

Юлия Васильевна  
**Балашова**

**Заслуга наших западников в том, что они не препятствовали представлению нам тех социальных благ, которые привычны для них**

С Международным Московским Банком я впервые соприкоснулась, когда работала в Госбанке СССР. Настали такие времена, в стране активно стали возникать совместные предприятия. И во Внешэкономбанке СССР был создан отдел новых форм, который, кажется, возглавил Юра Кондратюк. Если не ошибаюсь, они тогда, в 1989 году, активно работали над созданием АО «Совфинтрейд», в уставе которого предусматривались лизинговые операции. Ему же было поручено заняться созданием и нового банка на основании постановления Совета министров.\* Кондратюк соображал очень хорошо, поэтому решил, что с самого начала будет лучше по этим вопросам открыто взаимодействовать со структурами Госбанка — нас ведь всё равно не обойдёшь. Кондратюк совершенно правильно всё рассчитал: держать нас в курсе каждого своего шага будет лучше и для них, и для нас. Уже не вспомню точно, но в 1989 году он позвонил либо О.В. Можайскову, который на тот момент был моим начальником, либо напрямую мне. Но я стала участвовать в работе над этим проектом.

Начались переговоры. Не во всех я участвовали, но о том, как продвигалось создание ММБ, знала из первых рук. Основной задачей сначала было выбрать, кого из отечественных банков взять в партнёры, то есть в будущие акционеры. Естественно, вне конкуренции по вполне очевидной причине был Сбербанк СССР: у него было больше всего денег. Я прекрасно помню, что мы от лица Госбанка настаивали на том, чтобы советское участие в создаваемом банке было доминирующим. В итоге были выбраны три структуры: Внешэкономбанк, который получил долю в 20 %, Сбербанк и Промстройбанк. У них было по 10 %. Иностранцев было пятеро, и их части были одинаковые — по 12 %: Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki.

Всю эту работу вёл Юра Кондратюк, очень моторный человек, по ходу дела у него постоянно возникали какие-то идеи, которые он сразу же

\* Ю.Н. Кондратюк был заместителем начальника в управлении кредитных операций, ответственным за кредитование новых форм внешнеэкономических связей. Возглавлял управление член правления Внешэкономбанка СССР Е.М. Гревцев. Кондратюку поручили разработку проектов создания АО «Совфинтрейд», Международного Московского Банка (ИМВ) и компании «Евролизинг ГмбХ» в Берлине. — *Прим. авт.-сост.*



**Юлия Васильевна Балашова**

**1961–1979**

От инспектора до главного юрисконсульта Внешторгбанка СССР

**1979–1991**

Главный юрисконсульт Главного валютного управления Госбанка СССР

**1992–2003**

Главный юрисконсульт, советник правления Международного Московского Банка

**2003–2005**

Советник председателя правления Интерпромбанка

**2005 — наст. время**

Экономический советник Юридического департамента ЦБ РФ

готов был воплощать в жизнь. Первые переговоры прошли в Москве, все переговорщики с советской стороны яростно отстаивали интересы Советского Союза. И, честно говоря, было что защищать. К примеру, наполнение уставного капитала. Западники гнули свою линию: мол, нам рубли не нужны, мы все расчёты всё равно будем в иностранной валюте производить, значит, все взносы должны быть в долларах. Мы настаивали на своём: наша валюта — рубль, и мы, безусловно, будет работать и с ней. В итоге нам удалось не только настоять на своём, но и провалить своё решение: доллары в уставный капитал были заложены по советскому внутреннему курсу. В октябре 1989 года, когда Госбанк СССР зарегистрировал Международной Московский Банк, его утверждённый капитал составил 100 млн рублей — 80% в иностранной валюте и 20% в рублях.

Следующим этапом нашей работы была подготовка учредительных документов. Авторами первых проектов были иностранцы. Уже на том этапе в Москву каждая страна-участница прислала для работы своих представителей. Между акционерами были поделены сферы ответственности. Там, за границей, они встречались, готовили какие-то варианты документов, скорее всего, между ними были разногласия, но при встрече с нами они выступали единым фронтом. Советские Госбанк и Минфин, в отличие от иностранцев, сражались на глазах у всех переговорщиков. Со стороны Министерства юстиции с нами работала Татьяна Удальцова — очень бойкая девочка с прекрасным

знанием английского языка.

Кроме Кондратюка, в рабочую группу по созданию Международного Московского Банка вскоре вошли, конечно, Юра Тверской и Владик Судаков будущий председатель правления ММБ. Но сначала процесс шёл без участия Судакова. Он тогда работал во Франции и присоединился к нам несколько позже. По инициативе моторного Кондратюка переговоры шли как в Москве, так и в столицах других стран — будущих акционеров, чему мы были рады. Плохо ли побывать в Париже, Вене или Хельсинки?

В конце 1989 года ММБ был зарегистрирован и в Министерстве финансов в качестве совместного предприятия, и в Госбанке СССР в качестве коммерческого банка. Когда я вышла из игры, сделав своё дело, был поднят вопрос о моём переходе во вновь созданный банк. С одной стороны, предложение возглавить у них юридическую службу было для меня приятным, с другой стороны, я прекрасно понимала, что им на тот момент нужен был совсем другой специалист. Им необходим был не просто юрист, а человек, свободно владеющий английским языком. В такой степени я

им не владела. В ММБ вторым языком официально был утверждён английский, что порой создавало весьма забавные ситуации: когда, условно говоря, Иванов и Петров были вынуждены вести внутреннюю переписку на чужом для них языке. В общем, всё делалось по европейским стандартам.

Так что тогда, когда мне предложили пойти в ММБ начальником юридического отдела, я отказалась. Да и тогдашний мой начальник — В.В. Геращенко — сказал, что там делать нечего, поэтому меня не отпустит.

Но, несмотря на все трудности, Международному Московскому Банку в 1989 году всё же удалось сформировать некий кадровый костяк, который и дал силы выжить и продолжать бороться дальше. Могу только представить, каким бы он стал, если бы у него сразу не было бы такой кадровой проблемы.

Итак, на какое-то время мои контакты с ММБ отрубились. В очередной раз я столкнулась с ними уже позже, когда они пришли в Госбанк за разрешением на осуществление операций с иностранной валютой. Оно от Госбанка СССР было ММБ получено в тот же день. К тому времени в Госбанке даже не была установлена процедура выдачи таких разрешений, не было и необходимого пакета документов. Мне пришлось сочинять их самой. Бумага оказалась очень короткой, но представляющей очень широкие полномочия. Такой феномен в истории банковской бюрократии объяснялся многими причинами и главным образом тем, что правовая база учредительных документов была отработана в ходе переговоров с участием представителей Госбанка и Минюста. Иностранцы по тогдашним нашим представлениям, несли из своей рыночной экономики передовые технологии, а штат ММБ, который всё же удалось к тому моменту сформировать из сотрудников Внешэкономбанка и Министерства внешней торговли владел навыками работы с иностранной валютой. По этой причине мне сразу удалось подписать моё сочинение у В.В. Геращенко. Позже банк получил и генеральную лицензию № 1 от Центрального банка, но уже без моего участия.\*

Но поработать в ММБ всё же, видимо, мне было суждено. Однако пришла я туда, можно сказать, трагическим путём. Развалилось моё любимое советское государство, а в наш Госбанк СССР пришли захватчики. Может, кто-то и по-другому воспринимает то, что тогда произошло, но для меня эти люди были именно врагами, которые принесли зло. В декабре 1991 года Госбанк СССР был ликвидирован, а все дела принял уже существующий на тот момент Центральный банк РСФСР, переименованный в Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Председателем правления его был Г.Г. Матюхин. В.В. Геращенко подал в Верховный Совет заявление об отставке. В здании хозяйничали солдаты, были опечатаны сейфы, валютная кладовая. Эти «комиссары» ликвидационной комиссии ещё только ключей, как в дни путча, не требовали. Мне было очень обидно. Виктор Владимирович покинул банк,

\* Первым банком, получившим в 1990 году разрешение на работу с валютой, был Кредо Банк. — *Прим. авт.-сост.*

а я осталась. Рассчитывала хотя бы на то, что с нами поговорят, всё я же в Госбанке на то время отработала уже 31 год... «Общение» с нами ограничилось пустой формальностью: нам раздали какие-то бумажки, предложив самим решить, уходить или оставаться. Стало ясно, что надо искать другую работу.

Особенно по этому поводу я не переживала — у меня тогда было много предложений. Не знаю, почему, но, возможно, потому что я никогда не отказывала в помощи тем, кто ко мне обращался, помогала, консультировала. Мне часто звонили из разных иностранных фирм, каких-то фондов. Но уйти я решила вместе с Геращенко и Можайсковым, которые тогда получили приглашение от академика Сергея Шаталина, в 1991 году возглавившего Международный фонд экономических и социальных реформ «Реформа». Нам там в общем-то даже понравилось. Хотя все прекрасно понимали, что всё это временно и Виктор Владимирович когда-нибудь вернётся в Центробанк. И ему, и нам было очевидно, что Матюхин всё в конце концов завалит. В общем, мы с Олегом, собираясь в фонд, даже про деньги не спросили. Советский менталитет давал о себе знать.

А тут я как-то встретилась с Юрой Кондратюком, разговорились, обсудили всё, что произошло. Он меня и спрашивает, куда я собираюсь идти работать. И как узнал о моих планах, давай наседать на меня: «Какой Шаталин, ты что, обалдела? Ты что, экономист? Давай лучше к нам!» Ну а я, как говорится, в тому времени созрела, да и спрашивать уже ни у кого не надо было. Конечно, поразмышляла немного — ведь я столько лет проработала с Можайсковым, с Геращенко, бросать их было жалко. Но главным доводом, подействовавшим на меня, стало то, что я всё же была слишком далека от макроэкономики. Олегу я рассказала, что меня пригласили в ММБ, и он меня понял и поддержал, Виктор Владимирович тоже уже понимал, что в фонде не задержится. А когда в Международный Московский Банк пригласили и Можайскова, всё и решилось. Так что мы туда пришли вдвоём. Олег Владимирович возглавил отдел стратегического планирования, а я под его руководством решала правовые вопросы. Одной из основных моих обязанностей, в job description была связь с Центральным банком. Там оставались люди, которые помнили, что значительную часть проектов законов «О Госбанке СССР» и «О банковской деятельности» довелось сочинять мне. Поэтому когда началась разработка поправок к законам «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и «О банках и банковской деятельности», которые были кальками с союзных законов, меня привлекли к этой работе тогдашние зампреды Дима Тулин и Арнольд Васильевич Войлуков. Пришлось участвовать и в подготовке нормативных актов Банка России. На первых порах, кажется, в 1992 году, по просьбе Тулина помогала сочинять инструкцию № 14 об особенностях выдачи лицензий банкам с участием иностранного капитала. Я прекрасно помню, как Дима прислал мне какой-то текст на двух страничках, который я поправила на своё усмотрение. Вот этот документ и был утверждён в качестве первоначаль-

ного варианта инструкции. Потом, конечно, её вид поменялся, деформировался, но среди авторов оказалась и я.

Я понимала, что возможности нашего банка и квалификация его персонала превосходят аналогичные показатели других коммерческих банков. Мне хотелось, чтобы ЦБ использовало его в качестве своеобразного полигона для обкатки своих решений. Это удалось, благодаря разумности и ответственности Жени Иванова, возглавлявшего эту работу, в отношении разработки инструкций по валютному контролю. Он послал к нам двух толковых парней, а мы со своей стороны мобилизовали людей, занимавшихся валютным контролем. Много дельных предложений внесла тогда Нина Баканова, которая руководила бэк-офисом. В результате получился документ, основанный на практике, удобный для исполнителя. Жаль, что сейчас ЮниКредит Банк в ЦБ в качестве такого полигона не значит.

Другим направлением нашей с Можайсковым работы были и некие стратегические проекты банка, которым мы давали свою оценку. В какой-то момент мы трудились на д созданием лизинговой компании банка. Надо было понять, что лучше: купить готовую организацию или же создать её с нуля. Нашли одну подходящую фирму в Германии, но в конце концов решено было всё же отказаться от рискованной покупки. Ещё один проект, который ММБ не стал воплощать в жизнь, — офшорный бизнес. Довольно долго мы думали о том, не учредить ли свою компанию на Кипре и даже ездили договариваться с Центральным банком Кипра по этому поводу. После жарких обсуждений, вопрос был вынесен на правление. Однако иностранные акционеры, в каких-то вопросах более рассудительные, чем наши, категорически запретили это делать. Потом уже, спустя время, стало понятно, насколько они были правы. Создав офшорное подразделение, ММБ просто потерял бы свою незапятнанную репутацию и лишился бы имиджа правильного банка. Не говоря уже о рисках, которые были связаны с бандитами и прочими криминальными структурами, которых в то время было великое множество.

Много было и рутинной работы: подготовка различных внутренних инструкций, которые нужно было либо заново создавать, либо переделывать, правовые согласования. Немного позже, когда Олег стал советником председателя правления, отдел возглавил Сергей Тропин. В это время меня несколько раз переводили с одного места на другое. Успела я поработать и в юридической службе под началом Гены Лукьяненко, где занималась корреспондентскими отношениями и оперативной работой. Тем не менее основным моим направлением всегда был именно Центробанк. В 1998 году Олега Можайскова пригласили в ЦБ. Мою же связь с ЦБ закрепили документально, помимо того что выдали удостоверение, где я значилась советником зампреда, и пропуск, действительный по сей день. Так у меня появилась новая должность в Центральном банке — советник.

Подводя итоги своего карьерного пути в Московском Международном Банке, могу сказать, что не жалею ни об одном дне, который проработала там. Мы много сделали, потому что у нас были колоссальные возмож-

ности. С одной стороны, у нас были акционеры, которые способствовали внедрению прогрессивных банковских технологий, огромным международным опытом, с другой стороны — мы принесли свои отработанные технологии из советского монопольного банка, обслуживающего внешнюю торговлю. Нам это давало всё: и клиентов, которые постоянно шли к нам, когда рушились другие банки, и специалистов.

У нас в банке, с моей точки зрения, была потрясающая атмосфера. Не припомню ни одного случая, чтобы возник какой-то конфликт. Я думаю этому во многом способствовали те социальные блага, которые удалось предоставить служащим и которые были привычны для представителей наших иностранных акционеров. С первого дня в банке была организована бесплатная столовая, которая работает по такому же принципу и до сих пор. Есть ещё один момент, за который можно быть благодарными Владику Судакову, — схема медицинского обслуживания сотрудников, так называемое медицинское страхование. В то время, когда в стране разваливалась экономика, он сумел обеспечить бесплатное страхование всех своих служащих, которых не только прикрепили к одной из лучших городских поликлиник на Китай-городе, но и распространили льготы на членов их семей. Нам удалось создать свой пенсионный фонд. Когда мы пришли в банк, отдел персонала просто не знал, с какой стороны подступиться к этой теме. Мы с Можайсковым взялись за дело и сделали практически невозможное в то время. Я начала с того, что, вспомнив свой опыт работы в Лондоне, освежила в памяти все их наработки. Подняла документы, которые у меня были по работе с Моснарбанком. Потом изучила французское, австрийское и американское законодательства по этому вопросу. Работали всерьёз. Многие удивлялись: зачем мы занялись этим, средний возраст сотрудника банка составлял лет 25, о пенсии никто не думал. И было нас всего 200–300 человек. Но мы понимали, что это было необходимо делать, потому что отношение к людям — это основа эффективной работы банка.

Понятно, что ММБ постоянно менялся, вместе с ним менялись и подходы к решению различных вопросов. Когда я уходила оттуда в 2003 году, это был уже совершенно другой банк. Не лучше и не хуже, просто — другой. Но бесспорно одно — ММБ сыграл колоссальную роль в российской банковской системе. Мы показали всем: то, что создавалось десятилетиями в советской системе, может продуктивно работать и в новых экономических условиях. Мы адаптировали технологии Внешторгбанка, Внешэкономбанка, Госбанка СССР к новым условиям — а я уверена, до сих пор никто не может работать лучше, чем те советские структуры. Я 18 лет отработала во Внешторгбанке СССР и могу сказать наверняка: там мы имели доступ ко всей мировой практике, поэтому брали для себя только лучшее. И это в результате, стало достоянием, в том числе и Международного Московского Банка.