

Геннадий Васильевич
Лукьяненко

ММБ продемонстрировал мировой общественности, что в СССР времён перестройки есть всё, даже совместный банк

В Международный Московский Банк я попал благодаря моему приятелю студенческих лет Игорю Фоминову, который работал в договорно-правовом управлении МИДа. Ему позвонил приятель, тоже бывший мидовец — заведующий отделом кадров ММБ Игорь Петрович Вартамян и попросил помочь в поиске необходимого специалиста. Игорь Петрович долго работал в нашем консульстве в Канаде, настоящее его отчество — Поруйрович. Петровичем его называли для простоты. Вартамян был первым заведующим отделом кадров нашего банка и поэтому позвонил Фоминову и попросил его порекомендовать юриста-международника со свободным владением английским и знанием международного права. Поскольку я когда-то тоже работал в системе МИДа, Фоминов назвал мою фамилию и дал телефон. Причём, не посчитав необходимым предупредить меня об этом. Специалистов такого профиля, который был нужен банку, готовили только в МГИМО, который окончил и я в 1973 г. В один прекрасный день у меня в квартире раздался звонок. Игорь Петрович объяснил, кто он такой, и предложил прийти побеседовать. От неожиданности я потерял дар речи. В те годы для выпускника МГИМО слово «банк» звучало примерно так же, как овощная база. О банке у нас было представление, что, во-первых, это сугубо женская работа, а во-вторых, совершенно нетворческая. Что такое банк при госплановской системе? За тебя всё решают сверху, тебе же остаётся только механически проводить деньги. Конечно, мы краем уха слышали, что Внешэкономбанк в те времена был исключением из этого правила, поскольку обслуживал весь внешнеторговый оборот страны и одновременно курировал сеть совзагранбанков. Но ведь это был очень узкий сегмент, о котором никто ничего толком не знал.

Откровенно говоря, я пришёл на собеседование для галочки, без всякого желания и интереса — только ради того, чтобы не подводить товарища. Всё-таки Вартамян мне сказал, что ему рекомендовал меня Игорь Фоминов. ММБ, а точнее то, что он тогда представлял, располагался в небольшом помещении в здании Внешэкономбанка на Плющихе. Я переступил его порог в январе 1990 года. Банк зарегистрировали всего



Геннадий Васильевич Лукьяненко

1990–1993

Советник правления по юридическим вопросам, руководитель юридической службы Международного Московского Банка (ММБ)

1993–1994

Начальник юридического отдела ММБ

1994–2000

Главный менеджер юридического отдела ММБ

2000–2007

Начальник юридического управления ММБ

2007 — наст. время.

Директор юридического департамента ЮниКредит Банка

три месяца назад — в октябре 1989-го. Разговаривали со мной Игорь Петрович Вартамян и секретарь правления и административного совета ММБ Инесса Владимировна Карлова. Она пришла в Международный Московский Банк из Внешэкономбанка. Кстати, Инесса Владимировна, юрист по образованию, и юрист Госбанка СССР Юлия Васильевна Балашова приняли самое непосредственное участие в регистрации банка в 1989 году. Следует отметить, что в банке в то время работало около 40 сотрудников и чёткого распределения обязанностей между ними ещё не было. Все занимались всем — в основном разными организационными вопросами. До коммерческой деятельности было ещё далеко.

Карлова с Вартамяном произвели на меня очень приятное впечатление. Рассказали о перспективах банка. Предложили достойную зарплату — больше, чем я в то время получал. Пообещали всяческую помощь и поддержку. Словом, заинтересовали настолько, что почти уговорили. Банк занимал три комнаты. В одной сидели водители, которые развозили руководство, секретари и рядовые сотрудники. Начальство занимало вторую комнату. Была ещё и третья, где собиралось правление.

После предварительного разговора в отделе кадров я должен был пройти собеседование на правлении банка. Этой процедуре в ММБ тогда подвергались все без исключения претенденты на любую должность. На тот момент правление состояло из шести человек. Все они собрались, чтобы

задать мне вопросы. Я шёл на должность юриста, причём первого и на тот момент единственного в банке, поэтому расспрашивали меня, что называется, с пристрастием. Я сразу сказал, что в банках никогда не работал. Однако это обстоятельство их не смутило, и они сказали, что моя кандидатура им подходит. Выйти на работу сразу я не мог — следовало съездить на месяц в командировку в Женеву, чтобы закрыть долги прежнего места работы. Руководство банка согласилось подождать. Так что официально я работаю в банке с 29 марта 1990 года. То есть уже 19 лет.

Оклады в ММБ были такие же, как во Внешэкономбанке, с соответствующими надбавками, полагающимися за работу в международной организации. Мы называли их надбавками «за вредность».

На меня возложили обязанности по оформлению помещений для банка, так что я писал в разные инстанции письма, заключал первый арендный договор. Поскольку мы были первопроходцами, то на каждом шагу сталкивались с юридическими проблемами. К тому же надо было постоянно чего-то перерегистрировать. Бесконечное количество раз побывал сначала в Минфине СССР, потом в Минфине РСФСР и Минфине РФ. Процесс был долгим, так как нам постоянно требовалось предоставлять



С Инной Цымалина и членом административного совета от Евробанка Владимиром Сушко в Краснодаре.

всё новые и новые документы, вносить поправки в устав и в уже имеющиеся регистрационные свидетельства.

Основная часть существующей документации была связана с организационными решениями правления, административного совета, общих собраний акционеров. Готовила документы секретарь правления И.В. Карлова, а я следил, чтобы они были составлены юридически правильно. Инесса Владимировна также всегда просила меня проверить формулировки с точки зрения английского языка, который был в ММБ рабочим — мы все документы

сначала писали на английском, а уже потом переводили на русский язык. Собственно, и сейчас так делаем.

На Плющихе мы сидели до лета 1990-го, после чего нас оттуда попросили выселиться, потому что Внешэкономбанку самому потребовалась занимаемая нами «жилплощадь». К июню удалось подыскать офис в Лебяжьем переулке. Мы переезжали туда временно, зная, что проведём там всего несколько месяцев. Это было совершенно непригодное для банка помещение бывшего клуба, в углу которого даже располагалось возвышение для сцены. Рядом с нашими ксероксами и принтерами стояли холодильники, чайники, электроплитки. Так как по плану банк должен был начать операции не раньше 1991 года, мы тогда ещё не закупили стационарного компьютера для обработки больших объёмов информации.

Всё это время шёл ремонт в выделенном нам здании в Камергерском переулке, где мы в конце 1990 года смогли наконец приступить непосредственно к банковской деятельности.

Во Внешэкономбанке к тем, кто отважился перейти на работу в ММБ, относились как к смертникам. Большинство наших коллег недоумевали, зачем мы вообще рискнули связать судьбу с неким иностранным банком — мол, всё равно его рано или поздно закроют. При советской власти такие новшества выглядели сомнительно. Специалисты предпочитали не покидать надёжные насиженные места в госучреждениях, где можно было спокойно дотянуть до пенсии. Я, кстати, тоже решил не сжигать за собой мосты и заручился поддержкой своего бывшего начальства. Договорился, что, если у меня на новом месте что-то не сложится, я в любой момент смогу вернуться. Ощущения, что ММБ — это всерьёз и надолго, ещё не было. Возникал вопрос, до каких пределов позволят развиваться банку и зачем он вообще нужен руководству страны. Возможно, что просто для галочки. Чтобы продемонстрировать мировой общественности, что в СССР времён перестройки есть всё, даже совместный банк. Так что, с одной стороны, нам завидовали, а с другой — не каждый, кому предлагали перейти в банк на работу, решался на смелый по тем временам шаг.

При советской власти даже опытные специалисты не имели большого опыта работы с иностранцами. Главная трудность состояла в постоянном общении на английском языке. Свободно владели им немногие, поэтому большинство сотрудников банка испытывали постоянный стресс и из-за сохранившейся с советских времен «зашуганности» не понимали, как себя вести в том или ином случае. В результате одни держались излишне разболтанно, другие были слишком зажаты. Некоторые мои коллеги первое время, когда к ним обращались на английском, испытывали неловкость и то и дело просили меня: «Выясни, чего они от меня хотят». Потом, конечно, народ привык, пообтёрся, и оказалось, что всё совсем не так страшно. У меня же за плечами был трёхлетний опыт работы в секретариате ООН, поэтому я чувствовал себя вполне комфортно. До переезда на Камергерский я оставался единственным юристом в Международном Московском Банке. В августе 1990 года меня отправили на пять недель стажироваться в Париж — в юридический департамент банка Credit Lyonnais, одного из наших учредителей. В связи с моим отъездом взяли ещё одного юриста — Н.А. Казакову. Опытнейший специалист, она когда-то работала во Внешэкономбанке, но на тот момент была уже на пенсии. Наталья Александровна, будучи чисто банковским юристом, выполняла почти всю работу, связанную с подготовкой к началу проведения банковских операций. Я же больше занимался корпоративными вопросами, трудовым правом, а также всем, что выходило за пределы непосредственно банковской деятельности. Однако когда пошла кредитная документация, а её было очень много, мне пришлось заниматься и ею. ММБ как банк набирал обороты медленно. Первое время мы оформляли всего лишь по одному кредиту в месяц. Дело осложнялось тем, что на тот момент у нас не было ещё ни одного типового документа. Каждая операция была штучная, клиенты — крупные юридические лица, суммы кредитов — солидные для того времени. С физическими лицами мы работать не собирались, считая себя всего лишь небольшим дублёром Внешэкономбанка.

Вскоре к нашим основным обязанностям в какой-то степени прибавилась юридическая помощь валютной бирже. Её юристы постоянно обращались к нам за консультациями — в первую очередь, конечно, к Наталье Александровне, потому что на бирже работали люди, которые хорошо знали её по работе во Внешэкономбанке.

В июле 1990 года, когда создали Госбанк РСФСР (вскоре переименованный в Центральный банк РФ), началась его борьба с Госбанком СССР. Россияне также начали регистрировать банки. При этом они пытались нас переманить к себе, руководство ЦБ РСФСР обращалось с таким же предложением к нашему председателю В.Б. Судакову. Но наше начальство приняло решение, что мы прыгать не будем. Как сложилось, так пусть всё и остаётся. У нас есть лицензия, мы действуем на законных основаниях как креатура союзного банка и не собираемся переходить под российский ЦБ.



Разбираются
с тортом
Нина Баканова,
Сергей Трошин
и Геннадий
Лукьяненко.
Лето 2001 года.

Решение о перерегистрации пришлось принимать после августовских событий 1991 года, когда Госбанк СССР был ликвидирован. В октябре мы вдвоем с Судаковым пришли к председателю ЦБ РФ Г.Г. Матюхину. Принесли ему старые госбанковские лицензии и весь пакет необходимых для новой регистрации документов. Георгий Гаврилович принял нас очень приветливо, тут же вызвал своего сотрудника и передал ему наши документы, сказав, чтобы он не затягивал с нашим реформлением. Однако позже из-за того, что мы сдали документы не в установленном порядке, то есть не в экспедицию с соответствующим оформлением, у нас возникло немало проблем. Поскольку процесс начался неформально, из кабинета Матюхина, наши документы потом долго не могли найти. Тем не менее в итоге все благополучно разрешилось, и в декабре нам выдали генеральную лицензию под

№ 1, которая позволяла совершать любые банковские операции. На ней стояла дата 15 октября — день, когда мы сдали документы.

Ещё в советское время мы получили разрешение на строительство своего собственного здания на Кропоткинской набережной, позже переименованной в Пречистенскую. Помню, как впервые мы ходили смотреть будущую строительную площадку. Пришли мы туда с И.П. Вартамяном, все занимались всем, поэтому, видимо, руководство решило, что юрист и кадровик лучше всех сумеют провести рекогносцировку. На выделенной площадке было стихийно организованное местными жителями место для выгула собак, на нём росли огромные старые тополя. Посредине пустыря (парком это место назвать было нельзя) стоял двухэтажный корпус, незачившийся ни на одном плане города. Мы проявили к нему интерес, дверь нам открыл испуганный дядечка. Здание оказалось ведомственной гостиницей Мосводоканала. Испуг нашего собеседника объяснялся просто: он принял нас за ОБХСС или представителей другой проверяющей структуры. Судя по всему, коммерческая деятельность здесь велась совсем уже неучтённая. Когда мы объяснили ему цель нашего прихода, он успокоился и дал обещание подчиниться любым нашим указаниям добровольно, попросив нас никуда не писать. Когда началось строительство, полздания было разрушено сразу, а в другой половине жили строители. Происходило это, повторюсь, в 1991 году, ещё в советское время.

В банке сразу большое внимание стало уделяться условиям труда сотрудников. Профсоюзная организация у нас появилась в 1991 году. Мы сра-

зу подписали коллективное соглашение с руководством банка. С 1995 года существует внутренняя система пенсионного обеспечения. Мне приходилось заниматься и, как теперь принято выражаться, вопросами социального партнёрства: что-то взял из своего прошлого опыта. Где-то подсмотрел полезные начинания других и предложил ввести в ММБ. Например, у сотрудников есть льготные дни, когда можно не прийти на работу и ни перед кем за это не отчитываться. До недавнего времени в течение года так можно было поступить пять раз, сейчас три. Такая практика, кстати, существует в ООН — возникли непредвиденные обстоятельства, и человек использует такой льготный день, который ему оплачивается.

В начале 1992 года меня вновь отправили на стажировку в юридический департамент другого нашего акционера — Banca Commerciale Italiana. Членом административного совета Международного Московского Банка был некий синьор Л. Верчеллини. Он также входил в руководство итальянского банка. Солидный дядечка лет 65. Седой, важный, как все итальянские банкиры. Однажды, ведь дело было вскоре после подписания после подписания Беловежского соглашения, мне сказали: «Вас хочет видеть синьор Верчеллини. Зайдите к нему в кабинет». Я шёл и недоумевал, что ему от меня надо. И очень удивился, что он повёл со мной задушевную беседу на очень тронувшую меня тему. Для начала банкир попросил меня не расстраиваться, мол, всякое в жизни бывает. Я не мог понять, к чему он клонит. Решил, что у меня кто-то умер. Верчеллини же имел в виду происходившие в России события, связанные с распадом СССР и экономическими трудностями. Он меня утешал (!): «Я сейчас занимаю солидную должность, а вообще-то происхожу из очень бедной семьи. После войны мы жили в нищете, и мама давала нам, детям, по кусочку хлеба на целый день. Нам нечего было есть». На прощание он пожелал мне удачи, сказал, что не всё потеряно, ваша страна возродится и ситуация наладится. По-моему, он переживал за СССР даже больше, чем я.

Неожиданным и весьма неприятным моментом в тот период для банка стала очень злая и не имеющая никакого отношения к реальности статья журналиста Минкина, опубликованная в «Московском комсомольце». В то время все искали золото партии. Хотелось знать место, где оно зарыто. Минкин тогда обвинил ММБ в том, что его создали как раз для легализации средств КПСС. Иначе почему, задавал риторический вопрос журналист, Рыжков подписал постановление о создании банка под грифом «для служебного пользования». Ни у кого не было сомнений, что статья появилась по заказу каких-то влиятельных недоброжелателей. Очень много дополнительной юридической работы было связано с выходом акционеров. Первым от нас, создав свой банк в Санкт-Петербурге, ушёл Credit Lyonnais. Его пакет разделили. В процесс оформления документов были активно вовлечены юристы. Приходилось сталкиваться с политическими моментами — например, японский МИД в течение долгого времени не давал Industrial Bank of Japan разрешения на вхожде-

ние в состав акционеров нашего банка, несмотря на то что существовали соответствующие договорённости с нашими западными акционерами. Подписанное соглашение предусматривало участие японского банка в капитале ещё с момента основания Международного Московского Банка, но из-за позиции японского МИДа коллеги смогли стать акционерами только в 1996 году. Когда они наконец согласились влиться в ММБ, пришлось сообщать в ЦБ о предполагаемых изменениях и запрашивать его согласие, вновь перерегистрировать все доли.

Центральный банк, как и мы, в то время тоже шёл по целине. У его сотрудников не было необходимого опыта, поэтому люди из ЦБ, с которыми нам приходилось иметь дело, с проблемами, подобными нашим, никогда не сталкивались. Они часто говорили: «Мы подумаем, как это можно сделать». На такие размышления порой уходили долгие месяцы. Правда, в конце концов всё-таки удавалось находить необходимое решение.

Объём работы резко увеличился в 1998 году, когда из-за дефолта начались неплатежи клиентов. Два российских банка так и не вернули нам очень большие суммы задолженностей. Кстати, все проблемы у нас возникали только с соотечественниками. Зарубежные банки нас ни разу не подвели. Но главной проблемой в период кризиса стали форвардные сделки, особенно беспоставочные форварды. Они ощутимо ударили по нашему банку. Мы заключали такие сделки с российскими клиентами и аналогичные, зеркальные, с зарубежными банками и контрагентами. Когда грянул дефолт, мы должны были погасить свою часть задолженности перед западными партнёрами. Мы, как солидный банк с хорошей репутацией, имеющий принципы, совесть и руководствующийся международными банковскими правилами, естественно, все свои обязательства выполнили. А подавляющее большинство наших российских банков свои долги не вернули. Получилось, что весь убыток повис на нас. Речь шла о десятках миллионов долларов. В конце 90-х наши активы были несопоставимо меньше, чем сегодняшние, поэтому потерять такую сумму было чувствительно. «Отмазывались» наши коллеги по-разному. Кто-то говорил: «Покажите, где в Гражданском кодексе упоминается термин «форвард». Кто-то просто говорил, что у них нет денег. Гражданский же кодекс приравнивал форвардную сделку к пари, поэтому никаких судебных перспектив у таких дел не было. В связи с такими потерями капитал ММБ значительно сократился. Мы потратили массу усилий, чтобы вернуть долги, собирали много совещаний, советовались, писали, участвовали в переговорах, пытались использовать всевозможные законные средства, но, к сожалению, нам мало что удалось. Международный Московский Банк, повторюсь, все свои обязательства выполнил на сто процентов.

После кризиса у нас появилось желание пролоббировать принятие ряда необходимых назревших законов. Пытались мы это сделать в том числе и через Ассоциацию российских банков, потому что в одиночку добиться

ничего было нельзя. Как раз тогда в Центробанк вернулся В.В. Геращенко. Он прекрасно знал, что произошло и какая возникла ситуация. Благодаря его влиянию, хотя и с большим опозданием, но всё-таки удалось устранить проблемы, вызвавшие потери ММБ. Задним числом их вернуть, конечно, не удалось, но всё-таки лучше поздно, чем никогда — кое-какое регулирование по срочному рынку у нас появилось.

За почти 20 лет мне пришлось работать с пятью руководителями. Их смена на моей работе практически не отражалась. Дело даже не в преемственности, а в специфике юридической работы. Главные юристы обычно работают в тесном контакте с руководителями банков. Председатели дают нам задания, мы им советуем, как поступить в том или ином случае. В этом смысле все руководители ведут себя более-менее одинаково. Есть проблема — надо её решить. Председателю нужен конкретный совет — он задаёт соответствующий вопрос. Кстати, больше всего вопросов задавал Виктор Владимирович Геращенко. Он иногда подбрасывал темы для размышлений, на первый взгляд, даже не связанные с текущим моментом. Поэтому вначале было не совсем понятно, для чего это ему надо. Он мог предложить подумать о какой-нибудь совершенно абстрактной ситуации. «Посмотри, что будет, если мы сделаем то-то и то-то». Ему нравилось решать разные юридические головоломки. Позже найденные решения претворялись в те или иные дела.

Надо сказать, что все руководители всегда прислушивались к моим советам и старались им следовать. К счастью, никто из них на меня никогда не давил, ни разу не просил нарушить банковскую этику, мол, во что бы то ни стало надо, чтобы было вот так, и ты хоть тресни, а найди лазейку. Ничего подобного не было. Вообще Международный Московский Банк отличался тем, что всегда пытался жить по правилам.

Все годы работы в банке я чувствовал себя абсолютно самостоятельным, за моей работой никто особенно не следил и ничьей гнетущей опеки над собой я не чувствовал. Не был исключением и наш иностранный председатель Илкка Салонен. Коллектив ММБ привык к тому, что любая бумажка, вплоть до, как мы шутили, поздравительных открыток, требует визы юристов. Без такой визы ничего из стен банка не выходит. Если Салонен, который не очень разбирался в российском законодательстве, что-то подписывал, он обязательно смотрел, есть ли на документе виза юриста. Необязательно моя — у нас был список юристов, обладающих правом выходной визы. В этом случае никаких вопросов у него не возникало. Мы документ пропустили, поэтому руководитель может быть полностью спокоен. Салонен, как и другие председатели, целиком и полностью нам доверял. Мы же понимали: это обстоятельство налагает на нас дополнительную ответственность. В создании такой системы — огромная заслуга старой команды Международного Московского Банка, которая изначально выстроила такие отношения: работать строго по правилам. Большую роль сыграло и то, что в нашем правлении всегда было много иностранцев, которые в отличие от российских граждан с

детства воспитаны на уважении к юристам и вообще к закону. Даже когда наше «резиновое» законодательство позволяло что-то придумать, а иногда при отсутствии строгого запрещения сделать всё, что хочешь, они отказывались не только так поступать, но и не хотели это понимать. Объясняя им, что в России практически всегда есть несколько вариантов действий, я постоянно читал в их глазах недоверие, дескать, что-то ты темнишь. Как такое может быть, что одну и ту же проблему закон позволяет решать по-разному. Разубеждать их было бесполезно. В совокупности всё это и создало в ММБ уникальную атмосферу и позволило всё время следовать нашему главному девизу: «Делать только то, что позволяет закон».

Причём этот принцип работы ничуть не снижал нашу конкурентоспособность. Мы всегда находились в верхней части списка крупнейших банков. Было время, когда по активам мы вылетали из первой десятки, но в таких случаях корректировали политику, скажем, увеличивали проценты по вкладам, снижали по кредитам, и в результате ситуация восстанавливалась. Наш банк во все времена пользовался уважением среди того контингента, с которым мы хотели работать. Мы одними из первых стали платить дивиденды своим акционерам.

В связи с вхождением в Группу ЮниКредит роль юридического управления, а затем и департамента, ещё больше возросла — в первую очередь потому, что законодательство Евросоюза сильно отличается от российского (хотя оба и основаны на французском Кодексе Наполеона) и нужно в нём хорошо ориентироваться. Россия с XIX века достаточно далеко разошлась с Европой. Моё новое юридическое европейское начальство никогда не вмешивается в вопросы, которые связаны с моей компетенцией. Не пытаются мной руководить в вопросах права, хотя чисто управленческих вопросов значительно прибавилось. Конечно, они постоянно консультируются со мной, как у нас может быть решен тот или иной вопрос, возможно ли сделать то-то и то-то или нет. У нас есть некие единые для всей группы документы, которые появились по инициативе наших европейских участников, но такие документы в основном носят общий, рамочный характер, например, касаются банковской тайны и правил обмена информацией внутри группы. Нам приходится иногда отказывать своим акционерам, говорить, что мы не можем предоставить им сведения, которые они у нас запрашивают, так как это наша банковская тайна. По этой причине пришлось даже прописать условия получения той или иной информации. Например, есть некоторые сведения, которые мы не можем им не предоставить, потому что наши акционеры — итальянцы отчитываются перед Банком Италии, а там требуют сведения по всем участникам Группы — вплоть до конца цепочки. И если мы что-то им не дадим, могут возникнуть серьёзные последствия.

Периодически возникают межстрановые юридические вопросы, связанные с кредитованием, и если это чисто банковские вопросы, мы стараемся руководствоваться английским правом. Или, например, при рабо-

те с австрийцами ссылаемся на австрийское законодательство. Тогда проблемой занимаются австрийские юристы, а наша задача — проверить, чтобы их решения не шли вразрез с российскими законами и не нарушали общепринятые в России нормы. При этом мы не пользуемся никакими стандартными для Группы текстами и документами, даже для кредитной документации. Мы работаем как самостоятельный банк, соблюдая общие принципиальные установки.

Так что работы юридической службе банка на наш век ещё хватит. И она всё более интересная.