

Сергей Тимофеевич

Трошин

Once a dealer — always a dealer

1 августа 1974 года я, выпускник кредитно-экономического факультета Московского финансового института, вышел на работу во Внешторгбанк СССР. Направили меня работать в отдел валютных операций Управления валютно-кассовых операций. Почти одновременно с моим приходом начальник управления В.В. Геращенко уехал на работу в Ost-West Handelsbank, а на его место пришёл Т.И. Алибегов. Начальником моего отдела был Юрий Пономарёв, а курировавшим нас заместителем начальника управления — Юрий Полетаев. Так получилось, что многие будущие руководители Внешторгбанка 90-х годов собрались тогда в нашем управлении.

Валютными операциями занималось всего несколько человек. Дилерами были Ольга Овчинникова, Толя Сидоркин, Женья Степанищев и Андрей Лукин (он потом уехал в Моснарбанк и сейчас живёт в Лондоне). Прежде чем я был переведён в дилеры, работал позиционером. Эту науку мне передали Сергей Белов, который позже работал в Цюрихе, а потом у нас в ММБ, и Виталий Безрук (уезжал на работу в Люксембург, а сейчас работает у нас в UniCredit). Эту же науку постигал принятый одновременно со мной Женья Ульянов, (позднее он работал в Лондоне, сейчас живёт и работает в Нью-Йорке). Потом в нашем коллективе появились Николай Товстенчук (работал в совзагранбанках в Бейруте, Лондоне и Цюрихе, сейчас живёт в Вене) и Саша Янушкин — он, увы, погиб на Кипре.

Так как в СССР в 70-е годы валютными операциями никто кроме нас не занимался, мы шутили, что валютных дилеров в Советском Союзе в два раза меньше, чем членов Политбюро ЦК КПСС. Не исключено, что наша профессия тогда была самой редкой в СССР.

Внешторгбанк СССР в те годы бесперебойно выполнял внешнеторговые расчёты страны, для чего осуществлялось валютное планирование и поддерживалась соответствующая структура валютных активов и пассивов. На практике это порой выглядело курьёзно. Раз в неделю Елена Фёдоровна Пахомова — заместитель начальника нашего отдела — на деревянных счётах обсчитывала всю валютную кассу* Советского Союза.

Поскольку я слабо знал английский (рабочим у меня был немецкий), то сначала меня сделали позиционером. В мои обязанности входил учёт движения средств и оптимизация остатков в СКВ на счетах Ностро бан-

* Валютная касса — все поступления и платежи в иностранной валюте, которые имеет государство, в неё входят наличные деньги, а также средства на счетах и во вкладах. — *Прим. авт.-сост.*



Сергей Тимофеевич Трошин

1974–1984

От экономиста (позиционера Ностро) до ведущего экономиста (главного дилера по валютнообменным операциям) управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1984–1986

Старший референт (главный дилер) арбитражного отдела управления по операциям в свободно-конвертируемой валюте Международного банка экономического сотрудничества

1986–1990

Заместитель директора, директор (главный дилер по валютнообменным операциям) Ost-West Handelsbank A.G., Frankfurt/Main

1990–1996

Заместитель начальника управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений (казначейство) Международного Московского Банка

1996–1998

Начальник управления операций на денежном и финансовом рынках (казначейство) Международного Московского Банка

1998–2001

Начальник управления валютно-кассовых операций и корреспондентских отношений (казначейство) Международного Московского Банка

2001 — наст. время

Начальник управления финансовых учреждений Международного Московского Банка / ЮниКредит Банка

ка за рубежом. Однако за полгода я освоил английский язык и знал его на необходимом для работы дилера уровне. Так что в период нехватки дилеров (болезни, командировки) я не только подавал дилерам диспозицию по дюжине валют на три дня вперёд, но и сам привлекал или размещал средства с целью своевременного регулирования остатков на счетах, естественно, под контролем старших специалистов. Затем я возвращался на свой участок, вносил изменения в позицию и шёл печатать платёжные телеграммы и подшивать копии сделок в архив. К счастью, подобные ситуации возникали не часто.

До сих пор благодарен нашему наставнику Ю.В. Пономарёву. Хотя нашей специальности нигде в СССР не обучали, тем не менее, будучи человеком одарённым во многих областях, Юрий Валентинович блестяще освоил дилерскую технику и передал знания нам. Роль наставника также успешно исполняла Е.Ф. Пахомова.

Работать было и легко, и одновременно непросто. С одной стороны, роль регулятора была далека от сегодняшней роли ЦБРФ, с другой — по этой же причине на нас висела чудовищная ответственность. Так что скучать не приходилось.

Большинство сотрудников Внешторгбанка СССР (позднее переименован во Внешэкономбанк СССР) повышали свою квалификацию за счёт либо коротких, либо длительных стажировок в западных банках и совзагранбанках. Средств на подготовку высокопрофессиональных кадров советская власть не жалела, хотя выезд за границу регулировался жёстко. Не избежал этой участи и я, проведя август 1977 года в Лондоне, главным образом в Моснарбанке, включая ознакомление с организацией работы в британском банке Barclays. Жизнь в Лондоне повергла меня в шок. Контраст с «совком» был колоссальный. Также поразила скорость, с которой способные люди перемещались по карьерной лестнице. Там для работы дилером не существовало такого понятия, как образовательный ценз. Важны были только соответствующие способности. Скорость продвижения зависела от того, способен ли человек, не теряя внимания, смотреть весь день «в прицел», не упуская динамично изменяющегося курса валют и оперативно, в доли секунды, на него реагировать и принимать решения. В результате случалось, что

кто-то вчера мыл окна, сегодня его принимали на работу кассиром в банк, а завтра он уже работал на дилинге. У нас в конце 80-х — начале 90-х многие тоже пытались реализовать этот «светлый путь»: наоткрывали фанерных ларьков, назвали их банками и вывесили объявления: «Курс продажи



Сергей Трошин, Илкка Салонен, заместитель председателя административного совета от Внешэкономбанка СССР
Томас Алибегов.

доллара такой-то, курс покупки такой-то». Но, естественно, результат был в основном плачевный.

Ещё меня удивило, что от дилеров в Лондоне требовали гораздо меньше, чем во Внешторгбанке СССР. Здесь нас заставляли писать отчёты и аналитические бумаги, осваивать новые операции, а наши английские коллеги должны были только следить за двумя цифрами — ценой продажи и покупки. На Западе специалисты чётко выполняли задания в пределах своего узкого лимита ответственности. Разделение труда там значительно более жёсткое. Поэтому западному дилеру, как правило, бессмысленно задавать вопросы из другой области банковской деятельности.

В 1978–1979 годах я в течение года работал в Ost-West Handelsbank*, руководил которым Игорь Семёнович Горбацевич. Его заместителем был сначала Анатолий Цемянский, а потом Валерий Васильевич Люльчев. Здесь я работал с полной отдачей, хотя это была стажировка. Более того, за время стажировки успел потрудиться в Vereins und West Bank в Гамбурге. Позднее этот банк растворился в группе HVB, а тогда он считался ведущим северогерманским банком, и его руководство любило приглашать на практику дилеров из других стран. Перед моим отъездом из Гамбурга работавшие со мной немецкие коллеги сказали, что за месяц моей практики сделали с Россией больше бизнеса, чем за пять предшествующих лет. Дело в том, что я постоянно связывался со своими сослуживцами из Внешторгбанка, выясняя текущий интерес, а немцы стремились дать лучшие котировки.

Во время стажировки я с валютным директором Ost-West Handelsbank, невероятно известным и колоритным дилером Петером Зайфертом, то и дело посещал знаменитую Франкфуртскую фондовую биржу. Этот толстый крепыш невысокого роста обладал громким зычным голосом и выразительно, как итальянец, жестикуюлировал. В своё время банк выкупил Зайферта у Credit Suisse, где тот считался настоящим лидером и прославился своей игрой. Именно Зайферт показал мне, как работает рынок Германии. Однажды во время очередного посещения биржи мы увидели, что Центральный банк Германии — Deutsche Bundesbank интервенировал, скупая падающий доллар, и, поскольку Ost-West Handelsbank платил за место на бирже, решили продать несколько миллионов долларов на фиксинге, чтобы окупить расходы. Так и вышло. Вернувшись в банк через 15 минут мы увидели, что курс доллара продолжил падение.

За несколько лет до моего приезда в Ost-West Handelsbank там произошли драматические события. Во Франкфурте-на-Майне некая немецкая бизнесвумен польского происхождения Анита Микульски затеяла амбициозный проект — решила построить самую передовую в мире по оснащённости Алмазную биржу. Здание под неё сделали отличное, причём

* Советский банк, работавший во Франкфурте-на-Майне (ФРГ). — *Прим. авт.-сост.*

Ost-West Handelsbank участвовал в финансировании. Однако дело не пошло, биржа обанкротилась. У нашего банка было преимущественное право на приобретение здания, в котором он, кстати, снимал для себя помещения. В тот момент самое лучшее офисное здание в городе можно было купить недорого. Вопрос вынесли, кажется, на Совмин СССР, но он по каким-то причинам не разрешил его выкупить. В результате здание досталось ВНФ-Bank, и наш банк уже стал снимать помещения у него.

После возвращения в Москву я мог самостоятельно вести валютную торговлю и считался уже chief forex dealer, хотя формально оставался на должности ведущего экономиста. Жизнь шла, конечно, по-разному. Не обходилось и без проигрышей. Самым рекордным оказался день, законченный с убытком в 6 млн долларов. В банковских отчётах подобные убытки скромно называли отрицательными курсовыми разницеми. Зато случалось и заработать девять миллионов за день.

Лично меня и проигрыши, и выигрыши окрыляют одинаково. С последними понятно, а потери вынуждают к тому, что требуется их оперативно компенсировать, мобилизуя на это все свои силы и способности. Иногда приходилось писать руководству объяснительные записки, но тягу к рынку неудачи уж точно не отбивают. Как говорят на Западе, once a dealer — always a dealer, и это правда.

Горжусь тем, что очень рано, одним из первых стал заниматься арбитражными сделками.* В конце 70-х сделал несколько прибыльных операций. Затем был открыт спецсчёт, на который арбитражная прибыль зачислялась с целью уменьшения убытка, принятого ВТБ СССР от Моснарбанка. Сделки в покрытие этих убытков, прежде чем сдать на оформление, отмечали синей полосой. Многие коллеги даже считают меня родоначальником валютного арбитража в СССР.

А в начале 80-х мы первыми получили и денежное вознаграждение за валютные спекуляции. У нас в отделе появилась первая система Reuters Dealing, благодаря которой резко возросли объёмы проводимых операций. Пять телексных аппаратов строчили как пулемёты. Три телефона с навесными громкоговорителями наполняли помещение на Плющихе выкриками брокеров. Вдвоём с Сашей Янушкиным, а затем и втроём (с Мишей Старченко, а позднее с Мишей Зайцевым) мы успевали работать с десятком иностранных брокеров одновременно. Глядя на нашу беготню, депозитные дилеры только ухмылялись. Кстати, во времена дефицита и продовольственной программы громкоговорители на телефоны, так же как и батарейки для настенных часов, показывавших время от Токио до Нью-Йорка, запрашивались у брокеров на Западе и получались в Москве путём непростых отношений с представителями протокольного отдела.

* Арбитражная сделка — биржевая операция, которая состоит в том, что валюты покупаются на одном рынке, а продаются на другом. Таким образом, сглаживаются различия в курсах, устанавливающихся на разных рынках. — *Прим. авт.-сост.*

В результате однажды мы получили рекордную арбитражную прибыль — 112 млн долларов за год работы. Руководство Внешторгбанка тогда впервые решило наградить нас премией, на которую мы, откровенно говоря, не рассчитывали. Начальство долго не могло принять решения и создать прецедент — валютные спекуляции при советской власти воспринимались как нетрудовые доходы. Получалось, что следовало поощрить неких проходимцев, игравших на рулетке за народные деньги, пусть даже и на благо своей родины. Потом нашли компромиссное решение, отметив, что эти средства заработали не индивидуальные дилеры, а большой коллектив управления. Размер премии определили в 60 рублей. При этом с меня сняли 20 рублей за то, что я что-то напутал с покрытием счетов в датских банках, и в результате чего мы понесли дополнительные расходы в размере 800 долларов. Но что это по сравнению с 112 миллионами!

Больше всего волновались за меня мои родители — их сын занимался «валютными спекуляциями в особо крупных размерах». Ещё бы, все прекрасно помнили случай, когда Н.С. Хрущёв приказал расстрелять моих «конкурентов» — фарцовщиков Яна Рокотова, Владислава Файбышенко и Дмитрия Яковлева, действовавших, правда, самостоятельно, без «крыши» в виде советской банковской системы. Я, насколько возможно, успокаивал родителей, но они всё равно боялись, что в один не очень прекрасный день меня всё-таки посадят.

В 70-е годы рынок был чрезвычайно уязвимым. Это сейчас миллионными суммами никого не испугаешь. А в то время Внешторгбанк был единственным банком в СССР, работавшим на валютном рынке. Следовательно, он распоряжался всеми ресурсами, воплощая в себе всю валютную монополию страны. На Западе дилинговые подразделения были практически во всех коммерческих банках. Более того, у одного банка операциями на рынке занимались дилеры в разных городах. Например, в Германии Commerzbank торговал и из Франкфурта, и из Дюссельдорфа, и из Гамбурга. Причём когда в одном городе дилер продавал, в другом мог покупать. Полный плюрализм в рамках одного банка. Сейчас, правда, все операции в одной стране ведутся централизованно.

С другой стороны, западные банки обладали весьма ограниченными полномочиями, поскольку придерживались гораздо более строгого регулирования рыночных рисков. Поэтому когда мы продавали 10, 20, а потом 50 млн долларов, зарубежные игроки паниковали. Всё сразу приходило в движение. А какой крик поднялся в офисе немецкого брокера, когда крупный немецкий банк «ДГ-Банк» продал нам по нашей котировке 50 млн долларов — рекордную тогда ещё сумму на один пункт спреда.*

Некоторые банки затем ограничили риск максимальной суммой сделки в 20 млн долларов США. Замечу, что в конце 80-х наши дилеры уже

* Спред (от англ. spread) — разность между ценой покупки и продажи в один и тот же момент времени. Фактически это комиссия, которую снимает брокер при сделке. — *Прим. авт.-сост.*

заклучали сделки one shot и на 500 млн фунтов стерлингов, и такой яркой реакцией, конечно, не было, хотя движение курса могло быть значительным.

В 70-е годы западные банки даже оправдывали свои неудачи нашими крупными операциями на рынке — мол, пришли русские и растоптали стройную теорию о том, как должен развиваться курс. Подобные статьи появлялись в новостной ленте агентства Reuters, для прочтения которой мы занимали очередь к принтеру (мониторов тогда не было). В зарубежных дилерских кругах нас называли red man. Все банки, занимавшиеся спекуляцией, при нашем появлении то и дело интересовались у брокера: «What red man is doing?» Часто нас пытались учить, как «правильно» работать. Нам внушали, что мы должны совершать операции лишь по коммерческой необходимости и ни в коем случае не спекулировать, то есть быть абсолютно предсказуемыми. Вам надо покупать хлеб за границей — покупайте канадские доллары и рассчитывайтесь за поставки.

У нас тогда был огромный лимит открытой позиции (иногда, когда валютную кассу «переворачивали», он доходил до 2–3 млрд долларов), и какое-то время наш дилинг по объёмам спекулятивных валютных операций был одним из самых больших в мире. На мировом рынке нас называли red barons («красные бароны»).

Непосредственно торговлей занимались в основном двое — Сергей Трошин и Александр Янушкин. Делали всё вручную. Системы Reuter Dealing появились позже.

Работали без большой суеты. Вызывали по телексу крупного партнёра и покупали или продавали сразу одним лотом 200, 300, а то и 500 млн долларов. Ясно, что рынок на это реагировал достаточно активно.

Рассказ Виноградова В.С. из книги Кротова Н.И. «История советских и российских банков за границей» — М., Экономическая летопись. Т.1, 2007 г.

Действительно, ещё недавно крупные операторы валютного рынка знали Внешторгбанк СССР как банк, исполняющий исключительно операции, связанные с внешнеторговым оборотом. А тут советские дилеры, причём ещё до моего прихода, начали действовать неординарно, решать все валютные проблемы такого колосса, как Советский Союз, и экономить миллионы долларов, только на закупке канадской пшеницы для СССР. Специалисты нашего банка понимали, что в перспективе курс канадского доллара по отношению к американскому упадёт. Они откладывали покупку канадской валюты, чтобы не быть слишком предсказуемыми, и, рассчитавшись за хлеб в кредит, в момент наибольшего обесценения канадской валюты совершили необходимую конверсию. За это некоторые дилеры банка и, конечно, его руководство однажды даже получили правительственные награды. Шутили, что «за неурожай». Всё это давало нам право гордиться своей профессией.

Годами добытые знания позволяют чувствовать рынок, моментально суммировать все факторы, которые влияют на движение валютного курса, и принимать решение. Сами дилеры считают, что именно основанное на знаниях и опыте предчувствие — как они говорят, «филинг» — в конечном итоге может оказаться решающим в успехе сделки. Скажем, когда в бывшем СССР умирал руководитель государства, для валютного дилера это означало, что необходимо срочно скупать доллары и по возможности избавляться от европейских валют — французских франков, немецких марок, так как нестабильность ситуации в России прежде всего отражалась именно на этих государствах, имевших с нашей страной наибольший объём внешнеторговых операций.

Елена Рублёва

Международный московский банк открыл крупнейший в России дилинг // Финансовые известия (Москва). — 05.03.1993.

Мы старались координировать свою работу с действиями коллег из совзагранбанков. Если Внешторгбанк планировал на рынке крупную операцию, мы им звонили и предупреждали. Периодически в Москву звонили дилеры совзагранбанков и интересовались, нет ли для них какого-нибудь бизнеса. Впрочем, дилерские доходы не были основными для совзагранбанков, и поэтому нашу деятельность они всегда рассматривали как вспомогательную. Главными для них были кредитные операции, финансирование экспорта-импорта с Советским Союзом, проведение расчётов.

Перед переходом на новую работу в МБЭС я помог создать во Внешторгбанке СССР золотой арбитраж. Управление по работе с драгметаллами располагалось на Пушкинской улице, его тогда возглавлял Александр Попов. Я был откомандирован в его распоряжение. До арбитража всё было просто: поступало указание Политбюро продавать золото — его продавали. Для западных коллег при этом было удобно работать на понижение. Когда же появился арбитраж, наш интерес на рынке перестал быть очевидным. Это дисциплинировало западные банки, с которыми мы традиционно поддерживали отношения. Хотя, конечно, арбитраж совершался с «бумажным золотом», а физическое золото в основном отдавали для продажи нашему банку «Wozchod Handelsbank» (Восход Хандельсбанк) в Цюрихе.

В данном подразделении я не только натренировал группу дилеров, но и сам обучился особенностям рынка драгметаллов у ведущих специалистов. Там, в частности, работал Володя Рыскин. Он на миллиметровой бумаге рисовал чарты — графики цен на благородные металлы и составлял прогнозы их курса. Потом он работал в руководстве Мосбизнесбанка, ОНЭКСИМбанка и УРАЛСИБа. Главным же идеологом, теоретиком и аналитиком стал Олег Енуков — он занимается

золотом до сих пор в Экспобанке, недавно приобретенном банком Barclays.

В 1984 году меня пригласили в Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС) к В.Г. Джинджихадзе *, которого я знал по Внешторгбанку СССР, где он был зампредом. В МБЭС по старой памяти я провёл много сделок с ВТБ СССР и его заграничными банками. Всё-таки проще работать с людьми, которых знаешь. Важа Геронтьевич захотел усилить в банке арбитражные операции — прежде всего для того, чтобы встряхнуть полусонный коллектив специалистов социалистического лагеря. Особенностью его видения моей работы было полное неприятие убытков. Эта позиция не раз доводилась до меня в дисциплинирующей форме, и, надо сказать, не без пользы. Я в первую очередь заказал специализированную мебель и оборудование. Затем выстроил новые отношения с банками-партнёрами. Организовал создание компьютерного обеспечения силами банка — получился передовой пакет на базе локальной сети. В отделе царил дух интернационализма. У нас работали дилеры из ГДР, Кубы, Венгрии, ЧССР и Монголии. Национальные праздники всех стран — членов СЭВ отмечались в полном масштабе. В первый же год ревизоры СЭВ захотели отделить прибыльные конверсии от убыточных с целью совершения в будущем только первых — но не сошлись в методологии. Меня хорошо поддерживал мой начальник из ГДР — Фридрих Херманн, сейчас он является представителем Berliner Landesbank в Москве.

Два года спустя я снова был направлен в Ost-West Handelsbank. В 1989 году туда с визитом приехали Юра Кондратюк и Влад Судаков. Там они и сказали, что хотят пригласить меня в только что созданный Международный Московский Банк, где Судаков стал председателем, а Кондратюк — членом правления. Контракт мой немецкий заканчивался через полгода. К тому же работавший в Цюрихе коллега Игорь Ситнин остался на Западе, и Москва решила никого не задерживать в совзагранбанках больше положенного срока. Создавать новый банк с нулевого цикла было очень заманчиво, поэтому я дал согласие на работу в ММБ. Однако мне почему-то никак не могли подыскать замену, и мой отъезд из Германии неоднократно откладывали, каждый раз продлевая срок командировки на три месяца. В конце концов, когда в августе 1990-го мне на смену приехал Михаил Комиссаров, я сумел выехать из Германии в Москву. В Москве я первым делом пришёл на собеседование в Международный Московский Банк. Собрали правление — причём в полном составе. Так что все иностранцы, которые работали в банке, получили возможность со мной познакомиться. Во время собеседования я понял, что специалистов по кредитам в Москве хватало, зато с дилерами было негусто. Поэтому пытали меня недолго, задали пару вопросов, касавшихся знания английского языка и опыта работы, и предложили написать заявление.

* В.Г. Джинджихадзе был председателем правления банка до 1988 года, когда переехал в Тбилиси и стал министром финансов Грузинской ССР. Умер в начале 90-х годов. — *Прим. авт.-сост.*

ММБ, когда я проходил собеседование, располагался в здании в Лебяжьем переулке. Отгуляв положенный отпуск, я вышел на работу 1 ноября 1990 года уже в Камергерский переулок, где только-только отремонтировали помещение банка. До меня должность начальника дилерского отдела, на которую я пришёл, занимал Миша Зайцев. Мы с ним когда-то работали во Внешторгбанке. Незадолго до моего прихода в ММБ он уехал в Америку. Я застал в нём трёх совсем молодых сотрудников: Павла Карпова, который до недавнего времени возглавлял казначейство банка «Интеза», Эльвиру Борзунову, супругу Алексея Борзунова, тоже внешторгбанковца, работавшего в системе совзагранбанков. Эльвира вскоре ушла в декрет и в ММБ не вернулась, а работала на ММВБ. Третьим был Михаил Аствацатуров. Михаил проработал у нас долго и успешно, пока года четыре назад не перешёл в «Норильский никель», а оттуда в банк «Ренессанс Капитал».

В Камергерском стоял трёхместный дилерский стол, списанный из Внешэкономбанка СССР. Он очень подходил для трёх наших дилеров. Все они как раз к моему приходу вернулись из Италии, где стажировались у одного из наших учредителей — Banca Commerciale Italiana — и живо делились впечатлениями. Дилерского опыта ни у кого из них практически не было — всего-то месяц обучения. К счастью, они здорово всё схватывали, и у меня не было к ним никаких претензий. Впоследствии всем им удалось сделать неплохую карьеру.

Первая моя операция оказалась удачной. О ней Кондратюк с особым удовольствием доложил Судакову. Дело в том, что руководство ММБ опасалось, что после Германии я вернусь обратно во Внешэкономбанк, откуда уеду в очередную зарубежную командировку. Чтобы окончательно меня соблазнить, мне предложили помощь банка в приобретении квартиры. Поскольку тогда сделки с приватизированной недвижимостью в России не совершались, решено было сделать обмен с доплатой. Деньги на неё выдали в виде премии одному из иностранных сотрудников, был у нас такой господин Г. Маркс, который в одной из командировок передал моим знакомым свою премию — что-то порядка 10 тыс. долларов. В то время квартиры стоили не так много, хотя и зарплата у меня была лишь рублей 800 в месяц. Когда я вышел на работу, то буквально в первый же день заработал тысяч 15 долларов, и Кондратюк набрал номер Судакова и торжественно сказал: «Радуйся, Трошин с тобой полностью рассчитался».

Правда, вскоре банк получил убыток в 200 тыс. долларов, потому что я не учёл политические риски (в декабре 1990 года рынок резко среагировал на уход в отставку министра иностранных дел СССР Шеварднадзе, и курс от нас «ушёл»). Отставка Эдуарда Шеварднадзе и сопровождавшее её заявление «Я ухожу в отставку. Пусть это будет, если хотите, моим протестом против наступления диктатуры» — заставили международный деловой мир усомниться в стабильности правления Горбачёва. Возникшее в результате ощущение неопределённости в Европе приве-

ло к повышению спроса на доллар как надёжную резервную валюту и к росту курса доллара. Для тогдашнего ММБ это была крупная сумма. Я же не поспешил ликвидировать открытую позицию, так как не считал Шеварднадзе политиком, от которого реально зависело будущее СССР. Судаков был в шоке, даже хотел меня уволить, а Кондратюк нас успокаивал — мол, всё это ерунда, отработаете. Так, собственно, и вышло. Мы и до, и после этого промаха стабильно зарабатывали.

Итак, команда была создана. Нас курировал Юрий Николаевич Кондратюк как член правления и начальник управления валютно-кассовых операций (УВКО), в состав которого входили два отдела — наш, дилерский, и корреспондентских отношений. Впоследствии, когда в 1993 году ММБ переехал в Авиационный переулок, меня сделали заместителем начальника, а затем и начальником УВКО, а само управление не раз реструктурировалось и переименовывалось. Корреспондентскими отношениями занимался Леван Золотарёв (сейчас — член правления банка «Русский Стандарт») и Алексей Матвеев (сейчас — в правлении Газпромбанка), затем управление корреспондентских отношений возглавил Владимир Васяткин, пришедший к нам из ВЭБ СССР (сейчас — в Банке Москвы). Эти специалисты содействовали успеху создания всей инфраструктуры для работы дилеров, да и всего банка, а позднее Леван Золотарёв сам стал дилером на рынке рубль/доллар. Вслед за Леваном к нам пришли Лариса Тюхтина и Александр Морозов, ставшие известными операторами этого рынка и сделавшие прекрасную карьеру.

Следует отметить, что в это время, ещё до распада Советского Союза, дилинговые операции на внешних рынках проводили только 4 банка: Внешэкономбанк СССР, Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС), Международный инвестиционный банк (МИБ) и Международный Московский Банк. Специалистов было крайне мало, не говоря о кредитных линиях от иностранных банков. В этой области ММБ преуспел более других российских коммерческих банков, находившихся в самом начале пути.

ММБ сравнительно легко получил роль расчётного банка ММВБ, где Кондратюк занимал должность члена совета. ММБ среди других банков занимал привилегированное положение, не раз оспаривавшееся конкурентами. Например, несмотря на отрицательное мнение ММБ, коммерческие банки протащили решение о приёме ГКО вместо рублёвого взноса в страховое покрытие операций на бирже. Это имело крайне негативные последствия в ходе кризиса 1998 года.

В 1991 году произошёл путч. Неожиданно во внутренний двор в Камергерском заехало несколько БТРов с солдатами. От грохота в здании дрожали стёкла. Признаться, мы пережили не слишком приятные минуты. Одновременно пришла телеграмма от Госбанка, который требовал, чтобы мы срочно перевели всю инвалюту, которая была у нас



Член правления
ММБ Жан-Мари
Лекомт.

на счетах, в государственные банки либо в совзагран-банки. Посоветовавшись с Кондратюком и Судаковым, мы решили, что надо срочно разместить депозиты у иностранных акционеров и сказать, что у нас вся валюта лежит на депозитах, которые будут возвращаться в течение нескольких месяцев. Когда они вернутся, тогда и поговорим. Мы чувствовали, что всё это ненадолго, пыль скоро уляжется, и мы решим, как действовать. Одновременно наши иностранные акционеры направили запрос в Госбанк с просьбой разъяснить будущее взаимоотношений СССР с ведущими финансовыми институтами мира.

Я уселся на Reuter Dealing и начал засыпать банки предложениями. Мол, быстрее называйте цену, я вам даю

шестимесячный депозит. И тут с ужасом увидел, что все западные банки пребывают в каком-то параличе, причём как свои, так и чужие. Тем временем за окном, буквально в трёх шагах от «Рейтер», за которым я сидел и пытался спасти деньги акционеров, передвигались солдаты на бронетехнике. К счастью, нам всё же удалось повернуть эту операцию «Б» за полтора дня. Однако поведение западных банков поражало. Они оказались не в состоянии быстро принять наши деньги, хотя в интересах наших акционеров было их принять.

Член правления ММБ Жан-Мари Лекомт (ныне покойный), которого к нам направил банк Credit Lyonnais, пытался помочь решить вопрос с отказниками. Он сказал: «Всё, я договорился, Credit Lyonnais согласен взять». Соединяюсь с коллегами — они не берут. Снова звоню Лекомту. Объясняю, что люди не хотят выполнять обещанное, поэтому прошу надавить на них жёстче. Он вновь звонит, уверяет, что всё уладил. Однако деньги опять не берут. И это всё происходит на фоне наполнения центра города войсками!

В конце концов, открылся Нью-Йорк, и Credit Lyonnais в Нью-Йорке всё-таки взял у нас деньги. Взяли деньги и другие банки. Правда, некоторые из них воспользовались «благоприятным» моментом и ощутимо занизили цену — причём наши же тогдашние акционеры. Впрочем, такая судьба консорциального банка понятна.

Спустя сутки Ю. Кондратюк проинформировал меня, что Госбанк уже не настаивает на своём указании.

В Камергерском, на дилинге так и работали три человека. Здание в Лебязьем тем временем было полностью освобождено. В итоге за банком остались два небольших старинных здания в Камергерском, и в них банку было тесно. Поэтому в 1992 году часть ММБ, в том числе и наш отдел, переехала в Авиационный переулок. Там мы арендовали четыре этажа здания НИИ, который проектировал самолёты. Это был классический «почтовый ящик». Почти весь верхний этаж занимал огромный актовый

зал. Там сидели наши операционисты, а со сцены за их работой внимательно наблюдал В.И. Ленин. Вернее, его барельеф. В «почтовом ящике» мы провели года два-три, и в 1995-м переехали в новое здание на Пречистенской набережной.

В Авиационном поразило то, что женщины из НИИ — доктора и кандидаты наук, физики, математики, ведущие учёные страны — с радостью согласились работать у нас уборщицами. У себя в «почтовом ящике» они давно не получали никаких заказов на разработки, а следовательно, и зарплату, хотя при советской власти обслуживали ведущие авиационные КБ, в том числе и имени Сухого. Именно на годы нашего пребывания в этом НИИ приходилось становление отечественной рыночной экономики и пик связанных с переходным периодом трудностей.

Именно в Авиационном мне удалось осуществить свою давнюю мечту — построить образцовый дилинг, на который приходила смотреть вся банковская Москва. Я удачно спланировал помещение под дилерский центр, пригласив в качестве консультанта модную в то время фирму В.А.Н.К. Austria, которой сейчас больше не существует. Её возглавлял г-н Руди Фак. Он специализировался на оборудовании для дилинговых залов и считался лидером в Европе. Наш банк был его дебютом в России. Для него он заказал оборудование у германской мебельной фирмы Horchler, чьи дилинговые столы пользовались безупречной репутацией.

Свой уникальный для Москвы дилинговый комплекс мы открыли 26 февраля 1993 года при большом скоплении представителей разных банков и СМИ. Во время банкета корреспондент «Коммерсанта» всё время старался выяснить у меня не особенности бизнеса и возможности оборудования, а какую зарплату получает дилер. Как ни пытался я уйти от прямого ответа, он опубликовал завышенную цифру, показавшуюся ему правильной.

В новом дилерском зале ММБ уже было 18 рабочих мест, по размерам его трудно было сравнивать с западными аналогами, но он был крупнейшим в России. По технической оснащённости (мы установили системы Reuter Dealing 2000, Reuter Monitor 2000», Telerate Matrix System, «Телетрак») центр был вполне сопоставим с тогдашним уровнем солидных европейских банков. Когда наш банк выехал в здание на Пречистенской набережной, здание в Авиационном было сдано банку Еврофинанс, и я не раз слышал добрые слова о нашем дилинговом зале от новых пользователей.

Показательно, что дилеры, помимо котировок, более склонны прислушиваться к инсайдерской информации, нежели к аналитическим обзорам или комментариям агентств. Так, не столь активные позиции банка «Империал» на мировых финансовых рынках, в отличие от внутренних, замначальника управления краткосрочных операций Сергей Агеев объ-

яснил именно отсутствием сведений такого рода. Хотя трудно предположить, что этот банк оторван от мировых агентств. По словам г-на Агеева, в отличие от России, где отечественные банки могут управлять ситуацией, на мировых рынках они всего лишь наблюдатели. Поэтому российским банкам не приходится рассчитывать на хорошую доходность по арбитражу на операциях FOREX.

Александр Бирман.

Дилинговые системы используются в основном для обмена информацией // Сегодня. — 08.08.1995.

В Авиационном в УВКО рядом с секциями FOREX* и Money Market** появилась секция ценных бумаг. Её возглавлял Андрей Доценко, который позднее перешёл в компанию Банка Москвы, в «БМ-секьюритиз», а потом в банк «Альба Альянс». Запомнился эпизод, когда Андрей решил получить ОБГВЗ (Минфин-бонды) для хранения у нас в банке. Он с портфелем поехал в метро в ВЭБ СССР и привёз на несколько сот тысяч долларов бонды, выпущенные в физической форме. В банке сотрудники с любопытством разглядывали диковинные бумаги, передавая их друг другу. Чем он рисковал, Андрей понял, лишь услышав мои крики. Впоследствии рынок этих бондов не раз стопорился из-за ареста бумаг следователями.

В 1995 году более 80% всех операций FOREX на международном межбанковском рынке ММБ осуществлял по заявкам своих клиентов (порядка 200 сделок в день), и только 20% операций приходится на арбитраж (в абсолютном выражении 40–100 млн долларов в день).

Международный Московский Банк всегда шёл впереди всех российских коммерческих банков по качеству управления активами и пассивами. В этом смысле нас по праву можно назвать образцовой коммерческой

* FOREX — от англ. FOReign EXchange: «иностранный обмен». Рынок — межбанковский финансовый рынок международного масштаба, на котором участники могут совершать операции купли-продажи валют по рыночным курсам. Торговля на этом рынке производится посредством телефонной связи и через специальные компьютерные программы — торговые терминалы. Кстати, рынок FOREX практически не имеет законодательного регулирования ни в одной стране, и в большинстве стран приравнивается к организации игр. Отсюда следует, что брокер FOREX не нуждается ни в каких лицензиях и сертификатах.

Немного истории. С 1867 года во всё время действия «золотого стандарта» валюта обменивалась только на золото, что препятствовало произвольной эмиссии денег правительствами. Государства могли увеличивать импорт товаров до тех пор, пока не кончались запасы золота, после чего денежная масса в обращении уменьшалась, а процентные ставки повышались, замедлялась экономическая активность, начиналась рецессия. Цены на товары естественно, падали, и их начинали импортировать другие страны. Это вновь приводило к увеличению золотых запасов, росту денежного предложения, снижению процентных ставок и укреплению экономики. Так продолжалось до 1944 года, когда было принято так называемое Бреттон-Вудское соглашение. После Второй мировой войны экономика США была затронута в меньшей степени по сравнению с другими странами, её золотой запас составлял 75% всех запасов; логично, что именно доллар сделали резервной валютой, привязав его к золоту, а курсы обмена всех национальных валют на доллар сделали фиксированными. Одна унция золота стала стоить 35 долларов. Странам — участникам соглашения (СССР был среди учредителей, в переговорах участвовал В.С. Герашенко, отец В.В. Герашенко, но наша страна не ратифицировала документ) было запрещено устраивать девальвацию с целью улучшить курс обмена своей валюты. Любые изменения номинальных обменных курсов производились только после одобрения Международного валютного фонда, созданного тоже в 1944 году. Соглашение действовало до 1971 года, когда фиксированные курсы были отменены. В начале 1973 года Япония и Европейский союз ввели режим плавающих валютных курсов — dirty float. Именно тогда и стал возможен рынок. — *Прим. авт.-сост.*

** Money Market — рынок краткосрочного ссудного капитала. — *Прим. авт.-сост.*

структурой. Причём наши инициативы шли в русле указаний акционеров, хотя формально были связаны с изменением тенденций на местном рынке. Мы росли, развивались и совершенствовались не вместе с российской банковской системой, а как бы параллельно с ней, но несколько впереди. А уже потом другие отечественные банки использовали формы нашей работы в качестве образца для подражания. Мы с самого начала позиционировали себя как банк с западным ноу-хау, хотя в начале 90-х годов в России трудно было найти специалиста, свободно говорящего на иностранном языке. При этом мы щедро делились опытом. Во-первых, наших специалистов часто переманивали другие банки. Во-вторых, мы не делали секретов из нашей деятельности, с удовольствием открывали всем банкам, с которыми мы дружили, свои профессиональные тайны. Их специалисты приходили к нам и смотрели на месте, как у нас всё устроено. Некоторые даже приезжали издалека — из Сибири или стран СНГ. Я не раз читал лекции на факультете повышения квалификации Финансовой академии для практикующих банкиров и дилеров о том, что такое валютный рынок и как он функционирует, в том числе и в России. Мы не боялись никакой конкуренции, потому что в 90-е годы банковский рынок не был насыщен. Каждый банк занимал свою нишу.

В целом по части зарабатывания денег у нас всё очень даже получалось. Правда, тогда рынок был более понятный. Рубль слабел, и его легко было продавать. Причём мы покупали и продавали не столько ради спекулятивных операций, хотя они тоже имели место, сколько по просьбе клиентов, которых у нас хватало. Когда в октябре 1994 года случился «чёрный вторник», пришлось даже отчитываться перед следователем. К счастью, он в конце концов всё понял, однако пришёл в банк неподготовленным и долго не мог понять разницы между выручкой и прибылью. Считал, что если мы продали доллары, то вся выручка — это наша прибыль. Пришлось ему объяснять, что если что-то купить за рубль двадцать, а продать за рубль тридцать, то ты заработаешь не рубль тридцать, а только десять копеек. Это стало для него откровением и тяжёлым делом для нас, потому что объяснение элементарных вещей отняло целую неделю. Всё это время следователь регулярно приходил в банк, ему выделили помещение, куда он нас по очереди вызывал для дачи показаний.

В 1994 году УВКО принесло банку более половины всей прибыли. Здесь велись конверсионные операции «рубль — доллар», рублёвые депозитные и кредитные операции, операции FOREX, операции с «мягкими» валютами и ценными бумагами. До межбанковского кризиса 1995 года наибольший вес в дилинговых операциях нашего банка (до 35%, или в абсолютном выражении от 150 до 600 млн долларов ежедневно) приходился на конверсионные операции «рубль — доллар». Однако уже в апреле 1995 года при первых признаках кризиса (начался он с краха Межрегионбанка, Мытищенского, Лефортовского коммерческих банков и др.) ММБ начал ревизию кредитных линий, открываемых другим бан-

кам. В результате летом 1995 года число банков, с которыми ММБ ежедневно заключал сделки на внутреннем валютном рынке, было меньше 30, а к концу лета упало и до 22.

Когда-то банковские дилеры, работающие на рынке ограниченно конвертируемых валют (ОКВ) стран СНГ, были привилегированной кастой, ведь в середине 90-х там можно было зарабатывать очень и очень хорошие деньги. Какой-нибудь «специалист по Белоруссии» даже не из самого крупного банка легко мог арендовать ночной клуб для вечеринки с друзьями. А в дилинговом зале Международного Московского Банка рядом с часами, показывающими время в мировых центрах бизнеса, висели и часы с надписью «Алма-Ата». Однако, по единодушному мнению банковских дилеров, «период романтического становления рынка “мягких” валют в прошлом».

Елена Ситникова, Наталья Голованова
Мёртвые «зайчики», стабильный тенге и спекулятивная гривна. // Компания (Москва). — 07.02.2000.

В середине сентября 1995 года открылся дилинговый центр ММБ в новом офисе на Пречистенской набережной. Он стал наибольшим в России и одним из самых передовых в Европе по уровню технического оснащения, представляя собой три просторных зала общей площадью 600 кв. м, в которых работали 50 сотрудников. Залы специализировались на операциях на российском рынке, на международных операциях и операциях с ценными бумагами. Дизайн проекта был образцовым, в нём даже были учтены «национальные цвета» нашего банка.

В 1996 году меня выбрали президентом межрегионального клуба дилеров FOREX CLUB. К сожалению, он оказался мертворождённой общественной организацией — ни одного заседания не провёл официально. Мне поручили зарегистрировать FOREX CLUB в Минюсте, на что ушло полтора года. Многие из нас участвовали в собраниях Международной ассоциации дилеров (Association Cambiste Internationale (ACI)), устраивая во время их проведения русские пати. В ACI я состоял с 1978 года, ещё со времён работы во Внешторгбанке СССР. Надо сказать, что эта Ассоциация делает много полезных вещей. При ней работает институт подготовки дилеров. Причём делается всё без дураков — выпускник сдаёт экзамен и получает диплом. Я рекомендовал в этот институт дилеров из разных банков, большинство из них успешно завершили учёбу и стали классными специалистами.

Контроль Центрального банка над внутрицеховыми отношениями начинал чувствоваться тогда, когда эти отношения становились слишком тесными. Константин Волков, президент Национальной фондовой ассоциации (НФА), вспоминает, как, будучи дилером «Мост-банка», чуть не поплатился должностью за попытку организовать дискуссионный

кружок: «После первых же месяцев работы у меня появилось ощущение, что рынок с такими объёмами долго не протянет. Первые размещённые объёмы были смешными — 1–3 млрд рублей. У трейдеров задача тоже была не из лёгких. Каждый раз на размещении очередного выпуска нам приходилось мучиться двойной проблемой — с одной стороны, не поставить высоких цен, с другой стороны, не пролететь мимо аукциона. Ситуация осложнялась тем, что инфляция была бешеной и проценты на выделяемые банком под аукцион и незадействованные деньги также были высокими. У меня появилось ощущение, что нам надо сформировать что-то вроде клуба, в котором мы могли бы собираться и обсуждать проблемы. Я начал продвигать эту идею среди дилеров других банков. В результате слухи дошли до Банка России. А тогда рынок только-только складывался, и Центробанку совсем не хотелось получить организованную массу участников, которые бы действовали в своих интересах. В общем, меня заподозрили в том, что я занимаюсь противоправными действиями. Покойный Андрей Андреевич Козлов с большим подозрением отнесся к моей инициативе. Однажды сижу, торгую и слышу, как по системе громкоговорящей связи объявляют примерно следующее: «По имеющейся информации, коллега из «Мост-банка» занимается организацией монопольной группы. При повторе подобных попыток он будет изгнан из числа трейдеров, а у банка будет отобрана дилерская лицензия». Сейчас смешно, но тогда мороз по коже пробежал. Парадокс в том, что всего через два года идея создания саморегулируемой организации НФА зародилась именно у Андрея Козлова, который и обратился ко мне с предложением возглавить ассоциацию».

Ольга Кочева.
Долговые истории // Коммерсантъ. — 22.05.2008.

В то время АСІ предусматривала для российских дилеров только индивидуальное членство, в ней строго соблюдался кодекс деловой этики — Model Code of Conduct. Я же хотел, чтобы АСІ признала наш FOREX CLUB. Я понимал, что акционеры некоторых банков могут проводить политику, расходящуюся с принципами клуба, и хотел, чтобы банки признали превосходство Международной ассоциации. Принципы же дилеров были самые честные и благородные. Идею создания ассоциации активно поддерживал ЦБ. В неё сразу же записалось около 40 банков. Организационную работу взял на себя директор департамента иностранных операций Центрального банка Российской Федерации Андрей Черепанов. Выборы мы провели в московском отделении Credit Suisse. Было несколько кандидатов на пост руководителя. Я набрал наибольшее количество голосов, вторым был Миша Зайцев. Он как раз вернулся в Москву и работал в банке «Империал».

А мы так старались, тратили время, энергию, собирались, определяли критерии для членства в нашей ассоциации, решали, какие банки могут

в ней состоять, а какие нет. Ведь в те годы расплодилось невероятное количество банков, некоторые с криминальной подоплёкой, и очень не хотелось видеть их представителей в наших рядах. Ассоциация же не вокзал, не проходной двор, а цивилизованный клуб единомышленников. Кстати, первым нас поддержал Внешэкономбанк. Ольга Овчинникова прислала письмо, в котором руководство ВЭБа заявляет о намерении придерживаться принципов FOREX CLUB.

Однако вскоре о FOREX CLUB все благополучно забыли, поскольку сразу после регистрации случился дефолт 1998 года, во время которого почти все участники нашего клуба нарушили принципы и нормы утверждённого морального кодекса, которые только можно было нарушить. Доходило до того, что представители некоторых банков делали такие заявления: «А собственно, что такое Reuter Dealing? Вы мне покажите, где в российском Гражданском кодексе упоминается слово «рейтер». Я не буду исполнять срочные сделки, так как это сделки пари». Словом, «уходили в несознанку». Нередко это были крупные операторы рынка. Эта ситуация послужила серьёзному разобщению рынка. Справедливости ради скажу, что некоторые банки впоследствии признали свои обязательства, но лишь частично и неофициально.

В этих условиях мы оказались не в состоянии выполнить все срочные контракты в полном размере. Однако мы не отказались от обязательств, а реструктурировали их, большей частью выполнив досрочно, на чём сэкономили около 300 млн долларов. Дело в том, что в стране был объявлен мораторий на платежи нерезидентам, но формально он не запрещал переуступку требований, поэтому такая переуступка позволила согласовать серьёзные скидки с долга.

Акционеры подходили к развитию ММБ осторожно, старались не форсировать естественный процесс. Они всячески поддерживали банк, но не ударными темпами. Почти всю историю существования ММБ его активы находились в пределах от 1 до 2 млрд долларов. Мы позиционировали себя как консервативный банк, так как наши акционеры старались избегать рисков. В результате первые годы ММБ был вне конкуренции, но потом постепенно стал смещаться вниз.

Кредитный портфель ММБ был не таким уж большим. В пределах 200–300 млн долларов. Этим объясняется относительно высокий вклад дилеров в прибыль банка.

О рентабельности подобных сделок говорит тот факт, что по итогам 1991 года 95 процентов прибыли Международного Московского Банка были обеспечены дилерскими операциями. В 1992 году эта цифра равнялась 75 процентам от прибыли, составившей около 66 миллионов долларов.

Несмотря на высокую прибыльность операций, зарплата дилеров ИМБ не зависит от того, какие суммы они выиграли в результате проведённых сделок. По словам ОДНОГО из дилеров, здесь работают на престиж

банка и дорожат своим местом. Что касается зарплаты, то она не превышает доходов дилеров других коммерческих банков, которые получают от 1000 до 1500 долларов ежемесячно.

Снижение в прошедшем году процента прибыли, полученной от дилерских операций, руководство банка расценивает как позитивный факт. Он свидетельствует об увеличении прибыли от других сфер деятельности — операционного обслуживания экспортно-импортных операций крупнейших внешнеторговых объединений и совместных предприятий, кредитования операций, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Стоит добавить, что и дилерские операции практически в полном объёме банк проводит по поручению клиентов.

Елена Рублёва.

Международный Московский Банк открыл крупнейший в России дилинг // Финансовые известия (Москва).— 05.03.1993.

Важным активом банка был портфель ГКО. Конечно, мы играли с ГКО, но не так активно, как многие московские банки. Мы в большей мере обслуживали инвесторов в ГКО. Портфель ГКО третьих лиц в 3–4 раза превышал активы нашего банка.

После кризиса мы имели отрицательный капитал, но никаких особых задач акционеры перед нами не ставили и на нас не давили. Мы сами прекрасно понимали, что надо срочно латать дыры. И пока акционеры принимали решения, а этот процесс занял у них два года, мы работали на максимизацию прибыли.

1 октября 2001 года после слияния Международного Московского Банка с Bank Austria-Creditanstalt (Россия), дочерней структуры австрийского банка, я оказался в управлении финансовых учреждений, которое с тех пор и возглавляю. Мне нравится, что мы называемся именно управлением финансовых учреждений, а не корпорацией. Потому что корпорация — это бюрократическая работа.

Я горжусь, что нам удалось сделать из этого управления нечто гораздо большее, с хорошими и доходными активами и пассивами. В первую очередь мы взяли на себя все операции с банками, которые не могут делать другие подразделения в ежедневном рабочем режиме. Речь, прежде всего, идёт о сложных сделках, которые требуют тщательного юридического оформления. Их надо структурировать, выстраивать, писать соглашения, договариваться о мельчайших деталях. Это не то, что можно решать по телефону: я продал, я купил. К таким выстроенным сделкам в первую очередь можно отнести синдицированное кредитование, которое осуществляется отделом банков России, СНГ и Балтии (им руководит Дима Байков). Мы сделали дебютную синдикацию для банка УРАЛСИБ, когда он ещё назывался Башкредитбанком. После этой первой и успешной сделки у нас стало появляться всё больше заказчиков. Отточились юридические процедуры, правила взаимодействия между

Председатель правления Михаил Алексеев (пятый слева) и член правления Кирилл Жуков-Емельянов (второй слева) с сотрудниками управления финансовых учреждений банка:

Слева направо: Сергей Трошин — нач. управления, Юлия Ларионова — специалист отдела корреспондентских отношений, Константин Мальцев — эксперт отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии, Денис Пленкин — нач. отдела иностранных финансовых учреждений, Кирилл Минаев — мл. специалист отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии, Мария Левина — гл. эксперт отдела иностранных финансовых учреждений, Алексей Агапов — нач. отдела корреспондентских отношений, Павел Сухоруков — зам. нач. отдела финансовых учреждений России, СНГ и Балтии.



подразделениями внутри банка. В результате число синдикаций с нашим участием за год достигало 50 и более. Причём в 30% синдикаций мы выступали как *mandated lead arranger*, получая мандат на размещение долга на рынке и выступая инициаторами сделок. Таким образом мы обладали значительным финансовым преимуществом по доходности наших сделок по сравнению с простыми участниками. Эти операции оказались очень доходными. К примеру, когда я пришёл в подразделение, там в лучшие годы зарабатывали около 2 млн долларов. В прошлом же году мы вышли на сумму более 20 млн долларов. Кстати, расходы у нас небольшие. Их доля в прибыли значительно менее 30%.

В настоящее время UniCredit ведёт лоро-счета около 300 банков-корреспондентов, из них около сотни иностранных и 200 российских. Среди наших банков немало спящих, полуживых, тем не менее мы имеем на всех счетах около 200 млн долларов практически бесплатных денег. Это тоже небывалая цифра, потому что в 2001 году минимальные остатки были в десять раз меньше.

Обслуживание корсчетов всегда было для нас важным направлением. Сегодня наша цель — сконцентрироваться на максимальном использовании потенциала Group UniCredit, максимизации бизнеса внутри Группы в изменившихся условиях. Приоритет работы с банками Группы — пожалуй, одна из важнейших задач нынешнего этапа развития банка. Мы открываем рублёвые счета для банков-нерезидентов, и среди этих нерезидентов есть преференциальные банки Группы, которые, собственно, и идут к нам благодаря ей. Такого до реорганизации не было. Тогда мы открывали счета очень ограниченному количеству иностран-

ных банков. А с появлением UniCredit эта сторона нашей деятельности резко активизировалась. К тому же сегодня и роль рубля как валюты значительно возросла. Во времена, когда Нуро und Vereinsbank был основным акционером, рубль мало кого интересовал. Сейчас при новой, активной роли рубля мы должны эксплуатировать эту нишу: стать по-настоящему клиринговым банком, повысить количество и качество услуг для иностранных банков, дать им достаточное количество кредитных линий, прежде всего овердрафтных кредитов, о чём мы раньше не могли даже мечтать. Причём мы предоставляем их не только банкам, входящим в Группу, но и другим крупным банкам. Крупнейшие банки мира считают нашу Группу своим основным банком для расчётов, в том числе и для рублёвых.

Сейчас Банк ЮниКредит считается ведущим банком Группы по уровню развития корреспондентских отношений во всём восточно-европейском регионе. Ни один банк ни в Румынии, ни в Хорватии, ни в Чехии, ни в Болгарии не имеет таких развитых корреспондентских отношений. Естественно, мы поддерживаем внешнюю торговлю с помощью создания хорошего интерфейса с банковскими системами тех стран, с которыми Россия ведёт торговые отношения, и, кроме того, пытаемся создать некие новые продукты, чтобы больше заинтересовать банки в сотрудничестве с нами. Недавно нам удалось осуществить яркий проект, настоящий майлстоун — синдицированную сделку, которую мы совершили уже как заёмщики. Сделкой занимался Денис Плёнкин, начальник отдела иностранных финансовых учреждений. В августе 2008 года мы взяли полмиллиарда долларов на три с лишним года — то есть три года плюс один день. Мы успели вовремя, после этого деньги из-за кризиса начисто пропали с рынка. Банк направил их на финансирование кредитного портфеля. Вообще в нашей Группе мы ввели совершенно нетипичную практику, когда подразделение, подобное нашему, занимается операциями по финансированию. В других банках это задача для специалистов из инвестиционного банкинга. Но мы считаем, что просто обязаны выходить на финансовые рынки, потому что финансовые учреждения всегда были частью блока финансовых рынков и поддерживали интересы дилеров и торгового финансирования. А с недавних пор наше управление стало частью Global Transaction Banking (ГТВ).