

Юрий Николаевич
Кондратюк

Я считаю, что нам действительно повезло!

Зарубежные странствования

В 1968 году я окончил кредитно-экономический факультет Московского финансового института. Получил специальность — международные и экономические отношения (соответствующего факультета в институте тогда не было). На работу в управление валютно-кассовых операций Внешторгбанка поступил в 1967 году, так что, ещё не закончив института, начал работать в отделе банков США, Канады и Европы, где занимался корреспондентскими отношениями.

В то время в Европе открывались новые советские банки, и мой руководитель, начальник отдела Андрей Павлович Водяницкий ездил во Франкфурт-на-Майне создавать Ost-West Handelsbank. Он входил в команду А.И. Дубоносова, занимавшуюся всеми процедурами, связанными с подготовкой банка к открытию.

Из нашего управления обычно уезжали за границу через четыре года после прихода на работу. Меня это не коснулось, я и мои сокурсники выехали за рубеж только через семь лет. Это произошло, когда я уже вырос до заместителя начальника отдела. С этой должности в 1973 году и уехал на стажировку в отделение Моснарбанка в Бейрут. Руководителем там был тогда Томас Иванович Алибегов, его советским замом — Владимир Георгиевич Малинин.

В отделе экономической информации мне поручили заниматься изданием бюллетеней. Их кроме нашего отделения выпускали Моснарбанк в Лондоне и Евробанк в Париже. Мы готовили два бюллетеня. Один содержал фотокопии наиболее важных статей из местной прессы на экономические темы. Иногда мы помещали и переводы с арабского языка на английский и русский языки. Другой бюллетень включал подготовленные нами аналитические обзоры. Предназначались они для Внешторгбанка, Госбанка, Минфина, МВТ и других организаций СССР и рассылались бесплатно. В отсутствие другой экономической информации они ценились на вес золота.

После отдела экономической информации я месяца четыре проработал в валютном отделе. Занимался операциями с валютой, торговлей золотом по заказам клиентов.



Юрий Николаевич Кондратюк

1967–1973

Экономист, старший экономист, старший консультант, заместитель начальника отдела управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

1973–1974

Стажёр в отделении Моснарбанка в Бейруте

1974–1976

Начальник отдела экономического анализа и документации Евробанка

1976–1977

Начальник отдела валютных операций управления валютных операций Евробанка

1977–1981

Главный эксперт управления по контролю за деятельностью советских банков за границей Внешторгбанка СССР

1981–1982

Начальник отдела валютных операций в управлении валютных операций Внешторгбанка СССР

1982–1987

Заместитель начальника управления валютных операций Внешторгбанка СССР

1987–1988

Заместитель начальника управления кредитных операций Внешторгбанка СССР

1988–1989

Председатель правления компании «Совинтрейд»

1989–2000

Заместитель председателя правления Международного Московского Банка

Моё появление в Ливане 13 августа 1973 года практически совпало с началом в этой стране гражданской войны. Приехал я с семьей, но сразу после начала войны все семьи эвакуировали. Через месяц показалось, что бои прекратились, и все наши близкие вернулись. За боями сирийской и израильской авиации в небе Ливана мы наблюдали регулярно, как в кино.

Кстати, в 1979 году банк практически перестал работать, а в 1980-м в один из непродолжительных спокойных периодов банк был закрыт, а его здание продано.

После окончания стажировки я ненадолго вернулся в Москву, на прежнее место, и месяц ждал рабочую визу — уже во Францию. Решение о моей работе в Париже было принято ещё в мае 1974 года, до моего отъезда из Бейрута. До возвращения в Москву было получено и согласие ЦК. 26 октября 1974 года я прибыл в Евробанк. Председателем правления банка был француз — маркиз Ги де Буассон (Guy de Boysson), а советским руководителем — Г.Л. Трусевич.

В Париже вначале я стал начальником отдела экономического анализа и документации. Пришлось снова выпускать бюллетени. Однако в отличие от Бейрута мы готовили больше собственных текстов и переводов.

Так прошло два года. Однажды, когда мы ночью готовили очередной договор, зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев спросил меня: «А что ты делаешь в своём аналитическом отделе? Не надоело?» Я ответил, что раз родина велит, то я и работаю над переводами. Макеев спросил, куда мне хотелось бы перейти. Я ответил: «Либо в валютный отдел, либо в бухгалтерию, чтобы получить конкретную банковскую специальность». На следующий день Альберт Родионович обратился к российскому главе В.А. Пономарёву: «Володя, переведи Юру в валютное управление, Москве нужны валютчики». Однако нарвался на грубый отказ. Вернувшись из Москвы через два месяца, Макеев поинтересовался, перевели ли меня на работу в валютный отдел. Я ответил отрицательно. После очередного обращения к Пономареву зампред Внешторгбанка получил очередное и грубое «не лезь в мой огород». В этот раз обозленный Альберт Родионович сделал заявление уже в кабинете президента-маркиза: «От имени председателя Госбанка Свешникова прошу перевести Кондратюка в валютный отдел». Ги де Буассону не было поводов отказывать Макееву, и мой переход состо-

ялся уже на следующий день. В управлении валютных операций я проработал ещё один год.

Внедрение новых форм внешнеэкономических связей

По возвращении в Москву я получил предложение поработать главным экспертом в Управлении Внешторгбанка по контролю за деятельностью советских банков за границей.

Управление было создано после событий в Сингапуре.* К его появлению коллеги из Госбанка отнеслись неоднозначно. Дело в том, что там такой отдел уже существовал, руководил им Абас Варганович Хштоян, и нам предстояло найти своё место под солнцем и разделить сферы ответственности. Госбанковцы не понимали, зачем мы созданы, мы тоже не понимали, чем нам заниматься.

Мне в основном приходилось взаимодействовать не с самим отделом заграничных банков, а с управлением иностранных операций, возглавляемым хорошо мне знакомым Альбертом Георгиевичем Ворониным. Кроме того, в Управление входил отдел валютного планирования, контролировавший валютный план Внешторгбанка. Задача нашего отдела была не слишком важная — есть гаишник на дороге или нет, машины всё равно едут. А вот отдел Хштояна занимался подбором кадров для заграничных банков. Им приходилось разбирать все возникающие склоки между сотрудниками, их отъездами, направлениями, организацией проверок.

В Управлении я проработал недолго — полтора года. Потом меня назначили начальником отдела валютных операций в Управлении валютных операций. Мы стали выпускать свой бюллетень, который рассылали в различные инстанции, в том числе и в Кремль. Включали в свой обзор цены на золото, нефть, темпы роста инфляции, ВВП и т. д. Брокеры из совзаграничных банков по ночам присылали нам на телетайп целые простыни экономической информации, мы её разбирали и на базе этих материалов до двух часов дня составляли ежедневный бюллетень.

В конце 1986 года меня перевели в управление кредитных операций, где я стал заместителем начальника, ответственным за кредитование новых форм внешнеэкономических связей. Мне поручили создать два отдела. В помощь дали Александра Владимировича Колпакова. Он тоже стал заместителем начальника управления. Возглавил подразделение член правления банка Евгений Михайлович Гревцев.

Тем временем начиналась перестройка, появились инициативы и в экономике. Однако никто внятно объяснить не мог, в частности, что это за «новые формы внешнеэкономических связей». Вскоре нам пришлось учиться работать с только что появившимися первыми совместными предприятиями. А «новыми формами» оказались также многочисленные кооперативы, появившиеся после закона о кооперации, принятом в мае 1988 года. Все они сразу захотели торговать с зарубежными странами. К нам зачастили предприниматели с горящими от нетерпения глазами. Они были уверены, что для реализации их грандиозных коммерческих замыслов мы должны срочно выделять им валютные кредиты.

* В 1976 году разорился сингапурский филиал советского Моснарбанка в Лондоне. — *Прим. авт.-сост.*

16 сентября 1987 года мы вместе с начальником отдела компенсационных кредитов Внешторгбанка Вадимом Риго пришли на совещание к председателю Ю.А. Иванову. Улучив минуту, я сказал: «Юрий Александрович, вот спросят вас в Политбюро, что Внешторгбанк самостоятельно делает для развития новых форм внешнеэкономических связей. И что вы скажете? Они ведь не ограничиваются только кредитованием уже существующих совместных предприятий. Надо создавать и собственные инструменты. В частности, нужны торгово-финансовая компания, лизинговая компания и совместный банк с иностранным капиталом». Вначале Юрий Александрович выразил сомнение — банки с иностранным участием запрещены законом. Но я парировал: «Законы пишутся людьми, которые их же и изменяют». В результате председатель согласился с моими аргументами, одобрил идею и разрешил работать над этими проектами. Что я и стал делать. На первом этапе мне пришлось заниматься всеми тремя проектами одновременно и в одиночку, поэтому у меня появилась необходимость серьёзно изучать новые направления деятельности.

Мои проекты заключались в создании Совфинтрейда, Международного Московского Банка (ММБ) и компании Евролизинг ГмбХ в Берлине. Я вступил в переговоры с зарубежными банками — как с западными, так и из социалистических стран. Изучал передовой опыт коллег. Пришлось много ездить в командировки, тем более что меня никто в них не ограничивал. В частности, в Германии я целую неделю изучал работу лизинговых компаний.

Раньше других проектов удалось создать Совфинтрейд. Специальное постановление Совмина поручало московскому председателю исполкома выделить ему помещение, два автомобиля Волга ГАЗ-3110 из резервов Совмина, а руководителю установить зарплату на уровне замминистра СССР, то есть 600 рублей. После этого я снова пришёл к председателю. Им был уже Юрий Сергеевич Московский. Ю.А. Иванова в ноябре 1987 года ушли. Я попросил отпустить меня руководить только что созданной структурой. На что получил ответ: «Зачем тебе это? Лучше иди председателем в банк, там будет интересней». Я пошёл советоваться к своему другу зампреду Внешторгбанка, и он мне ответил: «Ты, что, обалдел, решил по Москве на «Мерседесе» ездить? Кто тебе это позволит?! У тебя открылась возможность возглавить Совфинтрейд, вот и беги туда не раздумывая, пока место не заняли». Я ему поверил и оставил недоделанные проекты Международного Московского Банка и Евролизинга. Так что банком я занимался только до 2 октября 1988 года.

Правда, Евролизинг я тоже практически успел создать. Руководить им пошёл помощник председателя Госбанка СССР В.С. Алхимова — Миша Абрамов. Он довёл проект до ума и уехал в Берлин первым начальником. Заниматься же ММБ из Парижа вызвали В.Б. Судакова. В первый момент Владислав Борисович на меня сильно обиделся, решив, что это я его подставил. Хотя к решению руководства я никакого отношения не имел.

В Совфинтрейде я проработал всего шесть месяцев и два дня. Компания была учреждена Внешэкономбанком, который формально ею руководил. Вначале нас было трое — я, Назаров и женщина-кадровик. Постепенно, ютясь в подвалах, мы разрастались. Председателем моего наблюдательного совета был мой бывший руководитель начальник управления Эдуард Павлович Гостев.

Однако вскоре меня неожиданно сняли с должности. По какой причине, я так и не узнал. Мой друг Гостев вызвал и потребовал написать заявление об увольнении по собственному желанию. Я отказался, так как компания развивалась хорошо и причин для оргвыводов не было. Тогда в конце марта 1989 года созвали собрание акционеров, на котором Внешэкономбанк провёл своё решение. У меня была только одна крупная ошибка: мы открылись в октябре 1988 года, но я не стал сдавать годовой бухгалтерский отчёт за 1988 год. Решил, что два месяца — это не год. Данные за этот срок я собирался внести в отчёт следующего года.

Так что я оказался не у дел и решил воспользоваться предложением нового председателя Госбанка СССР Н.В. Гаретовского. Николай Викторович предложил если я не хочу, чтобы меня снова столь же неожиданно откуда-нибудь сняли, работать с ним и для начала поучаствовать в подготовке регистрации коммерческого Желдорбанка. Я согласился, составил учредительные документы, затем собрал деньги — акционерный капитал с 32 железных дорог и всего через два месяца (!) банк заработал. Зарегистрировал я его 21 мая 1989 года.

Однако руководство нового банка не выполнило то, что мне обещало, и тогда 2 июня 1989 года я написал заявление с просьбой освободить меня от этой ещё незанятой должности.

Подбор акционеров банка

Одновременно приехавший из Парижа В.Б. Судаков предложил мне войти в рабочую группу по созданию Международного Московского Банка. Владиславу разрешили набрать в неё семь человек. В группу также вошли Юрий Владимирович Тверской, юристы Юлия Васильевна Балашова и Инесса Владимировна Карлова. Нам на всех выделили бывший кабинет начальника управления Внешэкономбанка СССР Томаса Ивановича Алибегова, которого в это время назначили зампредом банка.

Кстати, до регистрации ММБ меня из Совфинтрейда не увольняли. Так что я вернулся во Внешэкономбанк, все ещё оставаясь руководителем компании — председателем, сдающим дела. В.В. Анисимов как председатель, принимающий дела, платил мне зарплату, кстати, большую, чем получал мой новый руководитель Судаков. Я, согласно постановлению Совмина, получал как замминистра, 600 рублей, а Вячеславу положили только 450. Что, конечно, его обижало.

Мы с самого начала определились, кому предложим стать акционерами. В банк подбирали акционеров из расчёта того, что это будут крупные, но

необязательно первые банки стран — участников нашего проекта, чтобы потом банки-акционеры не могли на нас давить своим весом и авторитетом. Всем иностранным коллегам идея создания совместного банка пришлась по душе. Всем, кроме англичан. Переговоры я начал с Lloyds Bank, те перекинули меня на Lloyds Bank International. В результате договориться не удалось. На самом последнем этапе правление большого Lloyds Bank не дало разрешения своему дочернему банку войти в число наших акционеров. Причин нам не объяснили.

Во Франции мы остановились на Credit Lyonnais (крупнейшим в то время был банк BNP). С французами договориться мне, конечно, помог опыт работы в Париже. С их стороны, кстати, переговоры вёл один из самых высокопоставленных чиновников банка — Алексис Волькенштейн.* У его деда, известного петербургского адвоката, проходил практику Владимир Ульянов.

Так же обстояло дело и с Германией. Организаторы не предложили участвовать в создании банка ни Deutsche Bank, ни Dresden Bank, ни Commerzbank, потому что в случае согласия одного из них мы бы получили обструкцию со стороны других банков. Поэтому и выбрали банк из Мюнхена — Bayerische Vereinsbank AG, который специализировался на ипотечных кредитах и практически не конкурировал с коллегами. Тем не менее бизнес у него шёл хорошо и он тогда был, кажется, вторым по размерам и одним из самых влиятельных в стране. Проблем с ними не было. Более того, команда немецких специалистов в результате представляла в окончательных переговорах и весь пул западных банков.

Если мы определялись с кем-то из кандидатов, проводили с ним переговоры, и кандидат принимал принципиальное решение стать акционером, то с его юридическим оформлением мы не торопились. Поэтому кто-то вступал позднее. Мы считали, что всегда можно подвинуться и уступить проценты коллеге. Так с самого начала мы договорились, что в капиталах ММБ будет участвовать The Industrial Bank of Japan. Однако воспользовался своей договорённостью стать акционером ММБ он только 10 ноября 1995 года.

Мы изначально решили не вести переговоры с Fuji, Sumitomo, Mitsubishi и другими крупнейшими банками Японии из-за чересчур жёсткой конкуренции между ними у себя на родине. Если бы мы приняли в число акционеров один из городских, как их называют, банков, против нас ополчились

* Михаил Филиппович Волькенштейн (1861–1934) — влиятельный петербургский адвокат. В круг его близких знакомых помимо коллег-юристов входили Шаляпин (был ближайшим другом), Короленко, Станюкович, Гарин-Михайловский, критики Стасов и Скабичевский, художник Добужинский. С Антоном Чеховым Михаил Волькенштейн был знаком ещё по таганрогской гимназии. В 1893 году Волькенштейн взял молодого юриста Владимира Ульянова на работу и ходатайствовал о принятии своего помощника в Петербургскую коллегию адвокатов. Однако В. Ульянов вскоре учредил «Союз борьбы за освобождение рабочего класса» и в декабре 1895 года был арестован. Весной 1896 года М. Ф. Волькенштейн присоединился к просьбе матери и сестры Ульянова об освобождении его до решения суда и дал своё поручительство. В 1919 году семья будущего банкира уехала в Латвию (там, в Риге, и родился Алексис), а в 1939 году в Париж. Вся семья Волькенштейна, как и он сам, хорошо говорила по-русски. Его сын, Владимир Михайлович Волькенштейн (1883–1974) — известный драматург и теоретик драмы. Сын Есенина, Александр Есенин-Вольпин, математик, один из первых диссидентов-правозащитников, в своих интервью называл В.М. Волькенштейна отчимом.

Алексис Волькенштейн в 1989 году станет членом административного совета ММБ. Несколько лет назад он умер. — *Прим. авт.-сост.*

бы другие городские банки. А Industrial Bank — это промышленный, нейтральный банк. Правда, мы рассматривали ещё и Bank of Tokyo, который сейчас слился с Mitsubishi Bank (в результате образовался Bank of Tokyo-Mitsubishi), но Bank of Tokyo слишком назойливо позиционировал себя как агент правительства. В каждом японском посольстве в то время обязательно работал сотрудник, присланный из этого банка. Поэтому он пользовался особыми и совершенно незаслуженными привилегиями во внешней торговле и против него были негативно настроены все другие крупные банки. А вот The Industrial Bank of Japan был хорошим, профессиональным банком, не раздражавшим никого, и с ним было удобно работать.

В Италии было два банка, с которыми предполагалось вести переговоры, Commerciale Italiana и Credito Italiano. Но второй кандидат к тому моменту перестал активно работать во внешнеэкономической сфере, поэтому предложение мы сделали Commerciale. Те согласился, но одними из первых вышли из капитала Международного Московского Банка. И теперь получилось так, что его заменил Credito Italiano. Ведь ЮниКредит Банк — это фактически бывший Credito Italiano. В Италии случилось что-то типа банковской революции, и Credito Italiano скупил все мелкие местные сберегательные банки. Эту операцию он проводил долго и без афиширования. И когда в его руках оказались почти все сберегательные банки, он объявил о совершённых сделках, сделавших его крупнейшим банком Италии. И если до массовой скупки банки сохраняли свои названия — например, Banca Popolare di Milano*, Banca Popolare di Torino, то теперь настало время все эти популярные банки поставить под одно общее название — UniCredit. Название нейтральное и достаточно банковское.

С нашей стороны, кроме Внешэкономбанка (20 %) акционерами ММБ предложили стать Сбербанку (10 %) и Промстройбанку СССР (10 %).

В результате наш банк стал консорциальным. То, что эта конфигурация в принципе нежизнеспособна, мы понимали с самого начала и относились к начальному периоду работы банка как к переходному. Тогда никто из нас не знал, как дальше сложится жизнь, кто выйдет из капитала, кто останется. Ясности в этом вопросе не было никакой.

Кстати, несмотря на изменения в структуре акционеров ММБ, он развивался спокойно. А первым нас покинул 1 июля 1993 года Credit Lyonnais. В наших учредительных документах было записано, что акционер банка не имеет права участвовать в капиталах других банковских учреждений на территории нашей страны. А Credit Lyonnais открыл своё отделение в России.

Предполагаемый размер взносов вызвал некоторый раздор в рядах наших западных партнёров. Было решено, что советские банки сделают взнос в рублях, а западные — в валюте. За 12-процентую долю они вложат по 2,5 млн долларов. Мы же внесём по 11 млн рублей. В конце концов реше-

* Это были очень известные банки. Banca Popolare di Milano был основан в 1865 году и имел свыше 400 отделений по всей Италии. Расширение его деятельности, не в последнюю очередь, происходило за счёт приобретения целого ряда менее крупных кредитно-финансовых учреждений, таких как Banca Popolare di Roma, Banca Briantea и Banca Agricola Milanese. В 2000 году его называли крупнейшим коммерческим банком страны. —Прим. авт.-сост.



Председатель
совета директо-
ров ОК
Финстервальдер
с помощником.

ние удалось принять. 11 сентября 1989 года банк был создан. Нас по-прежнему оставалось семь человек. Стали поступать акционерные взносы.

Образцы для учредительных документов мы взяли в зарубежных банках-партнёрах. Конечно, адаптировали их под нашу действительность. Готовили и технико-экономические обоснования работы банка. Просчитывали сценарии на год, три года. Отчитываться нам приходилось перед очень квалифицированной командой западных партнёров.

Оценивая наших акционеров сейчас, через много лет, я считаю, что нам действительно повезло. Представители банков, работавшие в Москве, были первоклассные! Очень серьёзно нам помог банк *Commerciale Italiana* и особенно хотел бы я отметить нашего председателя совета г-на

Р. Феррари и начальника управления международных отношений Л. Верчеллини. Колоссальную помощь нам оказали немецкие представители — заместитель председателя совета г-н А. Пульманн и г-жа Барбара Клозе Ульманн. Нельзя не отметить первого председателя административного совета, представителя австрийского банка ОК. Финстервальдера, представителя финского банка г-на П. Койвисто и многих других. Эти люди, обладавшие колоссальным банковским опытом, большой эрудицией, ничего не скрывали от нас, передавали все необходимые нам знания. Причём они не давали нам готовых решений, но предоставляли всю информацию, необходимую для создания документов. Это была замечательная школа.

Очень большую помощь оказали нам представители советских (российских) банков-акционеров, в первую очередь Т.И. Алибегов и Ю.В. Пономарёв. Нельзя не отметить, что несколько иными были отношения с японским акционером. Отношения с их представителем в Москве были замечательные, он был очень приятным коллегой, но сам банк был чрезвычайно закрытым. Любой запрос проходил через огромную японскую иерархию, в результате актуальность запрашиваемой информации была практически нулевой.

Банковские кадры

Мы стали набирать персонал. Первым по приглашению Судакова пришёл кадровик Игорь Петрович Вартамян. Он и взялся за эту работу. В первую очередь отдавали предпочтение техническим работникам и экономистам. Среди них был Михаил Зайцев, ставший потом зампредом МФК. У нас он был дилером, но оказался крайне недисциплинированным человеком. Правда, тогда в 1989 году благодаря тому, что он постоянно нарушал лимиты, мы заработали первые незапланированные 100 тыс. долларов. Средства у нас уже были, и играть было чем. Тем не менее когда мы отчитывались перед акционерами по итогам года, то получили боль-

шой нагоняй — за то, что начали проводить операции до разработки регламентов, правил, полномочий и других необходимых внутренних документов.

В каждом из управлений первое время работали всего по два-три человека. Места хватало, в отношении производственных площадей мы не бедствовали. В конечном счёте, во всех отремонтированных и отреставрированных помещениях на Камергерском — внутренней части дома и флигеля, удалось разместить порядка 180 человек. Больше не смогли. Однако когда штат ММБ разросся до этой величины, пришлось обратиться к акционерам с просьбой разрешить нам строительство нового здания — уже на Пречистенской набережной.

Нам, топ-менеджерам банка, тоже надо было зафиксировать своё положение, для этого мы предложили подписать коллективное соглашение владельцев с коллективом банка, а также заключить контракты со всеми наёмными сотрудниками и утвердить их должностные обязанности. Ещё раз подчеркну — наше положение было совсем не понятным, поэтому инициаторами создания этих документов были мы. Нам следовало институализировать в первую очередь самих себя. Далее мы организовали бесплатную столовую, ссылаясь на опыт, имеющийся в банках-акционерах. Было принято решение, чтобы каждому начальнику управлений и многим руководителям отделов был выделен автомобиль, так как нам удалось убедить акционеров, что он необходим в Москве исполнителям, как авторучка.

На первом этапе зарплаты у нас были советскими, то есть умеренными. Были установлены высокие суточные в валюте, покрывающие наши жизненные потребности (100–150 долларов в сутки). Через год, когда мы уже работали на Камергерском и вели операции, были подписаны контракты, и зарплаты серьёзно увеличились. Мы здесь даже перебрали (водитель председателя получал 4600 долларов в месяц). Начиная с 1994 года в банке было несколько сокращений заработной платы. Зарплата была установлена в долларах, плюс к этому мы получали проценты от прибыли. Мне, в частности, по последнему контракту причиталось 1,75 % от прибыли, полученной моими подразделениями. Надо сказать, что валютные операции и работа на рынке ценных бумаг тогда приносили банкам основной доход. Один раз мне посчастливилось получить бонусы в размере 306 тыс. долларов. Тогда же мой председатель В.В. Геращенко заработал премию 6 тыс. долларов. Согласно общим показателям банка Виктор Владимирович к такой разнице отнесся спокойно, по-философски.

Сейчас мы знаем, какие бонусы себе выписывают руководители западных банков, и наши заработки уже не кажутся сильно завышенными.

Увы, профсоюз, тоже созданный по нашей инициативе, всё это время спал. Сколько раз мы подсказывали им: «Настаивайте на том, чтобы ваш представитель входил в состав правления!» Так этот вопрос и не был вынесен на повестку дня.

Поиск места под солнцем

С самого первого дня, как только вышло постановление о создании Международного Московского Банка, мы стали думать, где разместиться. Тем более что в постановлении был пункт, в котором городским властям предписывалось предоставить банку помещение. Вопрос не терпел отлагательств, и поэтому буквально на следующий же день после выхода постановления мы побежали в мэрию. Пришлось подолгу просиживать в приёмной тогдашнего мэра Гавриила Попова. Он сразу категорически отказался заниматься нашей проблемой и отфутболил нас к своим заместителям — Ю.М. Лужкову и И.Н. Орджоникидзе. Мы продолжали часами и чуть ли не сутками сидеть в их приёмных в ожидании, когда нас примут. Нас принимали через раз, с большой неохотой и ничего не предлагали. Значительно облегчило нашу задачу то, что председатель Внешэкономбанка Юрий Сергеевич Московский периодически приглашал Судакова к себе и давал ему читать постановления для служебного пользования о ликвидации тех или иных министерств и ведомств, которые ему удавалось раздобыть по своим каналам. Судаков записывал эти данные, чтобы на их основе предметно разговаривать с Лужковым и Орджоникидзе и, ссылаясь на постановление Совмина о ликвидации, добиваться, чтобы освобождающиеся помещения достались нам.

В конечном счёте нам приглянулось помещение Министерства медицинской промышленности СССР в Камергерском проезде. Во дворе был погреб, который использовался под склад, и разваливающееся здание, где находились популярное кафе «Артистическое» и венгерская авиационная компания Malev. Над погребом возвышался небольшой флигелёк. Фасадную часть здания на Камергерском нам не дали, но то, что выходит во двор, как и погреб с флигельком, получить удалось. Разрешение нам выдавал уже В.П. Евтушенков. Он был заместителем Г.Х. Попова, будучи руководителем Московского городского комитета по науке и технике. Нас перебросили на него.

В результате определённых манипуляций мы получили площади в зданиях, которые сразу же пришлось практически до основания снести. Здание не ремонтировалось с начала 1900-х годов, когда его построили. Все балки прогнили, полы шатались. Внутри нельзя было людям находиться. Непонятно, как там ещё стояли и не проваливались сейфы Министерства медицинской промышленности, которому ранее принадлежало помещение. Это было чудом.

У нас появился подрядчик — фирма «Кодест Интернешнл». В России мы стали её первым заказчиком. Это консорциум трёх итальянских строительных фирм, чья аббревиатура означает «строительство на Востоке». Мы их наняли, чтобы они построили для банка дом. Исполнители подошли к заданию с огромными сомнениями и опасениями. Россия переживала лихие годы, а тут какая-то развалюха, которой владеют люди с непонятной лицензией.

Одновременно мы начали раскапывать погреб под флигельком, который находился во дворе. Оказалось, что это покои игуменьи монастыря. Саму монастырскую церковь давно снесли, на её месте построили школу. Погреб мы полностью раскопали, восстановили все своды, расписали под древнерусский лубок потолки и стены. В итоге на втором этаже вновь отстроенного флигеля работали компьютерщики, а в подвале и на цокольном этаже мы оборудовали кухню и столовую для персонала. Всё здание удалось возвести в течение года.

Пока шли строительные работы в Камергерском, мы обосновались в здании в Лебяжьем переулке, дом 1, в районе Волхонки. Так банк занял помещение бывшей рабочей столовой. У нас был свой маленький дворик. Он оказался кстати — согласно постановлению Совмина нам выделили из резерва правительства два автомобиля «Волга». Я ездил за ними на Горьковский автозавод. Одну машину дали без разговоров, а во второй отказали. Предложили взять по коммерческой цене. Делать было нечего, и мы согласились.

В Лебяжьем банк пробыл около 9 месяцев. В Камергерский мы въехали весной 1991 года. Однако сразу стало ясно: скоро этого здания нам будет мало. В первую очередь мы временно арендовали помещение у НИИ авиационной промышленности в Авиационном переулке. Вопрос решался просто — начальник нашего хозяйственного управления дружил с начальником хозяйственного управления этого НИИ. В результате перестройки у института катастрофически сократились объёмы заказов и освободились площади, с которыми они не знали, что делать. Когда мы предложили их реконструировать, они с большой охотой согласились. Мало того что мы сделали в них евроремонт, они ещё и получали деньги за наше пребывание в их стенах. Это здание было дополнительным к тому, что мы имели на Камергерском. Хотя пристанище в Авиационном мы всегда рассматривали как временное, тем не менее оборудовали там лучший в Москве дилинг. Считали, что по-другому нельзя.

В 1992 году мы получили проектные документы на строительство нового здания. На архитектора Александра Скокана через своих друзей вышел Юрий Тверской. Он, Судаков и я пришли к Скокану, переговорили с ним и выяснили, что ему поручили архитектурную разработку микрорайона Остоженка. Потом мы обратились в местную районную администрацию. Стали договариваться, чтобы нам позволили поучаствовать в освоении района. Замыслы у нас были наполеоновские. Мы планировали перестроить всю Остоженку. Наш проект увлек многих чиновников. К сожалению, вскоре административные границы города изменились. Район, с которым мы имели дело, исчез. Вместо него появилась Хамовническая управа с новым начальником и персоналом. Несмотря на это мы, вновь пользуясь секретными материалами о ликвидации госучреждений, узнали, что одно из зданий, которое принадлежало СУ-53 Мосводоканалстроя, подлежит сносу. В нём находилось общежитие для его приезжих сотрудников. Тогда структуры были более-менее централизованными. В Москве находился голов-

ной «Водоканал», и к нему на конференции или на учёбу приезжали работники «Водоканалов» из других городов. Так что общежитие было им очень нужно. Несмотря на это нам отдали участок земли с правом снести здание общежития. Никто не верил, что это общежитие вообще когда-нибудь снесут, ведь постановление о сносе приняли ещё в 1988 году, а здание всё стояло. В конце концов руководство Мосводоканалстроя пришло к выводу, что лучше с нами не ссориться, а вступить в клиентские отношения. В мэрии им пообещали, что, если они отремонтируют водопроводные сети на участке от нашего здания до Кремля, им выделят участок под застройку. Мы дали строителям кредит на 9 млн долларов, и они построили на Остоженке жилой дом для своих сотрудников. Товарищи, конечно, были рады возможности улучшить свои жилищные условия. С Мосводоканалстроем мы также имели дело, когда подключали свой банк к водопроводным сетям. В этом районе их не ремонтировали с 1902 года, то есть с того времени, когда они были построены. Дополнительная нагрузка на изношенную сеть превратилась в серьёзную проблему. Нам пришлось перекаладывать трубы на всей дистанции от метро «Парк культуры» до нашего здания.

Когда был построен фундамент здания, в него мы заложили капсулу с обращением к потомкам. Вскоре появилось и всё здание, в центре его располагался большой атриум. В отношении него было принято решение, что мы его оставим, но если возникнет потребность в новых площадях, то сделаем в нём перекрытия, настелим полы, и появятся дополнительные кабинеты. До начала строительства мы не предполагали, что будем занимать всё здание, поэтому предполагали часть помещений сдавать, в частности, на первом этаже разместить рестораны. Когда же стройка закипела, то мы стали бороться за каждый дополнительный квадратный метр. Вначале разрешение нам выдали на строительство четырехэтажного здания. Однако мы умудрились возвести шесть этажей, потому что два верхних сделали в виде стеклянной мансарды, которая не видна с улицы и поэтому как бы не считается. Плюс вырыли три этажа вниз. Архитектурные власти вынуждены были с нами согласиться, хотя пришлось изрядно побегать. Ходили на поклон то к главному архитектору Москвы А.В. Кузьмину, то к первому заместителю председателя Комитета по архитектуре и градостроительству города Москвы М.М. Посохину. Просили, уговаривали несмотря на «трудности перевода», поскольку язык банкиров и язык архитекторов сильно отличается. Тем не менее, что построили, то построили. До сих пор все довольны. От помещения в Авиационном мы отказались давно, так что у ЮниКредит Банка сейчас кроме головного офиса на Пречистенке остались здания на Б. Дмитровке и в Казачьем переулке, а также ещё 43 доп-офиса по всей Москве.

Первые операции

Проводить операции мы начали ещё в начале 1990 года. Остановить энергичных ребят было сложно. Хотя акционеры нам категорически запрещали

ли приступать к операционной работе до тех пор, пока не будут подготовлены все необходимые документы — регламенты, правила, инструкции и т. д., мы приступили к работе. Купили немецкие марки и выгодно их перепродали, за что получили выговор.

Когда весной 1991 года мы въехали в своё помещение в Камергерском, у нас уже была валютная лицензия, мы вступили в SWIFT, вели переговоры о вступлении в систему Visa. Бизнес развивался невероятно быстрыми шагами. Кооператоры шли к нам толпами — как на рублёвое, так и на валютное обслуживание. Кредитов мы выдавали крайне мало. Поскольку банк был создан сотрудниками Внешэкономбанка при участии западных банков, которые тяготели к внешнеэкономическим расчётам, то рублёвые операции были у нас на втором месте, как бы находились в загоне. Правда, до тех пор, пока мы не вышли на биржу. К тому же реальная потребность в отечественных деньгах у нас возникла, когда мы стали заниматься ГКО. Тогда появились первые серьёзные клиенты, которым были необходимы расчёты и в рублях, и в валюте. Среди них — «Уралкалий», Новороссийский порт, «Дальлес». Но самым важным и привилегированным клиентом ММБ стал «Сургутнефтегаз». Мы работали с ними с самого начала. Обслуживали его и по операциям с ГКО, и по внешней торговле. Они рассчитывались через нас с поставщиками труб, металла и всего остального. Их Сургутнефтегазбанк никогда даже не пытался провести ни одной валютной операции. Откровенно говоря, я толком не знал, чем этот банк занимается. Когда прилетел в Сургут на переговоры, куда меня пригласил генеральный директор Владимир Леонидович Богданов, то попросил его зайти в Сургутнефтегазбанк. Но, к сожалению, на это у него так и не нашлось времени. Мы в своё время даже рассчитывали сделать этот банк своим филиалом, ведь расчёты Сургута в рублях выглядели впечатляюще, и нам было интересно ими заниматься. «Сургутнефтегаз» продавал через нас доллары и получал рубли, которые забирал себе в Сургутнефтегазбанк. Мы же хотели обслуживать «Сургутнефтегаз» и дальше, в том числе и в рублях. Переговоров мы с ними на эту тему не вели, просто мечтали, что настанет благоприятный момент, когда нам удастся мечту реализовать. Однако когда случился дефолт 1998 года, «Сургутнефтегаз» серьёзно погорел, поскольку держал деньги в трёх банках — в Инкомбанке, в Кредобанке и в нашем. Два первых накрылись. И только ММБ продемонстрировал непоколебимую устойчивость, за что мы были вознаграждены со стороны «Сургутнефтегаза» ещё большей дружбой и вниманием. Объёмы нашего взаимодействия увеличились.

Тем не менее вернёмся в более ранний период нашей истории. Клиентов у банка становилось слишком много, поэтому в 1991–1992 годах мы решили заняться «чисткой». Под разными предложениями стали избавляться от менее выгодных клиентов. Поскольку с юридической точки зрения банк не имеет права закрыть счёт без просьбы клиента, мы не нарушали закон, зато устанавливали драконовские тарифы, которые были чересчур высокими для мелких кооператоров. Они были вынуждены сами покидать наш банк.

В сентябре 1991 года мы впервые в отечественной практике организовали синдицированный кредит. Технически он не создал нам никаких проблем. И я, и Судаков прекрасно знали, что это такое и как его организовать. АвтоВАЗ от имени ЛогоВАЗа запросил у нас слишком большую сумму — 50 млн долларов. Мы отказали. Сошлись на 20 млн. Однако для нас существовал лимит одного заёмщика. К тому же ЛогоВАЗ был не достаточно капитализированной фирмой. Поэтому мы должны были каким-то образом распределить риски между несколькими госбанками — Промстройбанком, Агропромбанком и Внешторгбанком. То есть теми, кто был способен принять участие в масштабной операции. Конечно, на тот момент можно было привлечь и Инкомбанк, и Кредобанк, но мы решили ограничиться госбанками. Кредит ЛогоВАЗу мы дали на год. Со мной вёл переговоры Б.А. Березовский. Пока в течение двух месяцев оформляли кредит, мы встречались с ним через день. Переговоры не были сложными, мы с них больших процентов не просили. Предложили либор плюс два процента. Это нормальная ставка, мы никого не собирались грабить. Тем более, что это был пилотный проект. Хотелось проверить, как механизм будет действовать в России. Одновременно мы опасались проявить себя с плохой стороны. Потому что если первый синдицированный кредит будет выдан на драконовских условиях, это выглядело бы не очень красиво ни для заёмщика, ни для кредитора. Неудивительно, что ЛогоВАЗ, не торгуясь, на все согласился.

Сразу же после нашего кредита возник концерн АВВА, и Березовский снова пришёл к нам с предложением, чтобы ММБ взял на себя реализацию акций АВВА и ведение счетов концерна. Мы ему сразу отказали. Сегодня все знают, что АВВА была стопроцентной авантюрой. Тогда же особенно нас настораживало то, что Березовский сказал, что привезёт к нам в банк несколько грузовиков с акциями. Мы ему объяснили, что не можем себе позволить их держать у себя, потому что у нас не было соответствующего денежного хранилища. К тому же для учёта этих акций, их выдачи, регистрации и ведения депозитных книг нам пришлось бы взять на работу много новых операционистов, которых даже негде было разместить. Физически мы не были готовы к таким издержкам. К тому же нам не нравилась сама операция, когда с нуля создавалась компания с неясными перспективами. Ведь каждый знает, что и тогда, и сейчас автомобилестроение в нашей стране далеко не самая ведущая отрасль промышленности. Российская техническая мысль в этой области пока себя не проявила.

Мы доложили тогда своим иностранным партнёрам о первом синдицированном кредите, но разрешения у них не спрашивали. В принципе в ММБ была следующая процедура: если в течение десяти дней от акционеров не поступает отрицательных заключений на наше предложение, сделка считалась одобренной. Мы всем рассылали уведомления о своих действиях. У нас была жёсткая иерархия, которая существует во всех банках. Председатель правления исполнял свои обязанности, а ино-



Первый начальник управления контроля за рисками Джон Фицджеральд. 1991 год.

странные члены правления — свои. Конечно, они могли выражать своё личное мнение и на заседаниях кредитного комитета, и правления. Но их одобрения при этом не требовалось. Мы обсуждали сделки в рабочем режиме, как принято во всём мире. При этом сбоек в работе банка не было. Акционерам мы докладывали только о сделках, длящихся дольше года и сверх определённой суммы. Мы долго бились за такой молчаливый акцепт. Иностранные партнёры считали, что мы должны получать письменное одобрение по каждой операции. И всё-таки нам удалось доказать, что одобрение в каждом отдельном случае на практике излишне трудно реализуемо. Потому что в силу своей занятости акционеры не в состоянии уделять внимание всем мелким вопросам. Допустим, мы просим раз-

решение о кредите в два миллиона долларов на два года. Для европейского банкира это настолько мизерная сумма, что она даже не откладывается у него в голове. Он тут же забывает дать указание секретарям и помощникам напомнить ему об операции, чтобы как-то на неё отреагировать. В результате мы всё-таки сошлись на молчаливом акцепте. Если через 10 дней не получаем отказа, сделка одобрена. Впоследствии мы довели молчаливый акцепт до 7 дней. При этом никогда не спрашивали ни у кого разрешения.

Так мы стали пионерами синдицированных кредитов на российском рынке, а в 1993 году ММБ предложил ряду российских банков участвовать в ещё в одном организованном нами кредите, общей стоимостью свыше 16 млн долларов. Доля банка, который выполнял и агентские функции по этому кредиту, составила 6,2 млн долларов.

Тем не менее синдицированные кредиты после этого в ММБ не прижились, и мы ими мало занимались. Это во Франции, где банкиры любят делить риски, они получили большое распространение.

В 1992 году обанкротился Внешэкономбанк СССР, и многие его клиенты перешли к нам. У нас открыли счета большинство внешнеторговых организаций. Мы были только рады этому. В связи с этим увеличились объёмы работы, но сотрудники исправно выполняли свои обязанности. Те, кто работал сверхурочно, получали дополнительные бонусы. Для новых операций не потребовались новые люди и помещения. Просто один сотрудник вместо 6 стал совершать 60 операций в день. Ему для этого приходилось всего лишь более рационально распределять своё время.

ММБ первое время занимался и таким направлением, как работа с мягкими валютами. Но вскоре мы его закрыли. Законодательства стран СНГ изменились настолько, что работать с их деньгами стало невозможно. Я, например, ездил в Узбекистан и договаривался, что мы откроем у них счета. Их местный Внешторгбанк дал нам своё согласие, но Центральный банк запретил. Были приняты меры, чтобы никто никогда не имел права приближаться к местной валюте, никто, кроме местных банков. В резуль-

тате у нас этот бизнес засох. Неудача нас постигла и с казахским тенге. Казахские банки достаточно быстро окрепли, стали самостоятельными и перестали нуждаться в российских посредниках. Они сами спокойно продавали и покупали свои тенге. Это был выгодный бизнес. Так что на бирже мы с этими валютами не работали. Совершали только прямые операции, в которых сами устанавливали обменный курс.

Международные бюрократы

В мае 1992 года Export-Import Bank of the United States (Экспортно-импортный банк США) подписал с ММБ и с Внешторгбанком соглашение об экспортно-кредитных операциях американских компаний. Переговоры вёл я, для чего ездил в офис EXIMBank, расположенный в Вашингтоне. К сожалению, это оказалось пустой тратой времени. Никаких операций так и не было произведено. Зато нам было важно получить признание таких институтов, как World Bank (Всемирный банк), EXIMBank. Мы старались чем-то себя проявить, чтобы доказать свою конкурентоспособность. Хотя ММБ и получил право на расчёты с Ираком в рамках программы «Нефть в обмен на продовольствие», до самих операций, к сожалению, дело так и не дошло. Сегодня, задним числом я понимаю, насколько это была коррумпированная схема, в которую был вовлечён даже сын генерального секретаря ООН Кофи Аннана. Никто нам, конечно, ни на какие откаты не намекал, тем не менее, у нас перед глазами в качестве примера стоял В/О «Тракторэкспорт». Он был у нас основным контрагентом по Ираку, закупал медикаменты, ему отгружали за это нефть, но и у него сотрудничество не получилось. Операции выглядели слишком запутанными, их очень долго рассматривали — 100 дней до поставки, сто дней после. А когда ты сто дней держишь деньги замороженными, пока кто-то рассматривает ту или иную заявку-бумажку, то овчинка выделки не стоит. «Тракторэкспорт» тогда кинули те же самые люди из международных финансовых организаций, что и нас, и наше внешнеторговое объединение потеряло и свои имеющиеся контракты. Потом в Ираке началась война, и ни о каких операциях речи уже быть не могло.

Председательство на Московской межбанковской валютной бирже

В 1991 году стало ясно, что в стране из-за отсутствия благоприятных условий не развиваются межбанковские отношения. На тот момент уже появилось достаточно много банков. Была создана и Ассоциация банков Советского Союза, которую возглавил эстонский банкир из Тарту. Однако уже ни один банк не доверял другому. При этом всем было ясно, что деньги должны двигаться, межбанковские кредиты должны выдаваться. А граждане при этом не должны бояться нести деньги в банковские учреж-

дения. В этот момент родилась идея создать рынок ГКО — государственных бумаг, чтобы разнообразить баланс банков. До этого времени в России не было ни первоклассных, ни второклассных векселей, ни долгосрочных, ни краткосрочных государственных бумаг.

Будучи заместителем председателя ММБ, я продолжал поддерживать хорошие отношения с Центральным банком России. Ведь «Совинтрейд» я создавал вместе с Олегом Владимировичем Можайсковым, с 1990 по 1992 год занимавшим должность начальника Валютно-экономического управления Госбанка СССР. А в 1988 году мы, изучая опыт аналогичных зарубежных структур, ездили вместе в Чехословакию, Венгрию, ГДР, выпили там много пива и вдоволь наговорились.

Неслучайно в работу по новому проекту — созданию рынка Московской межбанковской валютной биржи, включили и меня. В Госбанке этим проектом занимались О.В. Можайсков и А.И. Потёмкин. Потом к нам присоединился Александр Захаров. Когда ММББ выиграла конкурс на размещение государственных краткосрочных облигаций (ГКО) мы все вместе ходили в Минфин к Б.И. Златкис, отработывали детали их запуска в оборот.

ММБ придавал большое значение участию в капитале Московской межбанковской валютной биржи, появившейся в первой половине 1991 года. Мы вступали в ряды её акционеров, имея долю в 1,66%. Потом стали покупать дополнительные акции, и сегодня этот пакет очень и очень дорогой. Цель покупки была двоякая. В первую очередь инвестиционная — мы считали это дело выгодным. К тому же, конечно, хотели влиять на политику биржи, хотя вслух об этом никто не говорил. А добро на открытие счетов на бирже мы получили исключительно из-за репутации банка на российском рынке. У ММБ она всегда и во всём была безукоризненной. Мы обладали наилучшим опытом расчётов с иностранными контрагентами. Такого опыта в то время не было ни у одного из российских банков, включая государственные.

Вокруг ММББ сформировалось ядро банков, чьи представители, проголозовав, выбрали меня первым председателем правления биржи. Естественно, я активно предлагал услуги своего банка в качестве расчётного, причём совершенно искренне и с чистой совестью. Коллеги прислушались к моему мнению. Ни у кого не было ко мне никаких претензий — за исключением журналиста «Московского комсомольца» А. Минкина, который написал четыре статьи, порочащих мою честь и достоинство. Одна, кажется, называлась «Кондратюк в стране дураков». Речь в ней шла о том, что якобы я завоевываю власть на бирже в интересах своего банка. Вообще Минкин настолько меня «полюбил», что в 1994 году даже включил мою фамилию в сотню самых влиятельных людей России.

На самом деле никогда никаких особых интересов на бирже у ММБ не было — кроме того, что основная часть расчётов проводилась через наш банк. Сейчас расчёты проходят через ЦБ, а на тот момент главный банк страны не был готов к выполнению такого рода операций. Поэтому нужно

было найти банк, которому это было бы под силу. Что касается группы «Мост» и МЕНАТЕП, которые, по слухам, заказали Минкину «наезд» на меня, то в их лице мы не видели ни конкурентов, ни завистников. Они даже не были акционерами биржи. Уже позже, когда из состава акционеров стали выбывать казахские и узбекские банки, эти банки попытались занять их места. Причём делали это настолько некрасиво и с таким шумом, что всё руководство биржи обиделось и приняло решение, не принимать столь скандальных кандидатов. Надо сказать, что Платон Лебедев вообще всегда отличался некорректным поведением. Мы же стремились, чтобы у нас на бирже была компания единомышленников, которые обсуждают актуальные вопросы — без какого-либо давления и диктата. Если бы на наших собраниях присутствовал Платон, в конце концов, мы были бы вынуждены слушать его одного.

Председателем правления ММВБ я пробыл только два года. После чего началась сильнейшая война за это кресло. Генеральный директор А.В. Захаров назначил себе сумасшедшую зарплату и всякие социальные фонды и пакеты. Одновременно у него появились и рычаги влияния в мэрии, патриархии и многих других важных организациях. Поэтому ведущие биржевики Захаров и Потёмкин включились в борьбу за эти блага. Я в этой битве участвовал постольку, поскольку занимал один из главных постов. В итоге победил Александр Иванович Потёмкин, а я стал рядовым членом совета директоров. В этом звании я пробыл ещё четыре года. Административными делами при этом занимался Захаров, а политическими — Потёмкин. Так что моя работа была скорее общественной, хотя мы, члены правления, и получали ежегодную премию в 5000 долларов. В конце концов мои недоброжелатели воспользовались «компроматом», сфабрикованным Минкиным, и под шумок вывели меня и из Совета. ММБ же все это время прилично зарабатывал на бирже, в том числе и на операциях с ГКО. По доходам до 1997 года наше управление валютных операций и международных корреспондентских отношений оставалось в банке добытчиком номер один. В 1997 году произошёл кризис в Азии. Началось с того, что лопнул корейский пузырь, тамошние акции очень здорово упали, за ними пошли вниз и российские ценные бумаги, понесли серьёзные убытки и мы.

Дефолт

Я работал с тремя председателями правления. Все они были настоящими профессионалами. Но надо сказать, что на работе банка личность очередного руководителя никак не отражалась. Конечно, особенности характера лидера сказывались, в частности, на работе кредитного комитета. И если Вячеславу Судакову нравилось, когда члены правления решают между собой вопросы, азартно споря, иногда даже собачатся, то Илкка Салонен старался не доводить дело до таких углублённых дискуссий. Виктор Геращенко давал всем выговориться, но когда требовалось, мог

заставить замолчать. Судаков никого не посвящал в свои мысли о будущем банка, а Геращенко никогда не скрывал, что он в банке человек временный и надолго в ММБ не задержится. Илкка Салонен был удовлетворён тем, что стал председателем, потому что руководство международным банком он рассматривал как очень полезную для своей карьеры ступень.

В мае 1998 года в ММБ состоялось годовое собрание акционеров. Отчитывались о работе за год. Акционеры сделали нам серьёзные замечания по поводу нашей слишком большой вовлеченности в ГКО. Наше оправдание, что это государственные бумаги, не имело для них никакого значения. Совет директоров предложил нам сокращать операции с облигациями и по возможности полностью уйти с этого рынка. Мы так и поступили — выполняя указание, стали избавляться от ГКО, чем сразу же вызвали недовольство руководителей ЦБ. Тем не менее мы должны были действовать в соответствии с решениями акционеров, и в конечном итоге на момент дефолта портфель ГКО у банка был минимальным.

После объявления дефолта мы каждый день получали от иностранных банков партнёров обновленную таблицу претензий. Всё время приходилось торговаться по поводу устанавливаемого для расчётов курса доллара. Контрагенты потребовали от нас платить долги по форвардам по 32 рубля за доллар. Мы, как могли, возражали, вели переговоры, доказывали. В результате сошлись на 12,65. Российские же партнёры по форвардным сделкам нас сразу кинули. Кроме нас с иностранцами рассчитался только Внешторгбанк, но его председатель правления Д.В. Тулин дал указание рассчитаться по курсу 26 рублей за доллар.

В результате этого наш убыток составил порядка 47 млн долларов. «Райффайзенбанк» тогда стал беднее на 160 млн. Банк Австрия (Россия) в результате дефолта, по существу, закрылся. Так что мы пострадали ещё умеренно, однако акционеры сделали нам строгое внушение. В то же самое время они приняли во внимание, что мы последовали их указаниям и резко сократили портфель ГКО.

После кризиса в ММБ пришёл новый руководитель — Илкка Салонен. Из «финансовой ямы» пришлось выбираться самостоятельно. Никто на первом этапе нам материальной помощи не оказывал, ни один акционер не дал ни копейки. Рост капитала шёл за счёт текущей прибыли, добываемой в основном валютным управлением. То есть всё было, как обычно. К тому времени в банке накопилось много невозвращённых кредитов. Например, тот же «Дальлес» не вернул нам 7 млн долларов. Мы долго бились, но так ничего и не добились и от «Алтаймолпрома», которому предоставили кредит на реконструкцию молокозавода. У нас просело несколько лизинговых операций, и пришлось переоформлять их в кредитные. Тогда мы поняли, что в России пока почва для лизинга вообще отсутствует. Нет никакой основы — ни налоговой, ни законодательной. Как можно работать, если автомобиль Hummer в Америке стоит 20 тыс. долларов,

а в России уже все 80. Такая разница возникает на таможне. Половина бюджета страны формируется за счёт таможенных сборов! И я ем «ножку Буша» и тем самым напрямую финансирую бюджет через таможню. И это ненормально. И что получается: я ввёз из-за границы станок, который принадлежит немецкой лизинговой фирме, он находится у неё на балансе. У меня на балансе его нет, зато я точу на нём шурупы и поставляю их автомобильным заводам. Плачу налоги, зарплату, с которой тоже платятся налоги. Получаю прибыль, расширяю производство. Казалось бы, всё в порядке. Ан нет! Оказывается, я не имею права так сделать и взять станок в оперативный лизинг. В России просто не существует такого понятия. Вместо этого я сначала обязан растаможить станок, заплатить пошлину, то есть фактически его купить, а только после этого задействовать его в работе.

У нас в стране банковское дело реально не контролируется и не направляется, а движется само по себе. В стране нет стратегии развития банковского бизнеса. Хотя бы один частный пример: в Лондоне существует LIBOR (London Interbank Offered Rate), во Франкфурте FIBOR, в Париже PIBOR.* Если сейчас следовать программным речам президента и премьера, мы должны иметь RIBOR — Russian Interbank Offered Rate. Пытались мы когда-то ввести MIBOR — Moscow Interbank Offered Rate, не получилось, потому что эту работу нужно вести планомерно и при поддержке государства. Во всех странах существует джентльменское соглашение по тарифам. Банки договариваются, что будут взимать те или иные установленные проценты. Хотя эти соглашения повсеместно нарушаются, особенно при операциях с крупными клиентами, тем не менее международные правила существуют, на которые можно сослаться и за нарушение которых принято стыдиться. У нас ничего подобного нет. Кто должен этим заниматься? Ассоциация банковская? Сомневаюсь. Центральный банк России? Не думаю. Скорее всего, это должно стать задачей банковской комиссии, которая могла бы существовать или сама по себе, или при Ассоциации банков. Допустим, раз в семь лет она проводила бы ревизию каждого банка. Как делается в той же Франции, где такие ревизии проводит и Банк Франции, и банковская комиссия Франции. Такой комиссии можно придать любые полномочия. Какие запишут, такие и будут. А задача ЦБ — регулировать денежную и кредитную массы. Банки могут возникать, лопаться, снова возрождаться и в любом случае для ЦБ все банки должны быть равны. Для развития банковской сферы нужны чёткие правила игры, и кто-то обязан возглавить работу по их созданию. Если мы хотим сделать рубль конвертируемым, то должны готовить рынок к выполнению этой задачи. Ведь рынок невозможно создать без единого инструмента. И даже если мы поставили задачу загнать гвоздь в стену, то можем сделать это с помощью камня, кирпича, палки, кулака, головы. Наконец, молотка. Пока мы предпочитаем забивать гвозди головой, а это, как понимаете, самый болезненный и тяжелейший путь. Так и в экономике, удивляемся, почему день-

* Национальные ставки предложения на межбанковском депозитном рынке. — *Прим. авт.-сост.*

ги, которые даются банкам, не доходят до конкретных предприятий. Да в России никто никому не доверяет! Банки группы А не верят банкам группы В. Банки группы В не доверяют банкам группы С. Почему не доверяют? На эти банки они не открывают лимитов. И чтобы их установить на банки групп В и С, необходимо каждый раз обращаться к акционерам, владельцам. Это долго и сложно, поэтому гораздо проще купить доллары по 26 рублей, а продать по 36. Для этого не требуется напрягать мозговые извилины.

Рынка у нас в стране как не было, так и нет. Причём власти не принимают никаких необходимых решений и не предпринимают никаких действий в этом направлении. Я не могу купить земли ни в Подмосковье, ни в Сибири, нигде. Власти при этом, на мой взгляд, занимаются шапкозакидательством и лозунгами. Более того, когда в 1918 году в банк вошёл отряд матроса Железняк или кого-то ему подобного, то после этого банковская система не работала до 1931 года. Нетрудно предположить, что если в сегодняшний российский банк придёт президентский резерв, наша банковская система может быть парализована ещё на 50 лет.

Я проработал в ММБ десять с лишним лет. Для меня это была прекрасная школа. Сожалею о том, что больше в ней не учусь. Мне кажется, что иностранный опыт, который мы привезли в страну, оказался бесценным. Благодаря сделанным нами первым шагам он стал расширяться и углубляться. Я в этом уверен.