
Олег Павлович
Тетерский

Парижские тайны

Моя трудовая деятельность началась в Отделе банковских кредитов Внешторгбанка СССР (ныне Внешэкономбанк) в декабре 1971 года в период прохождения практики. И уже к моменту окончания института в 1972 году я был зачислен в элитную экономическую валютно-кредитную группу, занимавшуюся организацией долгосрочных кредитов для импорта оборудования из западных стран, и сразу активно вовлечен в практическую работу по организации этих кредитов. Большую роль в то время в развитии данного направления деятельности Внешторгбанка СССР сыграл Р. Б. Серажетдинов. Под его руководством Отдел банковских кредитов буквально на глазах превратился в Управление иностранных банковских кредитов, из маленькой группы сформировались два профессионально сильных экономических отдела: валютно-кредитный и отдел компенсационных сделок, которые в последующие годы организовали финансовые операции на многие десятки миллиардов долларов.

Среди сотрудников, работавших в то время в этих отделах, можно выделить председателя Правления Газпромбанка А. И. Акимова, бывших председателей Правления Россельхозбанка А. С. Житника и председателя Правления Международного Московского банка Ю. В. Тверского, бывшего заместителя председателя ЦБ РФ В. Н. Горюнова, первого председателя Правления Российского банка проектного финансирования (дочка ЕБРР) С. Д. Коньчева, первого председателя Правления Международного Московского Банка В. Б. Судакова, бывшего заместителя председателя Правления германского Ост-Вест Хадельсбанк, гендиректора швейцарского Русского коммерческого банка И. К. Нигметзанова, Председателя Национального банка Украины В. С. Стельмаха, вице-президента банка «Фортис» Швейцария Ю. В. Тинеева, А. В. Колпакова, вице-президента «Транскредитбанка» и многих других специалистов, внесших заметный вклад в развитие банковской системы СССР и Российской Федерации.

Среди руководящих работников, игравших значительную роль в развитии этого направления деятельности банка, безусловно, следует отметить и начальника Управления иностранных банковских кредитов А. С. Маслова (позже он был председателем Правления Моснарбанка

и заместителем председателя Правления Внешэкономбанка СССР). И, конечно, руководство Внешторгбанк СССР в лице заместителей председателя банка Н. В. Никиткина, А. Р. Макеева, В. В. Геращенко, и, в первую очередь, председателя Правления Ю. А. Иванова. Особо значительную роль в этой работе, по линии Минвнешторга, сыграл заместитель



О. П. Тетерский

1971–1976

Старший консультант
Валютно-кредитного отдела
Внешторгбанка СССР

1976–1986

Заместитель
начальника отдела
компенсационных сделок
Внешторгбанка СССР

1986–1990

Директор Эйробанка
в Париже

1990

Заместитель
начальника департамента
Внешэкономбанка СССР

1993 — наст. время

Председатель
Правления Народного
доверительного банка

министра внешней торговли В. С. Алхимов и заместитель начальника главного Валютного управления Минвнешторга В. Г. Комаров.

Мне повезло, что студенту-практиканту изначально давались, порой казалось, невыполнимые и сложные задания. Я сразу был поставлен на самый перегруженный и провальный в то время участок работы — кредитные отношения с банками США.

В рамках межгосударственного договора, подписанного Л. И. Брежневым и Р. Никсоном, Соединенные Штаты нам давали лимит на 500 млн долларов и предлагали альтернативу: получить под них государственную гарантию Экспортно-импортного банка США («Эксимбанк») либо долгосрочные кредиты того же банка. Мы, конечно, сразу выбрали кредиты. Зачем нам гарантии?! У нас самих рейтинг тогда был очень высокий. На свободных финансовых рынках в Европе банк мог привлекать ресурсы до 5 лет по цене ЛИБОР плюс 0,5% годовых, а депозиты до 6 месяцев по ставке ЛИБОР.

Американское государство финансировало только 45% суммы сделки, остальное следовало собирать на открытом рынке. В США тогда было около 11 тысяч банков!

Однако следовало спешить — в Конгрессе США уже обсуждалось письмо, подписанное более чем ста конгрессменами, протестовавшими против кредитных сделок с Советским Союзом, обсуждалась поправка Джексона-Вэника. Операции с СССР использовались в политической борьбе за импичмент президента Никсона. Задача выбрать предоставленный лимит буквально за полгода-год, оформив его конкретными кредитными соглашениями и контрактами, становилась политической.

В свою очередь первоначально никто в банке не мог даже определить общую стоимость американского кредита для заемщика, поскольку он состоял из разных частей с совершенно несопоставимыми условиями. Соответственно, отсутствовала возможность сравнивать эту стоимость с кредитами, получаемыми в Европе по простой и понятной для всех единой фиксированной процентной ставке (6,0–6,25% годовых) и, соответственно, с директивами, установленными по этим вопросам.

Например, по кредиту для КАМАЗа по доле кредита «Эксимбанка» на 45% стоимости оборудования, срок кредита составлял 17 лет с началом погашения через 11 лет, с фиксированной процентной ставкой 6% годовых. Оставшиеся для кредитования 45% стоимости должны были финансироваться частными банками на рыночных условиях на срок 11 лет. По каждой части применялись различные процентные ставки, комиссии, различные сроки и процедуры использования и их погашения. Переговоры показали, что и американские банки, как правило, также не могли посчитать конечную общую стоимость.

Именно тогда по поручению Р. Б. Серажетдинова я, будучи еще практикантом и не понимая до конца целей этой работы, выполнил примерные расчеты стоимости таких кредитов и подтвердил с точностью до 1 тыс. долларов США их полное соответствие бухгалтерским расчетам. Общая стоимость кредита для КАМАЗа составила, в частности, менее 6,4% годовых. Другие специалисты, как выяснилось позднее, давали результаты в диапазоне 6,9–8,0%. Мало того, что каждая 0,1% в этой сделке равнялась более чем 1,5 млн долларов США, но указанные неточности расчетов фактически блокировали завершение переговоров с американцами. Оказывалось, что их кредиты значительно дороже европейских, на которые были ориентированы директивы по ведению переговоров.

Для практической работы по поручению руководства банка я перевел свои расчеты на универсальную математическую формулу оценки единой стоимости американских кредитов. На ее базе подготовил для пользователей специальные расчетные таблицы на 240 вариантов кредитования. И за эту работу получил благодарность лично от Председателя Правления Внешторгбанка СССР Ю. А. Иванова, после чего был переведен из практикантов в указанную элитную группу. Вскоре я стал главным экономистом. Должность эта в то время была более редкой в штатном расписании банка, чем зам. начальника отдела. Это, наряду с хорошим знанием английского языка, окончательно определило мое направление на работу с кредитами США.

В те годы финансовый рынок США многократно превышал по объемам разьединенные рынки Западной Европы и на нем мы столкнулись не только с необычной ликвидностью рынка, большими сроками возможных операций, но также небывалой изощренностью рыночных финансовых условий и юридического оформления сделок.

Работа на этом рынке за короткое время дала значительный опыт всем сотрудникам управления и банка в целом. Отдельным направлением разрабатывалась и применялась методика оценки эффективности кредитно-инвестиционных проектов, которая по профессиональному уровню превосходила разработки в этой области Госплана СССР и других ведомств.

Я также участвовал в формировании позиции Внешэкономбанка СССР по вопросам кредитной политики и реализации крупных внешнеторговых проектов. И руководству банка удавалось нередко внести поправки

или даже заблокировать прохождение в Правительстве крупных программ импорта оборудования, плохо проработанных с экономической точки зрения.

В частности, вспоминается крупный проект «Северная звезда», поставок сжиженного природного газа в США, в том числе, с использованием метановозов ледокольного типа или даже поставок газа подводными лодками через Северный полюс, лоббировавшийся в начале 70-х годов Армандом Хаммером. США в любом случае получали бы газ по мировой или внутренней цене, заработали бы на поставках оборудования и выданных кредитах. Вся же убыточность этого, даже по нынешним временам, фантастического проекта ложилась на СССР. По такой же схеме можно было бы беспроблемно навязывать СССР горные разработки на Луне. Тогда, на мой взгляд, это представляло одну из экономических диверсий США против СССР на десятки миллиардов долларов. Тем не менее, проект получил поддержку на уровне ЦК КПСС. Из подписей ведущих ведомств стояли подписи Госплана, Минвнешторга, Миннефтегазапрома, Миннефтегазстроя СССР! Лишь самое незначительное в иерархии ведомство — Внешторгбанк СССР блокировало подписание документа, до тех пор, пока практическая нереализуемость проекта не стала очевидной для всех.

Все это требовало существенной профессиональной твердости и мужества со стороны руководства банка и его руководителя Юрия Александровича Иванова.

Возвращаясь к кредитным отношениям с США, необходимо отметить, что все 17 договоров были оформлены в кратчайшие сроки. Причем последние — буквально накануне прекращения межгосударственных экономических отношений с США и известного заявления ТАСС по этому вопросу. По ним было профинансировано около тысячи контрактов с фирмами США.

Всего в кредитовании по программе «Эксимбанка» участвовало 29 разных коммерческих банков. По наиболее престижному проекту кредитования КАМАЗа на 220 млн долларов США сроком на 11 лет поступило более 15 конкурентных предложений! При этом следует учитывать, что по покупательной способности доллар тех времен был в 2–3 раза дороже нынешнего, а рынок капиталов был значительно уже, чем сейчас.

В список профинансированных по этим кредитам объектов входили: строительство КАМАЗа (первая и вторая очередь) — 220 и 110 миллионов долларов США, комплекс по производству и экспорту аммиака, (в него входили Тольяттинский аммиачный завод, аммиакопровод на Одессу, Одесский припортовый завод, заводы азотных удобрений в Тольятти, Горловке и др.) — всего около 360 млн долларов США, гостиница «Международная» и Международный торговый центр в Москве — 110 миллионов и ряда других объектов.

Для оперативности и эффективности работы на рынке США зачастую было необходимо преодолевать существовавшие инструкции и условнос-

ти. Помню, прибегали ко мне с претензиями коллеги из Валютного управления: «Ты что себе позволяешь? Не знаешь, что ли, что не имеешь права вести переписку с банками, у которых нет короткошений с Внешторгбанком?!»

Дело в том, что ввиду вынужденных обстоятельств я взял «Банковский альманах» и веером разослал письма предложения по ряду национальных и региональных американских банков. Со ссылкой на встречу в верхах Брежнева и Никсона. И, оказалось, есть множество желающих непосредственно участвовать в «политике разрядки». Стоимость кредитов из-за острой конкуренции упала тогда очень сильно. Более того, Chase Manhattan Bank даже впоследствии вызывали на слушания в Конгресс США, выясняли, как он посмел русским по проекту КАМАЗа дать кредит по фиксированной ставке 7% годовых. Почти на 11 лет. Фактически фиксирование ставки произошло в нижней точке движения рынка, после этого ставки стали быстро расти. И краткосрочная ставка банков США быстро превысила 9–10% годовых. К этому времени мы перешли на плавающие ставки, убедив в целесообразности этого руководство банка. В дальнейшем при циклическом понижении рыночных ставок это также себя оправдало, что не могло меня не порадовать.

Следует отметить, что операции по кредитам США проходили на фоне общего бурного развития кредитных отношений с Западной Европой, а с середины 70-х годов и Японией. В их организации мне также удалось принять активное участие.

В целом 70-е годы были периодом интереснейших революционных изменений на мировых финансовых рынках, переходным периодом от ограниченного национальными границами рынка капиталов конца 60-х годов к либеральному трансграничному рынку эпохи глобализации к середине 80-х годов. Эпоха фиксированных валютных курсов, просуществовав несколько сотен лет, окончательно рухнула в конце 60-х годов, и повсеместно восторжествовали рыночные плавающие курсы валют.

В начале 70-х годов, наряду с традиционными, фиксированными процентными ставками, бурное развитие получили операции по плавающим процентным ставкам, и, как следствие, начали появляться производные финансовые инструменты хеджирования рисков, изменения валют и процентных ставок, в том числе долгосрочные процентные и валютные свопы. Толчком к этим бурным процессам послужил также резкий рост цен на нефть и темпов инфляции, потребовавшие быстрой адаптации к новым условиям экономики Западных стран.

Операции СССР, в силу их централизации и монопольной координации в рамках единой государственной политики, играли весьма заметную роль в эволюции финансовых рынков этого периода. Особенно существенным это влияние было в секторе рынка экспортных кредитов, на котором мне довелось работать с моими коллегами, организуя финанси-

вание программ импорта машин и оборудования из западных стран. Например, первые международные картельные соглашения по этим кредитам под эгидой США, возникшие в середине 70-х годов, в первую очередь ориентировались на противодействие монопольному установлению Советским Союзом условий кредитов на рынке закупок машин и оборудования. И явились логичным продолжением антисоветской внешнеэкономической политики США после разрыва собственных кредитных отношений с СССР.

Рынок торговли оборудованием (с высокими добавленной стоимостью и бюджетной эффективностью) представлял собой арену жесточайшей конкуренции западноевропейских государственных агентств по кредитованию, страхованию. Торговля на нем зачастую сопровождалась скрытым дотированием экспорта. Например, к середине 70-х годов стоимость долгосрочных ресурсов для бюджетов Франции и Великобритании достигала 12–16% годовых (т. е. доходность гособлигаций), в то время как кредиты по экспорту оборудования для СССР продолжали предоставляться по фиксированной ставке, около 6,5% годовых на срок до 10–12 лет (с погашением в течение 8,5 лет)! С другой стороны, в условиях такой высокой инфляции и сильно дотированных процентных ставок по кредитам, простая замена оплаты импорта оборудования наличными нефтедолларами на кредитные условия давала заметный экономический выигрыш. Независимо от конечной эффективности использования закупленных товаров. Поэтому государственные дотации по кредитам в ряде случаев достигали 30–40% цены закупаемого импортного оборудования.

По согласованию с Минвнешторгом была выработана и применялась на директивном уровне единая кредитная политика в отношении импорта машин и оборудования из Западных стран. Если, например, по кредитам, получаемым на эти цели Внешторгбанком СССР, применялась дотированная западными агентствами процентная ставка, 7% годовых на 10–12 лет (обычный срок кредита), то внешнеторговые организации Минвнешторга были обязаны применять ту же процентную ставку по своим коммерческим кредитам фирм поставщиков со сроком погашения не менее 5 лет. Даже если реальная стоимость денег для поставщика оборудования достигала 9–11% годовых. В результате в странах, где отсутствовала система бюджетного дотирования экспортных кредитов (например, ФРГ), возникала своеобразная кредитная пошлина для ее поставщиков, вынужденных доплачивать банкам за счет завышения цены и в ущерб своей конкурентоспособности против предложения фирм Франции, Италии и т. д. Побочным следствием такой политики является возникший в Европе в конце 70-х годов рынок обращающихся коммерческих процентных и дисконтных векселей советских внешнеторговых объединений по указанным коммерческим кредитам на покупку машин и оборудования. Эти векселя из своего портфеля периодически выпускались на рынок поставщиками оборудования, имевшими свои контрактные условия рассрочки платежа, в порядке рефинансирования своих затрат и фикса-

ции рисков процентных ставок. Доходность по этим операциям первоначально была очень высока и маржа против межбанковской стоимости ресурсов доходила до 2-х и более процентов годовых, по сравнению с 0,5% годовых по среднесрочным финансовым межбанковским кредитам. С тем, чтобы подключить к этим доходным операциям совзагранбанки и, с другой стороны, снизить и контролировать издержки рефинансирования для поставщиков оборудования, по согласованию с Минвнешторгом, в качестве директивы внешнеторговым объединениям было установлено первоочередное право Внешэкономбанка СССР по выкупу у поставщиков этих коммерческих векселей. Объем данного рынка исчислялся миллиардами долларов США и, выкупая даже незначительную часть этого объема, Внешторгбанк СССР быстро снизил и зарегулировал стоимость рефинансирования всех таких кредитов.

Совзагранбанки же активно подключились к этим операциям — высокодоходным и безрисковым. Однако в условиях быстрого роста рыночных процентных ставок и отсутствия у банков опыта и возможностей хеджирования риска фиксированных процентных ставок на срок до 5 лет, иногда эти изначально выгодные операции превращались в убыточные. Происходило это по мере роста стоимости ресурсов для их рефинансирования, в условиях отсутствия встречного покрытия фиксированной процентной ставки ресурсными операциями.

Хотя в целом, конечно, это направление оставалось высокорентабельным.

Другим важным элементом кредитной политики того времени являлось поддержание диверсифицированной валютной структуры внешней задолженности СССР и ее регулирование. По этим и другим соображениям проводилась политика использования национальных валют стран поставщиков оборудования, в качестве валюты, в которой готовились контракты и кредиты. То есть в Италии кредиты брались в лирах, во Франции во франках, а в ФРГ в германских марках.

В этой связи попытки западных агентств по кредитам перейти на кредитовании в чужих низкопроцентных валютах, как правило, не удавались, и сопровождались жестким сопротивлением, поскольку речь, в этом случае, шла об угрозе вымывания потенциально слабых валют из валютной структуры задолженности СССР.

Вспоминается, например, сделка 1977 года по поставке из Великобритании оборудования для заводов по производству метанола на сумму более 200 млн долларов США. Английское правительство впервые потребовало применить для кредитования доллар. Мы, в свою очередь, потребовали за замену фунта стерлингов компенсацию. В виде снижения на 15–20% цены уже заключенного Минвнешторгом контракта. Обосновывали это калькуляциями разницы процентных ставок по долгосрочным долговым обязательствам США и Великобритании и необходимостью учесть расходы валютного риска фунт/доллар на 14 лет вперед специальными операциями своп на этих фондовых рынках. При этом до созда-

ния реального рынка долгосрочного хеджирования валютных и процентных рисков через международные инвестиционные фонды, оставалось еще несколько лет.

Несколько месяцев контракт был фактически заблокирован (без ущерба сроков ввоза оборудования). Процесс переговоров обострялся до предела. Уже в качестве курьеза можно вспомнить такой эпизод. Английская делегация торжественно встает, и ее глава заявляет: «От имени королевы Великобритании мы заявляем, что наша позиция твердая и не подлежит изменению! Можете ли Вы сделать такое заявление?» «Минуточку», — сказал В. Н. Горюнов, в то время заместитель начальника Управления иностранных банковских кредитов, возглавлявший нашу небольшую делегацию, и вышел из комнаты. Вернувшись через 10 минут, он заявил: «Я также от имени Внешторгбанка СССР официально заявляю о неизменности нашей позиции!» Нелишнее добавить, что ни с кем Владимир Николаевич тогда не согласовывал свое заявление, взяв всю ответственность на себе, он просто сделал вид, что уходил звонить руководству банка.

В конечном итоге, несмотря на давление англичан, в том числе через наш Минвнешторг, цена контракта была снижена. Как нам сообщили продавцы оборудования, Банк Англии заключил с консорциумом банком специальный долгосрочный форвардный валютный контракт, который позволил снизить цену контракта на требуемую величину. Так фактически начинался переход Великобритании к госфинансированию экспорта в «твердых» валютах 3-х стран. Острый финансовый кризис в Италии также вынудил нас перейти в расчеты с этой страной в доллары США.

Существенным с точки зрения понимания макроэкономических процессов и мотивации решений того времени и в последующие годы (во время работы в Эйробанке) представляется мне мотивация отказа применять валюты третьих стран для кредитов и закупок.

Глобализация экономики привела к большой волатильности процентных ставок и валютных курсов в Великобритании. Процентные ставки по депозитам на 6 месяцев по фунту стерлингов выросли с 6–7% годовых до 11–12% годовых. А доходность долгосрочных государственных займов с фиксированной ставкой выросла до 16–17% годовых. Причиной столь высоких ставок были высокие темпы инфляции из-за просчетов бюджетной и экономической политики в этой стране. Для сравнения, в ФРГ процентные ставки по долгосрочным облигациям выросли только до 9%, а в США до 10–11%.

Разницей процентных ставок и обосновывалась работниками Минфина Великобритании их политическое решение продавать впредь английское оборудование за доллары США, оформляя кредитный договор в долларах США. Со своей стороны, мы занимали позицию, что затраты по наведению порядка в финансах и на борьбу с инфляцией, являются внутренним делом Великобритании. Тем более, что касаются они только ближайших двух-трех лет и не должны ложиться на ее иностранных партнеров и получателей оборудования на весь срок кредита (около

14 лет). Высокие темпы инфляции в 1976–1977 гг. не означают, что они останутся такими же в 80-е годы. Да и сам Минфин страны при выпуске новых государственных облигаций в основном использовал плавающую процентную ставку в ожидании ее снижения. Как было отмечено выше, наша аргументация сработала.

Перенос развитыми капитальными странами, через механизм глобализации рынков капиталов, на иностранных заемщиков собственных затрат на борьбу с инфляцией и, как следствие, растущие процентные ставки по ранее выданным кредитам с «плавающими» ставками, привел в начале 80-х годов к масштабному кризису неплатежей десятков развивающихся стран. Этот кризис имел периодические рецидивы и в последующие десятилетия. Параллельно с этим процессом США и западные страны организовали скоординированный, массовый и внезапный отток средств и прекращение кредитования ряда соцстран. Тем самым практически ставя их перед фактом прекращения платежей по внешним долгам и обостряя их внутривалютную ситуацию (Польша, Югославия, Румыния).

Лишь исключительно высокая ликвидность экономики Советского Союза, благодаря огромному объему нефтедолларов, не позволила США в тот период поставить на грань неплатежей СССР и совзагранбанки. По сути это была репетиция аналогичных действий в конце 80-х годов. Когда был использован тот же метод, но скоординированный с действиями Саудовской Аравии по многократному снижению мировой цены на нефть, достичь цели — дестабилизации внешних расчетов и финансов СССР удалось.

К сожалению, наши политические круги того времени, в отличие от США, больше занимались вопросами вооружений и мало интересовались вопросами макроэкономики. За частными экономическими вопросами они не видели скоординированной экономической политики стран НАТО, проводящейся в рамках холодной войны против СССР. Отсюда отсутствие правильной политической оценки ситуации и адекватного реагирования на действия противника. А играть надо было по своим, а не по их правилам. Во-первых, при падении мировых цен на нефть на законодательном уровне следовало отметить, что новая цена носит политический характер и является объектом картельных манипуляций. На этой политической основе полностью запретить поставки энергоносителей на экспорт по цене ниже 30\$ за баррель, (Саудовская Аравия по подсказке США торговала за 10\$). Аналогично установить законодательную минимальную цену на газ. Держать эту цену вплоть до полного прекращения всех поставок в Европу и выравнивания мировых цен. Следовало не восполнять недостаток валютной выручки дополнительными поставками нефти и газа, ухудшая тем самым внутривалютное положение страны и еще более продавливая внешние товарные рынки, а естественным образом прекратить все платежи по внешнему долгу до исправления ситуации во внешней торговле. Сохранив в то же время

платежи по аккредитивам и текущему импорту и предусмотрев твердые отчисления от экспорта на обслуживание внешнего долга.

Сама угроза таких действий за 2–3 месяца привела бы в норму мировые цены на нефть и газ, обеспечила провал политики США на валютно-финансовом фронте и вернула мировые цены на уровень 30 долларов за баррель нефти. В последующем в 2006 году такой политэкономический метод, например, применила Аргентина, списав значительную часть своего внешнего долга и привязав его выплату к будущим показателям роста ВВП и результатов внешней торговли. Никто в мире не посмел ее осудить за такое решение. Игра в «супердержаву» велась не всегда последовательно, грамотно и слишком дорого обошлась советскому народу.

Нередки были случаи внешнего вмешательства в сферу формирования цены кредитуемых контрактов. Например, по закупкам на сумму более 40 млн долларов США в счет государственного кредита Канады большегрузных карьерных самосвалов для Якутского угольного месторождения. Мы выставляли требования снизить цену заключенного контракта на 400 тысяч долларов США, в связи с изменением инкассовой формы расчетов на аккредитив.

Но в банк пришел президент канадской фирмы и долго возмущался, что некие банковские бюрократы срывают ему важный контракт. Я, естественно, не признался, что являюсь тем самым бюрократом, и терпеливо объяснил гостю, что речь, наверное (!), идет об ускорении платежей по контракту на 60–90 дней и более раннему использованию кредита. Внешэкономбанк собирается платить дополнительный процент по кредиту на сумму проекта из расчета 7% годовых. Поскольку ставка по внутреннему кредитованию в Канаде составляет 12% годовых, более быстрые платежи по кредиту позволяют руководителю фирмы сэкономить на канадских банках 700 тысяч долларов США.

На следующее утро, придя на работу, я получил у вахтера конверт с запиской от руки на английском языке, примерно следующего содержания: «Я долго думал над Вашими разъяснениями и консультировался в Оттаве. Все подтверждается. Я этим же утром улетаю в Канаду и с большим удовольствием, впервые в жизни, выражаю благодарность человеку, который заставил меня уменьшить мою выручку по уже заключенному контракту, с выгодой для себя».

Однажды по просьбе В/О «Судоимпорт» удалось уменьшить уже до предела уторгованную стоимость закупаемого судна почти на 20%. В те годы нарождающегося рынка хеджирования валютных и процентных рисков за счет долгосрочных процентных и валютных свопов и других инструментов можно было достичь порой фантастических результатов. При этом судно пришлось дважды перепродавать и перекредитовывать с использованием различных кредитных налоговых и лизинговых льгот трех стран, прежде чем оно сумело так сильно подешеветь. За эту операцию по письму руководства Минвнешторга мне была объявлена благодарность приказом по банку.

Речь в данном случае шла даже не о затратах, а о судьбе самой закупки, поскольку без такого удешевления внешнеторговая организация не укладывалась в директивную цену.

Сложная бюрократическая система принятия решений того времени давала как положительный, так и отрицательный эффект. В сочетании с монополией Внешторгбанка она позволила успешно противостоять деятельности США по унификации и ужесточению условий экспортных кредитов в рамках упомянутого международного картеля. Но та же система делала затруднительным оперативную корректировку внешнеторговых решений. Например, до сих пор вспоминаю трудности, которые все испытывали при попытках «уложить» стоимость затрат по строительству аэропорта «Шереметьево-2» к Олимпиаде-80 в директивную сумму. Первоначальная фирма проектант и генподрядчик «Берлин Консалт» заранее не учла и не смогла выделить из небольшой сметы деньги, требовавшиеся для субсидирования немецким банкам ставки по кредиту, до ставки, применявшейся в то время другими странами Западной Европы. Проект был под угрозой срыва! Лишь внезапная утрата заказов крупной немецкой фирмой «Зальциттер» на поставку металлоконструкций для атомных электростанций ФРГ из-за успешных действий немецкой партии зеленых по запрещению строительства АЭС в ФРГ позволила решить этот вопрос. При этом из всех возможных проектов был выбран самый дешевый, я бы сказал, убогий. Я до сих пор придерживаюсь мнения, что великая страна, с огромными кредитными ресурсами и наводненная в конце 70-х годов нефтедолларами, безусловно, достойна парадного терминала не хуже, чем международный аэропорт «Орли» в Париже.

Так что в тот период у нас имелась значительная переговорная сила и возможность влияния на условия кредитуемых сделок.

Естественно, что наряду с другими задачами, мы стремились использовать эти возможности для направления финансовых потоков и рентабельных операций в совзагранбанки.

Однако возможности совзагранбанков по участию в этих операциях были весьма ограничены. Тем не менее, Донау-банк в Вене и Ост-Вест Хандельсбанк во Франкфурте-на-Майне вели счета и расчеты по поставкам газа в Австрию и ФРГ по сделкам газ — трубы. Эйробанк активно участвовал в экспортных кредитах Франции под гарантии КОФАС. Совзагранбанки выполняли агентские и иные функции по кредитуемым операциям, и, как отмечалось, активно участвовали в обороте векселей советских внешнеторговых организаций.

Выполняя разнообразную ответственную работу, до 35 лет я был беспартийным. Возможно, из-за этого меня никак не отправляли на стажировку за рубеж. Хотя ценили как специалиста. Этим и аргументировали дискриминацию: «Зачем тебе, Олег, стажировка? Ты у нас итак все знаешь!»

Полученный в те годы опыт мне чрезвычайно пригодился, когда по поручению руководства банка, я без отрыва от основной деятельности, был де-

легирован читать курс международных кредитных отношений студентам специального факультета по подготовке кадров в совзагранбанки Московского финансового института. А также на работу независимым экспертом в Государственную экспертную комиссию по особо важным проектам при Госплане СССР. Я участвовал в экспертизе таких проектов, как: газопровод Уренгой-Помары-Ужгород, разработка Астраханских газоконденсатных высокосернистых месторождений, разработка месторождений шельфа Сахалина и других. Вместе с другими экспертами в ходе работы удавалось вносить существенные корректировки в различные проекты, а некоторые рекомендовали Правительству и отклонить.

Самое сложное и главное очень конфликтное задание было — экспертиза проекта «Сахалин-1». Был план инвестировать по этому проекту 10–15 млрд долларов в месторождения Чайво и Одопту. При довольно больших запасах газа, нефти и конденсата проект получался нерентабельным из-за огромных затрат и рисков! У японцев была понятная задача — повесить на Советский Союз долги. Сделку лоббировали три члена Политбюро, председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков, министр газовой промышленности СССР С. А. Оруджев и министр внешней торговли СССР Н. С. Патоличев! Против же была только часть экспертной комиссии. По проекту получалось, что СССР гарантировал поставки в Японию сырья по мировым ценам, давал гарантированные прибыли японским и американским банкам и фирмам по поставкам оборудования и платежам по кредитам, возвратность которых, безусловно, гарантировалась государством. В свою очередь СССР получал убытки по инвестициям в объеме до 20 млрд долларов в течение 20 лет. При этом Отдел внешней торговли Госплана СССР поддерживая позицию своего ведомства, давал расчеты эффективности проекта, дающими благодатную картину. И это не считая невосполнимой утраты более 300 млн тонн углеводородов для будущих поколений! Даже сейчас, спустя 20 лет, когда значительно улучшились и удешевелись технологии добычи, к проекту добавлено, открытое СССР собственными силами богатое нефтью Луньское месторождение, сильно выросли цены на нефть, улучшилась инфраструктура проекта — проект «Сахалин-1» едва рентабелен. Тогда же я узнал, что являюсь агентом ЦРУ и других страшных организаций! Давление оказывал и посол в Японии. Не разбиравшийся в сути дела, но много писавший в обращения во все высшие инстанции о якобы подрывной нашей деятельности. Спасибо, меня поддержали мужественные, высокопорядочные специалисты и в первую очередь руководители банка Ю. А. Иванов и его заместитель В. В. Геращенко. Мы сумели победить. Не случайно все-таки позже в марте 1988 года Министерство внешней торговли СССР было расформировано и на его базе создано Министерство внешнеэкономических связей СССР.¹

¹ Постановление Совета Министров СССР №376 «О совершенствовании организационной структуры внешнеэкономических организаций, министерств и ведомств СССР» было принято 24 марта 1988 г. Демонтаж Минвнешторга с передачей кадров и операций ГКЭС фактически начался в 1986 г. (прим. авт.-сост.).

Одновременно, чтобы дистанцироваться от Минвнешторга в апреле 1987 г. Внешторгбанк СССР официально изменил свое название на Внешэкономбанк СССР.

Принятие этого решения было вызвано справедливым недовольством работой министерства. Через его аппарат стране навязывалось большое число невыгодных сделок. Позднее за работу по Сахалинскому проекту я был награжден Орденом знака Почета.

Пикантность ситуации придавало то, что председатель Госбанка СССР В. С. Алхимов¹ был бывшим внешнеторговцем. При всем моем уважении к Владимиру Сергеевичу, в тот момент он, если бы мог, с удовольствием бы задавил Внешторгбанк!

Дискуссии по «Сахалину-1» совпали по времени с выдвижением моей кандидатуры на работу в сингапурское отделение Моснарбанка. Обсуждение происходило на правлении Госбанка. И аргументируя тем, что Тетерский не был ни разу на стажировке за рубежом, мою кандидатуру Председатель Госбанка СССР лично зарубает, как недостаточно опытную! Обычно кадровые вопросы решали до официальных публичных заседаний и, как мне потом сказали, такое случилось впервые в истории Госбанка СССР. Чрезвычайно удивлен был и Ю. А. Иванов. Он спросил меня: «И Вы, что? Молчали?» А, что, мне надо было в публичную полемику с председателем Госбанка вступать? Юрий Александрович одобрил мое поведение и начал подбирать мне новое место для командирования. Между прочим, после истории с Сахалином меня приняли в партию. Следующее предложение было поехать в Париж.

Парижские тайны

Французский язык я знал ровно настолько, чтобы получить за него надбавку к зарплате. Основным у меня всегда был английский.

В феврале 1986 года я приступил к работе содиректором (заместителем директора) в Эйробанке.

Всем в банке верховодили французы. В мое время председателем был Бернар Дююи. В банке работало еще пять советских служащих и около 400 (!) французов. Главным нашим был Вячеслав Сергеевич Симаков, а его заместителем (генеральным директором) — Томас Иванович Алибегов.

В правлении было только два советских сотрудника, остальные местные. Это был тогда самый большой совзагранбанк. И по численности, и по балансу (42 млрд франков, при курсе 6 фр. за доллар). Моснарбанк был больше только с отделениями (бейрутским и сингапурским).

Советских сотрудников к практической работе не подпускали, они должны были только наблюдать! Французы очень ревностно относились к любым нашим инициативам. Этому во многом способствовало то, что кадры направляли сюда из Главного Валютно-Экономического уп-

¹Алхимов В. С. — в 1960–1967 гг. — заместитель начальника, начальник главного валютного управления Министерства внешней торговли. В 1967–1976 гг. — заместитель министра внешней торговли СССР (прим. авт.-сост).

правления Госбанка СССР мало знакомые с практической банковской работой. Это подразделение в основном занималось справочно-аналитической работой, отчетностью и общим руководством деятельности совзагранбанков. Отсюда вместе с маразмом управления, идущим по линии ЦК КПСС, возникали общие направляющие указания. Невмешательство в деятельность местного персонала, ограничения на развитие местной клиентской базы и операций с ценными бумагами. То есть делалось многое, чтобы банки были убогими, не развивались, были неустойчивыми и держались исключительно на деньгах из Москвы. В свою очередь на этом фоне периодически возникали естественные последствия самоуправства, по существу бесконтрольности местного персонала в виде убытков на сотни миллионов долларов по делу отделения в Сингапуре (операции с клиентами) и нашего банка в Цюрихе (операции с золотом). В общем, французы нас воспринимали как группу контроля, регулярно отправляющую в Москву отчеты, то есть занимающуюся разной «фигней»!

А что такое французский банковский капитал? Про него еще Ленин писал, что это капитал рантье. «Капитализм, начавший свое развитие с мелкого ростовщического капитала, кончает свое развитие гигантским ростовщическим капиталом».

Ситуация к концу 80-х годов не изменилась.

Основной принцип работы французских банков был, в отличие от немецких и тем более американских, разбросать деньги по большому количеству проектов, не вникая в их суть.

Не имея своих проектов, мы шли в фарватере других банков. Но и это было не самое страшное. Хуже то, что основная политика проведения операций Эйробанка формулировалась где угодно, но только не в Москве! Поэтому, когда французское правительство распорядилось зарыть деньги в убыточном Евротоннеле, руководство нашего банка сказала: «Есть!» Пришло предложение через Креди Лионе, и мы безропотно вступили в синдикат. Едет французский президент в Африку в свои франкофонные страны (а их много!) — нужно представить политические кредиты на развитие какого-нибудь Сенегала. Пожалуйста! Эйробанк уже в консорциуме дает кредит! Ну а при чем здесь мы?!

В результате к моему приезду накопилось около 1 млрд долларов проблемных долгов только развивающимся странам. Их практически требовалось списывать. Частично (на 25–30%) они были закрыты резервами.

Конечно, среди этого долга были и «наши» грехи. Процентом на 30–40%. Невозвращенные кредиты, выданные странам «социалистического содружества» — Кубе, Польше, Югославии. Это был уже прямой вклад политики ЦК КПСС и ГВЭУ Госбанка СССР.

С проблемными долгами надо было работать.

Однако опытный Симаков (работавший в банке с 1982 года) спросил как-то меня: «Олег Павлович, что Вы лезете в производственные вопросы?»

Без Вас так все хорошо было! У Вас хороший кабинет, Вам постоянно газеты подают. Вам, что, беспокойной жизни нужно? В коллективе может сложиться впечатление, что Вы неуживчивы!»

А я не могу просто сидеть с газеткой в кабинете. Я профессионал и должен действовать! Особенно, когда вижу возможности улучшения работы в управлении банком. Я хотел реально вмешаться в проводимые операции! И то, что у меня был слабенький французский, не было проблемой. Если я знаю процесс, я с партнерами по-чукотски договарюсь.

Первое время было действительно сложно. Я, как Макар Нагульнов, осваивал язык. Каждый день я читал от начала до конца газету «Монд», смотрел телевизор и общался по-французски со своим персоналом. При чем заставлял их поправлять меня во время разговора. В результате уже через полгода, выполняя общественную работу, я на Елисейских полях читал лекцию французским банкирам на их родном языке, без бумажки. О советско-французских финансовых отношениях.

Вскоре я услышал, как Поль Де Регар из международного департамента делился впечатлением со своим коллегой: «Если месье Тетерского десантировать к папуасам, он через полгода станет, как папуас!» Так он отметил степень моей адаптации к обстановке.

Очень важно было доказать местному персоналу, что мы не простые наблюдатели! А владельцы банка, и нам не безразличны результаты его деятельности! Наконец, то, что мы профессионалы и у нас в Москве есть специалисты сильнее, чем они. Сделать это можно было только на конкретных примерах.

А мы, благодаря тому, что оперировали огромными суммами всего Советского Союза (банк все-таки был монополист), работали совершенно на ином уровне! И привнесли новое видение банковского дела.

Я стал проявлять инициативу, на меня начали «стучать» Дюпой. Тем не менее, я продолжал гнуть свою линию, и вскоре моим оппонентам крыть было нечем!

Французские коллеги привыкли к текучке. Позвонят партнеры из другого банка, предложат поучаствовать в том или ином синдикате, договорятся о доле и продолжают кофе пить. Собственных операций они фактически не делали. Основной же бизнес Эйробанку приходил из Москвы, Внешторгбанк включал его оператором во всевозможные сделки. В частности, были агентом (вместе с еще одним французским банком) по обслуживанию межгосударственного кредита на постройку гостиницы «Космос» в Москве. Благодаря этому и стали крупнейшим из 200 иностранных банков Франции.

Вначале мне доверили курировать портфель ценных бумаг банка и международные кредиты. По сути там была львиная доля всех активов. Плюс к этому я участвовал и в советских операциях, поскольку в порядке инициативы занимался разработкой и внедрением нестандартных финансовых схем.

Как нестандартные финансовые схемы сделать стандартными, или Почему мертвые души

Начнем с ценных бумаг.

Однажды, впервые придя на Комитет по инвестициям, я узнал, что требуется разделить вновь выделенный председателем лимит на приобретение акций. Ларос, Лакост и прочие начальники — генеральные менеджеры, многоопытные и седые, завершали: «Конечно, надо приобретать «Citroen», конечно, «Peugeot!» И начинали перечислять свое никому не нужное машиностроение. Причем решение ничем не подкреплялось — сплошной интуитив! Я сижу не понимаю, что происходит, — они сейчас без меня все деньги поделят! Подаю голос: «Я бы лучше BMW купил, но вы ведь не работаете с немецкими бумагами». Тут они даже поперхнулись, будучи большими патриотами всего французского. Я начинаю развивать свое наступление: «Тогда и французского автопрома не нужно. Давайте людям помогать. Вложим средства в помойки, водоснабжение и канализацию!» У них нет никаких обоснований выступить против. По правде сказать, и у меня выступить «за» тоже. Так что мы на равных! В результате деньги поделили.

Мне тогда, наверное, везло, но бумаги коммунальных служб Парижа в ближайшие два месяца рванули процентов на 30! А выбранные коллегами упали на 15%. На следующем совещании мне было разговаривать проще. К моим словам стали прислушиваться.

Продавали и покупали бумаги, котируемые на парижской бирже, французы активно, считая это важной и полезной работой. Так действовал, в частности, дилер Морьен. Я проанализировал его работу и показал, что если бы он ничего не делал, наши успехи были бы большими. Во-первых, не пришлось бы платить комиссионных от сделок. Но самое главное было заключено в налоговых льготах. По местным законам, если ты продержал бумаги определенный срок (больше года), то налоги с них не платишь. Отсюда появляется понятие «налоговая прибыль». Французы не учитывали этого. Морьен, купив бумаги по 100 долларов и продав по 106 через 11 месяцев, конечно, получил навар в шесть долларов. Но если бы он еще месяц потерпел, я бы не платил налога с этих акций, а это значительно больше! «Теперь за такую активность, — объявил я, — будем отрубать руки! Прекратите бить посуду в лавке!»

В результате весь портфель отсортировали: что лежит в «отлежке» для налоговых льгот, чем торгуем, от чего освобождаемся и т. д.

То есть была введена система налогового управления при работе с ценными бумагами.

Надо сказать, мои действия вначале были приняты в штыки (особенно руководящим уровнем), потом же меня стали слушать.

Были еще в портфеле государственные облигации. Часть с фиксированными ставками, часть — с плавающими. Ими тоже надо было управлять. Весной 1987 года впервые появился «Матиф» — особый биржевой рынок

срочных сделок. Я тогда сказал: «Надо срочно его осваивать! Чтобы управлять рисками процентных ставок». В этом вопросе меня активно поддержал Т. И. Алибегов.

И вообще я чрезвычайно благодарен этому человеку и высокому профессионалу в его постоянной поддержке моих различных, порой рискованных и малопонятных, новациях. Большую поддержку оказывал также приехавший на смену В. С. Симакову Ю. В. Полетаев. Один из лучших специалистов банковского дела, с которым мне доводилось работать. В отличие от своих предшественников он активно проводил линию по усилению профессиональной роли советский кадров в банке. Это в целом положительно изменило атмосферу в банке. С приездом В. Б. Судакова, который тут же занялся непосредственной организацией международных кредитов и консорциумов (раньше этим занимались из Москвы), инициатива окончательно перешла к советскому персоналу. Вопрос смены французского президента банка на советского стал вопросом времени.

Итак, «Матиф» являлся условным контрактом, в нем использовалась условная несуществующая облигация сроком 10 лет, на одну условную единицу, с условной процентной ставкой 10% годовых. Их покупают и продают. При этом бумаги движутся в определенной корреляции со всем рынком реальных ценных бумаг. Однако нет риска возвратности, как у нас вульгарно говорят некоторые банкиры, «тела кредита». Есть только голый риск процентной ставки.

И вот я, имея 60–70% облигаций с фиксированными ставками, заставил коллег запродать достаточно большое количество контрактов «Матиф» и закрыть портфель процентных ставок по облигациям.

Только мы это сделали, резко выросли процентные ставки, а затем разразился мировой кризис — «черный понедельник» 19 октября 1987 года. Dow Jones упал в этот день на 23%. Все биржи попадали. Это сказалось на рынке ценных бумаг. Я же получил громадную прибыль на «Матифе»! Оказалось, наш банк стал единственным на «Плас де Пари» (то есть в Париже, как говорят французы), показавшим за четвертый квартал 1987 года прибыль по ценным бумагам.

Побежали мои партнеры к руководству хвастаться, сколько мы заработали. Пора прибыль снимать. На одной операции мы заработали многие миллионы долларов. Только мы закрыли свои позиции, рынок двинулся в обратную сторону! Ту уж мои оппоненты совсем притухли — у них за год такого дохода давно не было!

Приказом по Внешторгбанку за хорошие результаты по управлению ценными бумагами Эйробанка мне объявили благодарность. И премировали трехмесячным окладом. Здесь следует дать маленький комментарий. Мой оклад в Москве в период командировки для работы за границей был равен 100 рублям в месяц. Его давали нам, чтобы было на что жить во время отпуска. Накануне отъезда в Париж я платил партийные взносы с зарплаты в 400 рублей. Так что сумма премии была невелика, однако моральное удовлетворение — огромным.

Была у нас также большая потребность в налаживании управления процентными ставками по кредитному портфелю. Ресурсы у нас короткие. Москва депозиты дает по Libor, а выдаваемые нами кредиты в основном по фиксированным ставкам.

Французы начинают спорить, что у них оговорена привязка к Libor. Я им доказываю, что если в договоре написано «Libor плюс что-то», но кредит закрыт резервами и его исполнение маловероятно, то юридически плавающая ставка превращается фактически в фиксированную, то есть в ноль! И должна так трактоваться и входить в общий портфель риска фиксированных процентных ставок. То есть если Куба не платит, а в ее кредитном договоре написано «Libor плюс 1%», вы сколько угодно можете начислять эти «либоры» — ставка фактически равна нулю. И ноль — величина фиксированная. Поэтому надо также фиксировать свои затраты на длинный период. Фондирование тоже должно быть фиксированное. И лучше зафиксировать пока 6% годовых, чем когда будет 12!

Так что плавающая ставка действует только тогда, когда договор работает! Когда он не работает, вступают в силу другие финансовые механизмы. И называется это управлением финансовыми издержками. И в банке его тоже необходимо было налаживать.

Следующий эпизод. В тот момент были большие колебания с долларом США. На моих глазах за год он двигался от 6 до 10 франков. Был период, так называемой «рейгономики», когда американцы ободрали всю Европу. Они украли тогда весь экономический рост союзников через систему процентных ставок. В США был бум, а Европа погрузилась в многолетний застой. Налицо был первый успешный эксперимент США в рамках глобализации экономики.

Я всегда увлекался экономикой и макроэкономикой и подходил к ней серьезно. Тогда я для себя даже написал исследование по «рейгономике». Для того чтобы разобраться, что же происходит. Я искал «теорию заговора» в любых неспонтанных экономических действиях. И, как правило, находил! Я вычислял, кто же управляет процессом! Благодаря этому в 80% случаев угадывал долгосрочную и среднесрочную конъюнктуру.

В описываемый момент было ясно, что курс доллара будет повышаться. И я решил открыть позицию по валюте — франк : доллар. А как мне ее открыть, если не дают никаких полномочий? Тогда я коллегам начинаю доказывать, что у них неправильная валютная позиция ведется по учету. Как я это делаю? У коллег много проблемных долгов в долларах, а резервы они держат во французских франках. Дело в том, что во Франции в то время было валютное регулирование. Поэтому действовало валютное запрещение на создание резервов в долларах против долларového кредита. Я показываю, что совершена ошибочка в сотни миллионов долларов! За счет проблемного портфеля и различных резервов. Поэтому надо срочно разворачивать позицию. Если вам Куба не платит 100 миллионов долларов и не собирается платить, валютный риск на эту сумму

остаётся. Хотя вы и закрыли на 100% Кубу резервами. Но они ведь во франках! Ну, вы, из валютного департамента, скажите, кто его будет обслуживать? Почему не закрываете позицию? Почему рискуете деньгами наших акционеров? Срочно прикупить доллары! Меня решительно поддержали Т. И. Алибегов и Ю. В. Полетаев.

Только мы это сделали, как доллар рванул вверх! Опять огромная прибыль, теперь на срочных валютных сделках. Ко мне подходит главный бухгалтер месье Деласис и говорит: «Ну что, месье Тетерский, Вы победили! Ну а теперь можно снять позицию?» И я, вполне удовлетворенный, с этим соглашаюсь.

Когда решаются вопросы хеджирования и фиксации прибыли, не всегда побеждают мотивы хеджирования.

На очереди стояла задача улучшения порядка выдачи кредитов. Предоставляли их по звонкам из других банков, абсолютно не имея на это своей стратегии. Оправдывались тем, что надо на чем-то свою маржу иметь! Правда, уже не столь напористо, как раньше, до всех рассказанных выше историй.

Но зарабатывать можно и иначе! Вы разбрасываете миллиард, а зарабатываете десять миллионов. Не интересно! Возьмите лучше наших десять миллионов и заработайте — миллиард! «Вы все шутите, месье Тетерский, — отвечают мне, — такое невозможно!»

Тогда мы начинаем работать с руководителем департамента Сергеем Бюшбомом с реструктурированными долгами. Если кредит дается на пять лет, то риск его возвратности поддается оценке. Если же срок возврата превышает 10 лет, риск оценить нельзя! На вторичном рынке, организованном американскими банками, котировались тогда проблемные долги. И международные кредиты Югославии стоили 55% от номинала, а «бедной и несчастной» Польши только 26%. И я предложил купить долги Польши или выменять их, например, за долги Югославии. При обмене разницу брать наличными! Французы удивились: «Вы, что, предлагаете плохие долги брать, а хорошие отдавать?» Да кто сказал, что через 20 лет Польша будет хуже Югославии? Именно таким был срок погашения. На такой срок для меня они одинаковы! Всю разницу надо немедленно забирать, пока она есть. Пока рынок не понял!

Так мы и сделали. В результате за счет прибыли увеличили резерв по проблемным долгам. Кроме того, я доказал, что польским долгам по цене 26 центов за доллар погашения кредита вовсе не требуется! Пусть худобедно проценты платят. И предложил дополнительно купить эти долги. Это была очень выгодная операция. Нам ведь требовались средства на наш миллиард. Так мы стали качать резервы. И подобных операций провели много.

Очень интересная история с долгами Бразилии. На них по межгосударственному договору Франции были особые налоговые льготы. Я ознакомившись с документами, выяснил, что если обычно в целях помощи развивающимся странам, даются льготы только на маржу, т. е. собственный

доход банка (при «Libor плюс 0,5%», льготируюся 0,5%), в договоре с Бразилией по ошибке льготу распространили на все проценты! «Так это же меняет дело! — сказал я, — мы можем делать финансовые убытки и списывать их на налоги, которые ежегодно платит Эйробанк!» В результате будет конечная чистая прибыль. Чтобы было проще понять этот механизм, надо сказать, что себестоимость фондирования в размере 10% уже списывалась в общеустановленном порядке на доналоговую базу, а двойное списание, соответственно, было на уровне 20% годовых. При цене бразильских облигаций примерно 20% от номинала сумма начисленных процентов и налоговых льгот дополнительно возрастала в пять раз! Да и налоговое обложение во Франции производится по методу начисления, а не фактического получения. Поэтому мне даже проценты не нужны от Бразилии. Мне вообще ничего не было нужно, от этой хорошей, но бедной страны. Следовало только срочно их бумаги поставить на баланс, чтобы быстрее получить реальный финансовый результат и убедить, французов, что это здоровая финансовая операция.

Тем временем цены на эти бумаги упали до 19 центов за доллар. Ну не платила Бразилия! И более того, все тогда были в ужасе — к власти рвался кандидат в президенты, почти коммунист. Все боятся, что, победив на ближайших выборах, он вообще откажется выполнять обязательства страны. Самое время покупать! Покупая ниже номинала, мы ставили бумаги на баланс по номиналу. А разница около 80% увеличивала средний размер наших резервов. После этого можно без проблем простить Бразилии 40% долга.

Кстати, надо еще было дать объяснения своим действиям руководству в Москве. Вопрос проблемных долгов был самой болезненной темой. По ней мы постоянно отчитывались во все инстанции, вплоть до ЦК КПСС. А тут я скупаю их. Как это понять? Здесь надо отдать должное смелости Т. И. Алибегова, он у Дюпои меня поддержал. Появившийся к этому времени Юрий Владимирович Полетаев тоже встал на мою защиту. И выделил мне лимит. На все операции подобного рода — 10 миллионов долларов. Круто на фоне портфеля в миллиард!

И я срочно поручил покупать правительственный долг Бразилии. Для этого я посоветовал выходить на американские банки, которые в этом регионе сильны. Так и получилось — одним куском мы приобрели долгов на 40 млн долларов. К сожалению, правление на месяц или полтора задержало решение. И цена на бумаги стала подниматься. «Скоро пройдут выборы, — подталкивал я, — картина определится и покупка уже не будет иметь смысла!» Приобрели мы пакет по цене 21 цент за доллар. Правда, коллеги проявили невнимательность: вместе с государственными бумагами приобрели некоторое количество региональных долгов бразильских штатов. Но в выделенные лимиты с учетом процентов я влез.

Через месяц действительно ситуация изменилась — как обычно, победивший левый кандидат оказался не таким уже и левым, делая даже очень ответственные заявления. Тогда в Париж приехала интересная дама, лет

тридцати пяти — вице президент Chase Manhattan Bank. Она сделала мне предложение, от которого трудно было отказаться. «Зачем нам приобретенные бумаги переоформлять через Центральный банк Бразилии? — сказала банкирша, — Это долго и сложно! Я дам вашему банку десять миллионов долларов отступного, и аннулируем нашу сделку!» Мы с Сержем Бюшбомом, который занимался этой операцией, не стали портить себе и даме настроение, съели по порции устриц и договорились. Получилось: вложив десять миллионов, через два месяца мы получили десять миллионов прибыли! Это практически то, что я обещал коллегам. Надо следить за рынком!

Хорошо мы заработали и на долгах Румынии. Когда лидер Румынии Чаушеску заявил, что любыми способами погасит долги врагам, умрет, но рассчитается, я понял, что надо действовать! Реструктурированные долги Румынии тогда стоили около 60%. После заявления подскочили до 78–79. Я пришел к Ю. В. Полетаеву, говорю: «Надо срочно Румынию скупать! Она долги в течение полугода погасит!» Нам как раз надо было резервы создавать по африканским странам и другим соцстранам. На чем их сделать? Не на наших же осьмушках сверх Libor! Вижу, не верят мне собеседники. Я дополнительно аргументирую свою позицию: «Вы что, диктаторов не знаете? Вспомните нашего Сталина. Если бы он такое сказал, кто бы посмел протестовать? Кто решится не выполнить такое указание! Штаны у всех треснут, но указание будет выполнено!» Так и было — свет отключили по всей стране, развалили экономику, но долги румыны погасили досрочно. В результате мы по 15–20 центов на долларе получили еще для создания резервов. А когда согласовывали операцию с Геращенко, он даже просил нас поделиться идеей с коллегами из других совзагранбанков. Может быть, они тоже захотят поучаствовать. Но все задавали один и тот же вопрос: «А что ты с ними собираешься делать?» Ну, прямо, как в «Мертвых душах» Чичикова допрашивали. Мое объяснение сыграло со мной злую шутку. Вдруг я обнаружил, что вверх поползла цена у продавцов-канадцев, когда мы с Сержем Бюшбомом с ними почти договорились. Явно они вели переговоры о переуступке румынского долга еще с кем-то! И вскоре выяснилось, что моим конкурентом был Моснарбанк! Которому накануне я предлагал поучаствовать в сделке. В результате брать бумаги нам уже приходилось по 82–83 цента. Через три месяца Румыния рассчиталась с долгами полностью по номиналу, это, конечно, подорвало экономику страны и вызвало известные политические последствия. За эту и другие ошибки Чаушеску заплатил жизнью. Здесь просматривается вновь параллель с событиями в Югославии и СССР, в выборе между судьбой собственной страны и внешними расчетами, интересы внутренней экономики и ее стабильности должны превалировать! Учитесь этому у американцев, которым всегда было наплевать на своих партнеров. По вышеописанным операциям следует дать отдельный комментарий.

Некоторые неспециалисты высказывали мнение, что мы зарабатывали на трудностях Бразилии, Польши, Румынии, Югославии. А банковский бизнес самый высокоморальный. Такие трактовки не только в корне неверны, но даже оскорбительны. Речь идет о помощи этим странам в трудных для них ситуациях. А чем труднее, рискованней ситуация, тем справедливей и выше заработок банкира. Для эффективного вывода страны из долгосрочного кризиса нужно, прежде всего, стабилизировать вторичный рынок оборота долга, устранить панические настроения и поддержать своих кредиторов ликвидностью. Инвестиции на вторичный рынок, в этом случае, работают в 100 крат сильнее, чем расходы по обычному обслуживанию долга. Я это понимал и помогал этим странам быстрее выйти из кризиса!

Относясь творчески к своей работе, не следует забывать и о валютном регулировании.

Франк во Франции был фактически неконвертируемым. Вернее, он был конвертируемый, но с большим количеством инструкций, ограничивающих этот процесс. Как сейчас у нас банки задыхаются от ненужных функций валютного регулирования, так было тогда у них. В результате в середине 80-х годов сложилась двухуровневая система процентных ставок по франку — были внутренние франки и внешние.

Итак, по еврофранку — депозиты 3 и 6 месячные — от 11 до 12%, а по внутреннему франку — от 6 до 8% годовых! Так получалось, потому что внутренний франк можно было переводить во внешний только при определенных условиях. Например, для финансирования экспорта.

Я смотрю на эту этажерку и возбуждаюсь от будущих перспектив! Но «Европейское сообщество» (ЕС) требовало от французов заканчивать с таким регулированием. Через год эти чудеса прекращались, надо было спешить!

Я звоню в Москву в Валютное управление, нашему валютному дилеру: «Васяткин, ты почему берешь франки?» Он мне называет обычную цену — около 11%. «А по 9 у меня возьмешь?» — наступаю я. То есть Libor минус 1,5%! Он удивился: «Как же можно ниже Libor?» Объяснил ему, что следует сделать.

С Францией у нас был большой объем торговли. Что-то приобреталось в кредит, а что-то по статьям валютного плана проплачивалось сразу, «кэшем». Так вот мой план касался именно покупки за наличные. Теперь мой советский партнер должен был и эти товары оплачивать в кредит. Который давал Эйробанк — за счет дешевых внутренних франков. Следует отметить, что Внешторгбанк (он же с 1987 г. Внешэкономбанк) был не только коммерческим банком — это был орган валютного регулирования. Но многие недооценивали второй функции. Письмо банка много значило во внешнеторговых объединениях. И оно пошло, с указанием: с определенного числа заключать контракты на приобретение тех, или иных товаров, со ссылкой на кредитный договор между Внешэкономбанком и Эйробанком.

Внешэкономбанк же не тратил теперь более дорогие еврофранки, а приобретал необходимый товар на внутренние, более дешевые франки!

Проблема заключалась в том, что любая сделка для банкира приемлема, если она политически чистая. В данном случае речь шла, по мнению некоторых людей, об использовании дырки в валютном регулировании (я бы предпочел сказать льгот). А в этих трактовках всегда побеждает государство и его чиновники. По этой причине я с большим трудом преодолел сопротивление своих французских коллег, чтобы вообще начать эти операции. Пробная линия прошла на 100 миллионов франков. Ее контрактами мы забили за неделю. Потом я увеличил кредит до 300, наконец, до 500 миллионов. Все очень весело уходило. Вот так, стоя между двух рынков, мы получали по 2,5% прибыли.

И хотя при этом я абсолютно не нарушал закона, необходимо было создать прецедент с крупным французским банком. Советский человек, в отличие от новых русских олигархов, скромн. Однажды я сказал: «Надо делиться с коллегами!» Тем более жить схеме оставалось недолго. Ставки явно сближались, прибыльность падала. Тогда я назначил встречу с партнером из крупного государственного французского банка и предложил продать ему ноу-хау за пару устриц и бокал вина! «Сделка» состоялась, вызвав визг восторга у собеседника. Васяткин стал работать не только с Эйробанком. Оборотов у него хватало. Они с французом были нужны друг другу — у финансового моста должно быть две опоры. Эта операция, безупречная с морально-политической точки зрения, включала десятки французских фирм-экспортеров.

Все это я рассказал, для того чтобы было понятно, как мы шаг за шагом добивались авторитета у французских коллег. В результате в конце 80-х годов слово советского банкира в Эйробанке, наконец, стало весомо! Поэтому когда приехал в Париж Юра Пономарев, там была совершенно иная ситуация. И Москва воспринимала все по-иному.

Вопрос о смене первого лица на советского специалиста в конце 80-х годов ставилась неоднократно. Тяжело было смотреть, какой ущерб несет страна, из-за того, что политическое руководство в банке не наше, а советские специалисты слабо вовлечены в практическую работу.

Примером может служить упоминаемая сделка с Евротуннелем. Посмотрите в архивы: синдицировал кредит больше, чем наполовину СССР и Китай! Вел проект Credit Lyonnais. В списке не было ни одного американского банка! Не участвовали и государственные бюджеты заинтересованных стран.

Когда мне для камуфляжа принесли талмуд в пять или шесть тысяч (!) страниц на английском языке, называемый обоснованием строительства, я быстро разобрался в этом надувательстве. Полистал это ТЭО и надиктовал заключение на французском языке, что «Евротуннель» — акт вредительства. Затраты на строительство явно вырастут. В ТЭО не заложены многие риски. В результате о возвратности вложенных денег можно будет только мечтать!

Вызвали меня Полетаев и Дюшои спрашивают, что делать. Они уже успели подтвердить участие в проекте. Кажется, на 300 миллионов долларов! Полетаев попытался остановить сделку, но он был не первым лицом. В результате активных действий удалось лишь многократно снизить наше участие в проекте.

Слова мои подтвердились, «колбасить» проект начало уже через полгода после начала строительства.

Можно вспомнить еще одну сделку, которую пришлось уничтожить.

Надо сказать, что человек я кабинетный, лишний раз ездить в командировки не люблю. В банке в Париже мне даже приклеили кличку «невыездной». Ю. В. Полетаев меня очень уважал и, когда нужно было в выходные встречать ту или иную делегацию, лишний раз не трогал. Коллеги обижались, а Юрий Владимирович отвечал наиболее громко возмущавшимся по этому поводу на партсобрании: «Вот будешь, как Тетерский, тогда и выступай!» В какой-то степени я «льготу» компенсировал, часто работая над своими инициативными идеями и дома, в основном по ночам.

Однако в три запоминающиеся командировки мне пришлось съездить. В Генуе пять лет (или три, в общем, долго!) велись переговоры, насколько помню, внешнеторговым объединением с некой фирмой на поставку в Италию нашего оборудования. Эйробанк кредитовал авансовый платеж. Мне сразу показалось подозрительным следующее: наше нефтехимическое оборудование не брали даже в Африке, а тут берет Италия! Выехал по поручению Ю. В. Полетаева на место. Началось с того, что меня в Генуе никто не встретил. Я устроился самостоятельно и прошелся по местным партнерским банкам. И не зря! Столько мне про фирму-покупателя рассказали! Она оказалась банкротом, а поступления оборудования многие ждали, чтобы поставить его в конкурсную массу. Самое интересное, что руководители советского объединения знали об этом. Но не могли отказаться от стабильных загранкомандировок в Италию. Когда выяснилось, что я раскрыл ситуацию, появился молодой итальянец — владелец и руководитель фирмы и стал меня обхаживать и обрабатывать. Намекал, что, может быть, мне лучше не говорить о том, что я узнал.

Сделки мы заключать, конечно, не стали. Для этого мне хватило четырех дней.

Следующий раз я поехал в Белград. Думаю, что это был 1989 год. Вызвали однажды в посольство и вручили депешу с поручением принять участие в создании совместного банка в Югославии. Устно мне объяснили, что, возможно, мне придется его возглавить.

В Белграде я встретился с двумя посланцами из Москвы. Одним из них был уже упоминаемый Васяткин.

Но в Белграде близость конца страны еще не сильно чувствовалась, все-таки столица. Поэтому определенные планы там все еще строили. В пер-

вую очередь я получил накачку от нашего посла¹, чтобы чувствовал важность возложенной на меня миссии. Как оказалось, именно он пробивал решение, возникшее в голове Горбачева или какого-то другого мудреца из ЦК.

Я начал выяснять ситуацию, и оказалось, что финансовая система страны практически разрушена. До трети баланса у банков — черные дыры, ничем не покрытые. Система расчетов на грани полного исчезновения. За десять дней нахождения в Югославии мы убедились, что страну охватил раздрай. Незадолго до этого несколько югославских банкиров из разных республик приезжали в Париж для реструктуризации долгов. Так они чуть ли не подрались на наших глазах!

Тогда я написал заключение: «Страна находится на грани финансового коллапса, ее ждет печальное будущее, вплоть до распада — в начале рынка, а потом — страны». В этих условиях закачивать туда сто миллионов долларов было безумием. Мои выводы, по секрету, подтвердил президент одного из местных банков: «Нечего здесь сейчас делать! Вы ставите абсолютно правильные вопросы».

В феврале 1990 года я вернулся в Москву. Рассчитывал остаться во Франции еще на один срок, но Ю. В. Полетаев меня отозвал. Вскоре начался кавардак и у нас. Помню события, предшествующие делу швейцарской фирмы Noga. Я тогда сказал своим: «Проследите, чтобы ни одной подписи от Внешэкономбанка на договорах не было!» В результате появился уникальный международный документ без наших виз и обязательств! Однако остановить эту операцию «суверенной» России было политически невозможно. Рвущиеся к власти и государственной собственности «россияне» вели активную подрывную деятельность против СССР и его институтов. Важнейшим из этих институтов был Внешэкономбанк СССР. Звучали открытые призывы оставлять экспортную выручку за рубежом. В значительной степени она просто разворовывалась. Это была хорошая репетиция псевдодемократов по последующей приватизации госсобственности, накопленной многочисленными поколениями россиян.

Возвращаясь к соглашению с фирмой Noga, было изначально очевиден его кабальный антироссийский характер. Однако за ним стояла хорошая лоббирующая сила российских «политиков», ранее уже потренировавшихся на скандальных делах, таких как чеки «Урожай-90». Затем разбирательства в международных судах против России шли долгие годы.

Вернувшись в Москву, я работал заместителем начальника управления по иностранным кредитам. Руководителем управления был Ю. В. Полетаев.

¹ Логинов Вадим Петрович — посол СССР в Югославии с 1988 по 1991 гг. 1958–1961 — секретарь ЦК ВЛКСМ; 1958–1971 — первый секретарь, советник Посольства СССР в США; 1971–1974 — советник Посольства СССР в Польше; 1974–1978 — зав. 4-м Европейским отделом МИД СССР; 1978–1983 — посол СССР в Анголе; 1985–1988 — зав. 5-м Европейским отделом МИД; заместитель министра иностранных дел СССР (*прим. авт.-сост.*).

Нашей небольшой команде приходилось в 1990 году «спасать Отечество». В противовес и на фоне действий российского политического руководства, по аккредитивам Внешэкономбанк уже не платил. Мы занимались ликвидацией кризиса ликвидности. И всего за несколько месяцев привлекли в страну более 10 миллиардов долларов среднесрочных и долгосрочных кредитов.

Хорошо помню из событий того сумасшедшего времени конференцию в Дюссельдорфе. Проходила она в первой половине 1991 года. Посвящена была перспективам экономики Советского Союза. В старинном замке собралась вся немецкая промышленная и финансовая аристократия. СССР представляли С. А. Ситарян (тогда зам. Председателя Совета Министров СССР, председатель Государственной внешнеэкономической комиссии Совета Министров СССР). А. И. Вольский (создавший и возглавивший в 1990 году Научный промышленный союз СССР, предшественника РСПП). Много других именитых людей. И вот заместитель министра финансов СССР Всеволод Владимирович Ситнин в своем выступлении начинает нагнетать атмосферу, рассказывать про наш кавардак, о том, что в Советском Союзе все разваливается, не с кем работать и так далее. Я обомлел, не могу понять, кто это говорит — агент ЦРУ или представитель нашего государства! Что он с трибуны шарашит?! За ним о полном развале экономики рассказывает следующий наш представитель. Я в ужасе — эти безответственные люди наговорят, а как мне потом кредиты брать?!

Тогда я, простой заместитель начальника департамента банка, прошу слова. Смысл моего выступления в следующем. Десятилетиями в стране строилась плановая экономика. Одних только цен у нас регулировалось несколько миллионов! Перейти сразу в рыночную экономику невозможно. Отпуск одной цены влечет за собой изменение других. Поэтому контроль над ценообразованием может проходить только методом регулируемого хаоса. Что сейчас и происходит. Но каждому отдельно министру, директору производства, политику виден только хаос и не видно управление процессом. Можете не беспокоиться, господа-товарищи, все ваши копеечки и марки учтены во Внешэкономбанке и пока он жив, информация эта надежно сохраняется! Подождите немного и все нормализуется. Могут изменяться границы нашей страны, но Внешэкономбанк стоял и будет стоять! Все развалится, а мы останемся, и этого будет вам достаточно! В результате после меня выступил какой-то Геринг и сказал: «Пока стоит, как Гибралтарская стена, Внешэкономбанк, мы можем быть спокойны!» И это было приятно! Действительно, в некоторые исторические моменты бывают банки, более устойчивые, чем государства. Еще более приятно было слышать среди сотен деловых людей, собравшихся в одном из замков ФРГ после этой конференции, тост за молодых советских банкиров, обеспечивающих стабилизацию происходящих процессов.

Тогда же, когда у страны совсем не стало денег, я предложил все, что ранее по валютному плану закупалось за наличные средства (мыло, хлеб,

мясо и т. д.), приобретать в счет 3-х — 5-х летних кредитов. Не захотят нынешние поставщики на это идти, заменить их. Выбор есть! Да, цены вырастут на 5–10%, но мы получим товар сейчас и, самое главное, мы пройдем кризис ликвидности.

В Москве мне поручили координировать работу Межведомственного комитета по привлечению ресурсов. В нашем распоряжении был даже МИД, но раздавать поручения и быть просителем кредитов мне не понравилось — более эффективным был перевод нашей внешней торговли на работу в рассрочку.

Проводившаяся работа стала очень эффективна к осени 91 года. Фактически была достигнута стабилизация внешних расчетов СССР. Выплачено более 30% внешнего долга СССР, представленного краткосрочными заимствованиями. Достичь большего мешала разгоревшаяся в это время борьба между советским и российским правительствами. Все рвались к власти, в воздухе пахло приватизацией! В глазах у членов новых правительств еще союзных республик были доллары. Помню, на переговорах о разделении союзного долга я встретил крупного украинского чиновника, увешанного золотом и бриллиантами. Вел он себя провокационно, говоря о представителях Средней Азии — «эти в тубетейках». Я не выдержал, осек его: «Эти республики, возможно, в будущем будут платежеспособными, как Швейцария, а вот вы платить не будете! Потому что уже сейчас все в перстнях ходите». Украина до сих пор не присоединилась к договору об урегулировании долга СССР.

Однажды я предложил организовать какой-нибудь кредит и российскому правительству. Но мой руководитель Ю. С. Московский сказал, чтобы я об этом и не думал! Мне рекомендовали туда не лезть!

Но нельзя не сказать о сделке по приобретению 5 миллионов тонн зерна из Франции. Это был первый кредит, организованный Внешэкономбанком СССР для России. Чтобы получить 98% гарантию КАФАСа (эта государственная компания, страхующая выданные французскими банками кредиты, обычно больше 80–90% суммы не гарантирует), я 24 дня провел в Париже, подключая знакомых банкиров и ассоциацию французских банков. «Экспортхлеб» начал грузить хлеб еще до того, как были открыты аккредитивы Минвнешторга. Кредит был на один миллиард долларов, сроком на три или пять лет. Оставшаяся непокрытой часть кредита (2%) перекрывалась комиссиями для банков. Синдикация прошла на «ура!». Банки бились за долю в консорциуме, а кредит до сих пор является уникальным для неплатежеспособной страны.

По сути риск по операции полностью состоял из риска Франции, а доходность значительно превышала реальную рыночную стоимость этого риска. Распределение долей в этом консорциуме происходило как поощрительное распределение конфет за сотрудничество с Внешэкономбанком. В этой операции участвовал также Эйробанк, и сделка, в тот весьма трудный для банка период, сильно поддерживала его авторитет.

Но у истории есть продолжение. Хлеб пошел, я обратился к руководству «Экспортхлеба» — давайте рубли, необходимые для расчетов! Просил не доллары, а наши «деревянные» по фантастическому курсу — 90 копеек за доллар. А мне отвечают: «У нас, их нет!» Куда все делось? Булками то торговали, где внутренняя выручка?! Повторяю, мне нужны были рубли, чтобы по учету хотя бы их прогнать! Не получил! А потом команда В/О «Экспортхлеб» ходила по верхам и митинговала: «Народу нужен хлеб, а Внешэкономбанк саботирует, не открывает аккредитивы!» Пришлось через сотрудников «Экспортхлеба» пригрозить прокуратурой, если они не прекратят разыгрывать сцены из фильма «Коммунист». Разговоры сразу затихли, и рубли нашлись.

Потом «демократия» победила, прихватизаторы из чиновников и элиты Новой России цинично поворовали и вывезли за рубеж значительную часть национального достояния СССР в рамках правовых актов, которые сами же писали (или не писали) для этих целей. Масштабы нанесенного ущерба сопоставимы с потерями, нанесенными стране фашистской Германией. Я не участвовал в процессе кабинетной приватизации и связанных с ней сомнительных финансовых схемах кругооборота государственных денег. По этой же причине я отклонил много предложений пойти на работу в крупные нарождающиеся банки и корпорации. Я до конца наивно верил в народную демократию и народную приватизацию. Наверное, потому что чувство справедливости лежит в основе международного банковского дела и за многие годы въелось в душу и сознание. Эта ущербность моего сознания и недопонимание, что сила алчности и наживы победят и создадут иную, коррумпированную и олигархическую Россию, как говорил В. И. Ленин о большевиках, «всерьез и надолго», привело к решению уйти из «большого спорта», и я дал согласие создать и возглавить небольшой коммерческий банк. По предложению ветеранов Внешэкономбанка СССР банк получил название Народный доверительный банк (Вербанк). Банк с первоначальным капиталом около 100 тыс. долларов, которым я руковожу до сих пор.

За прошедший с 1993 года период банк не участвовал в приватизациях и не пользовался бюджетными средствами или средствами ЦБ РФ. Тем не менее, он благополучно пережил множество кризисов и около 1500 банков, многие из которых пользовались льготами и привилегиями государственного сектора. Уже по линии Вербанка я не только участвовал в скандальной реструктуризации кризиса 1998 года, но также успешно торговал проблемными долгами Венесуэлы, Бразилии, Эквадора, Нигерии. Активно участвовал в реструктуризации долга Уругвая. История выживания маленького банка весьма интересна с профессиональной точки зрения, истории банковского дела в России, однако она также уходит за рамки настоящей публикации.

