
Алексей Леонидович
Смирнов

В Канаде мы были единственными...

В 1973-м я закончил факультет международных экономических отношений Московского финансового института и, как еще несколько моих сокурсников, получил «распределение» в ряды Вооруженных Сил СССР. Два с лишним года защищал московское небо от «воздушных пиратов» и, отдав долг Родине, уволился в запас в звании старшего лейтенанта. Кстати, это был единственный период в жизни, когда я, отвечая за финансовое хозяйство воинской части, работал клиентом кредитного учреждения — Сбербанка СССР — а не банкиром, опыт, конечно, пригодился. После окончания армейской службы был включен в состав резерва Правления Госбанка СССР и направлен на работу в только что созданный Конъюнктурный отдел Внешторгбанка. Его возглавлял Анатолий Носко, будущий Председатель Внешэкономбанка. В круг решаемых отделом задач входила информационно-аналитическая работа, которая включала мониторинг положения дел не только на международных валютных, но и на товарных рынках. Понятно, что основное внимание мы уделяли тем товарам, которые формировали структуру внешнеторгового оборота. До нас, во всяком случае на системной основе, этим никто не занимался. Хотя, наверное, можно и подискутировать, насколько это банковская функция. Основными клиентами были Минвнешторг и ГКЭС. За мной, в числе прочих товаров, было закреплено зерно, в то время зерновые операции находились под особым контролем — ведь в неурожайные годы Советский Союз в значительных объемах выходил на рынок как нетто-покупатель зерновых. Нередко Минвнешторг относился к банку «свысока», считая нас лишь неким расчетным центром министерства, еще одной их «бухгалтерией». Заминистра однажды на совещании сформулировал свою позицию следующим образом: «А при чем здесь Внешторгбанк, если речь идет о кредитах на финансирование нашего импорта?» Коллеги были уверены, что именно они должны формировать кредитную политику Советского Союза. Но должен сказать, что целенаправленные усилия Правления Внешторгбанка, возглавлявшегося Ю. А. Ивановым и высококвалифицированной командой банка не без успеха работали на неуклонное повышение его статуса и роли в развитии внешнеэкономических связей нашей страны — с мнением банка считались и в Госплане, и в Госбанке, и в Совмине.

Существовали в то время так называемые «косметические» процентные ставки — речь идет о стоимости ресурсов, привлекаемых на финансирование советского импорта машин и оборудования. Они определялись кем-то достаточно умозрительно. Например, мы шли на переговоры и говорили коллегам из иностранных банков, что готовы привлечь кредит



А. Л. Смирнов

1973–1975

Начальник
финансовой службы,
Вооруженные Силы СССР

1975–1993

Начальник отдела
организации финансирования
инвестиционных проектов
Внешторгбанка / Внешэконом-
банка, Москва, РФ

1993–1995

Вице-президент
АКБ «Инкомбанк»

1995

Представитель
АКБ «Инкомбанка»
в Великобритании, Лондон

1995–1998

Заместитель
председателя Правления
Моснарбанка Лимитед,
Москва

1998–2001

Представитель Моснарбанка
в Канаде и США

на пять лет в ЭКЮ, но по ставке не выше 7% годовых. Когда нам указывали, что на рынке превалируют более высокие процентные ставки, то мы отвечали примерно так: «Это наша процентная политика — Госплан должен знать суммы выплат на предстоящий период». В результате «уторгованные» расходы по финансированию оказывались в цене закупаемого товара — но по-другому ведь не бывает!

Через некоторое время мой отдел влился в Планово-экономическое управление Внешторгбанка. Приходилось заниматься подготовкой годовых экономических отчетов, разрабатывать и мониторить основные экономические показатели деятельности банка, составлять текущие и перспективные планы работы. Я нередко работал непосредственно с председателем банка, в том числе в качестве «спич-райтера» — именно благодаря этому получил возможность лучше разобраться, как работают различные банковские службы.

Параллельно в 1984 году по окончании заочной аспирантуры Московского экономико-статистического института и защиты диссертации мне была присвоена ученая степень кандидата экономических наук. Тема диссертации была, может быть, не вполне «банковская», «Особенности хозяйственного расчета во внешней торговле». Как пошутил один мой коллега тех лет, «главная особенность хозяйственного расчета во внешней торговле — это то, что ... его там нет». И должен признать, в этом суждении была немалая доля правды. На защите диссертации от «производства» выступил Виктор Владимирович Геращенко, он тогда работал во Внешторгбанке Первым Заместителем Председателя Правления, и его выступление также не обошлось без юмора. Вместо стандартной фразы для протокола о том, что диссертант успешно сочетает большую производственную и общественную деятельность еще и с научной работой у Виктора Владимировича получилось что-то вроде того, что «некоторые у нас, вместо того, чтобы делом заниматься... что-то там пописывают». Впрочем, года через два-три В. В. Геращенко сам пошел учиться в аспирантуру Всесоюзного заочного финансово-экономического института, а я подписал его характерис-

2001–2003

Директор Урало-Сибирского банка, Уфа, Башкортостан

2003–2004

Вице-президент / Директор Банка Совфинтрейд

2004–2005

Вице-президент / Директор ЗАО «КБ «Гута банк»/ ВТБ-24

2005–2007

Вице-президент / Директор ОАО «НОМОС-Банк», Москва, РФ

тику от одной из общественных организаций Внешторгбанка. Мне очень приятно отметить, что наше сотрудничество с В. В. Геращенко продолжается — в 2007 году должно увидеть свет первое русское издание книги «Делаем сделки: опыт работы инвестиционных банков» (перевод с английского «Doing Deals: Investment Banks at Work», Harvard Business School Press) — Виктор Владимирович — автор предисловия, а я — научный редактор издания.

В конце 80-х, когда перешел в Управление иностранных банковских кредитов (курировал его в ту пору Юрий Полетаев — будущий Председатель Внешэкономбанка и Moscow Narodny Bank) я прошел стажировки в зарубежных банках: в 1987 году в Banca Commerciale Italiana, (Милан, Италия) в 1988 году в Westpac Banking Corporation, (Сидней, Австралия) и в 1989–1990 годах в нашем люксембургском East-West United Bank. Поездки были не слишком продолжительными, только в последней я был чуть больше трех месяцев, в остальных — не более трех недель, но программы всегда отличалась насыщенностью, и их роль для профессионального роста несомненна.

В те годы мы провели крупную и, по тем временам, инновационную сделку, предусматривающую привлечение кредитов на сумму несколько сотен млн долларов США на создание производства полиэтилена твердых сортов на ПО «Ставропольполимер». Поставщиками оборудования были известные зарубежные компании — английская «Джон Браун» и немецкая «Линде». Оборудование было приобретено и доставлено, но до сих пор ожидает средств для его монтажа и пуска в эксплуатацию. Но свою часть проекта мы отработали. Аналогичную сделку в Благовещенске (Башкирская АССР) — строительство завода по производству полиэфирных волокон — в части финансирования удалось успешно реализовать. Стоимость поставок на этот объект составила порядка 600 млн долларов США, мы тогда впервые привлекли кредит от японского Экспортно-импортного банка в долларах США без каких-либо дополнительных гарантий (японцы настаивали на своей национальной валюте и хотели получить правительственные гарантии). Однако проект постигла та же судьба — он был на долгие годы законсервирован из-за отсутствия средств на строительство.

Это было достаточно полноценное проектное финансирование — «оффтейкером» производящегося на «Ставропольполимере» полиэтилена должна была выступить американская «Юнион Карбайд», причем продукция должна была продаваться по брендом знаменитой американской корпорации. Я, будучи в тот период руководителем отдела компенсационных сделок, непосредственно курировал эти проекты, работая как в Москве, так находясь на стажировке в Люксембурге — в финансировании принял участие ряд совзагранбанков. Несколько раньше на основе

аналогичных подходов было осуществлено финансирование строительства Центра международной торговли (так называемого «Хаммер-центра»). Совзагранбанки часто использовались, когда требовалось организовать 100%-е финансирование импорта. Это была своего рода квазисиндикация — основную часть кредита обеспечивал Внешторгбанк, получая целевое зарубежное фондирование, остальное — заграничные банки — в соотношении 85 и 15%, как того требовал «консенсус» — международные соглашения по экспортным кредитам.

В декабре 1990 года мне довелось стать свидетелем происшедшей в кабинете Председателя Внешэкономбанка Ю. С. Московского в общем-то печальной процедуры, когда Томас Иванович Алибегов подписал телеграмму, разосланную тогда же в банки-партнеры, о приостановлении Внешэкономбанком всех платежей. Понятно, что иностранцы нервничали, хотя уже примерно за год до этого осознавали неизбежность какого-то подобного решения, единственное, о чем они просили, — предупредить их заранее. Мы же все это время на переговорах бодро заявляли, что все идет нормально. А если кто-то из наших клиентов не платит, так это проблема конкретных организаций, которые должны корректно оценивать свои возможности при подписании контрактов — а наш банк по обязательствам клиентов отвечать не обязан. Тем не менее, условия работы на международных рынках для нашего банка постепенно ухудшались, снимать дискриминационные оговорки в договорах становилось все сложнее, равно как и договариваться с зарубежными контрагентами о финансировании «зависших» импортных контрактов. Например, раньше от нас обычно не требовали подтверждения аккредитива — теперь стали. Хотя и в тот период многое удавалось сделать и важные для российской экономики проекты были обеспечены финансированием.

Мы активно сотрудничали с очень агрессивным на советские закупочные контракты банком «Морган Грэнфелл», Великобритания — в течение ряда лет этот банк имел в Москве совместное представительство с Moscow Narodny Bank и Банком Шотландии. Работать с этим банком было интересно. Любопытно, что в его менеджменте были филологи — англичане, отлично говорящие по-русски. «Морган Грэнфелл» финансировал в то время до 70% советского импорта инвестиционных товаров и уже в договоре по Ставрополю впервые слегка ухудшил нам условия привлекаемых кредитов. При этом коллеги даже извинялись, отмечая, что более высокая маржа отражает скорее волатильность рынка полиэтилена, нежели рейтинг Внешторгбанка. А ведь в лучшие времена маржа западных банков-кредиторов превышала базовую ставку только на четверть процента. А были случаи и на одну восьмую, и даже на одну шестнадцатую. И это были несвязанные кредиты — без страхового покрытия!

В лучшие времена и в Германии у нас было не менее двух десятков банков-контрагентов, которые даже обижались, когда мы не приглашали их участвовать в финансировании контрактов на поставку немецкого обо-

рудования. Хотя это нормальная практика, когда запрашиваешь три-четыре банка, а договор заключаешь с тем, у кого котировка благоприятнее. Существенная часть кредитов из Германии была не застрахована. Мы объясняли партнерам: почему мы, исправно выполняющие наши платежные обязательства, должны переплачивать за страхование? Не надо свои проблемы с африканскими и латиноамериканскими банками перекладывать на нас. К тому же более высокие экспортные цены снижают конкурентоспособность немецких экспортеров... и, вы знаете, аргументация срабатывала!

В 90-е года Внешэкономбанк стал специализироваться только на внешнем и внутреннем долге Советского Союза, без работы вроде бы никто не остался, было понятно, что ее хватит на много лет вперед. Но мне это показалось не настолько профессионально интересным, и я принял предложение Инкомбанка возглавить создаваемое управление проектного финансирования и гарантий по иностранным инвестициям.

Работа в Инкомбанке была насыщена большим числом сделок и проектов — на порядок большим, чем проходило через мое подразделение во Внешэкономбанке. Я активно взаимодействовал с коллегами из ведущих зарубежных банков и росзагранбанков. Инкомбанк, пожалуй, был первым из коммерческих банков, который стал нарабатывать опыт международной деятельности, приглашая ведущих зарубежных аудиторов и консультантов, внедряя в банке процедуры и нормативы, отвечающие международным стандартам, — задолго до того, когда те или иные требования стали предписываться ЦБ РФ.

В завершающий период моей работы в этом банке я отвечал за развитие структур Инкомбанка за рубежом, в частности открывал представительство в Лондоне. Мы с Владимиром Дубровским (который должен был стать моим замом в Лондоне) занимались всеми организационными делами. К тому времени Инкомбанк уже имел представительства в Испании, Германии, Австрии, Китае, Женеве, финансовую компанию в Цюрихе и филиал на Кипре.

Но поработать в качестве представителя Инкомбанка в Лондоне как следует мне не довелось, так как я получил приглашение от Моснарбанка. А в Англию вместо меня полетел Владислав Судаков, бывший руководитель Международного Московского банка и мой коллега по Внешторгбанку. Его на эту должность Виноградову порекомендовал Сергей Ефимович Егоров — президент Ассоциации российских банков.

Итак, после непродолжительной лондонской командировки я в 1995 году стал заместителем Председателя Правления Моснарбанка Лимитед. Мне довелось участвовать в непростой, но увлекательной работе по созданию этой московской «дочки». Формировать ее клиентскую базу, заниматься отработыванием процедур запуска банка. Все делалось очень тщательно. Уже имея на руках генеральную лицензию, мы прописывали и «обкатывали» все инструкции, согласовывая их с главной конторой в Лондоне. Нашей целью было создание ее «зеркального» отображения,

чтобы сразу наладить тесное взаимодействие между банками и чтобы все было понятно англичанам. Банк должен был быть абсолютно прозрачным, так как он находился под двойным контролем — английского и российского регуляторов. Из-за этого все было дороже — мы не использовали популярные тогда схемы оптимизации налогов. Прежде чем нам дал «отмашку» на начало работы Банк Англии, он дважды присылал в Москву уполномоченных экзаменаторов, сертифицировавших у нас проведение всех операций. В преддверии «запуска» банка проводились деловые игры с отработкой всевозможных ситуаций — от открытия клиентских и корреспондентских счетов до различных расчетных, кредитных и инвестиционных банковских операций.

Позднее я стал руководителем Кредитного комитета банка и нам, и то не сразу, дали абсолютно смешные полномочия — 200 тысяч долларов, да и то — их в обязательном порядке должно было парафировать решением Правления! Каких клиентов с такими полномочиями можно привлечь? Поэтому во многом роль Моснарбанка сводилась к нашему подключению к проектам английских коллег. Часто и мне приходилось сопровождать делегации из Лондона по городам и весям России. Проводилась совместная работа по целому ряду интересных проектов в нефтеперерабатывающей промышленности, строительной индустрии... Причем мы не только на правах «дочки» помогали и обеспечивали их работу, но и весьма эффективно дополняли друг друга. Например, англичане при конструировании дочернего учреждения забыли о таком «звере», как валютный контроль, а московский риск-менеджмент, который возглавлял мой коллега по Инкомбанку Александр Галкин (впоследствии Александр возглавил службу по противодействию отмыванию денег Внешторгбанка), на мой взгляд, давал хорошую фору «центральной» службе управления рисками Группы Московского Народного банка в Лондоне.

Поэтому было особенно обидно, так как команду в банке мы выбрали сильную, да и предложения сделок и проектов были собраны хорошие — а вместо динамичного развития бизнеса — несколько ярусов затяжных одобрений. А клиенты не ждут... После моего ухода лимиты были увеличены, но тем не менее пути сложных согласований остались.

К работе в Канаде в качестве представителя Moscow Narodny Bank London я приступил в июле 1998 года. Прямо скажем, не лучшее время для начала работы, как раз перед августовским дефолтом 1998 года.

Но ни в дни кризиса, ни в последующий период Московский народный банк не прекращал операций и не подводил своих клиентов. Конечно, будучи ориентированными на Россию, мы ощутили на себе происшедшие в финансовой и банковской сфере потрясения. Хотя, должен сказать, что, являясь по определению британским банком с консервативным мышлением, мы не «подставились», как это произошло с подавляющим большинством российских коммерческих банков, под операции с государственными долговыми обязательствами. Более того, я думаю, что не будет ошибкой сказать, что Московский народный банк даже выиграл от кри-

зиса. Судите сами: мы получили солидный приток клиентов, перешедших к нам на обслуживание из других банков. И, заметьте, без назойливой рекламы, характерной для многих российских банков. Существенно сузилась межбанковская конкуренция с одновременным ростом доходности по операциям с «российскими рисками». Как говорят в России — нет худа без добра!

Канадскую «прописку» банк получил одновременно с московской — осенью 1995 года. Основателем представительства по Северной Америке стал мой коллега Доналд Гибб, банкир, за плечами у которого работа в ряде ведущих банков США и Канады, а также в североамериканских отделениях европейских банков. Имея как финансовое, так и сельскохозяйственное образование, господин Гибб получил богатый опыт банковской работы с клиентами соответствующего профиля.

Мы были единственным российским финансовым учреждением, открывшим постоянно действующее Представительство в Канаде. Недалеко от меня в Нью-Йорке трудился и сейчас продолжает работать представитель Внешэкономбанка Александр Данилов. И с Доном, и с Александром у меня сохранились теплые взаимоотношения — мы не просто поддерживаем связи, но продолжаем сотрудничество в банковском бизнесе. Статус представительства означает, что на практике мы были не вправе оказывать клиентам традиционный набор банковских услуг, а сосредоточивали свою деятельность на маркетинговой программе, охватывающей корпорации США и Канады, равно как и их российских деловых партнеров.

Были ли у меня в полном англоговорящем окружении языковые проблемы? Нет. Разве что не сразу появился северо-американский акцент. Правда, пришлось «освежить» французский, когда-то я им владел неплохо. Канада — двуязычная страна, и некоторые наши контрагенты предпочитали говорить по-французски.

Выбор места для североамериканского офиса Московского Народного банка пал на Виннипег потому, что Банк получил официальное приглашение провинции Манитоба. И это, безусловно, свидетельствовало о заинтересованном отношении правительства провинции к развитию торгово-экономических связей с Россией. К тому же открыть представительство в Канаде было проще, а содержать намного дешевле, чем в США.

Немаловажное значение сыграло географическое положение Виннипега, который иногда называют «сердцем североамериканского континента». Нам по роду работы часто приходилось бывать как на тихоокеанском и атлантическом побережьях, так и в глубинах континента, и, с этой точки зрения, если исходить из принципа «равноудаленности», выбор был оправдан. Мы должны были быть мобильными. Я не ошибусь, если скажу, что в бюджете нашего времени поездки составляли не меньше 30%.

Наконец, Виннипег — зерновая столица Канады, где расположены штаб-квартиры Канадского пшеничного комитета (Canadian Wheat Board), Ка-

надской комиссии по зерну (Canadian Grain Commission), Канадского института зерна (Canadian International Grains Institute), Канадской зерновой биржи (Canadian Grain Exchange). Между прочим, наш офис находился в одном здании с биржей. Канадская пшеница не раз выручала нашу страну в неурожайные годы и объемы зерновых операций с бывшим Советским Союзом выражались семизначными цифрами.

Поскольку наш офис был уполномочен представлять Группу и работать с клиентурой на всем североамериканском континенте, то приходится часто бывать и в городах США. В нашем поле зрения находились и компании, осуществляющие «приграничную» торговлю между западными канадскими провинциями и российским Дальним Востоком. Например, нам приходилось заниматься сделками по экспорту в восточные регионы России канадской лесозаготовительной техники, традиционно производящейся в Британской Колумбии, а также поставками российского пиловочника как в Канаду, так и в другие страны.

В числе наших клиентов были канадские фирмы, занимающиеся деревообработкой и имеющие совместные предприятия с российскими партнерами по производству пиломатериалов. Мы разрабатывали такое направление лесной и деревообрабатывающей, как импорт российской клееной фанеры. Эта продукция была известна в Канаде и США, и у нее были емкие рынки сбыта в Северной Америке.

В качестве удачного примера сотрудничества можно привести успех российской авиационной техники в Канаде — вертолеты фирмы «Камов» отлично зарекомендовали себя в Британской Колумбии. Неплохая возможность для экспорта в Канаду была у российских заводов по производству удобрений. Однако Канада предъявляет очень жесткие требования к качеству удобрений, и далеко не все наши производители могут им соответствовать.

Наш банк активно работал и в сельскохозяйственном секторе, в частности в 1997 году мы обеспечили финансирование практически всего импорта канадской свинины в Россию. Большая часть этих поставок компании «Чизом» предназначалась для Черкизовского мясоперерабатывающего комбината. Как и в другие страны, Россия на протяжении целого ряда лет вывозила в Канаду много металла. Эта статья экспорта в отдельные годы составляла более половины экспорта России в Канаду. А если есть экспорт, есть и работа для банков.

В начале 1999 года Канадская корпорация развития экспорта (Canada Export Development Corporation) изучила аудиторские финансовые отчеты ряда российских банков. И на их основе, несмотря на понесенные в России убытки вследствие финансового и банковского кризиса 1998 года, приняла решение о продолжении программ экспортного страхования и кредитования с установлением соответствующих лимитов для нескольких отобранных российских банков. Первым из них стал Московский народный банк. В феврале 2000 года во время визита в Канаду российской правительственной делегации Канадской корпорацией развития экспор-

та было объявлено об открытии для России кредитной линии в 60 млн канадских долларов для закупки продовольствия в Канаде.

Безусловно, мы входили в Российско-Канадский деловой форум, членами которого были канадские банки и компании, заинтересованные в развитии торговых и деловых отношений между нашими странами. В шутку его иногда называли «Клуб любителей России», в котором мы были единственными россиянами, впрочем, в работе форума активно участвовали осевшие в Торонто наши бывшие соотечественники.

Надо отметить, что канадское представительство не было накладно для Группы Московского Народного банка, несмотря на то, что я приехал в Канаду в очень сложное время, себя мы, по меньшей мере, окупали.

Работа в Канаде продолжалась до 2001 года. Ну а затем из канадской провинции я попал в провинцию российскую — Башкортостан, в город Уфу, но это к истории росзагранбанков отношения уже не имеет, если не считать тесного сотрудничества Башкредитбанка — УралСИБА, где я отвечал за международные операции, с Московским Народным банком.

После меня в представительстве некоторое время оставался мой коллега и партнер, хотя он работал уже не полную рабочую неделю, а лишь время от времени навещался, чтобы ознакомиться с почтой. Но вскоре было принято решение сворачивать и его работу. Еще некоторое время председатель правления Моснарбанка Игорь Суворов сохранял лицензию и включал упоминание о канадском офисе в годовых отчетах — сдать лицензию легко, а получать ее заново — хлопотно и накладно. Но, тем не менее, после известных изменений во Внешторгбанке решение о закрытии представительства было принято.

Если говорить об эволюции бывших совзагранбанков в целом, мне, как представителю прежней банковской школы, по большому счету жаль, каким образом происходит нынешняя пертурбация этих финансовых учреждений, безусловно, сыгравших положительную роль в решении задач экономического развития страны. Задачи централизованного определения оптимальных ниш банков, специализации и координации их деятельности решались и прежде. В этом смысле ребрендинг банков, в результате которого достоянием истории становятся их прежние названия, вряд ли был так необходим, а в нынешнем виде заграничные банки России могут стать более уязвимыми.

