем во время коренной ломки внешнеэкономической системы нашей страны. Мы 30 лет жили в одних реалиях, сейчас мы переходим в абсолютно другие — колоссальные санкции и специальная военная операция, которая требует больших денег. Слава богу, что благодаря нашему Центральному банку, правительству, президенту наша экономика удержалась. У нас есть экономический рост, стабильность относительная, но не могут такие потрясения проходить без волатильности на финансовом рынке, это невозможно.

Да, изменения в торговом балансе. Да, падение экспорта... И не только экспорта, еще и инвестиций: ни портфельных, ни прямых иностранных западных инвестиций больше нет. Значит, валюта в страну не приходит. И, конечно, в этих условиях нужны интервенции. Они уже есть. Вот ваша газета пишет о том, что Центральный банк будет продавать валюту (на неделю почти в десять раз увеличит продажи в рамках зеркалирования сделок ФНБ. — *РБК*). Это было и наше предложение.

— За неделю они продадут на 150 млрд руб., а что потом?

 — ЦБ в июле запустил продажу юаней вне зависимости от нефтегазовых доходов. Именно в рамках этой схемы сейчас увеличивается присутствие на валютном рынке. Сначала ЦБ приостановил покупку валюты по бюджетному правилу, а теперь будет продавать юани по мере расходования ФНБ и плюс сделает интервенцию на 150 млрд руб. ЦБ должен сейчас дать по рукам спекулянтам, потому что рынок играет против рубля.

**— Этого срока будет достаточно?**

— ЦБ уже поднял ключевую ставку и поднимет, может быть, еще раз. Эти меры должны повлиять [на рубль] — не повлияют, уверен, будут найдены другие меры. У нас сейчас лучший ЦБ за всю постсоветскую историю, равно как и Минфин. Они с этим справлялись все годы. Я уверен, что и сейчас справятся. Просто надо понимать, что мы живем не в мирное время. Нужны какие-то дополнительные действия к тому, что мы привыкли делать. К примеру, остаются лазейки. Допустим, вы решили перевести деньги за рубеж: введены ограничения на $1 млн в месяц, а по рублям — переводите, сколько хотите. Что получается дальше? Вы перевели миллиард в Армению, и он тут же возвращается в обмен на доллары. Вот эту возможность надо закрыть, например. Есть ряд других мер: правительство вот предлагает более жесткий валютный контроль ввести.

**— Какой порог на вывод рублей можно было бы сделать?**

— Можно сделать порог 100 млн — такой же, как на валюту.

**— А Банк России как на это предложение смотрит?**

— Я не знаю. Но думаю, Центральный банк его рассматривает наряду с другими опциями. Это будет зависеть, мне кажется, от развития ситуации с рублем.

**— Сентябрьского повышения ставки вы ждете? Как вы в целом оцениваете действия финансовых властей в нынешней ситуации?**

— Повышение ставки исключать нельзя. Представители ЦБ об этом сами уже заявляли. Что касается финансовой политики: знаете, я на протяжении десяти лет участвовал в работе клуба из 50 первых лиц европейских банков. Дважды в год мы собирались на выходные в разных столицах Европы и обсуждали проблемы финансовой системы. Я не знаю ни одного банкира, взгляды которого совпадали бы с мнением финансовых властей. У американских финансистов даже есть поговорка: экономический рост умирает не от возраста, а от действий Федеральной резервной системы (ФРС). Банкиры всегда агрессивнее и готовы к большим рискам, чем регуляторы. Я не исключение. Например, не считаю нужным использование бюджетного правила или сохранение бездефицитного бюджета в нынешних условиях, считаю возможным увеличение госдолга до порядка 40% ВВП и так далее. Но мне проще. Я за финансовую политику в стране не отвечаю.

**«У многих наших клиентов вроде и не осталось рупий»**

— Экс-глава банка «Открытие» Михаил Задорнов считает, что зависшие рупии — один из ключевых факторов ослабления рубля.

— С Михаилом не согласен здесь. Во-первых, по нашим оценкам, уже относительно небольшая часть рупий зависла. А во-вторых, сейчас и мы, и «Сбер», и другие делаем конверсию рупий в рубли.

— Через юани или без?

— В юанях торговые сделки проводятся. Но идет и прямая конверсия рупия — рубль. У нас обычно используются посредники из Индии, из Эмиратов. Там определенная комиссия берется, дисконт, но в принципе объемы уже большие. Мы — каждый — можем уже на суммы сотни миллиардов рублей переваривать за год. Поэтому тема рассасывается, это не фактор влияния на сегодня. У многих наших клиентов вроде и не осталось рупий. Другое дело, что значительная часть нашей торговли с Индией до сих пор проводится в недружественных валютах. Если мы хотим полностью перейти на расчеты в национальных валютах, потребуются дополнительные усилия для решения этой проблемы.

**— А сколько осталось?**

— Я вам не скажу за всю Одессу, общую сумму не знаю. Мы сейчас даже конкурируем с банками другими за клиентов, чтобы забрать у них эти рупии.

**«Добровольно мы от долларов и евро не должны отказываться»**

**— Вы допускаете, что приток недружественных валют, долларов и евро, в Россию вообще полностью прекратится в какой-то обозримой перспективе?**

— Это будет ситуация полной финансовой блокады. Если не только финансовый сектор, но и производственный погрузят в санкционные списки, тогда иранский вариант возможен. Но я пока не наблюдаю этого. Тут прошла информация о том, что ЕС уже не рассматривает новых санкций. Они тоже оставляют, мне кажется, это окно, потому что для них это выгодно. Они все покупают у нас сжиженный газ, нефтепродукты и так далее.

**— Сможет ли Россия существовать без этих валют в принципе в какой-то перспективе, через 10–15 лет?**

— Я считаю, что добровольно мы, конечно, от этого не должны отказываться. Мы же не против экспорта и импорта с западными компаниями, это было их решение вводить санкции, не наше. Мы, невзирая на все сложности, газ поставляли и другие товары. Те, кто торгует в долларах и в евро, — ради бога, если проблем нет. Ведь почему мы стали работать в юанях? Потому что проблемы стали возникать. Вот дирхам — это тоже перспективная валюта.

— Но масштабы экономики у ОАЭ все-таки меньше, чем у Китая.

— Меньше, да, но денег много.

**— Насколько арабские страны сейчас осторожны по отношению к нам?**

— Самые трусливые партнеры — это финансисты. Везде: в Казахстане, в Эмиратах, да даже в Китае. В Казахстане органы финансового контроля к операциям относятся чрезмерно аккуратно, советуются всегда с американцами. Но и там можно работать: в тенге. Тогда уже американцы не смогут сказать, что мы что-то не так делаем, ведь мы торгуем в национальных валютах.

Промышленные компании в этом плане, наверное, посмелее.

**«Бросьте вы эту идею выхода из-под санкций»**

— Мы с вами два года назад, во время пандемии, общались про настроение бизнесменов...

— Время хорошее было — пандемия. Проблем не знали. Сунул градусник, и всё.

— А сейчас какое настроение у наших бизнесменов?

— Да ничего настроение. Первый шок пережили. Я только всех уговариваю — бросьте вы эту идею выхода из-под санкций, забудьте об этом. Не вернешься в ту жизнь. Понятно, что деньги у людей застряли, — бизнесмены, которые в основном уехали из России, им сложнее, безусловно. А тем, кто в России, в бизнесе, — им значительно легче переживать всё. Но большая часть бизнесменов сейчас активно смотрят на вновь появившиеся возможности, перестраивают свой бизнес с учетом новых геополитических реальностей.

Поэтому настроение, я бы сказал, рабочее. Хотя есть и озабоченности, связанные с некоторыми негативными тенденциями широкого трактования силовыми структурами ряда российских законов. Думаю, важно эти озабоченности снять. Сейчас как никогда важна консолидация общества. Бизнес — активная его часть. И от бизнеса прежде всего зависит, как наша экономика справится с нынешними вызовами. Важно мобилизовать бизнес на выполнение стоящих перед страной задач. Сегодня для этого имеются колоссальные возможности.