

Сергей Борисович

Корнев**Забавное это было время!**

1991 год, я оканчивал Московский финансовый институт. Обязательную производственную практику, естественно, хотелось совместить с заработком. Единственным банком соответствующим моей специализации был тогда Внешэкономбанк СССР. И весной 1991 года я оказался в удивительно скучном, но хорошо оплачиваемом месте — в подразделении ВЭБа, занимавшимся импортными аккредитивами, в Копьевском переулке, недалеко от Большого театра. В управлении оказалась вакансия и нам с товарищем платили по тем временам очень щедро, на двоих мы делили ставку в 500 рублей. Представлений о банковском бизнесе на первых порах я не имел, так как в институте нам преподавали лишь достаточно общую теорию.

Совсем рядом с нами, на Пушкинской улице, уже располагался совсем новый Международный Московский Банк. Он вызывал наш безусловный интерес. Одному из моих знакомых удалось даже туда устроиться на работу, он и предложил мне пройти в банке собеседование. Так в начале 1992 года я впервые попал в ММБ. Впечатление было колоссальное! Всё, включая, неведомый евроремонт было необычно, контрастировало с запущенным зданием в Копьевском переулке. Здесь был совсем другой мир! Желание работать в Международном Московском Банке у меня не отбила даже отрицательная резолюция, полученная тогда на первом собеседовании в отделе короткошней.

Вскоре в ММБ устроились работать несколько моих сокурсников, и они стали меня зазывать ещё активнее, наконец, со второй попытки я был взят Леваном Золотарёвым в отдел операций на внутреннем рынке. Мои обязанности на первом тапе заключались в том, чтобы собирать от клиентов заявки на биржевые операции, ехать на Московскую межбанковскую валютную биржу и выполнять их. Не помню, почему это поручили именно мне, но я не возражал, потому что дилинг* казался мне увлекательным занятием.

Забавное это было время. Чтобы поддерживать связь с клиентами, первые дилеры носили с собой только что появившиеся сотовые телефоны — тяжелые и неуклюжие. Этот вид связи тогда только появился и выгля-

* Валютный дилинг, или операции на международных финансовых рынках, — использование краткосрочных преимуществ, возникающих в результате колебаний курсов валют и депозитных ставок в банках различных стран. — *Прим. авт.-сост.*



Сергей Борисович Корнев

1992–1993

Эксперт, специалист отдела операций на внутреннем рынке Международного Московского Банка (ММБ)

1993–1994

Дилер банка «Возрождение»

1994–1995

Старший дилер Всероссийского биржевого банка

1995–1998

Старший дилер ММБ

1998–2001

Заместитель начальника отдела валютных операций на внутреннем рынке ММБ

2001–2004

Начальник отдела конверсионных операций ММБ

2004–2007

Главный дилер ММБ

2007 — наст. время

Директор департамента финансовых рынков ММБ

дел как ящик с трубкой, который носили за ручку, как небольшой чемодан. Тем не менее, надо было каким-то образом согласовывать свои действия и получать инструкции. Ну, а ещё больше в этом было самоутверждения. Постепенно сотовые телефоны превратились из понтов в насущную необходимость — ведь объёмы операций постоянно увеличивались. А чем больше на бирже движения, тем больше корректив приходится вносить в принимаемые решения. ММБ тоже обзавёлся своим массивным ящиком с трубкой. Я долго просил своего начальника Юрия Николаевича Кондратюка, чтобы его приобрели и для меня. Когда мою заявку удовлетворили, я тоже стал таскать этот ящик с собой. К счастью, вскоре появились относительно небольшие трубки — ужасно дорогие, но тоже массивные и неудобные в обращении. Поскольку на биржу ходили одни и те же люди из разных банков, все знали, у кого есть «мобильники», потому что они были не у всех. Счастливых владельцев переносных телефонов постоянно просили дать позвонить.

В 1990 году, как известно Международный Московский Банк операций практически не совершал, а вот в следующем, 1991 году уже рос как на дрожжах, совершив фантастический прорыв в развитии. Дилеры считались в нём привилегированной кастой. В Камергерском переулке на дилинге сидели те, кто работал на внешнем рынке, я же занимался внутренним. Поскольку межбанковского рынка ещё не было, он появился позже, в наши обязанности входил только приём заявок у клиентов и выполнение их на бирже. Дилинг ММБ в Авиационном проезде тоже ограничивался внешними операциями, рубль в них тогда не участвовал.

Несмотря на огромный спрос на его услуги, ММБ с самого начала вёл себя достаточно консервативно по отношению

ко всему новому, что появлялось на рынке. Такова была политика акционеров, и нам приходилось с ней мириться. Тем временем коммерческих банков становилось всё больше и стал формироваться внутренний рынок в виде операций с российской валютой. Это сегодня рублёвые операции приняли международные масштабы, а в те годы всё, что было связано с «деревянным», ограничивалось рамками России. Было понятно, что скоро всё изменится, и мне было интересно стать одним из пионеров в области международных рублёвых операций.

Текущий дилинг представляет собой два вида краткосрочных операций: а) депозитные операции по регулированию текущего валютного корсчёта — если не хватает средств для совершения платежей, банки привле-

кают краткосрочные валютные депозиты; если образуется относительно постоянный излишек, его можно разместить на межбанковском рынке; б) конверсионные валютные операции («форекс» от англ. foreign exchange) — банки осуществляют конвертацию средств из одной валюты в другую по поручению клиента, а также спекулируют на изменении валютного курса для получения арбитражной прибыли. — *Прим. авт.-сост.*

Как работает дилер, по-настоящему я увидел не в Международном Московском Банке, а летом 1992 года, когда впервые проходил стажировку в мюнхенском Bayerische Vereinsbank AG, одном из наших акционеров. Со своей начальницей Ларисой Тюхтиной, заместителем Левана Золотарёва, мы проработали там две недели. Я погрузился в настоящий живой бизнес. Понял, что в Европе совершенно другой, развитый рынок. Как замороженный я наблюдал за проведением операций и думал, что этим можно было бы заниматься и в России.

Я тогда понял, что эффективная игра банка на международных финансовых рынках возможна при выполнении по крайней мере трёх необходимых условий — развитых отношений с крупнейшими иностранными банками, оперативной информации о текущем состоянии денежных рынков разных стран и наличия необходимого оборудования и квалифицированного персонала, способных быстро анализировать поступающую информацию. Вскоре всё это будет и в Международном Московском Банке.

В Мюнхен меня посылали без всякой сверхзадачи, просто чтобы я познакомился с современными банковскими технологиями. Однако перспективы своей дальнейшей работы мы обсуждали уже в Москве, вместе с Леваном и ещё одним коллегой из нашего подразделения. На тему, как нам найти свою нишу, со знанием дела размышлял в основном Леван, но и мне тоже было очевидно, что российский рынок в любом случае скоро совершит рывок в своём развитии — разумеется, если не случится какого-нибудь глобального коллапса. Поэтому мы понимали, что на первом этапе стоит сделать ставку на внутренние межбанковские операции. Моё нехитрое открытие через пару лет полностью подтвердилось. Но тогда нас понимали далеко не все коллеги. Тем не менее мы с Леваном решили полностью переключиться на эти операции. Поскольку ММБ позиционировал себя как консервативный банк, наши порывы всячески сдерживали. Видимо, в своём нежелании бежать впереди паровоза наши руководители были по-своему правы. Для нас же было совершенно очевидно, что мы можем упустить время. Между тем появились люди и организации, которым пришлась по душе наша идея. Они тоже считали, что внешний рынок уже существует, а внутренний предстоит создавать с нуля. Так что у нас есть шанс стать первопроходцами — в рублёвых операциях с валютой пока мало кто разбирался. Для того чтобы реализовать свои идеи мы решили расстаться с Международным московским банком.

Дело было так. В самом начале 1992 года мы познакомились в ММБ с одним бизнесменом чилийского происхождения из США. Он пытался

наладить в Союзе свой бизнес. Тогда таких смельчаков было мало, но ему было всё равно, на чем делать деньги. В разговоре с ним и возникла тема дилинговых операций и трейдинга, связанных с рублём. Ему это показалось интересным, и он предложил нам создать автономный дилинговый центр, что мы и сделали. Лицензию нам предоставил банк «Возрождение». Я, Леван и ещё один наш приятель начали в этом центре работать. Заключали первые в России сделки на местном рынке с местной валютой. Этот опыт нам очень пригодился в дальнейшем.

В 1993 году рынок, как и его профессиональные участники (нередко трейдер ГКО ещё бегал на пересдачи в университет), был очень молодым, что порой порождало забавные случаи. <...>

Нелепость некоторых случаев привела даже к пересмотру формы отчетности. Антон Суховерко, работавший в 90-х дилером Международного Московского Банка, рассказал о коллегах такую историю: «Тогда были очень распространены скрытые сделки. То есть на экране выставлялась заявка на покупку или продажу одного количества бумаг (как правило, меньше), а на самом деле в графе “скрыто” ставилось другое, большее число. Это делалось, чтобы дилер с крупной заявкой не мог сильно сдвинуть рынок, ведь объемы торгов тогда были очень скромными. Чтобы не сильно обозначать своё присутствие на рынке и не оказаться слонем в посудной лавке, такими заявками пользовался ЦБ РФ. И вот однажды какой-то новичок попался на эту удочку. Ему надо было купить одну бумагу, он видит как раз в системе заявку на продажу одной бумаги. И преспокойно выставляет встречную заявку на покупку, не подозревая подвоха. Он не видит, что его контрагент собирается продать не одну, а 10 тыс. бумаг. Заявка удовлетворяется. Заканчиваются торги, все ждут биржевых отчетов. Тогда они были в бумажном виде, по каждой сделке распечатывался отдельный отчет, поэтому на их подготовку уходило немало времени. И вот, наконец, этим не подозревающим ни о чем счастливым приносит огромную кипу бумаг — по 10 тыс. сделок каждому. Заполнение соответствующих форм и стало их “бонусом”. После этого случая скрытые заявки запретили. И возобновили только после того, как отчетность приняла электронный вид».

Довольно распространенными на заре рынка были и ситуации, когда трейдеры путали один выпуск с другим и продавали ГКО по цене существенно ниже или выше рыночной. Антон Суховерко: «Я, наверное, был первым, кто совершил такую ошибку. Во время первого аукциона мы ничего не купили. Во втором решили поучаствовать. И тут я путаю выпуски и выставляю заявку на покупку ГКО второго выпуска, по цене первого выпуска, которые стоили дороже. Более того, потом пытался даже сам себе продать, но не успел. Коллеги опередили».

Ольга Кочева.

Долговые истории. // Коммерсантъ. — 22.05.2008.

Когда мы уходили из ММБ, на Московской межбанковской бирже вообще не совершали никаких рублёвых операций. Они начались только в 1994 году. К тому времени я уже ушёл из созданного нами дилерского центра и работал во Всероссийском биржевом банке.

В начале 1995 года страна переживала бум межбанковского рынка. Как говорится, процесс пошёл. До этого конверсионные операции типа доллар/рубль для клиентов проводились в основном через Московскую межбанковскую валютную биржу (ММВБ), и лишь эпизодически банки удовлетворяли свои собственные потребности в покупке или продаже валюты в сделках друг с другом. Двусторонних котировок ещё не было, стороны договаривались о сделке только тогда, когда одному из банков нужно было купить валюту, а другому её продать, ликвидность операций была низкой. Банки кредитовали друг друга не слишком активно: в связи с отсутствием лимитов и кредитной истории крупные банки размещали средства в краткосрочные депозиты только в равные им по размерам банки, избегая давать деньги средним и мелким банкам. Переломным в развитии дилинговых операций российских банков стал 1994 год. Именно тогда произошло становление межбанковского рынка безналичных конверсионных операций доллар/рубль. Крупные банки начали проводить между собой двустороннюю котировку курса доллара к рублю, обязуясь заключить сделку. Большой объём клиентских продаж долларов направлялся уже на межбанковский рынок, курс которого, как правило, был выше курса ММВБ. Этому способствовало и то, что тогда же московские власти ввели муниципальный налог на биржевые операции банков — это увеличило отток средств на межбанковский рынок.

Однако вскоре, весной — летом 1995 года из-за взаимных неплатежей разразился первый серьёзный кризис, похоронивший несколько крупных банков. ВББ, где я работал, тоже погорел. К нам никаких претензий не было, мы всё делали правильно и успешно. Параллельно с работой во Всероссийском биржевом банке, мы внедряли дилерские технологии и в других банках.

Покинув Международный Московский Банк, я о нём не забывал, постоянно совершал с ним операции. Самой первой стала срочная форвардная сделка доллар-рубль конца 1993 года от имени банка «Возрождение». Заключили мы её на полгода. Истекала она в марте 1994 года. Редкость была в сочетании пары валюты. Таким образом, я был активным контрагентом ММБ.

После кризиса 1995 года я без работы не остался. Оказалось, что мы успели проявить себя на рынке. Нам стали поступать предложения. Леван перешёл в ТОКОбанк. Мне же пришлось выбирать между Альфа-банком и возвращением обратно в ММБ. Понятно, что я остановился на втором варианте и осенью 1995 года вернулся уже в новое здание на Пречистенской набережной. Ещё работая в ВББ, я приходил на церемонию его открытия — оно показалось мне шедевром архитектуры и произвело неизгладимое впечатление. Я тогда ещё и не думал, что скоро приду сюда на работу.

Оказалось, что перспективы для моей деятельности на старом месте работы значительно расширились. После кризиса дилерский бизнес в банке на какое-то время замер, но достаточно быстро восстановился. Рублёвыми операциями ММБ начал активно заниматься в середине 1994 года. Потом наступил кризис, и они прекратились. Я пришёл, в тот момент, когда их начали постепенно восстанавливать. Курировал наше направление Ю.Н. Кондратюк. В управлении валютно-кассовых операций, которое возглавлял С.Т. Трошин, по-прежнему было разделение — один отдел занимался валютными операциями и работал на международном рынке, другой, в который я пришёл, рублёвым дилингом.

Полностью набрать обороты удалось в 1996 году, причём уже используя преимущества по-настоящему большого банка с нормальной лимитной политикой. Конечно, мы начинали не совсем с нуля, но рублёвые операции всё-таки находились в достаточно зачаточном состоянии. Да и у нас не было никакой личной практики, все технологии рождались в процессе работы. В нашем отделе часть сотрудников обслуживала клиентуру, а другая совершала операции на межбанковском рынке.

После короткого периода бурного оживления рынка произошла печальная история с ГКО. Это было не наше направление, потому что в ММБ ценными бумагами занималось отдельное управление. Однако мы были с ним тесно связаны, ведь, чтобы купить ГКО, нужно было реализовать валюту. А чтобы застраховать валютный курс — ещё и заключить форвардную сделку. Все эти потоки мы и обслуживали. Перед дефолтом во все банки огромным потоком шли горячие деньги. В учебниках их называли «большим притоком спекулятивного капитала». В 1997 году у меня каждый день были встречи с представителями разных иностранных банков. Они спрашивали, как нерезидентам совершать операции с ГКО. Я им объяснял, что надо открыть специальный счёт типа «С». У нас таких клиентов было много. Мы продавали валюту, вырученные рубли зачисляли на эти счета, и с них уже иностранцы покупали ГКО. Правда, они не могли получить и вывезти заработанную на ГКО валюту, у них были ограничения по работе со счетами. Поэтому они вкладывались на какой-то срок, а вырученной валютой уже могли распоряжаться по своему усмотрению.

Я активно занимался форвардами. Когда случился глобальный коллапс, который называли российским дефолтом, мы впервые в истории не выполнили обязательства в номинировании собственной валюты. Тогда возникла проблема непоставочных форвардов (NDF — Non-Deliverable Forward). С их помощью мы страховали валютный риск. У нас образовалась слишком большая позиция НДФ. Отличие непоставочного форварда от поставочного в том, что поставочный — это когда мы оговариваем срок, сумму, курс, и через три месяца или год я вам перечисляю, допустим, сто рублей, а вы мне сто долларов. Причём реально перечисляю. А если форвард непоставочный, то мы тоже оговариваем срок, сумму и курс, но только на дату валютирования. На момент расчётов вы мне или я вам выставаем толь-

ко курсовую разницу сделки. Мы договорились, скажем, по пять единиц и сравниваем эти пять единиц с индикатором, который был определён и опубликовался. Назовем его условно курсом ЦБ. Кто выиграл, тот и платит. Проблема в том, что иски по таким сделкам российские суды не принимали, считая их сделками-пари, где, как это звучит на юридическом языке, нет обмена базисным активом, а значит, отсутствует реальный объект спора. Просто два джентльмена по своей прихоти заключили пари, никто их не заставлял. Кто проиграл, должен платить, но это его личное дело.

Мы покупали НДС на местном рынке и продавали иностранным банкам. В один прекрасный день за всё, что мы здесь приобрели, никто из российских партнёров нам не заплатил ни копейки. Ни один банк. Удалось рассчитаться только с Внешторгбанком. В результате Международный Московский Банк понёс существенные потери. В этот период у нас сменился руководитель. Председателем правления стал Илкка Салонен. Он же курировал дилеров. К счастью, нам удалось достаточно быстро компенсировать убытки, понесённые в 1998 году. Во многом благодаря тому, что к нам широким потоком хлынули клиенты из лопнувших банков. К тому же рублёвый рынок стал более-менее международным. Мы быстро открыли много линий с иностранными банками. То, что мы полностью рассчитались по долгам, ещё больше упрочило нашу репутацию.

Многие эксперты предполагали, что 15 сентября произойдёт глобальный кризис российской банковской системы. Напомним, что именно по 15 числам каждого месяца происходит расчёт по форвардным контрактам. Однако в сентябре кризис не разразился. Курс доллара был снижен до отметки семь рублей усилиями заинтересованных сторон — российских банков. При этом банкирам удалось избежать летального исхода, что не означает, однако, начала оздоровления. Способы выхода из сложившейся ситуации вызвали нарекания у западных банкиров, которые считают себя наиболее пострадавшими как от самой девальвации, так и от «разрубания форвардных узлов».

Напомним, что наиболее активными участниками рынка форвардных контрактов, обслуживающих нерезидентов, являются Сбербанк России, Внешторгбанк, Международный Московский Банк, ОНЭКСИМбанк, банк МЕНАТЕП, «Российский кредит», Инкомбанк и СБС-АГРО.

Общий объём обязательств по форвардным валютным контрактам российских банков перед нерезидентами, по разным оценкам, колеблется от \$5 млрд до \$10 млрд, причём на 15 сентября 1998 года приходилось не более 10% всех форвардных контрактов, заключённых до 17 августа 1998 года. Основные объёмы расчётов по форвардным контрактам приходятся на сентябрь и октябрь текущего года.

Полное выполнение обязательств по форвардным контрактам по курсу 20 рублей за доллар могло привести к фактическому разорению и так едва живых российских банков. Поэтому ряд отечественных кредитных

организаций пришли к соглашению выполнять форвардные договоры из расчёта 7 руб. за доллар США. Также некоторые отечественные банки согласились отказаться от взаимных обязательств по форвардам. По мнению специалистов, применение схем взаимозачётов для решения проблемы выполнения обязательств по срочным валютным контрактам представляется практически невозможным. «Здесь всё однонаправленно, поскольку нерезиденты не продавали, а только покупали, и поэтому предложение о взаимозачёте могут предложить люди, не знающие сути проблемы», — подчеркнул Александр Галкин, начальник управления срочных операций и деривативов АБ «Инкомбанк». <...>

«Российские банки фактически отказываются не только выполнить свои обязательства по сентябрьским форвардным контрактам, но и признать их, что не может не вызвать ответной реакции», — сообщил представитель крупного западного инвестиционного банка, просивший не упоминать его имени. «Некоторые банки вообще не желают вести каких-либо переговоров с иностранными контрагентами с указания своего высшего руководства, другие ссылаются на мораторий, но на практике даже в условиях моратория следует зафиксировать свои обязательства, будь то убытки или прибыли, однако некоторые банки не делают даже этого», — подчеркнул он.

По мнению западных экспертов, российские банки используют отсутствие фиксинга курса доллара США на ММВБ как юридическую возможность отказаться от исполнения форвардных контрактов. ...

По-видимому, попытки отдельных банков договориться со своими иностранными кредиторами в одиночку являются ошибочными. «На мой взгляд, нельзя идти на частные договорённости с нерезидентами, российским банкам необходимо выступить вместе и предложить единый вариант», — говорит А. Галкин.

Известно, что российские банки неоднократно пытались выработать единую стратегию поведения с западными контрагентами на рынке форвардных контрактов. Попытки договориться предпринимались ещё до 15 сентября, при этом предлагалось зафиксировать сделки по курсу 7,15 руб. за доллар, но, к сожалению, банки не стали следовать предложенному варианту: когда пошли расчёты, банки стали требовать друг у друга исполнения по рыночным курсам, по которым у них закрывали нерезиденты, а это 15–20 руб. за доллар, что уже далеко от начальной цифры.

Русский понимамай. // Деловой Экспресс (Москва).— 29.09.1998.

Я вернулся в Международный Московский Банк старшим дилером, потом стал заместителем начальника отдела валютных операций на внутреннем рынке. После дефолта банк претерпел несколько структурных реорганизаций. Международные и местные операции были объединены, и круг моих обязанностей значительно расширился. В разное время я воз-

главлял отдел конверсионных операций, был шеф-дилером отдела Foreign Exchange операций. Сначала руководил только рублёвыми конверсионными операциями, потом операциями на межбанковском рынке, а также депозитными и клиентскими. Мы постоянно расширяли своё присутствие на международном рублёвом рынке, привлекая все новые валюты. Наше подразделение совершало все конверсионные операции — спекулятивные, за свой счёт, арбитраж, с корпоративными клиентами, на денежном рынке, депозитные на межбанковском рынке. Мы размещали наши остатки в российских банках. В свою очередь они тоже размещали у нас достаточно много средств, особенно рублей. Это направление бизнеса стала бурно развиваться где-то с начала 2000 года. С 2004 года под моё начало одно за другим перешли ещё несколько подразделений — торговое, ценных бумаг, облигаций за свой счёт, то есть не по поручению клиента. К 2007 году из всего этого сложился департамент, который я и возглавил. Так что сегодня мы занимаемся всеми операциями на финансовых рынках.

Торговля валютными облигациями происходит по электронной сети Reuter в системе Dealing 2000. Стандартный лот — \$ 1 млн или \$ 2 млн по номиналу, но довольно часто торговля ведётся сразу несколькими десятками лотов. В зависимости от транша (серии) стоимость (так называемый кэш) лота колеблется от \$ 300 тыс. до \$ 1 млн. Несмотря на то что постоянное количество участников (из которых примерно 1/3 иностранные) — около 40, рынок абсолютно ликвиден, то есть купить и продать бумаги можно в любой момент. Действующие на рынке правила достаточно сложны и жёстко регламентируют поведение участников торговли, поскольку каждая ошибка может привести к крупному убытку (лоссу) банка. Сделки совершаются одним человеком — трейдером — в считанные секунды, а исполняются при участии нескольких подразделений 3–4 банков в течение недели.

Открытие трейдера валютных облигация. // Коммерсантъ-Daily.— 12.03.1996.

Международный Московский Банк называют самым иностранным из русских банков и самым русским из иностранных. Мы всегда были и остаёмся классическим коммерческим банком, который видит свою задачу в том, чтобы предвосхищать запросы клиентов и предлагать то, что может быть им интересно в процессе наших взаимоотношений. Например, мы берём или даём деньги и одновременно предлагаем инструмент, который будет надёжно страховать их от разного рода рисков. Причём наши действия никто не ограничивает. Конечно, какие-то процедуры мы обязаны согласовывать с акционерами. Например, есть ограничения в лимитах. Но это правильно, без ограничений работать невозможно, потому что фактор риска никто не отменял. Я же не могу в режиме онлайн, каждый момент, каждую минуту круглосуточно контролиро-



И. о. председателя правления Хельмут Бернкопф, начальник отдела иностранных финансовых учреждений Денис Плёнкин и Сергей Корнев. Москва. 2008 год.

вать действия дилеров. Крупные проигрыши случаются даже на развитых рынках, где, казалось бы, все механизмы давно отлажены. Чтобы дилер не заигрался, и предусмотрен такой инструмент, как лимиты на операции. Но это обстоятельство никогда не тормозило наш бизнес.

Банк доверяет дилеру проводить операции за свой счёт, то есть за счёт банка. Это, безусловно, очень высокий уровень доверия. Однако излишнего азарта в работе дилера быть не должно. За азартом и острыми ощущениями лучше отправиться в казино. Если ты относишься к финан-

совым операциям как к игре, то в лучшем случае останешься при нулевом результате. Наш бизнес достаточно рутинный. Зато в нём много внутренней романтики. Я заметил, что вообще романтики особенно много там, где много рутины. Искусство дилера заключается в том, чтобы обогатить, украсить рутинные операции своей личной индивидуальностью. Крайне редко бывает так, что дилер, посмотрев в потолок, подумал и открыл какую-то позицию*, которая принесла ему кучу денег. Наш труд невероятно кропотливый. К тому же я в банке для того, чтобы постоянно привлекать деньги, а не уводить их из банка, несмотря на все колебания, связанные со спецификой нашего бизнеса. Чтобы так происходило, важно обеспечить себе более-менее постоянный источник дохода. Для этого необходимо провести гигантскую подготовительную работу. Например, добиться, чтобы тебе постоянно звонили, делали различные предложения. Ты не должен думать, куда пойдёт рынок, не зависеть от его колебаний, а автоматически зарабатывать на поступающих предложениях. Чтобы у тебя что-то покупали, а ты продавал это по цене, которая тебе выгодна, нужно с головой погрузиться в поток своего бизнеса, чувствовать себя в нём, как рыба в воде. Стопроцентной гарантии в бизнесе никогда нет. Это рутинная работа, которой необходимо обучиться, овладеть знаниями и навыками. Любить её и понимать, как она работает. А главное — стремиться к тому, чтобы тебе как можно чаще звонили по всем поводам и тем самым обслуживать всё больше денежных потоков.

Трейдерами — одни из самых уважаемых банковских специалистов. Зарплата их колеблется в разных российских банках от \$1000 до \$5000 в месяц. Нервный характер работы в условиях постоянного стресса и

* Открытая позиция (на языке финансистов иногда называется «поза») — операция не закрытая обратной сделкой. Короткая и длинная позиция — широко используемые трейдерами термины, обозначающие соответственно покупку и продажу ценных бумаг. Выражение «встал в короткую позицию» означает, что трейдер приобрёл ценные бумаги. Если трейдер сначала купил, а затем через некоторое время продал одно и то же количество облигаций, то в этом случае он закрыл позицию. —Прим. авт.-сост.

напряжения организма накладывает на характер трейдеров отпечаток перманентной усталости. Большинство из них — достаточно жёсткие в общении люди, не расстающиеся с сигаретой и чашкой кофе. Однако неврастеников среди трейдеров нет — видимо, их вовремя «уходят». Западные профессионалы признаются, что снимают стресс с помощью секса, спорта и алкоголя. Их российские коллеги насчёт секса и спорта умалчивают, но алкоголь отвергают, объясняя это особенностями русского организма: «Маленькая доза не помогает, а большая вышибает из колеи». Тем не менее многие любят попить пивка и поиграть на бильярде с трейдерами из других банков, совмещая релаксацию со сбором инсайдерской информации. Азартные игры не в почёте у представителей этой профессии, ежедневно занимающихся за зарплату игрой на рабочем месте. У трейдеров существует две поговорки. «Трейдер однажды — трейдер навсегда» и «Трейдер трейдеру волк».

Откровение трейдера валютных облигация. // Коммерсантъ-Daily. — 12.03.1996.

У нас есть люди, которые только этим и занимаются, но даже не открывают свои позиции. Тот, кто постоянно открывает позиции, потребляет много риска, а значит, использует много лимитов, которыми распоряжается не только он один. Тем самым этот дилер ограничивает чей-то бизнес. Во всяком случае, мы придерживаемся такого подхода. Понятно, что родился он не сразу, а с годами, с опытом, причём в больших муках. Если ты теряешь деньги, то есть расходуешь некий лимит, то вне зависимости от того, что будет потом, ты обязан его компенсировать. Потому что должна соблюдаться некая финансовая дисциплина. Тем более что сегодня принципиально другой уровень автоматизации, чем пять, а тем более 10–15 лет назад. В твоём распоряжении более совершенные банковские системы, существует разработанный риск-менеджмент. Можно контролировать буквально каждый свой шаг. Раньше всё приходилось делать по наитию, на коленке.

У нас не лёгкая работа и конфликты между людьми, которые следят за риском дилера и теми, кто берёт риски на себя, будут всегда. Пусть даже на бытовом, рабочем уровне. Работа кураторов очень важна, её трудно переоценить. Дилеру хотелось бы, чтобы быстрее принимались рабочие решения, ему всегда кажется, что начальство медлит. А я с годами стал понимать, почему они не хотят рисковать. Поэтому приходится работать над тем, чтобы сближать позиции обеих сторон для более эффективного бизнеса. Потому что и дилеры, и начальство управляют риском, но по-разному.

Причина недавнего объединения департаментов UniCredit Bank в том, что все инструменты финансового рынка стали ещё теснее взаимосвязаны между собой. Поэтому нет необходимости распылять их между различными подразделениями, тем более что рынок у нас достаточно компактный — по крайней мере это касается работы, которую мы

выполняем отсюда, из Москвы. Если мы стали частью большой группы, нам не имеет смысла делать то, чего от нас не ждут. Мы должны быть сконцентрированы на местном рынке, на местных инструментах, местной валюте — пусть даже наши контрагенты не только российские банки. Сфера нашей экспертизы — всё, что связано с рублем, и всё, что связано с Россией. Поэтому, чтобы использовать самим и предлагать клиентам соответствующие инструменты, они должны быть под рукой и сконцентрированы в одном месте. Потому часть нашего департамента занимается только тем, что продаёт инструменты, и это в сегодняшней ситуации абсолютно логично. Есть люди, которые используют эти инструменты для получения арбитражного дохода или управления процентной позицией банка.

Наша группа достаточно молодая. За короткое время она значительно выросла, в том числе в структурно-организационном отношении. Ещё сложились не все детали нашего пазла. Мы не знаем, какой рынок появиться и кто чем будет заниматься. Нам каждый день звонят и из Вены, и из Мюнхена, и из Лондона. Иностранцы участники группы относятся к нам как к своему внешнему контрагенту. И в этой форме работы есть свои серьёзные преимущества.

Контрагентам ММБ по срочным валютным контрактам, заключенным до 17 августа 1998 г.

Участникам многосторонних переговоров по проблеме срочных валютных контрактов

Уважаемые господа!

Направляем для вашей информации «Позицию Международного Московского Банка по проблеме срочных валютных контрактов, заключенных до 17.08.98» и протокол первой встречи в рамках многосторонних переговоров по проблеме срочных валютных контрактов, состоявшейся в здании ММБ 8 сентября 1998 г.

С уважением
Виктор Геращенко Председатель Правления

Позиция Международного Московского Банка по проблеме срочных валютных контрактов, заключенных до 17.08.98*

В ближайшие дни наступает срок исполнения Международным Московским банком ряда срочных валютных (форвардных) контрактов: как на условиях «с поставкой «индексных», по которым ММБ будет обязан уплатить своим контрагентам определенные суммы в рублях по фор-

* Разослано всем контрагентам ММБ по срочным валютным контрактам, заключенным до 17.08.98

муле: сумма контракта, умноженная на разницу между, с одной стороны, контрактным курсом (как правило, не менее 6, но не более 7 рублей за доллар США) и, с другой стороны, неким «рыночным курсом, существующим на дату исполнения сделки» (т.е. на середину сентября 1998 г.).

Дорожа своей репутацией банка, строго выполняющего взятые на себя обязательства, в складывающейся ситуации Международный Московский Банк не имеет другой альтернативы как *стремиться к добросовестному выполнению этих контрактов*, что будет сопряжено с возникновением у ММБ убытков, пропорциональных разнице между указанными курсами. Расчёты по форвардным контрактам с резидентами, как не подпадающие под действие известного 90-дневного моратория, будут осуществляться обычным порядком, с нерезидентами — через механизм «эскроу» счетов.

Вместе с тем, Международный Московский Банк хотел бы привлечь внимание тех членов российского и международного банковского сообщества, чьи интересы оказались затронутыми проблемой «русских форвардных контрактов», к следующим обстоятельствам:

1. Нацеленность Международного Московского Банка на исполнение указанных контрактов является жестом доброй воли ММБ, призванным продемонстрировать иностранным контрагентам стремление банка к продолжению деловых контактов и направленным на сохранение возможности для субъектов российской экономики осуществлять международные расчёты в условиях, когда всё большее число иностранных банков вводит экономические санкции против своих российских контрагентов, которые допускают хотя бы минимальные задержки в расчётах.

2. Нацеленность Международного Московского Банка на исполнение указанных контрактов не означает того, что ММБ признает складывающийся сегодня курс рубля по отношению к доллару США в качестве справедливого «рыночного курса, существующего на дату исполнения сделки».

Напротив, Международный Московский Банк полагает, что в результате серии известных решений, реализуемых Правительством и Центральным Банком России начиная с 17 августа 1998 г., а также в условиях разворачивающегося острого политического кризиса в настоящий момент в России не существует межбанковского валютного рынка в нормальном понимании этого термина.

Формальными свидетельствами тому являются:

- прекращение торгов на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ), а затем и на всех региональных межбанковских валютных биржах;
- фактический отказ Банка России от регулирования валютного курса рубля через механизмы межбанковского рынка;
- прекращение института «маркет-мейкеров» межбанковского валютного рынка.

Те значения курса, которые складываются в результате спорадических и незначительных по объёму межбанковских сделок, осуществляемых через

систему электронных лотовых торгов ММВБ (СЭЛТ) или иными доступными способами, не являются репрезентативными и не могут служить индикатором ни реального паритета покупательной способности рубля и иностранных валют, в частности, доллара США, ни реального баланса спроса и предложения рубля/иностраннных валют в масштабах всей российской экономики и с учётом текущих характеристик платежного баланса России. Более того, значения курса доллара США к рублю, зафиксированные в межбанковских сделках в период после «нарушения» верхней границы предыдущего «валютного коридора» (7,15 рубля за доллар), в значительной степени определялись влиянием ажиотажного, «панического» спроса на наличную иностранную валюту со стороны населения.

Исходя из изложенного, Международный Московский Банк при согласовании со своими контрагентами условий по «индексным» контрактам, срок исполнения которых наступит в ближайшее время, будет стремиться к достижению взаимопонимания касательно того значения курса, который может быть признан «справедливым» и взаимоприемлемым для урегулирования обязательств сторон. Это относится ко всем контрактам вне зависимости ни от типа контрагента: «чисто» российский банк, банк-резидент с преобладающим или полным иностранным участием или банк-нерезидент, ни от того, следует ли из его условий возникновение обязательств самого Международного Московского Банка перед контрагентов или — напротив — обязательств контрагента перед Международным Московским Банком. В случае, если контрагенты по форвардным сделкам под угрозой принятия санкций или в иной ультимативной форме будут настаивать на исполнении Международным Московским Банком его обязательств на базе неадекватного курса рубля, ММБ оставляет за собой право даже после исполнения этих обязательств предъявить судебный иск о признании условий соответствующих сделок несправедливыми в силу существенного изменения обстоятельств, вызванного непреодолимыми и неустраняемыми причинами.

3. Вся совокупность форвардных контрактов, связанных с хеджированием иностранными инвесторами валютных рисков по своим ожидавшимся доходам на рынке российских государственных ценных бумаг, номинированных в рублях, была заключена на базе разделявшегося обеими сторонами разумного предположения о том, что в период действия контрактов:

- эмитент (Министерство финансов РФ) будет безусловно выполнять свои обязательства по погашению бумаг;
- Банк России будет выполнять функцию регулятора денежного и валютного рынка и, в частности — поддерживать «валютный коридор» с верхней границей 7,15 рубля за доллар США;
- Банк России будет действовать, исходя из необходимости поддержания стабильности российской банковской системы.

В условиях, когда все три предположения оказались ложными, все стороны, так или иначе причастные к операциям с российскими государ-

ственными ценными бумагами, оказались в проигрыше. Вопрос о легитимности действий, приведших к такому положению вещей, требует решения и с течением времени, вероятно, будет решен. Вместе с тем, ряд «производных» проблем, к которым относится и проблема «русских форвардов», могут и должны быть решены в неотложном порядке в силу того, что их разрушительный потенциал становится критическим для существования всей системы российских коммерческих банков и уже в силу этого обстоятельства сопряжен с усилением вероятности того, что иностранным контрагентам придется просто забыть о том, что у них когда-то были русские должники по форвардам. Достаточно сказать, что выполнение российскими банками своих обязательств по форвардным контрактам по курсу более 16 рублей за доллар ведет к возникновению у них убытков в размере, превышающем совокупный капитал всей банковской системы России.

Вот почему Международный Московский Банк полагает необходимым искать взаимоприемлемый выход из возникшего тупика с участием всех заинтересованных сторон на условиях минимизации убытков каждой из сторон. В сложившейся ситуации чисто формальная позиция занятая некоторыми из «пострадавших» не представляется нам конструктивной. То обстоятельство, что проблема форвардных контрактов возникла из-за обвала российского рынка вовсе не означает, что российские коммерческие банки должны разделить ответственность за это с российским правительством и российским центральным банком, допустившими ряд непродуманных действий. Необходимо помнить, что пострадавшими являются все и что стремление к такой схеме, которая могла бы теоретически вести к полному удовлетворению формально справедливых требований иностранных инвесторов, на практике ведет к разрушению российской банковской системы и к принципиальной невозможности выполнения форвардных контрактов в каком бы то ни было виде.

Правление

Международного Московского Банка

Москва. 9 сентября 1998 г.

ПРОТОКОЛ

собрания представителей российских и зарубежных банков
и финансовых организаций,
состоявшегося в помещении Международного Московского Банка
8 сентября 1998 года

В собрании принимали участие:

Министерство финансов РФ

М. Касьянов

Центральный Банк РФ

А. Потемкин

П. Смирнов

Сити Банк	Д. Риз А. Уссиндэ К. Чебако
Еврофинанс	Ю. Денисов
Сосьетэ Женераль Восток	Ж. Дер Мегредичиан
Вест-Дойче-Ландес Банк	С. Чалых
ING Банк	А. Афанасьев О. Дикусар Х. Виллем Тен Бош
Газпромбанк	Б. Хоффнер В. Серёгин
Креди Суисс Ферст Бостон	Е. Голоулин М. Эгглетон Х. Кевин
Межкомбанк Банк	С. Кошеленко
Креди Лионэ	С. Грязных К. Вуст
Ассоциация российских банков	В. Дударев В. Родюшкин
Онэксимбанк Банк	А. Орлов
Альба Альянс	В. Рыскин
Автобанк	А. Козлов В. Рашевский
Сбербанк России	И. Дмитриев
Внешторгбанк	Н. Кулешов А. Рыченков
Международный Московский Банк	С. Кочетков А. Пикер Ю. Тверской С. Трошин А.В. Морозов Л. Тюхтина В. Ильин С. Тропин С. Корнев Г. Анашкин

ПОВЕСТКА ДНЯ:

Урегулирование внешних и внутренних обязательств российских банков по форвардным валютным сделкам.

На обсуждение участников совещания было вынесено два предложения по урегулирование внешних и внутренних обязательств российских банков по форвардным валютным сделкам.

Проект предложения Ассоциации Российских Банков, подготовленный Международным Московским Банком:

- зафиксировать курс исполнения всех форвардных валютных контрактов на уровне 7.15 рублей за доллар;
- всем контрагентам, у которых возникают обязательства при применении данного курса в рамках указанных контрактов, выпустить векселя или другие обращающиеся ценные бумаги на общую сумму указанных обязательств со следующими сроками погашения:

— для контрактов со сроками исполнения после 14.11.1998 - со сроками, соответствующими срокам контрактов, лежащих в их основе;

— для контрактов со сроками исполнения до 14.11.1998 включительно — со сроком 16.11.1998.

- Международный Московский Банк готов взять на себя функции по организации торговой площадки для торговли новыми ценными бумагами. Предложение Банка внешней торговли и Международного Московского Банка:

- Минфин РФ (или Банк России) выпускает и предлагает иностранным банкам, заключившим форвардные валютные контракты с российскими партнёрами, специальные долгосрочные облигации номинированные в долл. США к обмену на бумаги, выпущенные взамен ГКО/ОФЗ, с совокупной номинальной стоимостью равной долларовому эквиваленту суммы ожидаемой к погашению рублёвой выручки, хеджированной форвардными контрактами.

- Иностранные банки, обменяв выпущенные взамен ГКО/ОФЗ ценные бумаги на специальные долгосрочные облигации, одновременно аннулируют все форвардные валютные сделки, заключенные с российскими партнёрами.

- Российские банки «первого уровня», заключавшие форвардные валютные сделки с иностранными контрагентами, передают Банку России собственные долговые обязательства на приемлемых для последнего условиях; российские банки «второго уровня», с которыми банки «первого уровня» заключали балансирующие срочные валютные сделки, признают свои обязательства в равновеликой сумме перед соответствующими российскими контрагентами;

- российские контрагенты проводят зачёт взаимных обязательств, используя в качестве инструмента окончательного балансирования расчётов государственные бумаги, замещающие ГКО/ОФЗ либо иные государственные долговые обязательства.

* * *

Участники совещания обсудили вышеприведенные предложения и ситуацию на рынке ценных бумаг.

Все выступавшие говорили о необходимости признания обязательств российских банков перед иностранными инвесторами и участия Банка России или Минфин РФ в процессе урегулирования расчётов по форвардным валютным контрактам.

Креди Суисс Ферст Бостон предложил к обсуждению следующую схему решения вопроса:

- безоговорочное признание контрактов юридически обязательными;
- объявление Банком России механизма фиксинга до конца текущей недели (рыночный курс, в отсутствие курса ММВБ - использование курса Ассоциации трейдеров развивающихся рынков (EMTA));
- двухсторонние переговоры между банками с целью определить кредитоспособность и готовность осуществить платежи (отправной пункт — рыночный курс);
- объявление банков, отказавшихся от переговоров, банкротами; ликвидация их активов в пользу кредиторов;
- в случае решения Банка России воспрепятствовать банкротству какого-либо банка, правительство должно принять на себя обязательства последнего, в том числе по форвардным контрактам, и либо осуществить платежи наличными, либо выполнить обязательства путем выпуска облигаций.

Представители ряда банков, в частности ING, Сити Банка и др., настаивали на том, что любая схема урегулирования платежей должна исходить из рыночного курса рубля, в то время как предметом обсуждения могут быть лишь сроки, валюта, эмитент долгосрочных долговых обязательств.

Было высказано предложение разработать механизм урегулирования на основе рыночного курса в качестве первого этапа процесса с тем, чтобы на его основе в процессе двухсторонних переговоров стороны могли согласовывать сумму платежа в каждом конкретном случае.

Представители ряда банков-резидентов, в т.ч. Инкомбанка, Банка Австрия, Сосьете Женераль, Сбербанк и др., говорили о необходимости поиска компромисса в условиях системного кризиса и указывали на бесперспективность попыток возмещения убытков, понесенных иностранными инвесторами, судебным путем.

Имея в виду более оперативную разработку альтернативных схем урегулирования обязательств российских банков по форвардным валютным контрактам было предложено создать рабочую группу с участием представителей Минфина РФ и Банка России.

Завершая обсуждение, зам. председателя Банка России г-н Потемкин заявил, что видит два пути решения проблемы:

- на базе коллективных или индивидуальных договоренностей, в которых ЦБР готов выступить посредником, но никак не стороной;
- путем выпуска долговых инструментов, причём такая эмиссия находится вне компетенции Банка России, учитывая суверенный характер обязательств.

Зам. министра финансов Российской Федерации г-н Касьянов заявил, что в течении двух дней Банк России и Минфин РФ согласуют свою позицию по данному вопросу и сделают соответствующий доклад правительству. Он подчеркнул, что банковская система идет к дефолту и в этих условиях государство должно оказать необходимую помощь российским банкам. При этом, исходя из реалий политической и экономической

ситуации в России, следует предположить, что государство сможет взять на себя только часть обязательств по рассматриваемым контрактам. Было решено, что о результатах обсуждения вопроса на правительственном уровне, а также об участии представителей Банка России и Минфин РФ, участники совещания будут извещены Международным Московским Банком и Банком внешней торговли (ВТБ).