

Владислав Борисович

Судаков

Каждый банк должен заниматься своим делом и определить свою нишу в банковском бизнесе

Бартер в особо крупных размерах

В 1976 году меня назначили начальником отдела компенсационных сделок Внешторгбанка СССР. В Советском Союзе начали проводить государственную политику расширения внешнеэкономических связей путём развития так называемых компенсационных сделок, то есть осуществления крупномасштабных закупок труб большого диаметра, машин, нефтехимического и другого оборудования за счёт предоставляемых нашей стране иностранных кредитов с государственной гарантией страны-экспортёра и по субсидированным ставкам с последующим их погашением поставками газа, нефти и товаров, произведённых на закупленном в счёт полученных кредитов оборудовании. Наш отдел и весь Внешторгбанк работали над привлечением кредитных средств для крупных инвестиционных проектов, по которым принимались решения Совмином СССР. Благодаря нашим усилиям строились нефтепроводы, газопроводы, аммиачные и автомобильные заводы, и даже гостиничные комплексы, как например, гостиница «Космос». Именно такого рода сделки тогда входили в моду и стали называться компенсационными. Эти схемы в немного изменённом виде существуют и сейчас.

Тогда же под них привлекались межгосударственные кредиты, за границей открывались специальные лимиты. Причём кредиты выдавались на очень хороших условиях, с государственной субсидией и страхованием специализированными государственными агентствами. Поскольку Италия, Франция и ещё несколько стран, использовавших такую схему, были заинтересованы в увеличении своего экспорта, то они за счёт субсидий снижали процентные ставки до уровня ниже рыночных, тем самым заинтересовывали потенциальных покупателей в приобретении их товаров. Кстати, нам давно уже надо было бы воспользоваться этим опытом. Мы предлагали это делать ещё в 80-е годы.

Западные коммерческие банки тоже охотно участвовали в таких операциях, так как имели при этом государственные гарантии своих стран. Принимали участие в программах и наши заграничные банки. Но так как в большинстве своём эти сделки были масштабными, миллиардными, то составлялся пул банков. Lead-manager (наиболее крупные банки, ведущие сделку) синдициро-



Судаков Владислав Борисович

1969–1972

Экономист, старший экономист управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1972–1975

Помощник председателя правления Внешторгбанка СССР

1975–1977

Начальник отдела компенсационных сделок управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1977–1981

Директор Евробанка (Париж)

1981–1987

Заместитель начальника, начальник управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1987–1988

Генеральный директор Евробанка (Париж)

1988–1989

Заместитель начальника управления кредитования внешнеэкономических связей Внешэкономбанка СССР

1989–1996

Председатель правления Международного Московского Банка

1996–1998

Вице-президент, представитель АКБ «Инкомбанк» в Великобритании

2000

Советник правления Внешторгбанка (ВТБ)

2000–2001

Председатель правления АКБ «Мост-банк»

2002

Начальник управления клиентского маркетинга и экономического анализа Внешторгбанка РФ

2002–2004

Начальник управления международных отношений ОАО «Россельхозбанк»

вали крупную сумму для проведения той или иной экспортной сделки. При этом были в проекте ещё со-managers (соруководители проекта) и члены синдиката. Набиралось по 15–20 участников, а иногда и больше. Все переговоры со стороны СССР вело Министерство внешней торговли, от Внешторгбанка как экспертов привлекали специалистов нашего отдела. Получалось, что Министерство заключало межправительственные соглашения, а мы — уже межбанковские. У нас было право вето на выбор того или иного банка. И если был отрицательный опыт взаимодействия Внешторгбанка с каким-либо западным банком, мы имели право сказать, что не хотим, чтобы его включали в пул. Делалось это, конечно, на конфиденциальной основе.

Работа была совершенно новой. По каждой сделке разрабатывалась система учёта, готовились сложные специальные компьютерные программы, по которым составлялись отчёты о ходе реализации компенсационных сделок для направления в Совмин, Госбанк, Госплан и Минфин.

Проработал в компенсационном отделе я до июля 1977 года и после этого был направлен в Париж. Причём первоначально я должен был там проходить стажировку. Но получилось так, что за полгода до этого мы с Юрием Пономарёвым ездили в Евробанк проводить ревизию. Всё проверили, составили отчёт, собрали правление. Рассказали о наших замечаниях и пожеланиях. Правление банка с пониманием отнеслось к результатам ревизии был составлен план по устранению отмеченных недостатков. И вот после этой поездки мне предстояло ехать в проверяемый банк стажироваться. Я пришёл к председателю правления Внешторгбанка Ю.А. Иванову, с которым у меня сложились, как мне представляется, хорошие отношения, и сказал, что вынужден отказаться от командировки, так как считаю, мой планируемый выезд на стажировку может дискредитировать всю программу ревизионной работы в совзагранбанках. Получается несерьёзно — вроде только проводил ревизию, а теперь приехал учиться у тех, кого проверял. Юрий Александрович согласился с такой постановкой вопроса и предложил управлению кадров ещё раз рассмотреть этот вопрос с учётом изложенных мною соображений.

Проблемы самоутверждения

Так с 28 июля 1977 года я стал директором и одновременно начальником клиентского отдела Евробанка в Париже. Моя

главная задача состояла в поддержании отношений с нашими внешнеторговыми организациями и советским торгпредством. Я их знакомил с потенциальными партнёрами, помогал оформлять финансовые документы и т. д. Помогал также и французским компаниям, которые искали выходы на наш рынок. В связи с тем, что с Францией у Советского Союза всегда было активное сотрудничество, круг моих обязанностей был достаточно широк.

При этом следует отметить, что в Евробанке французский менеджмент занимал главные позиции. Председатель правления Ги де Буассон был значимой фигурой, окончил «питомник элиты» — Национальную школу администрации (ЭНА) *Ecole Nationale d'Administration, ENA*.^{*} На его лидерство в банке никто не мог претендовать. Мысли о том, что советской стороне необходимо усиливать свои позиции, появились уже позже.

Многие называли период работы в совзагранбанках до 70-ых годов золотым веком. Основную работу проводил местный персонал, а наши специалисты осуществляли общий контроль за проведением операций в той степени, в какой им позволяли профессиональные знания и личные качества.

В конце же 70-х, после того как Госбанк СССР возглавил В.С. Алхимов (в 1976 году), по всем каналам пошло указание на активизацию деятельности наших сотрудников. Нам уже предписывалось дублировать французский персонал и активно совместно с ними работать. Так, после двух лет работы в Париже мои обязанности серьёзно расширились. Я стал работать и с французской клиентурой, и, что особенно важно, самостоятельно встречаться с представителями французских банков.

Тогда же страна активно начала готовиться к проведению Олимпийских игр в Москве. Была запущена программа выпуска олимпийских юбилейных монет. Уполномоченным по олимпийскому проекту мы назначили крупнейший французский инвестиционный банк *Lazard Freres*. Ответственными за проведение этих операций с советской стороны были Юрий Александрович Иванов и Евгений Михайлович Кузькин.

Во время московской Олимпиады мы отправили двадцать ящиков с платиновыми монетами за рубеж. Через день получили телеграмму, что поступило девятнадцать ящиков. Срочно организовали проверку маршрута и всех причастных к этой операции сотрудников. Оказалось, что этот ящик лежал забытым в инкассаторской машине под креслом водителя.

Кстати, сами ящики имели стандарт под вес пяти 12,5-киллограммовых слитков, делались из специальной породы дерева без сучков, чтобы нельзя было высверлить и что-то изъять. Так вот однажды этот ящик упал на

* Из её выпускников (в народе называемых энархами) комплектуются руководящие кадры страны, включая президентов и премьер-министров. — *Прим. авт.-сост.*

Национальная школа Администрации (ЭНА) была создана декретом от 9 октября 1945 года, подписанным генералом де Голлем. ЭНА — это национальное государственное административное учреждение. Её цель — обучение высокопоставленных чиновников, в соответствии с чем ЭНА готовит студентов к карьере в высших эшелонах французской администрации: Государственный совет, Счётная палата, Корпус инспекторов (генеральная инспекция финансов, генеральная инспекция администрации, генеральная инспекция социальной службы), префектура, дипломатический корпус, гражданские администраторы, корпус советников административных судов и советников региональных счётных палат, администраторов парижской мэрии. — *Сайт ЭНА*

аэродроме и разбился. Сообщили нам. Мы приехали на аэродром и, чтобы исправить ситуацию, оперативно вывезли его содержимое в обычной легковой автомашине. Получили за это большой нагоняй, но всё обошлось.

Из воспоминаний Г.С. Емельяновой, сотрудницы Внешторгбанка СССР. История Внешэкономбанка. — М. 1999, с. 145.



С председателем правления Внешторгбанка СССР Юрием Ивановым. Середина 80-х годов XX века.

С Lazard Freres договаривались об организации продажи юбилейных монет за рубежом. В связи с этим вспоминается случай, когда были уже согласованы все вопросы и подписаны документы, а через несколько дней цена на золото неожиданно серьёзно повысилась. Тогда высокие московские руководители дали задание Иванову и Кузькину провести новые переговоры, чтобы увеличить цены на уже проданные партии драгоценных металлов. Мне поручили сопровождать нашу делегацию, хотя в переговорах непосредственного участия я не принимал. Переговоры были тяжёлыми,

однако в итоге оказались удачными. Но из-за огромного напряжения и эмоциональных перегрузок у Евгения Михайловича с правой стороны головы выпала прядь волос. То, что через два месяца они у него вновь выросли, чрезвычайно удивило врачей. Я рассказал об этом эпизоде, чтобы ещё раз подчеркнуть, насколько нелёгким и даже опасным для здоровья может быть труд банкира.

О зампреде Внешторгбанка СССР Е.М. Кузькине хотелось бы сказать хотя бы несколько слов. Это был удивительно порядочный и добрый человек, он многим помогал. У него был блестящий французский язык. Во Франции его очень уважали, в Париже он проработал 15 лет в качестве председателя В/О «Экспортлес» и заместителя торгпреда. И даже когда мы просто проходили с ним по центральной авеню Champs-Élysées, практически на каждом шагу мы встречали его знакомых, которые с ним обнимались, и с каждым он душевно разговаривал.

Ещё могу рассказать об одном случае взаимоотношений с французским персоналом банка. Однажды к нам на совет директоров в Париж приехали В.С. Алхимов с первым заместителем председателя правления Внешторгбанка А.Р. Макеевым. Вечером после окончания совета как положено организовали фуршет. На следующий день нас всех собрали в торгпредстве. Алхимов на собрании заявил, что есть претензии к Судакову, на него жалуются французы. Оказывается, я с ними не советуюсь, сам провожу переговоры, проявляю какую-то излишнюю активность. Я догадывался, откуда поступает эта информация. Местные коллеги уже поняли, что в знании банковского дела мы им не уступаем, и поэтому стали воспринимать нас в какой-то степени конкурентами.

Поэтому, не разобравшись с ситуацией, Владимир Сергеевич мне претензии и высказал. Сказав, что будто бы я, несмотря на выданный мне «аванс», не могу наладить отношения с французскими коллегами. Пришлось напомнить, что указание брать инициативу на себя, было дано сверху, то есть лично им. Однако начальство не любит признавать собственных ошибок, и в ответ я получил заявление, что ничего не понимаю в проводимой политике. В монологе председателя Госбанка даже прозвучала угроза отозвать меня в Москву. Я уже начал готовиться к возвращению на родину, но на следующий день меня вызвал Альберт Родионович Макеев и сказал, чтобы я не волновался и продолжал спокойно работать. Он объяснил Алхимову ситуацию, и тот всё понял. С Альбертом Родионовичем у меня были очень хорошие отношения, он ранее даже дал мне рекомендацию в партию.

В 1979 году вокруг Евробанка произошёл большой скандал. От нашего здания унесли восемь мешков с документами, предназначенными для уничтожения. Мешки с мусором, как обычно, выставили во дворе. Но в то время проходила забастовка мусорщиков, и мешки вовремя не забрали. Буквально за три месяца была подготовлена и напечатана книга «Тайна советских банков — рука Москвы», как бы по найденным в этих мешках документам. Я могу с уверенностью сказать, что документы, которые были в мешках, больших секретов не содержали (в банке не было секретного отдела, как и некоммерческих секретов) и материалы этой книги во многом были взяты из других источников. В частности, в книге фигурируют отчёты о визитах советских делегаций во Францию, их не могло быть в бумагах, которые мы выбрасывали. Много было додумано. Например, могу сказать, что в этой книге упоминалось, что через банк и советских представителей осуществлялась связь с компартией Франции, этого тоже не было. Я тогда отвечал за клиентуру банка и знал наверняка, какие компании принадлежат компартии Франции. В основном это были издательства, газеты, мелкие сельскохозяйственные компании, книжные магазины и т. п. Из крупных можно выделить, возможно, только сельхозкомпанию «Интерагра». Местная компания «Петросян» торговала советской икрой и держала счёт у нас. Но мы, советские сотрудники, с ними никаких контактов не имели, тем более политических. Это были чисто коммерческие отношения.

Строгих оргвыводов тогда не последовало, хотя в банке выделили людей, ответственных за уничтожение мусора. Они стали сопровождать этот, как оказалось, важный груз до места его уничтожения. В этом были заинтересованы и наиболее лояльные французы, которые после скандала тоже имели много головной боли.

В 1981 году в Париж приехал А.С. Маслов и предложил мне после возвращения в Москву стать его заместителем во Внешторгбанке. Он тогда был начальником управления иностранных банковских кредитов, а я стал его заместителем. Позже, когда Александр Степанович стал зампредом банка, начальником управления назначили меня.

В 1987 году меня направили во вторую заграничную командировку в Париж в качестве генерального директора Евробанка. Это был период ещё более активной деятельности советских банковских специалистов на международном финансовом рынке. Кроме всех других обязательств по выполнению своих полномочий в качестве руководителя направления международных отношений я был назначен председателем кредитного комитета по международным операциям. К примеру, когда строили туннель под Ламаншем, для его финансирования создали синдикат банков. Мы участвовали в этом проекте, внося 300 млн франков. Мой бывший начальник А.С. Маслов в то же время вкладывал средства в строительство тоннеля с другой стороны — из Англии, будучи председателем правления Московского народного банка. Кстати, в этом туннеле, первоначально были проложены рельсы, произведённые в Советском Союзе.

Надо отметить, что руководителем комитета по международным операциям в Евробанке представитель от СССР стал впервые. Французы крайне болезненно восприняли это новшество. Вначале даже было тяжело работать. Но буквально через пару месяцев, поняв, что с ними разговаривают на профессиональном языке и когда необходимо советуются, они смирились и работа вошла в нужное русло. Можно сказать, что французский коллектив меня принял.

Теперь не секрет, что, как и во всех советских коммерческих организациях за рубежом, наши сотрудники не получали свою зарплату полностью. Справедливости ради следует отметить, что квартиру и транспорт оплачивала та организация, в которой они работали. Получив положенную по бухгалтерии зарплату, мы делили её на две неравные части. Меньшую оставляли себе. Оставшуюся часть, как и все мои советские сослуживцы, я сдавал в другую кассу. Например, в последнее время из официально получаемых мной 72 тыс. франков мне оставляли всего 6400. Принимал «лишние» деньги в банке наш бухгалтер И.И. Богомолов. После этого он садился в машину и уезжал в торгпредство. В торгпредстве существовал счёт-депо Внешэкономбанка. В дальнейшем все эти средства распределялись на зарплаты большого штата посольства и других бюджетных советских организаций во Франции. Конечно, наших средств на всё не хватало, но свой вклад в содержание аппарата мы вносили.

Во Франции Евробанк входил в категорию средних кредитных учреждений. В то время он был меньше своего соседа из Лондона — Моснарбанка, но всегда пользовался уважением местных коллег. Даже в период войны в Афганистане, когда СССР фактически объявили кредитную блокаду, Моснарбанк и Евробанк имели возможность привлекать средства на западном денежном рынке. Зная, что мы передаём средства во Внешэкономбанк, наши иностранные коллеги в нарушение установленного бойкота всё равно продолжали с нами работать и поддерживать хорошие отношения. Так что в тот период совзагранбанки сыграли огромную роль в привлечении столь необходимых для Москвы кредитов.

Чтобы партнёрам было легче с нами работать, приходилось постоянно подчеркивать, что мы — французский банк и работаем по французским законам. Тем более что в банке работали известные и уважаемые французские банковские работники.

Установка на интеграцию

После того, как в 1985 году генеральным секретарём стал М.С. Горбачёв, во время переговоров сотрудников Внешэкономбанка с иностранными коллегами всё чаще стала возникать тема создания совместного советско-иностранного банка. В частности, затронули её и американцы из Wells Fargo Bank.* Правда, своё предложение они сформулировали в шуточной форме, но за их шуткой отчётливо просматривались серьёзные намерения.

Вскоре меня назначили начальником управления иностранных банковских кредитов, и мы с начальником управления валютно-кассовых операций Внешэкономбанка Юрием Пономарёвым принимали в Москве представителей итальянского Banca Commerciale Italiana Верчеллини и Марсанича. Обычно на такие встречи брали кого-то из технических сотрудников, чтобы сделать запись беседы. Но тогда мы были вдвоём, и разговор пришлось записывать мне. Итальянцы конкретно поставили вопрос об открытии совместного банка. Для нас это звучало фантастично. Как было принято в советское время, я написал отчёт о нашем разговоре руководству Внешторгбанка.

В июле 1987 года я вылетел в Париж на работу и о совместном банке даже перестал думать. Однако совершенно неожиданно для меня в июле 1988 года в Париж позвонил начальник управления кадров Внешэкономбанка Владимир Петрович Сушко, который до недавнего времени тоже работал в Евробанке. Он предложил мне приехать в Москву для разговора с председателем правления Внешэкономбанка Юрием Сергеевичем Московским. Дополнительных объяснений мне не дали, и я ломал голову, для чего же понадобился начальству. В Москве Ю.С. Московский сказал мне, что руководство страны дало установку на интеграцию банковской системы России в международное банковское сообщество. Первым шагом в этом направлении должно стать создание первого на территории СССР совместного, с участием иностранного капитала, банковского учреждения. Правление Внешэкономбанка приняло соответствующее решение, и мне предложили заняться учреждением совместного банка, чтобы в последующем его возглавить.

Я попросил разрешить мне пару дней подумать, хотя с самого начала отнёсся к перспективе смены работы негативно. Поэтому во время следующей встречи объяснил Московскому, что удачно вписался в коллектив

* Bank Wells Fargo — банк со 150-летней историей, его главный офис находился в Сан-Франциско (сейчас в Су-Фолс, Южная Дакота). В 80-е годы был вторым по величине банком в Калифорнии и седьмым в США. В 90-х годах распространил свою деятельность на 10 западных штатов: Аризона, Калифорния, Колорадо, Айдахо, Невада, Нью-Мексико, Орегон, Техас, Юта и Вашингтон. Его активы в 1997 году составили около 100 млрд долларов. В 1989 году банк впервые ввёл электронную услугу, обеспечивавшую доступ к личным счетам через информационную службу Prodigy, а вскоре и через Интернет. — *Прим. авт.-сост.*



С главой представительства Банка Commerciale Italiana в Российской Федерации. Арисом Марсаничем. 1992 год.

Евробанка, наладил хорошие отношения с французами, которые приняли меня в качестве генерального директора. К тому же я возглавлял такое ответственное направление, как иностранные операции. До истечения контракта тоже было ещё далеко. Поэтому поблагодарив за доверие, я отказался от предложения.

Но не тут-то было. Московский проинформировал меня, что решение о моём назначении приняли заранее на высоком уровне. Он просто решил поиграть со мной в демократию. Я был вынужден согласиться с планами высокого начальства.

Правда, мне удалось договориться с Ю.С. Московским, что вернусь в Москву только в конце года. Я рассчитывал, что

мои дети смогут доучиться во Франции хотя бы до зимних каникул, после чего я перееду в Москву и найду им здесь школу с французским уклоном. Всё это время я буду заниматься за границей вопросами, связанными с новым банком.

Первые акционеры

Началось обсуждение структуры, состава акционеров и профиля деятельности нового совместного банковского учреждения, которое в дальнейшем назвали Международным Московским Банком. При отборе его акционеров мы учитывали объём внешней торговли России со странами — учредителями банка, заинтересованность нашего будущего партнёра в совместной организации финансового предприятия, его репутацию, наличие у банка-учредителя развитой финансовой сети, степень эффективности его долевого участия в уставном фонде, насколько хорошие и устойчивые отношения учредителя с политической, деловой и финансовой международной элитой.

Для выбора партнёров потребовались детальные и кропотливые переговоры с зарубежными коллегами. В результате учредителями стали пять зарубежных и три советских банка. После этого Ю.С. Московский объявил, что в конце августа в Люксембурге состоится совещание представителей банков, которые уже предварительно отобрали, и они дали согласие, получив по 12% акций. В число первых со своим капиталом в создаваемый банк вошли Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais, Kansalis-Osaki-Pankki, Creditanstalt-Bankverein. Не был определён только немецкий партнёр. Я предлагал пригласить West Deutsche LandesBank Girozentrale — центральный банк федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия (Дюссельдорф). Однако незадолго до нашего предложения у них сменился состав менеджмента, отвечавшего за связи с Внешэкономбанком. Г-н Бёрн, сторонник развития наших связей, трагически погиб в результате падения с лошади. С банком вёл переговоры В.В. Геращенко, но нужного результата достигнуть не удалось. Банк пересматривал свою поли-

тику и направления деятельности. В конце концов остановились на проявившем наибольший интерес к идее создания совместного банка Bayerische Vereinsbank AG.

Все банки-акционеры ММБ были крупнейшими банками своих стран, имели миллиардные собственные средства, широко разветвлённую сеть отделений, филиалов и представительств во всем мире. Одновременно они были крупнейшими кредиторами бывшего СССР, а также Российской Федерации (от 100 до 300 млн долларов каждый) и представляли государства с традиционно большим объёмом внешней торговли с нашей страной. Внешнеторговый оборот СССР со странами, представленными в акционерном капитале ММБ, составлял 50 % от общего объёма товарооборота с промышленно развитыми странами. Это и служило базой для кредитных, расчётных и документарных операций ММБ.

Я регулярно встречался со специалистами отобранных банков, представляющих разные направления банковской деятельности, для определения конкретных вопросов развития. Например, на первом совещании в Люксембурге преимущественно обсуждались вопросы информационного обеспечения банка. Его выбор стал моим первым поручением на новом поприще. Хотя ещё не было ни устава, ни учредительных документов, мы уже приступили к техническому обеспечению нашей будущей деятельности. На встрече присутствовали специалисты от всех иностранных партнёров. Они единогласно выбрали банковскую информационную систему (БИС) SCAN. На первом этапе она себя оправдала, но в 1992 году мы поняли, что её возможности ограничены, и с нашими новыми объёмами она не справляется. Тогда никто не мог предположить, что банк будет развиваться столь быстрыми темпами. Пришлось внедрять другую. Однако SCAN была первой полноценной, профессиональной БИС на территории Советского Союза.

Нам, бывшим сотрудникам Внешэкономбанка, было очевидно, что совершать международные клиринговые операции невозможно без подключения к системе СВИФТ. И именно SCAN БИС открыла перед нами технические возможности первыми из советских негосударственных банков войти в СВИФТ, после чего уже ничто не мешало нам проводить любые межбанковские расчёты. Другие банки долго пользовались самодельными БИС.

Несмотря на мои договорённости с Ю.С. Московским, в начале октября 1988 года во Францию прилетел В.С. Хохлов, председатель правления Международного банка экономического сотрудничества. Он привёз для меня письмо председателя Внешэкономбанка. При этом Хохлов сказал: «Я толком не знаю, но, по-моему, там написано что-то такое, что тебе не понравится». Мы зашли с ним в кафе рядом с Центром Помпиду, где он вручил мне послание руководства. При нём я его распечатал и прочёл. Начальство предписывало мне в течение месяца завершить свои дела в Евробанке и вернуться в Москву для «активизации действий по созданию совместного финансового учреждения с участием иностранного капитала».

Следует сказать, что СССР тогда переживал бум учреждения совместных предприятий в различных отраслях — нефтехимической, газовой, метал-

лургической. На первое место вышла торговля. Пора было рапортовать и Внешэкономбанку.

25 ноября 1988 года я посадил семью в поезд, а сам самолетом вернулся в Москву, где на Белорусском вокзале встретил жену с сыновьями.

Постановление Совмина

Мне дали должность и зарплату заместителя начальника объединения, которые тогда в большом количестве были созданы во Внешэкономбанке, но поручили заниматься только новым банком. Первым делом была создана рабочая группа из шести сотрудников Внешэкономбанка. К сожалению, все эти специалисты не были освобождены от основной работы, дополнительного вознаграждения, кроме основной зарплаты, им не платили, поэтому ни у кого не было особой заинтересованности брать на себя лишнюю нагрузку. В дальнейшем никто из них, кроме Лилии Смирновой (которая до сих пор работает в бухгалтерии ЮниКредит Банка), в ММБ не остался. Для нашей группы выделили комнату профкома. Мы сидели за одним длинным столом. Время от времени приходил председатель профкома, чтобы поработать со своими бумагами. Переговоры я проводил в кабинете В.В. Геращенко, который к тому времени уже пустовал. Его бывший хозяин только что покинул Внешэкономбанк СССР, став председателем правления Госбанка СССР.

С 1 декабря я приступил к подготовке постановления Совета министров о создании первого в СССР совместного предприятия в банковской сфере. Поскольку мне предстояло руководить в дальнейшем этим банком, я старался, чтобы документ получился максимально конкретным, чётким, подробным, и включал в себя все возможные проблемы организационного периода, и в первую очередь решения о выделении банку помещения, жилплощади для иностранных специалистов и транспорта. В тот период эти вопросы решались с большими трудностями. К тому же, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в банковском деле, необходимо было создать соответствующие материальные условия; это тоже нашло отражение в документе. В результате постановление оказалось довольно объёмным и включало много пунктов. Один из них был секретным и касался формирования части уставного капитала советской стороны. В нём указывалось, из каких источников советская сторона перечисляет валютные средства в уставной фонд ММБ, который первоначально состоял исключительно из долларов. Чтобы совершать рублёвые операции, в последующем мы какую-то его часть конвертировали в рубли.

Труднее всего было согласовать постановление со всеми «заинтересованными» инстанциями и получить визы аппарата Совмина, ЦК КПСС и его экономического отдела, Госбанка, Минюста, Госплана, Минфина, МВД. Приходилось обсуждать с представителями всех этих структур буквально каждое слово. Они предлагали свои варианты. Наша группа их изучала и выдвигала встречные предложения. Старались учесть

интересы всех сторон. В целом шёл нормальный переговорный процесс. От Госбанка нами занималась Ю.В. Балашова.

Параллельно готовили основные документы — устав и учредительное соглашение. Кроме нашей рабочей группы мне дали полномочия привлекать к этой работе других специалистов Внешэкономбанка. Кроме того, некоторое время нам помогала Татьяна Удальцова из Минюста. О её сотрудничестве руководство Госбанка и Внешэкономбанка напрямую договорилось с коллегами из Минюста. Работала Удальцова на совесть. Ей как профессиональному юристу было интересно участвовать в подготовке документации первого в СССР совместного банка.

Иностранные партнёры проводили обычно предварительные консультации между собой. Такая практика у них сохранялась в течение всего времени моей работы в банке. Они обсуждали вопросы в своём кругу, достигали консенсуса и только после этого выступали единым фронтом на административных советах. А у советской части ни разу не получилось организовать совещание всех акционеров в лице руководства Сбербанка, Промстройбанка и Внешэкономбанка. Руководители Сбербанка и Промстройбанка заявили, что они полностью доверяют Внешэкономбанку. В результате интересы Советского Союза в ММБ отстаивал Внешэкономбанк.

Евроремонт в Камергерском

При подготовке учредительных документов мы, конечно же, руководствовались принципом приоритета интересов всех акционеров. Процедура принятия решений, предусмотренных уставом, исключала возможность диктата со стороны иностранных или российских акционеров даже в случае их односторонней консолидации, а решения по наиболее важным вопросам деятельности Международного Московского Банка всегда должны были приниматься только на основе общей договорённости, т. е. консенсуса.

Когда мы начали готовить постановление Совета министров СССР, устав и учредительное соглашение, ни у кого не вызывало сомнения, что советская сторона будет обладать 51 % акций, иностранная — 49%. Однако в ходе переговоров с иностранными партнёрами стало понятно, что их заинтересованность в развитии банка при таком раскладе будет недостаточно высокой. Чтобы заинтересовать партнёров и воспользоваться европейским know-how в банковской деятельности, по нашему предложению было принято решение увеличить их долю до 60%. Наши зарубежные партнёры мгновенно оживились. До сих пор они предпочитали отмалчиваться, а тут сразу стали выходить на контакты и высказывать свои мысли и предложения.

Административный Совет, отмечая нерешённость до настоящего времени вопроса найма жилых помещений для иностранных сотрудников, рекомендует В. Судакову предпринять необходимые шаги для его решения.

Из Протокола заседания правления Международного Московского банка (ИМБ). Вена, 12 декабря 1989 года.

Административный Совет принимает к сведению информацию В. Судакова о том, что несмотря на то, что в настоящий момент квартиры для иностранных сотрудников ИМБ не получены, тем не менее имеются реальные возможности получить их в течение ближайших 2–3 месяцев.

Из протокола № 3 собрания Административного совета Международного Московского Банка.
Москва, 2 марта 1990 года

19 октября 1989 года вышло постановление Совета министров СССР, подписанное Н.И. Рыжковым. На следующий день Международный Московский Банк зарегистрировали в Минфине СССР и Госбанке СССР — как совместное банковское учреждение и как совместное предприятие. Кроме иностранных банков акционерами ММБ стали три отечественных банка — Внешэкономбанк (20%), Сбербанк (10%), Промстройбанк (10%).

Когда вышло постановление, я вздохнул с облегчением, решил, что отныне все трудности позади. Стоит предъявить бумагу за подписью Рыжкова — как все тут же будут брать под козырёк и исполнять любые наши желания. Но не тут-то было. В стране начался очередной виток перестройки, и все инстанции нас активно отфутболивали, а для некоторых постановление Совмина СССР вообще превращалось как будто в красную тряпку для быка. Председателем Мосгорисполкома в то время был В.Т. Сайкин, человек с советским менталитетом. Вскоре его сменил радикальный демократ Г.Х. Попов. Несмотря на разницу во взглядах, не захотели с нами возиться оба. Сказали, что свободные помещения сейчас в большом дефиците, так что ничем помочь нам не могут. Короче, в течение почти целого года мы использовали мой «Москвич-41» в качестве транспортного средства для всех нужд.

Раз в неделю нас с моим замом Ю.Н. Кондратюком принимали в департаменте нежилых помещений мэрии и давали по четыре адреса, которые мы объезжали в тот же день. И каждый раз выяснялось, что одно здание уже снесли, в другом идёт капитальный ремонт, третье уже кому-то принадлежит, четвёртое не подходит ни по каким параметрам. Поскольку четверг был единственным приёмным днём в департаменте, через неделю мы снова приходили в Мосгорисполком и рассказывали, как в Москве обстоят дела с нежилыми помещениями. Мы шутили, что фактически производим инвентаризацию нежилого фонда Москвы, но делать это приходилось практически ежедневно.

Наконец попался подходящий, на наш взгляд, вариант в проезде Художественного театра (в настоящее время — Камергерский переулок). Нам предложили два верхних этажа задней стороны в здании напротив театра и отдельно стоящее строение в его дворе. В конце весны 1990 года мы начали там ремонт и к осени его закончили. Несмотря на то что в обоих зданиях обрушивались прогнившие балки перекрытий, полностью нам удалось их перестроить всего за полгода. Мы оборудовали зал для заседания прав-



С заместителем
председателя
административ-
ного совета
банка ОК. Фин-
стервальдером
1991 год

ления с раздвижными дверями. Евроремонт занималась итальянская фирма Codest Engineering — та самая, которая впоследствии строила нам новое здание. Выбрал её административный совет. Ремонт мы делали на средства, которые перевели советские банки.

Проблемы обеспечения жильём иностранного персонала банка

Итак, у нас уже были средства, вложенные в уставной капитал советской стороной. С иностранными банками дело обстояло сложнее. Их представители заявили, что не будут переводить денежные средства в капитал банка до тех пор, пока мы не обеспечим нормальным жильём, по их стандартам, зарубежный персонал, направленный для работы в банке. Надо признать, что иностранные представители жили в это время главным образом в гостиницах. И, конечно, нас, как коллег по будущей совместной работе, абсолютно не устраивало такое положение. Именно поэтому мне пришлось самостоятельно заниматься и бросить все силы на обеспечение наших иностранных сотрудников жилищной площадью. Мне тогда было нетрудно понять их рассуждения: деньги выделены, приобретайте квартиры. А тот факт, что квартиры в СССР не продавались и не покупались, а предоставлялись бесплатно, им было понять сложно. На очередном заседании Административного совета иностранные партнёры в достаточно жестких выражениях заявили, что банк не может начать работать, потому что его сотрудникам негде жить, а оплачивать стоимость номеров в гостиницах они не намерены. Действительно, для тех, кто приезжал, мы снимали номера в гостиницах. Илкка Салонен был единственным, кто сумел получить московскую квар-

тиру, потому что давно здесь жил и работал. Кто-то останавливался в своих представительствах. Вместе с тем, как я уже говорил, постановление Совмина предписывало Мосгорисполкому выделить помещения не только для самого банка, но и 12 квартир для его иностранного персонала.

Во время очередного бурно проходившего административного совета начальник нашего хозяйственного управления как раз находился в райисполкоме, где получал ключи от квартир, и должен был появиться на заседании с минуты на минуту. Всё это время ожидания мы продолжали обсуждать квартирный вопрос. Я тогда предложил коллегам: «Давайте не будем расходиться и немного подождём, потому что вопрос как раз сейчас решается». Объяснил ситуацию. Однако иностранные партнёры заявили, что вынуждены прервать переговоры и следующая встреча состоится только через три месяца, поскольку административный совет собирался раз в квартал. Это означало, что валютные средства в капитал банка переведены не будут ещё по крайней мере в течение четырёх месяцев. Им было трудно понять, какие могут быть проблемы с квартирами! За рубежом, в западных странах всё просто: нужно иметь деньги — пошёл и купил. А в Советском Союзе жилплощадь не продавалась, а предоставлялась бесплатно, и её, несмотря на постановление правительства, ещё приходилось «выбивать». Должен сказать со всей откровенностью, что за всё время организационного периода создания банка мне не пришлось давать ни единой взятки, все вопросы решались чисто переговорно и на доброжелательной основе. Во время наших сложных разговоров в переговорный зал, где мы обсуждали квартирные вопросы, в буквальном смысле влетел начальник хозяйственного управления и передал мне конверт с ключами от полученных в новом доме квартир. Я исключительно признателен и благодарен Геннадию Балацкому за работу, которую он проделал в период становления банка. С большой уверенностью знаю, что он всё это делал за счёт собственных средств, ничего не получая на представительские расходы и часто с ущербом для своего здоровья.

Квартиры нам выделили в новом, элитном по тем временам доме из светлого кирпича на Басманной улице в районе метро «Бауманская». Такие здания строились для работников ЦК КПСС и Совмина. Поскольку квартиры располагались одна над другой, мы объединили их по две, в результате получилось шесть двухэтажных квартир.

Персонал банка мы набирали с ноября 1989 года, когда был зарегистрирован банк. До этого у банка не было средств. Когда на рубеже 1990 и 1991 годов в банк перевели первые 20 млн долларов, с ними стал работать наш первый дилер Михаил Зайцев. В тот момент мы временно обосновались в Лебяжьем переулке, и он совершал первые операции через дилерский центр Внешэкономбанка. Михаил сделал нам небольшую прибыль и ушёл. Его место занял Сергей Трошин.

Первой эффективной операцией ММБ я в шутку называю сделку с Евробанком. Когда в начале 1991 года мы переехали в проезд Художественного теа-

тра, я договорился с Евробанком о переуступке им права аренды помещения для представительства, которое они открывали в Москве. Тогда представителем Евробанка назначили А.И. Козина. Мы договорились, что за 10 тыс. долларов они займут освобождаемое нами помещение в Лебяжьем переулке.

Благодаря своим акционерам мы быстро наладили контакты с зарубежными банками и смогли начать плодотворно работать. Дали небольшую рекламу, к тому же нам помог Внешэкономбанк — он проинформировал все внешнеторговые организации, что создан совместный банк, и даже передал нам некоторых клиентов. Тогда в большом дефиците были не только современные, но и традиционные банковские услуги. Поэтому высокий спрос на них позволил Международному Московскому Банку быстро войти в рынок, заняв в нём своё уникальное место. К нам сразу же устремились клиенты, которые не могли получить качественного обслуживания от других, вновь созданных коммерческих банков.

Отбор клиентов

В декабре 1991 года Внешэкономбанк неожиданно для всех объявил технический дефолт и заморозил выплаты по счетам. Все финансовые учреждения сразу же сократили лимиты кредитования и повысили процентные ставки. Государственные банки оказались в трудном положении. В результате пострадала вся страна.

Естественно, в такой ситуации все, кто имел дело с валютой, и в первую очередь внешнеторговые организации и совместные предприятия, обратились к нам. Мы были единственным банком, который имел опыт работы с валютными операциями. В результате у нас начались проблемы — банк стал испытывать некоторые сложности. Мой помощник Сергей Тропин занимался маркетингом и предлагал рекламировать наши возможности и услуги. Мне пришлось предложить ему другой слоган: «Наша реклама — никакой рекламь». Объяснил, что если мы в такой экстремальной ситуации начнём себя рекламировать, то не оправдаем изначальную идею создания банка — оказание высококачественных и профессиональных банковских услуг международного уровня.

К тому же страна переживала период политической и социально-экономической нестабильности, отсутствовала необходимая правовая база для работы международного банка. В таких условиях ММБ был вынужден проявлять предельную осторожность в своей клиентской политике и тем самым даже снижать темп своего развития.

Банковская система страны в начале 90-х годов страдала от бесконечных неплатежей. Поэтому высокий уровень рисков заставлял нас при кредитовании очень внимательно относиться к выдаваемым кредитам, вследствие чего нам становилось всё сложнее удовлетворять высокий спрос на них. На кредитном рынке сложилась напряжённая обстановка. Доля относительно долгосрочных (свыше 1 года) кредитов даже в 1994 году не превышала 5% от общей суммы выданных кредитов.



Открытие отделения ММБ в Санкт-Петербурге. Председатель административного совета банка ОК. Финстервальдер, мэр города Анатолий Собчак, Владислав Судаков, заместитель секретаря административного совета Людмила Савельева и руководитель отделения Сергей Поздняков. 1991 год.

Об атмосфере того времени красноречиво свидетельствует такой эпизод. В 1991 году мне приходилось несколько раз летать в Санкт-Петербург, где мы открывали отделение ММБ. Однажды наша делегация приехала в аэропорт с приобретёнными билетами. Нам заявили, что самолёт, который принадлежал Пулковским авиалиниям и на котором мы должны были вылететь, отказываются заправлять, потому что компания задолжала большую сумму за топливо, поэтому вылет не состоится. На наши доводы, что мы уже купили билеты, авиационное начальство не реагировало. Наш специалист по деликатным вопросам куда-то сходил, вернулся и говорит: «Нужно 100 долларов». Я ему их, естественно, дал, он отлучился на некоторое время и, вернувшись, сказал: «Всё нормально, сейчас заправят и полетим». Оказывается, необходимо было заплатить эту сумму, чтобы заправить самолет топливом и отправить его в следующий рейс. Такова была тогда цена вопроса о вылете самолёта.

Кстати, в тот период, когда мы готовили открытие своего отделения в Санкт-Петербурге, должности заместителей мэра города А.А. Собчака занимали А.Б. Чубайс и В.В. Путин. Владимир Владимирович — по внешнеэкономическим вопросам, а Анатолий Борисович — по экономике, с ними нам, естественно, пришлось встречаться. А.А. Собчак присутствовал и выступал на официальном открытии отделения Международного Московского Банка, которое возглавил Сергей Николаевич Поздняков, потомственный банкир — его отец был руководителем конторы Госбанка СССР в г. Ленинграде.

Следует отметить, что в условиях всеобщей безответственности наш банк ни разу не обманул ожиданий своих клиентов и оказывал все обещанные

услуги на должном уровне и в минимальные сроки. Мы всегда помнили, что взаимоотношения банка с клиентурой пишутся сразу набело, и первая же плохо подготовленная операция может вызвать негативный резонанс банковской общественности и повредить нашей репутации.

В связи с неопределённостью законодательства и неблагоприятными тенденциями в национальной экономике с первых дней работы при оценке кредитных рисков руководство Международного Московского Банка занимало разумно консервативную позицию. Это, естественно, не могло не сказаться на объёмах кредитов, а значит, и получаемой нами прибыли. Тем не менее жизнь подтвердила правильность нашей стратегии.

Первоначальный бурный период дал нам возможность обрасти крупными клиентами. С мелкими возникали трудности. Мы физически не могли обеспечить для них качественного обслуживания, иначе пострадали бы наши отношения с солидной клиентурой. Поэтому в самый напряжённый период работы мы были вынуждены регулировать поток клиентуры за счёт изменения тарифов комиссионного вознаграждения и процентных ставок по предоставляемым кредитам и привлекаемым депозитам. Отказать кому-то официально в банковском обслуживании мы не имели права.

Поскольку Международный Московский Банк в первую очередь специализировался на операциях с валютой, мы, знакомясь с новым клиентом, подробно выясняли, имеет ли он официальные, законные источники валюты, какие операции и в каком объёме собирается проводить по своему счёту. Если нам предлагали профинансировать экспортно-импортную операцию или конкретный инвестиционный проект, то банк собирал сведения, касающиеся партнёров нашего клиента, детали технико-экономического обоснования и перспектив валютной окупаемости проекта. Если это было российское юридическое лицо, мы требовали подтверждения, что оно зарегистрировано в качестве участника внешнеэкономических связей. Также интересовались профилем и финансовыми аспектами деятельности клиента и в случае необходимости наводили о нём дополнительные справки. Тем самым мы могли тщательно взвесить все риски и перспективы погашения предполагаемого кредита. Одним словом, проводилась глубокая аналитическая работа, как это принято в международной банковской практике.

Первым итогом такой политики стал резкий рост качественной клиентуры банка. Мы стали работать с первоклассными контрагентами — главным образом ведущими совместными производственными предприятиями, крупнейшими внешнеторговыми объединениями, производителями и экспортёрами нефти, нефтепродуктов, газа, лесоматериалов, транспортными компаниями, а также иностранными фирмами, активно торговавшими с Россией.

Если на первом этапе развития ММБ (1990–1993 годы) дефицит международных банковских услуг заставлял нас отдавать предпочтение крупным клиентам — ведущим предприятиям, от которых зависел экспортный потенциал страны, то впоследствии по мере расширения российского бан-

ковского рынка, увеличения источников рефинансирования, в том числе иностранных, ММБ получил возможность предоставлять высококачественные услуги в сфере международных расчётов и кредитов значительно большему числу клиентов.

К середине 90-х годов 85 % клиентуры ММБ были российские юридические лица, представленные государственными, частными и совместными предприятиями, занимающими ведущие позиции в своих отраслях и играющие важную роль во внешней торговле страны. В целом доля ММБ в обслуживании российского экспорта составляла 25–30 %. Это очень красноречивый показатель.

Высокая деловая активность наших клиентов позволила банку уже за первый год более чем в 30 раз увеличить объём валютных средств на их текущих и депозитных счетах, доведя их к концу 1991 года до 643 млн долларов. По состоянию на 31 декабря 1991 года средства на счетах клиентов составляли 55 % от общего объёма привлечённых средств, или 72 % валютных средств.

Однако, сделав ставку на обслуживание валютных операций, банк стал отставать в оказании рублёвых услуг. В 1993 году активы ММБ были всего на 3 % представлены рублями. Причина этой тенденции была в стремлении банка сконцентрироваться на сложных операциях в сфере международных расчётов, которые в то время не совершали российские коммерческие банки. По мере развития уровня российской банковской системы Международный Московский Банк постепенно переориентировался на комплексное — как валютное, так и рублёвое обслуживание. Начиная с 1994 года, мы начали проводить полномасштабные расчётные и кредитные операции ещё и в рублях.

В результате клиентура ММБ только за один 1994 год увеличилась более чем на 40 %, ведь начиная с этого года банк стал привлекать наиболее активно развивающиеся средние предприятия и компании. Разумеется, для этого пришлось перестроить свою работу и увеличить штат.

Первый синдицированный кредит

В 1991 году ММБ, располагавшийся в то время в Камергерском переулке посетил Б.А. Березовский — генеральный директор известной компании «ЛогоВАЗ». Он пожаловался, что один из наших акционеров, немецкий Bayerische Vereinsbank AG, уже шесть месяцев не может решить вопрос о предоставлении его компании кредита. Под разными предложениями окончательное решение вопроса откладывалось. Мне была понятна позиция иностранного банка: его руководство ещё не было готово предоставлять напрямую российским компаниям финансирование, в то же время, им не хотелось отпускать, возможно, перспективного в будущем клиента. Борис Абрамович спросил: «Как вы считаете, стоит ли нам на него рассчитывать?» Я поинтересовался, что «ЛогоВАЗ» предлагает в качестве залога. Он ответил, что в качестве залога они могут предложить 120 тыс. автомобилей

«Лада». На что я сказал, что если так, то, возможно, мы сможем ему помочь. Так как всю запрашиваемую сумму мы дать клиенту не могли, то вышли на наших коллег из Промстройбанка, Агропромбанка и Внешторгбанка и в течение месяца предоставили «ЛогоВАЗ» синдицированный кредит в 20 млн долларов на два года. Это был первый синдицированный кредит, организованный российскими банками. Мы быстро подготовили кредитное соглашение, согласовали его текст с банками — участниками консорциума и перевели деньги. С нашей стороны риск был полностью оправдан, поскольку в Тольятти на складе всегда стояли те самые обещанные 120 тыс. автомобилей. Те из них, которые продавались, тут же заменялись новыми, так что количество машин оставалось неизменным. Лучшего залога при тогдашнем дефиците автомобилей трудно было придумать.

Два раза «ЛогоВАЗ» задерживал перевод средств в погашение кредита. В обоих случаях приходилось проводить с его руководством дополнительные переговоры. Надо признать, что Б.А. Березовский оперативно вмешивался в процесс, и в конце концов его компания ликвидировала задолженность. Закончился наш проект благополучно и без проблем.

Березовский производил впечатление типичного успешного управленца. Недаром он до этого работал научным сотрудником в Институте управления АН СССР, из которого к тому времени уволился. Борис Абрамович рассказал мне о принципе своей работы. По его словам, он выбирал небольшой коллектив или одного предприимчивого человека. Давал ему необходимую сумму и отпускал в свободное плавание. Кто-то в результате такого бизнеса оставался ни с чем, но большинство выплывали. Потому что у Березовского был опыт, чутьё, а самое главное — информация о том, что нужно в тот или иной момент. Таким способом он создавал свою финансовую империю.

Впоследствии Борис Абрамович неоднократно приходил к нам в банк. Последний раз с предложением совместно приобрести несколько СМИ и создать на их базе информационный холдинг. Но я ему тогда сразу сказал, что это не наш профиль деятельности, поэтому вряд ли смогу провести эту идею через административный совет. После этого разговора мы больше не встречались.

Дом на набережной

К началу 1992 года мы поняли, что банку срочно нужно расширяться — как по персональному составу, так и по помещениям. ММБ уже не справлялся с потоком желающих открыть у нас счета, и мы обратились в исполком Ленинского района* с просьбой разрешить нам начать строительство ещё одного здания. Нам посоветовали обратиться в только что созданный кооператив, он назывался Архитектурное бюро «Остоженка» и находился

* В 1991 году в связи с проведением нового административно-территориального деления столицы были образованы административные округа Москвы. Так что в 1992 году Ленинского района не существовало. Судя по всему, встреча состоялась в 1991 году. — *Прим. авт.-сост.*

в монастыре на Рождественском бульваре. Возглавлял его архитектор Александр Скокан. Поскольку кооператив был зарегистрирован в Ленинском районе, Скокан имел связи в местном исполкоме. Он дал нам понять, что, в принципе, можно получить территорию для строительства в районе Остоженки. Мы заключили с его бюро договор, и они нам начали помогать в поисках места под строительство, а в дальнейшем стали и основными архитекторами.

Получение землеотвода — непростая задача и сегодня. А в 1991 году это было особенно сложно. Было невероятно трудно так же убедить наших иностранных акционеров начать это строительство. Исходя из ситуации, которая сложилась в России в те годы, они не хотели инвестировать средства во что-то масштабное и на длительный срок. Западные бизнесмены исходили из того, что капитал, который они вложили, если в стране произойдёт что-то непредвиденное, можно будет быстро забрать и уйти в сторону. Но только в том случае, если их деньги будут храниться в ликвидной форме. Для более быстрой компенсации произведённых инвестиций мною было предложено реализовать проект как сделку проектного финансирования. То есть банк должен был занимать верхние третий, четвёртый и пятый этажи, а два нижних сдавать в аренду. Предполагалось, что по мере развития банка будут расширяться в случае необходимости и банковские площади. Весной 1992 года идею вынесли на административный совет. И только так удалось убедить акционеров начать строительство.

В 1992 году прибыль Международного Московского Банка составила 42 млн долларов. Это как раз сумма, в которую нам обошлось строительство здания, что сравнительно недорого. Средства мы выделяли поэтапно, по ходу строительства. Треть этой суммы была израсходована на приобретение новейших технологий и оборудования. Строительство здания заняло чуть меньше 3 лет.

В новом здании был установлен новый мощный центральный компьютер, соединённый как со всеми рабочими местами, так и с внешним миром. Его проектная производительность составляла до 17–20 тыс. операций в день. После этого нам требовалось не более 2–4 часов для ночной обработки операций, совершённых за день, и составления ежедневного финансового баланса, объём которого составлял многие сотни страниц цифр.

Здесь уместно вспомнить, что в 1992 году у нас были определённые сложности с ночной обработкой итогов дня. Растущий в то время объём операций (прекращение операций ВЭБом) упёрся в имевшиеся мощности нашего первого компьютера. Бывали дни, когда к началу следующего рабочего дня наш компьютер не успевал подбить итоги предыдущего. Мы учли этот опыт. Уже в Авиационном переулке (там помещение было снято в 1992 году) у нас стоял достаточно мощный компьютер.

В новом помещении мы установили также ещё более современное оборудование на нашем дилинге, расширили его общую площадь почти до 600 кв. м. Операции проводились на трёх рынках — на международном денежном рынке, на российском денежном рынке и на фондовых рынках.

Не остались мы в долгу и перед московскими властями. В процессе строительства, наряду с решением своих задач, мы обновили для города 700 м магистрального водопровода диаметром 600 мм, 360 м магистральной теплосети, 5 км электролиний, что повысило надёжность электроснабжения микрорайона.

К участию в проектировании, по просьбе иностранных акционеров, были также привлечены известный финский архитектор Палласмаа и итальянские инженеры. Партнёры считали, что наши архитекторы не смогут воплотить такой проект без изъянов. Мы не возражали.

Финским вкладом в работу стало истолкование образа банка как делового и демократического учреждения, открытого для горожан, активно включённого в процессы как экономического, так и культурного развития.

Исполнителя строительных работ определил конкурс, в котором участвовали пять претендентов. Предпочтение отдали итальянской фирме Codest Engineering, с которой у архитекторов установился полный контакт и взаимопонимание. Успех с нашим зданием вдохновил молодых зодчих. Они взялись за масштабную работу — точечную застройку всего района Остоженка. Кроме того в возведении нашего здания участвовали: финская консалтинговая фирма «Юва», финская архитектурная фирма «Дэвидссон энд Линдеберг», итальянская строительная компания Carlo Filipuzzi, Interstudio занималась общим планированием, американская консалтинговая компания Deloitte&Touche дала свои предложения по рациональному размещению служб и повышению эффективности технологического процесса в ММБ.

По ходу работы над проектом мы с Александром Скоканом порой спорили по некоторым деталям, хотя эти споры носили скорее характер обсуждения и дружелюбных переговоров и поисков компромиссов. Полагаю, что это нормально в ходе принятия творческих решений. Один из макетов предполагал набившие оскомину башенки. Архитектор считал, что они вписываются в стиль набережной и к тому же пройдут утверждение с вероятностью 100 процентов. Пришлось настоять на более современном варианте. Были разногласия и по поводу оформления интерьера стеклянными непрозрачными блоками. Мне показалось, что интерьер в таком виде выглядит немного мрачным и хотелось его «оживить». Затем заменили эти же тяжёлые стеклянные блоки на органическое стекло — и само здание, и внутренние интерьеры заиграли, стали лёгкими, как бы парящими в воздухе. Когда здание банка возвели, главный архитектор Москвы заметил, что мы всё-таки схитрили — спроектировали крышу так, что с виду пятиэтажный дом на самом деле получился шестиэтажным. Для этого пришлось пошевелить мозгами, и в этом заслуга наших архитекторов. Было сделано так, что комнаты младшего персонала от кабинетов старшего отличаются не столько размерами и качеством мебели (хотя, разумеется, отличаются, но не слишком демонстративно), сколько лучшим видом из окон. На пятом, президентском этаже столько стекла, что высшее руководство банка может наблюдать город и реку не только во время прогулок по крытой террасе, но и из своих кабинетов.

Общая площадь здания — 14,5 тыс. кв. м., что почти в 2 раза превышало суммарную площадь всех помещений, которые ММБ занимал до этого. Площадь рабочих помещений была почти 8 тыс. кв.м. Здание рассчитано на 700 сотрудников, что довольно много, учитывая традиционно высокую производительность труда наших операционных и других сотрудников. Всё это давало дополнительные возможности для обслуживания большего числа клиентов.

Когда мы въехали в только что построенное здание, оказалось, что банк занял всё его пространство, ни о какой аренде и речи быть не могло, более того, нужно было думать о строительстве следующего здания. Варианты были: когда я ещё работал в ММБ, участок в соседнем с Пречистенской набережной Бутиковском переулке, где сейчас идут работы, нам предлагали всего за 4 млн долларов. Ленинский райисполком тогда сильно нуждался в средствах и готов был отдать его за чисто символическую по нынешним временам сумму. Я вышел с предложением о покупке на административный совет. Доложил, что требуется всего 4 млн, однако положительного решения по этому вопросу принято не было. Сказали, что нам пока хватит и одного здания на Пречистенке. До сих пор я жалею, что мне не удалось тогда настоять на своём. С 1992 года началось расслоение бизнеса по доходам. Мы получали по 50 % чистой прибыли от капитала. 42 млн при капитале 80 миллионов — это серьёзные деньги, за которыми стояла большая работа. Но, конечно, это стало возможным и из-за того, что тогда в России сложились благоприятные условия для быстрого обогащения.

Следует признать, что мне было приятно работать с Александром Скоканом, он фанатик детали, отработывал каждый поворот перил, каждую дверную ручку, каждый крючок. В 1995 году его проект признали офисным зданием десятилетия. Государственную премию за эту работу архитекторы получили честно и без всяких натяжек.

Подытоживая этот раздел, хочу добавить, что всего за годы моей работы в Международном Московском Банке мы инвестировали в развитие своей производственной базы, а значит, и в развитие банковского дела в России, около 52 млн долларов: 6 млн — в реконструкцию и оснащение зданий на Пушкинской улице (на Камергерском переулке), ещё 4 млн — в помещения в Авиационном переулке и, наконец, 42 млн — в здание на Пречистенской набережной.

Кредитная политика

Деятельность любого международного банка должна основываться на адаптации международных профессиональных стандартов к местным условиям. Откровенно говоря, кредиты не были для ММБ приоритетным направлением в смысле извлечения прибыли. На первом месте стояли валютные и биржевые операции. ММБ в качестве уполномоченного банка продавал и покупал иностранную валюту и стал одним из учредителей Московской и Санкт-Петербургской межбанковских валютных бирж. Мы не были исклю-



Заместитель
председателя
административ-
ного совета от
Евробанка
Владимир Сушко,
член Админи-
стративного
совета от ЕБРР
Линдси Форбс.
2005 год

чением, тогда все зарабатывали на коротких деньгах. Такое было время. Капитал банка, как только появился, постоянно находился в работе. Вообще банковские деньги в те годы было не выгодно держать в длинных проектах — только быстрые ликвидные операции давали настоящий доход. Будучи крупнейшим оператором клирингового центра Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ), ММБ в крупных объёмах проводил прямые межбанковские конверсионные операции рубль-доллар. За них мы брали более низкие комиссии, по сравнению с другими банками, однако которые с избытком компенсировались постоянно растущим спросом со стороны наших клиентов, благодаря более коротким срокам выполнения конверсии непосредственно в ММБ. В результате и на этом рынке Международный Московский Банк занимал одну из ключевых позиций. Совместно с ЦБ России, а также рядом американских банков ММБ в апреле 1993 года привлекли к разработке проекта по созданию рынка государственных краткосрочных облигаций. Нас сразу включили в число 28 дилеров, уполномоченных проводить операции на первичном и вторичном рынках ГКО. Благодаря сочетанию высокой надёжности и ликвидности, а также хорошей доходности этот финансовый инструмент сразу обратил на себя внимание клиентов. Международный Московский Банк также принимал на хранение российские и иностранные ценные бумаги. Некоторым клиентам мы открыли счета ответственного хранения. Большую роль в развитии этого вида услуг сыграло то, что в 1993 году ММБ первым из российских банков признала базирующаяся в Брюсселе клиринговая система EuroClear, через которую совершаются международные межбанковские расчёты на вторичных рынках ценных бумаг.

Несмотря на то, что привлечением длинных денежных средств ни население, ни наши корпоративные клиенты нас не баловали, тем не менее мы по мере возможностей старались расширять кредитную деятельность. В 1993 году ММБ стал первым коммерческим банком России, подписавшим с Международной финансовой корпорацией (МФК) соглашение о предоставлении долгосрочной кредитной линии (15 млн долларов США) для финансирования проектов российских компаний. Соглашение о совместном финансировании приватизируемых российских предприятий также было заключено с ЕБРР (15 млн долларов США). В конце 1995 года ММБ подписал с ЕБРР ещё одно кредитное соглашение на общую сумму 40 млн долларов США для финансирования проектов малого и среднего бизнеса в России. Важно отметить, что оба эти соглашения не были подкреплены правительственными гарантиями, что служит ещё одним свидетельством растущего международного доверия к ММБ.

Более того, в ходе проработки этих соглашений удалось отработать механизм кредитования российских коммерческих банков по линии ЕБРР.

После этого мы смогли использовать полученные средства для выдачи более-менее длительных кредитов — прежде всего для развития внешней торговли и проектного финансирования. В 1993 году нам удалось подписать 19 соглашений о валютном кредитовании на общую сумму 92,4 млн долларов. С учётом займов, погашенных в 1993 году, общая сумма действовавших в этом году кредитных соглашений в твёрдой валюте по всем видам кредита (проектное финансирование, кредитование торговли, подкрепление оборотных средств, покупка обязательств и ряду других) возросла в 2,5 раза — с 55 млн до 129 млн долларов. Остаток ссудной задолженности по кредитам в иностранных валютах увеличился за год с 28 млн до 79 млн долларов. По рублёвым кредитам возрос с 32 млн до 37,597 млн рублей.

Дальнейший рост активности Международного Московского Банка на внутренних и внешних валютных рынках, сотрудничество с международными финансовыми институтами и возросший собственный кредитный потенциал позволили банку начиная с 1994 года значительно активизировать кредитную деятельность. Если в 1991 году мы выдали кредитов на 2,1 млрд рублей, то в 1994-м их сумма достигла 759,4 млрд.

Структура кредитного портфеля в значительной степени отражала ориентацию ММБ на серьёзные инвестиционные проекты с достаточно длительным (до 5 лет) сроком погашения. В то время, когда преобладающий срок кредитования в валюте на российском рынке составлял 1–3 месяца, в портфеле соглашений ММБ доля краткосрочных (до 6 месяцев) кредитов в 1993 году составляла всего 18,3%, а в 1994 году — 21%.

Как я уже говорил, банк уделял большое внимание проектному финансированию. В течение 1993 года мы подписали несколько достаточно крупных соглашений со сроком погашения 5 лет, доля которых в общем объёме инвестиционных кредитов составила 23,6%. В тот период ММБ был единственным российским коммерческим банком, предоставлявшим кредиты на срок до 5 лет.

Основной задачей кредитования мы считали пополнение оборотных средств предприятий — прежде всего топливно-энергетического комплекса и строительства, закупку оборудования и запасных частей для нефтехимической и нефтеперерабатывающей отраслей (в том числе в рамках проектов по восстановлению производительности нефтяных скважин), а также для авиационной, лёгкой и пищевой промышленности, финансирования оплаты таможенных пошлин российскими экспортёрами и, наконец, дисконтирования, то есть покупку обязательств по аккредитивам с отсроченным платежом.

Одним из приоритетных направлений нашей деятельности было сотрудничество с Европейским банком реконструкции и развития. С ним, а также с ведущими государственными агентствами, занимающимися гарантированием и кредитованием внешней торговли, членами Бернского Союза, такими, как US Eximbank (США), экспортное агентство HERMES Verchierung AG (Германия), SACE (Италия), COFACE (Франция), ECGD (Великобритания), Ministry of International Trade and Industry of Japan (Япония), Oesterreichische Kontrol Bank (Австрия), я поддерживал отношения ещё во время работы в управлении иностранных банковских кредитов Внешэкономбанка. Через эти финансовые структуры мы организовывали кредиты для советской экономики, нуждавшейся в строительстве объектов по компенсационным сделкам. В МБРР меня поддерживал работавший там мой коллега Сергей Антонович Овсейчик.*

По объёму кредитных линий, полученных от международных и иностранных государственных организаций, используемых для стимулирования российской внешней торговли, а также для привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику, ММБ занял лидирующее место среди других российских коммерческих банков.

Один из самых интересных кредитов за время моей работы в Международном Московском Банке мы выдали в конце сентября 1992 года строительной компании «Росинка». У нас в правлении был американец Джон Фицджеральд. Он занимался проектным финансированием и представлял Bayerische Vereinsbank AG. «Росинка» строила объекты для американского посольства в подмосковном районе Митино. Фицджеральд представил все необходимые документы и взял дело под свой личный контроль.

Вчера на заседании правления Международного Московского Банка, посвящённого 5-летию ММБ, были рассмотрены промежуточные итоги деятельности банка. За период с августа по октябрь банк выдал российским предприятиям валютные кредиты на сумму \$23 млн и DM4,8 млн. Эти данные свидетельствует о том, что ММБ является одним из крупнейших кредиторов национальной промышленности.

* Овсейчик С.А. — в 1991–1992 году заместитель директора ЕБРР от СССР, 1992–1998 заместитель директора ЕБРР от России, Белоруссии и Таджикистана. Сейчас глава представительства ЮниКредит Банка в Минске. — *Прим. авт.-сост.*

По словам председателя правления ММБ Владислава Судакова, поддержка отечественной промышленности является стратегической линией банка в течение всех пяти лет его существования. Причём приоритетным для банка остаётся кредитование топливно-энергетического и нефтехимического комплекса. Об этом, в частности, говорит и структура валютного кредитного портфеля банка в 1993 году. Тогда ММБ выдал кредитов на \$92,4 млн, из них нефтяная и газовая отрасли получили 45,5%, химическая промышленность — 23,1%, металлургия — 14,3%, авиационная промышленность — 10,7%, строительство — 4%, на долю лёгкой, пищевой и машиностроительной отраслей пришлось немногим более 2% кредитов ММБ.

В этом году кредитная политика банка претерпела некоторые изменения — доля заёмщиков-предприятий лёгкой и пищевой отраслей несколько увеличилась. Так, \$1 млн сроком на 2 года получило российско-австрийское СП «Лим Динамо» на закупку технологических линий для увеличения производства мужской и женской обуви. Одному из предприятий Тюменской области выделено \$8,5 млн на приобретение турецкого оборудования по производству высококачественной кожи. А АО «Алтаймолпром» получило от ММБ \$1 млн на срок до 2 лет, в результате чего молокоперерабатывающее предприятие смогло закупить у американской фирмы «Тампико» оборудование для розлива и упаковки молочных продуктов.

Банк традиционно продолжал кредитовать и крупных производителей нефти, газа и других экспортных товаров. В частности, кредит на DM4,8 млн для модернизации производственных мощностей получило АО «Ангарская нефтехимическая компания». Ещё одному нефтехимическому предприятию, расположенному на северо-западе Сибири, выдан кредит на сумму \$8,5 млн на закупку оборудования. По оценкам специалистов банка, новая техника позволит увеличить объём товарной продукции на 60%. Ведущим в своей области экспортёром является и следующий заёмщик — хабаровское АО «Дальлес». Банк выдал ему кредит в \$4 млн сроком на 1 год. Кроме того, значительные средства банк ММБ инвестировал в цветную и чёрную металлургию.

Характерно, что в основном сроки предоставления кредитов не превышают 1–2 года. Напомним, что в прошлом году доля кредитов со сроком погашения от 6 до 12 месяцев, выделенных ММБ, составила 25%, а со сроком от года до 2 лет — 44,7%. При этом ММБ продолжает выдавать и 5-летние кредиты.

Елена Станова.

Банк кредитует промышленность. // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 19.10.1994.

Политические потрясения

Обе «революции» 1991 и 1993 года мы, к счастью, пережили без последствий. Воскресным вечером 18 августа 1991 года я возвращался на машине с дачи. Ехал по Минскому шоссе, обгоняя направлявшуюся по обочине в сторону

города бронетехнику. В Москве танков ещё не было, но Бородинский мост уже перекрыли. Перед въездом на него меня развернул патруль, и мне пришлось добираться до центра окружным путём. Что происходит, я не понимал. 19-го утром я пришёл в Камергерский и увидел, что в нашем дворе расположился взвод с двумя БТРами. Работала полевая кухня, солдатам раздавали кашу. Стало уже не смешно, столовая ММБ была в подвале, и всё руководство банка провело в ней первую ночь путча.

Во время октябрьских событий 1993 года я находился в Соединенных Штатах на семинаре. Мне позвонил председатель административного совета ОК. Финстервальдер, один из представителей наших акционеров от австрийского банка Creditanstalt-Bankverein. Он был очень взволнован и просил меня срочно прилететь в Москву. Я постарался его успокоить, сказал, что в банке всё под контролем, вместо меня остался Ю.Н. Кондратюк. Однако он настаивал: «Ситуация такова, что требует вашего личного присутствия». Опытный банкир, всю жизнь проработавший в банковской системе, Финстервальдер решил, так будет надёжнее. Он опасался, что члены административного совета могут выразить недовольство, что во время решающих событий в банке не было первых лиц. Коллега был настойчив и звонил мне два раза. Я вылетел в Москву, а через неделю, когда эпопея с Белым домом закончилась, снова вернулся в Штаты.

В Вашингтоне я посетил головной офис Eximbank — Экспортно-импортного банка США. Во время этого визита меня сопровождала Натали Гурфинкель из Bank of New York (BONY). Она часто бывала у нас в Международном Московском Банке. Мы активно сотрудничали. Для нас BONY был всего лишь один из американских банков, с которым нас связывали чисто деловые отношения. Я до сих пор не знаю, правы ли были те, кто обвинял его в связях с русской мафией в Америке, и чем вообще закончилась эта история. Bank of New York проявил себя как наиболее лояльный по отношению к России американский банк. Когда кто-то из нашего руководства туда приезжал, нас радушно принимали. Заместителем председателя его правления был князь Владимир Голицын. Я с ним тоже не раз встречался.

Трагические события этого периода в России не повлияли негативно на работу нашего банка. Наоборот, иногда такого рода политические потрясения, связанная с ними неопределённость и, как следствие, — рост недоверия ко всем российским банкам, повышали роль и привлекательность для иностранных инвесторов банков с международным участием. Ведь российские финансовые учреждения зависят от правительства и вынуждены поступать, как им прикажут сверху. Банк же с иностранным капиталом был более независим, поэтому мы могли дать более высокую гарантию возврата средств. Конечно, политическая обстановка на нас тоже влияла, но гораздо в меньшей степени, чем на российские банки. Не скажу, что мы этим пользовались, но если мы кому-то давали деньги или кто-то из серьёзных игроков хотел вкладывать средства в России, то в первую очередь он шёл в банк с международными гарантиями, который учредили крупнейшие иностранные банки.

Здесь же я хотел коснуться событий 11 октября, так называемого «чёрного вторника», когда обвально упал рубль по отношению к доллару. За один день на Московской международной валютной бирже курс доллара вырос с 2833 до 3926 рублей. Позже в докладе, который был подготовлен специальной комиссией, говорилось, что основной причиной обвала является «раскоординированность, несвоевременность, а порой и некомпетентность решений и действий федеральных органов власти». В результате были отправлены в отставку председатель ЦБ Виктор Геращенко и и.о. министра финансов Сергей Дубинин.

Досталось тогда и нам. В Решении Совета безопасности Российской Федерации по вопросу «Об итогах работы Государственной комиссии по расследованию причин резкой дестабилизации финансового рынка» 2 ноября 1994 года говорилось: «Широкие возможности для осуществления спекулятивных операций на валютном рынке были использованы рядом коммерческих банков 11 октября с.г. В максимальном выигрыше от спровоцированного обвального падения курса рубля оказались (по показателю превышения продажи над покупкой): Мост-банк (В.И. Гусинский); Нефтехимбанк (Г.В. Жук); Альфа-банк (П.О. Авен); Международный Московский банк (В.Б. Судаков); Межкомбанк (С.К. Овсянников)».

Три дня, отпущенные президентом Ельциным сыщикам из ФСК для поисков «того, кто на этом на-жи-ва-е-ца», растянулись, таким образом, на три недели... В центре же дьявольской сети, сплетённой финансистами, обнаружены, как и предполагалось, коммерческие банки. Не совсем, правда, те, в адрес коих высказывались подозрения с самого начала. Да и списков заговорщиков оказалось не один, а три. По трём, так сказать, статьям пойдут. По первой проходят — банки, «проявившие особую активность в предварительных заявках на покупку валюты» накануне катастрофы, то есть, как предполагается, заранее получившие информацию о готовящемся падении курса: «Славянский» (сделал заявку на покупку 65 млн долл.), «Менатеп» (38,6 млн), Инкомбанк (30 млн), ММБ (15 млн), Росместбанк (13,3 млн), «Империл» (10 млн). По второй — банки, «имевшие наибольшую разницу между покупкой и продажей валюты» непосредственно в день кризиса, то есть получившие в итоге наибольшую выгоду: «МОСТ» (продал на 14 млн долл. больше, чем купил, а купил 0 млн), «Нефтехим» (на 12 млн), «Альфа» (на 7 млн), ММБ (на 5 млн), Межкомбанк (на 5 млн). Впрочем, фигурантам по 2-й статье логичнее было бы объявить благодарность за сметку и за заботу о рубле. Ну и по третьей - банки, «проводившие активные спекуляции» на валютном рынке за месяц-два до «чёрного вторника», то есть подогревавшие ситуацию своим безответственным поведением. С 19 сентября по 10 октября валюту в особо крупных размерах на бирже покупали: Росместбанк (405 млн долл.), «Менатеп» (250 млн), «Славянский» (230 млн), Инкомбанк (162 млн).

Дмитрий Волков, Сергей Пархоменко.

Огласите весь список, пожалуйста... // Сегодня (Москва). — 04.11.1994.

В день обвала наш банк действительно подал заявки на покупку 15 млн долларов, но после выхода курса на новый рубеж 5 млн продал, то есть способствовал укреплению рубля. Однако на следующий день в банк пришли два человека из Федеральной службы контрразведки Российской Федерации (ФСК России). Поскольку в банке за этот день совершались тысячи операций, сотрудники снимали требуемые им копии всю ночь. Забрав копии документов, проверяющие удалились. Затем перезвонили и сообщили руководству банка, что к ММБ у них претензий нет. Так что как имя банка попало в дальнейшие чёрные списки, я не ведаю. Собрание акционеров банка 21 ноября признало правильными наши действия на Московской межбанковской валютной бирже в «чёрный вторник» 11 октября. Акционеры констатировали, что действия банка соответствовали законодательству и инструкциям ЦБ и действующим правилам биржевой торговли.

Акционеры ММБ и его зарубежные корреспонденты

Ещё в период организации банка мы договорились, что если кто-то из иностранных акционеров захочет организовать собственное дело на территории России, то он должен выйти из состава акционеров ММБ. По этой причине наш состав неоднократно менялся. Собрание акционеров банка 2 июля 1993 года приняло решение о выходе из состава акционеров французского банка *Credit Lyonnais* в связи с открытием им своего отделения в Санкт-Петербурге. Французский банк уступил свои 12 % акций ММБ западным акционерам. В результате акции распределились таким образом: *Bayerische Vereinsbank AG*, Германия (15 %), Банк Внешнеэкономической деятельности, Россия (20 %), *Kansalis-OsakiPankki*, Финляндия (15 %), Комит Холдинг Интернэшнл, Люксембург (группа *Banka Commerciale Italiana*) (15 %), *Creditanstalt-Bankverein*, Австрия (15 %), Промышленно-строительный банк, Россия (10 %), Сбербанк Российской Федерации, Россия (10 %).

Внеочередное собрание акционеров банка 29 июня 1994 года приняло решение о выходе Банка внешнеэкономической деятельности СССР из состава акционеров и перераспределении принадлежащих ему 20 % акций поровну между двумя новыми акционерами — Банком внешней торговли Российской Федерации (Внешторгбанк) и парижским Коммерческим банком для Северной Европы (Евробанк), Франция со 100 % российским капиталом. Я в нём имел честь работать. Это решение было вызвано изменением функций Внешэкономбанка в начале 1994 года после подписания президентом России Указа «О некоторых вопросах деятельности Банка внешнеэкономической деятельности СССР». Внешэкономбанку официально был придан статус государственного финансового института, специализирующегося исключительно на обслуживании внешнего долга бывшего Советского Союза и России, а также правительственных кредитных линий.

В результате этого решения состав акционеров и доля каждого акционера в капитале стали равными, а судьба снова столкнула меня с нашим парижским банком.

В рамках интеграции российской банковской системы в мировую банковскую систему Международный Московский Банк постоянно поддерживал и развивал корреспондентские отношения с иностранными банками. С 1991 по 1995 год число банков — корреспондентов ММБ выросло с 300 (80 российских, СНГ и дальнего зарубежья и 220 европейских и американских) до 1310 (соответственно 360 и 950). Так что темпы развития наших связей с иностранными банками превышали темпы их развития с российскими банками.

Международный Московский Банк расширял также и формы сотрудничества со своими иностранными корреспондентами. Количество крупнейших иностранных банков, которые устанавливали или увеличивали лимиты для проведения депозитных, конверсионных и коммерческих операций, в том числе линии для подтверждения аккредитивов ММБ, постоянно росло. Иностранные банки признали ММБ крупнейшим на территории бывшего СССР клиринговым центром по расчётам в валюте и, начиная с 1993 года стали открывать у нас свои счета в свободно конвертируемой валюте. Со своей стороны ММБ открыл счета-ностро в 21 валюте (включая существовавшее тогда ЭКЮ) в банках соответствующих стран.

Одновременно ряд банков на территории бывшего СССР открыли в Международном Московском Банке корреспондентские счета в рублях, через которые они осуществляли расчётные и конверсионные операции. В свою очередь ММБ для проведения аналогичных операций в украинских карбованцах и казахских тенге, открыл счета-ностро в банках стран-эмитентов этих валют. Кроме того, в 1994 году банк открыл счёт «Эскроу» в долларах США по расчётам с Индией. Особое внимание мы уделяли также развитию отношений с банками Китая, Вьетнама и других стран Юго-Восточного региона, включая возможность открытия счетов ностро в национальных валютах этих стран.

Наличие у ММБ самой обширной по сравнению с другими российскими коммерческими банками сети зарубежных корреспондентов стало одним из факторов нашей высокой привлекательности как для корпоративной клиентуры, так и для российских банков, имеющих свои счета в ММБ.

К середине 90-х годов российские банки открыли в ММБ более 500 различных счетов, через которые они осуществляли международные расчёты своей клиентуры, конверсионные и депозитные операции на внутреннем и международном денежных рынках.

Усилившаяся межбанковская конкуренция вынудила ММБ работать не только над расширением этой сети, но и над повышением её эффективности. В 1993 году благодаря внедрению новой системы электронных расчётов, работающей в связке с системой СВИФТ, Международный Московский Банк смог гарантировать взаимные расчёты своих корреспондентов в течение 24 часов, переводы их клиентов в пользу клиентов третьих банков

в пределах двух-трёх банковских дней. Кроме того, внедрение новой системы позволило существенно снизить ставки комиссионного вознаграждения, применяемые ММБ.

Международный Московский Банк выступил в качестве одного из организаторов и первым из российских банков вступил в международную клиринговую ассоциацию по расчётам в ЭКЮ между странами Центральной и Восточной Европы, которые хотели восстановить и развивать внешнеторговые связи между странами, ранее входившими в Совет экономической взаимопомощи. Эта система позволяла ускорить платежи и снизить их стоимость для клиентов банков-участников по сравнению с той схемой расчётов, которая обычно использовалась после прекращения деятельности СЭВ.

Клиринговая система расчётов в переводных рублях существовала в рамках стран входящих в СЭВ, но она прекратила своё существование после распада этой организации на рубеже 80–90-х годов. Так как необходимость осуществления расчётов между Россией и странами Восточной Европы сохранялась, то в марте 1991 года пять западных банков — Barclays Bank (Великобритания), Credit Lyonnais (Франция), Deutsche Bank (Германия), Istituto Bancario Sanpaolo di Torino (Италия) и Generale Bank (Бельгия) предложили банкам Восточной Европы подключиться к участию в системе расчётов в ЭКЮ. В результате в декабре 1992 года была создана ассоциация восточно-европейских банков, под эгидой которой и начала действовать клиринговая система расчётов на базе расчётной единицы ЕС.*

Так что ММБ удалось создать на территории России уникальную и эффективно работающую финансовую инфраструктуру.

Надёжные контакты с крупнейшими финансовыми центрами мира, большим количеством иностранных банков, международных и национальных финансовых институтов позволили ММБ совершать все виды расчётов в иностранных валютах не только с российскими, но и с любыми зарубежными партнёрами. Благодаря этому ММБ стал важным звеном интеграции российской банковской системы в международное банковское сообщество.

Кадры решают всё

При подготовке кадров мы решили ориентироваться не просто на повышение профессионального уровня своих сотрудников, но и содействовать формированию в России эффективно действующей банковской среды.

Перед нами стояла задача создать работоспособную команду из числа советских и западных банковских специалистов, образование и опыт которых складывались в разных условиях. Необходима была взаимная адаптация. Советские сотрудники, сохраняя позитивный опыт, накопленный за период работы в советских банковских и внешнеторговых учреждении-

* К проведению расчётов ассоциация приступила в апреле 1994 года, тогда в ассоциацию входило 8 полных членов и 6 ассоциированных. Единственным активным российским членом ассоциации стал Международный Московский Банк. Он занимал в ассоциации первое место по величине общего объёма операций (исходящие платежи плюс входящие). — *Прим. авт.-сост.*

ях, должны были воспринять и начать использовать зарубежный опыт организации и технологии банковского дела, которым были готовы поделиться иностранные партнёры. В то же время западным коллегам предстояло работать в непривычных для них условиях, имея в виду специфику экономической и финансовой среды в бывшем СССР в целом и в сфере внешнеэкономических расчётов в частности. Учитывая это, при формировании штата сотрудников ММБ отдавал предпочтение двум категориям работников. Во-первых, бывшим советским специалистам, которые уже не были новичками в банковском деле, приобрели опыт работы и во Внешэкономбанке СССР и совзагранбанках или работали во внешнеторговых организациях. Во-вторых, руководство ММБ понимало, что любому новому делу лучше учиться смолоду, и поэтому мы не упускали из виду недавних выпускников советских финансовых и внешнеторговых учебных заведений. Их способности и энергия были гарантией того, что они без особой психологической перестройки быстро впитают необходимые дополнительные знания и займут достойное место в штате банка нового типа. Одним из важнейших критериев для определения способности потенциального кандидата эффективно работать в ММБ было знание иностранного языка. Собеседования с желающими работать в ведущих управлениях банка проходили только на английском. Многие специалисты банка владели двумя-тремя языками.

Сразу после зачисления в штат начинался процесс профессиональной переподготовки или повышения квалификации нового сотрудника. Подавляющее большинство проходило стажировку продолжительностью от нескольких недель до нескольких месяцев в иностранных банках-соучредителях.

Кроме того, мы регулярно приглашали в банк иностранных специалистов и консультантов, которые передавали свой опыт нашим сотрудникам без отрыва от производства в виде лекций, семинаров и практических занятий по конкретным банковским операциям и использованию современной банковской техники и технологии.

Международный Московский Банк быстро развивался. Уже к концу 1992 года количество его сотрудников увеличилось более чем в три раза, достигнув 322 человек, включая персонал вспомогательных служб. К концу 1993 года штат ММБ достиг 480 человек. К началу 1995 года — 599 человек, увеличившись только за один год на 25% в основном за счёт сотрудников банка, занимающихся кредитно-расчётным обслуживанием клиентуры. Этого требовал постоянно растущий кредитный портфель и ассортимент оказываемых клиентам услуг.

Поскольку наш штат быстро расширялся, повышение уровня профессиональной подготовки и квалификации сотрудников постоянно находилось в центре внимания руководства банка, несмотря на то, что практически все сотрудники банка имели высшее образование — финансовое, экономическое, юридическое, техническое. Только в 1994 году 80% персонала банка прошли различные формы профессионального обучения — стажир-

ровки и семинары в ведущих зарубежных банках, участие в специализированных конференциях и симпозиумах в России и за рубежом, обучение на рабочем месте с привлечением квалифицированных консультантов. Кроме того, внутри банка сотрудники одного управления часто стажировались в другом. Практиковался также краткосрочный обмен специалистами между головным московским офисом и петербургским отделением. В банке был собственный учебный центр, который координировал учебные программы и поддерживал многочисленные контакты с ведущими зарубежными банковскими институтами и учебными центрами — самостоятельных или в структуре своих банков. Помимо обучения своих сотрудников этот центр при участии соответствующих подразделений банка организовывал специализированные семинары и учебные школы для клиентуры и банков — корреспондентов ММБ, посвящённые конкретным аспектам взаимодействия банка с его деловыми партнёрами.

Из общей суммы административно-хозяйственных и операционных расходов банка, составлявших в 1995 году 127,0 млн долларов, 23,7 млн долларов, или 18,7% составили расходы на персонал, включающие в себя заработную плату, социальные отчисления, расходы на повышение профессиональной квалификации и обучение иностранным языкам.

Развивалось и такого рода взаимовыгодное сотрудничество банка с профильными вузами страны, как приглашение студентов-дипломников на стажировку в ММБ. В течение двух-трёх месяцев стажёры на практике знакомились с работой современного банка, а по окончании стажировки наиболее способным и перспективным предлагали работу в банке.

Не самый крупный, но самый надёжный

На первом этапе Международный Московский Банк входил в первую тройку банков — причём не только по надёжности, но и по активам. К 1998 году его место в этом списке понизилось до 15-го. Но в основном мы держались на восьмом-девятом. Международный Московский Банк развивался нормально, в соответствии с международной практикой. Разница между собственным капиталом и суммой баланса у нас постоянно была на уровне, предлагаемом нормами Базельской конвенции. Другое дело, что на нашем фоне такие банки, как ОНЭКСИМ Банк, Мосбизнесбанк, Инкомбанк, Мост-банк неоправданно себя раздували. Их попытка жить не по средствам привела к печальным последствиям. Недаром, когда баланс ММБ превысил 4 млрд долларов при 80 млн капитала, акционеры сказали, что это неправильно. Правда, они не знали, что мы привлекли от Госбанка порядка 600 млн долларов. Наше правление придерживалось необходимости держаться соотношения 1:20. При этом мы изо всех сил себя ограничивали, несмотря на то, что тогда были все возможности раздуться, причём очень основательно. И даже заработать дополнительную прибыль. Но опытные банкиры понимали, что это всегда опасно. А мы хотели жить спокойно. Поэтому наше правление ста-

ралось придерживаться чисто профессионального подхода к темпам развития банка.

Я покинул банк 1 января 1996 года. В это время он находился на подъёме. Приобрёл безупречный имидж и завоевал популярность, получал неплохую прибыль, был широко известен на международном рынке уже не только как некий филиал европейских банков, а как самостоятельная банковская единица, уважаемая как в Российской Федерации, так и за её пределами. Вёл валютные счета российских и иностранных юридических лиц и проводил по ним все операции, принятые в мировой банковской практике. Размещал средства на международных денежных рынках, в том числе от лица своих клиентов. Занимался внешнеторговыми расчётами и кредитованием в любой форме, причём быстро и на высоком уровне, в том числе с использованием различных современных финансовых инструментов. Работал на форексном и фондовом рынках. Совершал конверсионные операции на внутреннем рынке, отличавшиеся низкой стоимостью. Открывал и вёл счета в рублях, СКВ и мягких валютах.

Наши усилия привели к тому, что Международный Московский Банк признали одним из ведущих клиринговых центров по валютным расчётам среди банков России и стран СНГ. Более 360 банков держали в нём свыше 500 валютных счетов. Наши клиенты могли пользоваться услугами более 950 зарубежных банков-корреспондентов в 89 странах мира. Эта сеть позволяла осуществлять расчёты в 30 иностранных валютах, а также в валютах стран СНГ.

В силу того, что ММБ всегда выполнял все свои обязательства, он по праву считался самым надёжным банком России. Не самым крупным, естественно, но мы и не стремились соперничать с государственными банками. Такое в России вряд ли возможно, да и нет необходимости. Каждый банк должен заниматься своим делом и найти своё место под солнцем. Думаю, что Международному Московскому Банку это удалось в полной мере.