

Глава 1

Предыстория: Внешэкономбанк в экономике России после 1992 г.

Предшественник Внешэкономбанка, Российский коммерческий банк, был основан в 1922 г. для осуществления внешнеторговых операций. До конца существования СССР ВЭБ был главным учреждением для международных расчетов страны. В 1990 г. правительство Советской России создало Банк внешней торговли (нынешний ВТБ). После распада Советского Союза образовались две структуры со схожим функционалом, и было принято решение о перепрофилировании деятельности ВЭБ. Ему было поручено исполнять функции агента Правительства по работе с государственным долгом. Новая Россия приняла на себя все зарубежные активы и обязательства Советского Союза, включая внушительный внешний долг в 110 млрд долл. США (формально существовала сумма долгов зарубежных стран перед Россией

в 150 млрд долл. США, однако бóльшая часть этого долга была списана по правилам Парижского клуба кредиторов, реальная подлежащая получению сумма составила лишь около 8 млрд долл. США). Обслуживание внешнего долга, который быстро рос из-за постсоветских заимствований, сделанных с целью макроэкономической стабилизации, было важной экономической и политической проблемой, влиявшей на кредитный рейтинг страны и, следовательно, на возможности всей национальной финансовой системы. Руководство Внешэкономбанка (в 1996–2002 гг. его возглавлял А. Л. Костин, нынешний председатель правления Банка ВТБ) активно участвовало в переговорах по реструктуризации задолженности, позволивших среди прочего погасить ее часть поставками российской продукции. В 2006 г. Россия досрочно погасила долг перед кредиторами Парижского клуба, составлявший почти 60% долга бывшего СССР. Дальнейшая работа по урегулированию внешней задолженности стала рутинной.



***Андрей Костин, президент – председатель
правления Банка ВТБ***

Когда я пришел в ВЭБ в октябре 1996 года, это были остатки могущественного Внешэкономбанка, который, по существу, обеспечивал практически всю внешнеэкономическую деятельность Советского Союза, все его расчеты, долговые обязательства и заимствования. И он работал как специализированное долговое агентство, занимавшееся внешнеэкономическими долгами бывшего Советского Союза. Это был огромный институт с неурегулированным статусом: счета банка даже не относились к категории бюджетных, хотя банк на 100% принадлежал государству. Серьезной роли в развитии российской экономики, российского банковского дела он тогда не играл, хотя объем работы

был большой. Он фокусировался в основном на работе с Парижским и Лондонским клубами. Я очень много летал сам и в Париж, и в Лондон на переговоры и даже иногда возглавлял российскую делегацию вместо представителя Минфина. У ВЭБ фактически была роль государственного долгового центра.

В это же время в России назрела необходимость создания национального банка развития, который взял бы на себя финансирование крупных инвестиционных проектов, направленных на повышение конкурентоспособности экономики и ее диверсификацию. Изначально переход к рыночной экономике осуществлялся в первой половине 1990-х гг. на концептуальной базе Милтона Фридмана и его последователей. Оставшееся от советской плановой экономики огромное индустриальное наследие выглядело не столько активом, сколько проблемой: предприятия выпускали во многом неконкурентоспособную продукцию и требовали постоянных средств из бюджета в виде госзаказов. В первые годы лишь небольшая часть экономических субъектов смогла воспользоваться новыми возможностями, общим итогом первой половины 1990-х в России был экономический шок без заметного терапевтического эффекта. Многие производства, которые можно было бы перевести в рынок кропотливыми и умелыми менеджерскими действиями, просто остановились, другие «окопались» в рыночных нишах, дававших средства на финансирование операционной деятельности, но не на развитие.

Однако к концу 1990-х наметились успехи нового частного бизнеса, прежде всего в отраслях, непосредственно ориентированных на потребителя, — пищевой промышленности и розничной торговле. Российские компании стали успешно отвоевывать позиции у импорта. И в первых рядах были созданные с нуля отечественные ИТ-компании. Западные гиганты отрасли заняли выжидательную позицию, что дало возможность таким игрокам, как «Яндекс», 1С, АБВУ, «Лаборатория

Касперского», предложить оригинальные и успешные высокотехнологичные продукты. В целом в стране возник новый, постоянно растущий предпринимательский класс, способный самостоятельно внедрять инновации в продуктах, технологиях и бизнес-процессах.

Стабилизация бюджета после кризиса 1998 г., рост мировых цен на энергоносители, ряд актуальных законодательных мер (включая введение единой ставки налога на доходы физических лиц, сделавшее невыгодным уклонение от налогов) создали в начале 2000-х гг. качественно иной макроэкономический контекст, позволивший переосмыслить концептуальные подходы к экономике. Идея возвращения государства в экономику основывалась на российской «институциональной памяти» и отвечала на прямой запрос общества. Мысль о том, что в экономике необходим «сверхигрок», не только выравнивающий провалы рынка, но и являющийся лидером в вопросах стратегического развития, направляющий «в правильное русло» прибыль, получаемую частными компаниями, одинаково разделяется в современной России и на уровне обывателей, и на уровне государственного управления.

Так, в 2000–2010-х гг. государство стало напрямую участвовать в капитале крупных компаний в стратегических отраслях — финансах, нефтегазовой промышленности, машиностроении — через так называемые госкомпании. Несмотря на то что их статус законодательно не определен (в отличие от ограниченного числа госкорпораций) и доля участия государства варьируется от минимально необходимой для контроля («Сбер», «Газпром») до 100% владения («Российские железные дороги»), существует общий консенсус менеджмента и стейкхолдеров (государства) относительно стратегических принципов их деятельности: сочетание коммерчески успешного присутствия на рынках с участием в реализации государственной социально-экономической повестки, в том числе задач развития. Эти же принципы являются основой для общественного контракта с крупным частным бизнесом.

Масштабные государственные проекты — Олимпиада в Сочи, саммит Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС)

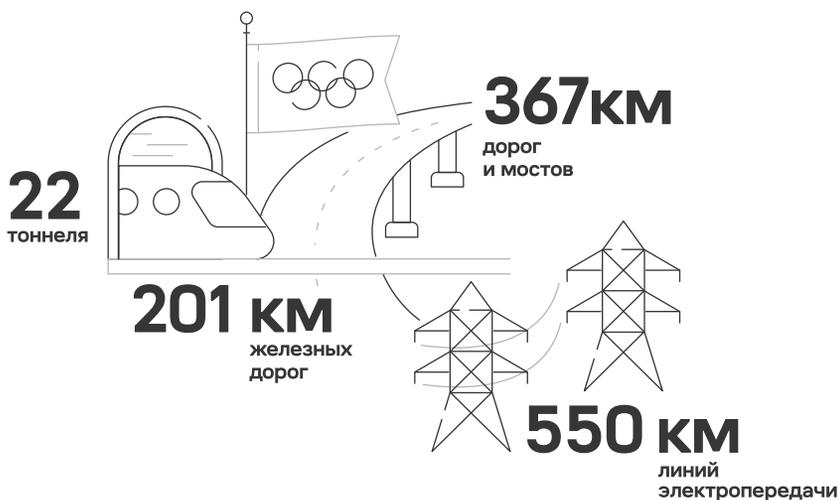
во Владивостоке, чемпионат мира по футболу, проходивший в 11 городах страны, — требовали комплексного подхода к проектному финансированию и управлению. Они во многом послужили триггером к созданию и совершенствованию системы государственных организаций развития, трансформировавшейся к настоящему моменту в группу развития с лидерством государственной корпорации «ВЭБ.РФ».

17 мая 2007 г. Президент России В. В. Путин подписал Федеральный закон «О банке развития». ВЭБ получил новую миссию. Проектная повестка банка в первые годы деятельности в новом качестве была весьма широка: от финансирования строительства Богучанской ГЭС и развития курортов Кавказа до выкупа по поручению Правительства РФ акций «Газпрома» у немецкой E.ON; от санации проблемных «Связь-банка» и «Глобэкса» до кредитования вполне коммерческих проектов цементного завода «Группы ЛСР» и компании по производству индейки «Евродон». ВЭБ также управлял инвестированием пенсионных накоплений граждан, не выбравших себе негосударственный пенсионный фонд.

Внешэкономбанк был ведущим участником инвестиционной программы, связанной с проведением Олимпиады 2014 г. в Сочи, в рамках которой было произведено серьезное обновление инфраструктуры региона, — уже тогда банк не только предоставлял кредиты, но и активно помогал разрабатывать содержание ключевых проектов. По данным оргкомитета «Сочи-2014», при подготовке к играм было построено 367 км автодорог и мостов, 22 тоннеля, 201 км железных дорог, 550 км высоковольтной линии электропередачи³. Был создан с нуля горный курорт «Роза Хутор», построена Олимпийская деревня в Имеретинской низменности, реконструированы аэропорт и вокзалы Сочи и Адлера.

Однако широта повестки и отсутствие стратегического фокуса обернулись к середине 2010-х гг. серьезными финансовыми проблемами. Существенную часть портфеля банка составляли плохие долги, нарастал убыток, вызванный необходимостью постоянно увеличивать под них резервы. На начало 2016 г. объем средств, необходимых для

восстановления работоспособности банка, составлял до 1,3 трлн руб. В феврале 2016 г. в банке сменилось руководство, пост председателя правления занял «выходец» из Сбербанка С. Н. Горьков, приведший с собой еще несколько топ-менеджеров.



Развитие инфраструктуры в рамках подготовки к Олимпиаде-2014



***Николай Цехомский, первый заместитель
председателя ВЭБ.РФ***

Я пришел во Внешэкономбанк в 2016 г. вместе с «десантом» из Сбербанка. В этот момент корпорация была в сложной ситуации. У нас был месяц на решение проблем, иначе с высокой вероятностью ВЭБ мог стать банкротом. У него на тот момент было около 18 млрд долл. США внешних заимствований, это был самый большой заемщик на мировых рынках из России. Дефолт ВЭБ с высокой вероятностью привел бы к коллапсу

российского рынка ценных бумаг. Мы занялись поиском решений — с ликвидностью, капиталом, проблемными долгами. Мы обеспечили принятие Правительством и ЦБ пакета экстренных решений для стабилизации ситуации. Нам было понятно, что требуется серьезная реструктуризация ВЭБ, большая организационная, финансовая и кадровая работа.

Новая команда предприняла ряд важных шагов по стабилизации финансового положения и повышению эффективности управления, однако масштаб проблемы был слишком велик. В 2016–2017 гг. убыток банка составил почти 400 млрд руб. Стало очевидно, что для его трансформации необходима не просто команда профессионалов, а сильный управленец, способный сформировать принципиально новую стратегию.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks