

Виктор Иванович
Букато

ЖилбылБанк, или Опыты акционирования

Предыстория

Банковское образование я начал постигать в Учетно-кредитный техникуме Госбанка СССР в городе Пинске Брестской области Белорусской ССР, где родился. В техникуме в одной группе со мной учился Анатолий Милюков, который в 70–90-х годах стал одним из наиболее авторитетных экономистов СССР, доктором экономических наук, профессором, руководителем группы консультантов президента СССР М. С. Горбачева, а затем председателя Верховного Совета РСФСР Р. И. Хасбулатова, заместителем председателя Мосбизнесбанка.

В 1956 году после окончания техникума я был распределен в отделение Госбанка СССР, и с 1 августа этого года началась моя трудовая биография банковского служащего. С тех пор я ни разу не изменил профессии банкира. Кроме службы в рядах ВМФ СССР с 1958 по 1960 год.

Работая в банке, в 1965 году поступил в Ленинградский финансово-экономический институт (заочно).

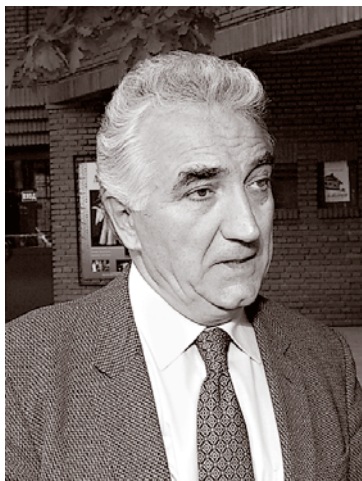
В 1961 году меня назначили управляющим отделения Стройбанка СССР в г. Пинске. В 1965 году стал управляющим областной конторой Стройбанка СССР в Могилеве. В этом качестве отработал более 5 лет, набираясь опыта, вел финансирование весьма сложных объектов.

В 1971 году я стал уже управляющим Белорусской республиканской конторы Стройбанка СССР в г. Минске. Эта должность уже приравнивалась к республиканскому министру, согласовывалась в ЦК партии в Москве. Через систему Стройбанка Белоруссии шло финансирование строительства всех крупнейших объектов промышленности: машиностроения, энергетики, крупнейших химических объектов. В этой должности я проработал 9 лет и непосредственно контактировал с первыми руководителями республики. До сих пор тепло вспоминаю о встречах с первым секретарем ЦК Компартии Белоруссии Петром Машеровым, с которым по роду деятельности мне приходилось очень часто встречаться.

В этот же период я готовил кандидатскую диссертацию и защитил ее в Ленинградском финансово-экономическом институте.

В 1979 году Михаил Семенович Зотов пригласил меня в Москву в Стройбанк СССР, где я стал заместителем председателя, а с 1984 года первым заместителем председателя. В этом качестве я курировал финансируе-

мые через Стройбанк СССР основные отрасли страны: нефтяную, газовую, химическую, атомную энергетику, строительство гидроэлектростанций, деревообработку, строительство крупнейшего в Европе газопровода Уренгой — Помары — Ужгород, десятки объектов, среди которых строительство КамАЗа, крупнейших предприятий в Красноярске, Буденновске и других городах.



В. И. Букато

1979–1987

Заместитель, затем первый заместитель председателя Стройбанка СССР

1987–1990

Председатель правления Жилсоцбанка СССР

1990–1991

Председатель правления Соцбанка

1991 — октябрь 1998

Президент, затем председатель правления Мосбизнесбанка

1998–1999

Председатель совета директоров Мосбизнесбанка

1999–2002

Заместитель председателя совета директоров Внешагробанка

2002–2004

Председатель правления Внешагробанка

Хотели как лучше: концепция и практика коммерциализации государственной банковской системы

Сегодня многие активные участники реформирования банковской системы, возможно, вполне искренне убеждены, что чуть ли не с самого начала в этом процессе противостояли «рыночники», то есть сторонники решительного перехода на двухуровневую банковскую систему, и «умеренные», настаивавшие на необходимости переходного этапа в виде системы хозрасчетных специализированных госбанков.

Будучи непосредственными разработчиками проекта самого, видимо, первого инициативного документа банковской реформы, смеем утверждать, что на самом деле концепция коммерциализации банковской сферы была предложена именно теми, кого впоследствии «рыночники» считали чуть ли не ретроgrадами.

Речь идет о подписанной Михаилом Семеновичем Зотовым, председателем правления Стройбанка СССР, записке от 6 июня 1986 года «О развитии банковской системы», направленной на имя председателя Совета министров Николая Ивановича Рыжкова.

В свою очередь в основе этой записки лежала направленная на тот же адрес справка, содержащая анализ переходных форм банковской системы, существовавших в тот период в целом ряде индустриально развитых и развивающихся стран. Подобная аналитическая работа в Стройбанке велась в то время весьма интенсивно. Достаточно сказать, что за относительно короткий период представители Стройбанка побывали в составе различных делегаций не менее чем в 15 странах, включая Финляндию, Китай, Индию, ФРГ, Италию, Венгрию, Югославию и др.

В справке, в частности, обращалось особое внимание на имеющийся за рубежом опыт создания, во-первых, специализированных по отраслям народного хозяйства государственных банков, работающих на хозрасчетной основе, во-вторых, функционирования инициативных банков,

В. И. Букато

работавших на коммерческой основе и составлявших как бы второй, нижний уровень банковской системы, и, в-третьих, отмечалась положительная роль существовавших в ряде стран советов банков как координирующих органов.

Видимо, наша записка всерьез заинтересовала Николая Ивановича, поскольку 23 июня этот документ был рассмотрен на Президиуме Совета министров, где было поручено министру финансов СССР Б. И. Гостеву, председателю Госбанка СССР В. В. Деменцеву, первому заместителю председателя Госплана СССР С. А. Ситаряну и, разумеется, нам, Стройбанку, в месячный срок рассмотреть вопросы, поставленные в записке Стройбанка СССР вместе с разрабатываемыми Госбанком СССР предложениями по улучшению работы банков, и о результатах доложить.

Началась эпопея. Все «заинтересованные лица», кроме, разумеется, нас как инициаторов, начали прилагать усилия, чтобы, по крайней мере, оттянуть решение поставленных нами вопросов. Получилось, что все были против нас. Н. И. Рыжков еще трижды предлагал Минфину, Госбанку и Госплану ускорить подготовку документа о реорганизации банков. В общем, это было понятно. Существовала отлаженная централизованная банковская система, которая прекрасно подходила к системе централизованно планируемого хозяйства. Что-то в ней серьезно менять было просто страшно.

Однако дисциплина в то время была на высоком уровне, к тому же объективная потребность перехода на более гибкую систему хозяйствования давно назрела. Так что определенные предложения по трансформированию банковской системы были и Минфином, и Госбанком, и Госпланом представлены. Такой документ был подготовлен, и в развитие содержащихся в нем положений в октябре 1987 года было принято постановление Совета министров о создании спецбанков.

Тогда уже председателем правления Госбанка был назначен Гаретовский, но вся подготовительная работа, которая велась нами совместно с Госбанком, была проделана при Деменцеве. Это была очень сложная работа, поскольку предложения Михаила Семеновича Зотова о создании спецбанков встретили весьма серьезное противодействие и со стороны Минфина, и со стороны Госплана, и со стороны Госбанка. Требовалось согласовывать, увязывать порой диаметрально противоположные предложения, исходившие из всех этих ведомств. Без подобного консенсуса проект постановления о реформировании банковской системы просто не мог увидеть свет.

В качестве своеобразной иллюстрации всей сложности процесса выработки такого консенсуса можно привести мало известную общественности историю создания Жилсоцбанка, единственного по существу спецбанка, не имевшего аналога в предшествовавшей госбанковской системе. В 1987 году, когда было решено положить в основу реформы, направленной на приближение банков к производственной сфере, отраслевой принцип, четыре направления специализации госбанков не вызвали

больших сомнений. Сельское хозяйство обеспечивалось работой Агропромбанка, промышленность — деятельностью Промстройбанка, внешнеэкономические связи обеспечивал Внешэкономбанк, ну и Сберегательный банк, как и раньше, должен был работать непосредственно с населением.

В то же время, когда Горбачев начал проводить перестройку, одним из основных ее направлений стало социальное развитие нашего общества. Социальная сфера выделилась как бы в отдельную экономическую отрасль. И тогда вспомнили, что при НЭПе существовал отдельный Коммунальный банк, который занимался обслуживанием производства, строительства и услуг в социальной и коммунальной сфере. Возникло предложение создать нечто подобное в виде Соцбанка.

Надо сказать, что у авторов проекта банковской реформы не было убеждения в том, что такой банк будет существовать постоянно. Отделение социальной сферы от промышленности представлялось нам искусственным. Ведь если, скажем, строился завод, то одновременно решались и вопросы жилья, социально-культурного комплекса, необходимого для жизни работающих на нем людей.

Наше предложение состояло в том, чтобы создать банк социального развития. Однако в тот период в верхнем эшелоне власти активно разрабатывалась идея ускоренного строительства жилья, программа полного обеспечения населения жильем к 2000 году — программа «Жилье-2000». Наша идея очень удачно вписывалась в этот контекст, так что «наверху» решили расширить функцию банка, назвав его Жилсоцбанк.

Вообще в последние годы сложилось неправильное представление о характере предлагавшейся тогда банковской реформы. В тот период вопрос, будут ли спецбанки постоянными или временными, переходными финансовыми учреждениями, просто не стоял. Идеи о необходимости перевода народного хозяйства на рыночные рельсы уже, конечно, витали в воздухе. Но о том, что это предполагает воссоздание капитала и капиталистических принципов регулирования экономических отношений, тогда еще никто не говорил.

Употреблялись формулировки «планируемого рынка», «рынка с человеческим лицом» и тому подобные. Идея полноправного коммерческого банка представлялась даже теми, кто за нее выступал, весьма абстрактно. Поэтому то, что мы предлагали, а именно: лишение Госбанка функции непосредственного обслуживания клиентуры и передача этих функций спецбанкам — виделось нами как первый необходимый шаг к созданию двухуровневой банковской системы с последующей коммерциализацией ее нижнего уровня.

В то же время в 1987 году уже довольно широко развернулась «индивидуальная трудовая деятельность», которая с неизбежностью породила кооперативное движение. Кооперативам также были нужны банки, куда они могли бы обращаться за ссудами. Было решено, что кооперативы также будут обслуживаться в Жилсоцбанке.

В. И. Букато

Пикантным моментом при обсуждении всех этих вопросов было то, что интересы Жилсоцбанка по существу защищать персонально было некому. Даже мы, будучи инициаторами идеи его создания, отстаивали прежде всего интересы Промстройбанка, своего, так сказать, «родного» ведомства. А ведь речь шла о разделе огромных ценностей, до этого находившихся в ведении Госбанка: и активов, и кредитных резервов, и фондов, и клиентуры, и банковского персонала, и наконец зданий, помещений.

Впрочем, неизвестно, сколько времени вопрос о назначении руководителей специализированных банков готовился в ЦК КПСС, но решен он был буквально в течение двух дней в августе 1987 года. Председателем правления Госбанка Политбюро утвердило Николая Викторовича Гаретовского, Промстройбанк остался за Михаилом Семеновичем Зотовым, Агропромбанк возглавил Александр Александрович Обозинцев, Сбербанк — Александр Степанович Бурков, а в должности председателя правления Жилсоцбанка утвердили Букато Виктора Ивановича, вашего покорного слугу.

При назначении на Политбюро Михаил Сергеевич Горбачев особо подчеркнул, что Жилсоцбанку необходимо уделить повышенное внимание кооперативам. Дескать, дело новое, малознакомое. Смелей их кредитуй! Ну, может, два-три разорятся, но перспектива за ними. Поэтому и делать это новое дело должны молодые.

Помню, я был без преувеличения в шоковом состоянии. Пришел к себе в кабинет, схватился за голову. В самом деле, все остальные спецбанки создавались на уже имевшейся прочной основе существовавших до этого учреждений, а Жилсоцбанк нужно было организовать в самом буквальном смысле слова на пустом месте. У меня как председателя правления даже и кабинета-то собственного не было. Так первые несколько месяцев я и жил на правах квартиранта у Михаила Семеновича Зотова в Промстройбанке.

Однако времени на переживания не было. Масштаб поставленной задачи был огромен. До 1 января 1988 года требовалось создать сеть учреждений Жилсоцбанка по всей стране, то есть 14 республиканских и более 80 областных контор. Не говоря уже о помещениях, оборудовании и прочей материальной базе. За несколько оставшихся до этого срока месяцев нужно было набрать до 40 тыс. человек персонала, укомплектовать штат всех подразделений, республиканских, краевых, областных, районных, да еще и разработать инструкции, прочие нормативные документы нового банка.

Правда, в то время дисциплина, в том числе и партийная, была на высоте. Решение Политбюро открывало передо мной двери всех «первых лиц», которые мне были необходимы, и обеспечило их содействие. Однако вся трудность заключалась в том, что кадры, в том числе и руководящие, можно было взять только из систем Госбанка и Стройбанка, а они, разумеется, не были заинтересованы в том, чтобы отдавать своих наибо-

лее профессионально подготовленных работников. Приходилось порой брать заведующего отделением и ставить его на должность руководителя областной, а то и республиканской конторы банка. Таким образом, к установленному сроку Жилсоцбанк, в котором насчитывалось более 40 тыс. человек, 1000 филиалов, был создан и начал функционировать. С самого начала 1988 года, когда спецбанки приступили к работе, возникла большая неразбериха. Прежде всего существовавшая в рамках Госбанка СССР так называемая «система межфилиальных оборотов» (МФО) в результате ликвидации отделений Госбанка и передачи всех расчетных функций спецбанкам оказалась по существу разрушенной. Сразу же возникли большие проблемы в расчетах между спецбанками. К тому же не только на республиканском или областном, но и на городском уровне, в одном населенном пункте существовали представители сразу четырех банков. Возникли проблемы с «прикреплением» к каждому из них той или иной клиентуры, поскольку в те времена юридическому лицу не разрешалось открывать более одного счета. Посыпались жалобы в ЦК, в Политбюро.

Комиссия Политбюро во главе с Рыжковым, куда входили Зайков, Лигачев и в заседаниях которой принимали участие мы, руководители банков, а также представители Минфина и Госплана, рассматривала вопрос о сокращении количества учреждений банков, хотя бы на низовом уровне. Оставить, скажем, помимо Сбербанка в небольшом городе один Промстройбанк или один Жилсоцбанк, передав ему всю клиентуру. Однако разрешить некоторые основополагающие проблемы концептуального плана, которые при этом возникали, нам так и не удалось.

Например, встал вопрос, каким, собственно, общим критерием руководствоваться при определении «профилирующего» в данном городе или поселке банка. Предлагалось, скажем, руководствоваться характером производимой здесь «товарной продукции». На это мы резонно возражали, что социальная или культурно-образовательная сфера «товарной продукции» вообще не производит.

Короче, примерно до середины 1988 года становление системы спецбанков шло методом проб и ошибок. Издержки, разумеется, были большие, но все-таки благодаря существовавшей еще в то время административной и партийной дисциплине эти издержки не приняли такого болезненного характера, какой наблюдался позднее, в 1990 году в ходе коммерциализации спецбанков.

Мы достаточно успешно развивались, осваивая все более широкий спектр деятельности. Занимались обслуживанием прежде всего бюджетных организаций в области социальных услуг, просвещения, образования, культуры и спорта. В нашей сфере деятельности постепенно оказалась по существу вся легкая промышленность, а затем и торговля.

Михаил Семенович звонил, говорил: «Что это вы, Жилсоцбанк, удержу не знаете. Все новое и новое затеваете». Мы отвечали: «У вас, Михаил Семенович, учились». Оказывали действительно большую помощь на-

В. И. Букато

чавшим в то время возникать кооперативам. Кредитовали их по тогдашним смехотворным по сравнению с нынешними процентным ставкам. Это, правда, не мешало кооперативам с удвоенной энергией жаловаться во все инстанции на то, что мы их якобы обижаем. Позднее возникли даже легенды, что мы предвзято относились к кооператорам, облагали их всяческими поборами при совершении банковских операций.

За действия всех конкретных сотрудников на местах, особенно в глубинке, поручиться, разумеется, не можем. Как говорится, «отдельные злоупотребления» были вполне возможны. Совсем не случайно, что тяга к созданию кооперативных банков возникла именно в провинции. Но в целом, по существовавшим тогда правилам, у нас просто не было возможности каким-либо образом «обирать» клиентов. Все ведь было жестко регламентировано.

Другое дело, что «индивидуальные предприниматели» и кооперативы обижались на нас именно в силу того, что мы требовали от них наряду с «бюджетными» клиентами строго соблюдать все нормы и правила оформления кредита, что значило прежде всего вполне «прозрачно» обозначить в требуемых справках характер, направление и объемы деятельности их предприятий. Вот именно к этому-то многие из них, пришедшие в легальный бизнес из «цеховиков», из теневой экономики, и не были готовы.

В то же время, когда начали возникать кооперативные банки, то первые межбанковские кредиты они получили именно от нас, от Жилсоцбанка. К нам пришел, например, тот же известный в свое время создатель кооперативного банка «Привет» Д. М. Крук. Это был ученый с весьма интересными идеями. Мы помогли ему тогда оформить требуемую документацию и выдали кредит — то ли миллион, то ли два миллиона. Он нам этот кредит своевременно вернул. Да и как было не вернуть, когда назначенная нами ставка была всего 2% годовых.

В то время уже вышло постановление Совета министров о переходе управлений (отделений) спецбанков на принципы полного хозрасчета и самофинансирования, и мы просто вынуждены были заботиться о собственных коммерческих интересах, хотя тогдашнюю нашу деятельность можно было назвать коммерческой лишь с очень большой натяжкой.

Взять того же Крука. Вот мы ему дали деньги, чтобы он мог начать работать. Но ведь этот кредит был дан на наш полный риск, без всякого обеспечения. Да и какое обеспечение у него могло быть? Мы дали кредит под его личность как ученого, человека с идеями. К счастью, не ошиблись.

В целом же и мы в Жилсоцбанке, и Михаил Семенович Зотов в Промстройбанке относились к новым банкам настороженно. Мы не раз беседовали на эту тему с Вячеславом Сергеевичем Захаровым, курировавшим регистрацию коммерческих финансовых учреждений в Госбанке. Нам казалось, что уж слишком легко кооперативные и коммерческие банки получают лицензии, которые, в свою очередь, полностью развязывают им руки.

Они устанавливали произвольные ставки по кредитам, произвольные оклады. Помнится, кто-то на Президиуме Совета министров упомянул, что председателю правления Инкомбанка Виноградову назначена зарплата в 3000 рублей в месяц, а у нас министры тогда имели оклады в 600–700 рублей. Николай Иванович Рыжков даже поручил тогда Министерству финансов разобраться в этом вопросе.

Между тем на протяжении 1989 года система коммерческих банков не только быстро развивалась, но и обнаруживала большую гибкость, а отчасти и эффективность по сравнению со спецбанками. Мы на живом примере видели, какие результаты может давать банковская работа, если освободить ее от жесткой регламентации, высвободить инициативу и творческий потенциал банковских работников.

К концу этого года необходимость акционирования спецбанков стала для нас очевидной. К тому же пошла новая волна организации арендных предприятий. Взять, к примеру, известного и популярного в то время арендатора Николая Ивановича Травкина. Позвонил из ЦК наш куратор Мельников, попросил оказать ему помощь и не обижать передовика. Он приходит, говорит: «Выдайте, пожалуйста, кредит». Спрашиваем: «А на какой вы рассчитываете процент?» Выясняется, что он рассчитывает на 2% годовых. А нам самим кредитные ресурсы выделялись в то время из четырех процентов. Вот и весь хозрасчет.

Короче, если относиться к самокупаемости и самофинансированию последовательно, то необходимость акционирования как следующего шага на пути коммерциализации нижнего уровня банковской сферы сомнений не вызывала.

Стали продумывать конкретные шаги. Работали тогда в тесном сотрудничестве с Леонидом Ивановичем Абалкиным, заместителем председателя Совета министров. Подготовили проект постановления по акционированию Жилсоцбанка, представили его в Совмин.

Тогда Леонид Иванович говорит: «Знаете, мы сейчас готовим постановление Совета министров об акционерных обществах. Не лучше ли вам подождать, пока мы его примем, а не пытаться «пробивать» отдельное постановление по вашему банку?» Пришлось согласиться.

В конце мая следующего года вышло Постановление Совмина № 595 об акционерных обществах. И тут же мы вошли в Совмин со своим проектом постановления о реформировании Жилсоцбанка, превращении его в акционерное общество. Это постановление и вышло 10 июля 1990 года. Назвали его просто Соцбанк, поскольку против включения в название упоминания жилья мы возражали с самого начала.

Нужно помнить, что в это время господин Ельцин уже начал свою работу, которая привела впоследствии к ликвидации СССР. Не успело выйти в свет постановление Совмина СССР по Жилсоцбанку, как уже 13 июля Верховный Совет России, под председательством Б. Н. Ельцина принимает постановление о «национализации» спецбанков, то есть о передаче их под юрисдикцию Верховного Совета и Совета министров России. Кол-

В. И. Букато

леги потом обвиняли меня, что, дескать, постановление об акционировании Жилсоцбанка спровоцировало развал банковской системы СССР.

Возникла дилемма: то ли выполнять это постановление, то ли придумать какую-то новую форму организации, которая позволила бы выйти из создавшейся весьма непростой ситуации. В это время к нам обратились руководители Моссовета Г. Х. Попов и Ю. М. Лужков, которые хотели создать банковскую структуру для нужд московского правительства. Мы изложили свою концепцию о формировании на базе Жилсоцбанка такого банка, который, имея опору в Москве, располагал бы разветвленной филиальной сетью по всей России; Попову и Лужкову идея понравилась, хотя в то время существовали и другие проекты. Всего их было тогда четыре. Все они были рассмотрены экспертами с привлечением Евробанка, и наш проект был признан лучшим.

В это время Российский центральный банк возглавлял Матюхин, который нам всячески препятствовал. Когда мы принесли ему свой проект, собралось совещание. Главное возражение вызвала предложенная нами сумма уставного капитала в 1 млрд рублей. Вот, дескать, вы хотите стать монополистами, захватить 10% всей банковской системы. Мы сразу же спрашиваем: ну, если миллиард нельзя, сколько можно? Восемьсот тысяч можно? Подумали, говорят: восемьсот тысяч можно. Вот и все научное обоснование.

Нужно сказать, что Матюхин приложил титанические усилия, чтобы воспрепятствовать появлению нашего банка. Нам пришлось вести очень упорную борьбу. Короче говоря, в итоге 3 октября состоялась учредительная конференция по созданию Мосбизнесбанка. В число акционеров к этому времени удалось включить целый ряд московских и российских отделений и контор Жилсоцбанка. На собрании председателем Совета директоров был избран Станкевич. После чего подали документы на регистрацию.

30 ноября 1990 года председатель правления Госбанка СССР Виктор Владимирович Геращенко нас зарегистрировал, а вот Матюхин в Госбанке Российской Федерации категорически возражал. Станкевич тогда подписал две записки Хасбулатову, который был первым заместителем Ельцина, председателя Верховного Совета. И мы получили две положительные резолюции.

Однако под формальным предлогом того, что мы якобы должны были отдать здания, которые тогда занимали, Матюхин нам отказывал. Одновременно были предприняты попытки отколоть от нас те московские отделения, которые согласились стать нашими акционерами. Делалось это очень просто. Представители Госбанка России привозили им пакет документов и предлагали в кратчайший срок зарегистрировать их в качестве самостоятельных акционерных банков.

Получались при этом настоящие курьезы. Например, приехали таким вот образом в наше операционное управление, предложили создать «Народный банк». Мы пытались растолковать, что это вообще не банк, это

просто операционное управление. Нет, зарегистрировали, по сути, в один день. Нас же регистрировать отказывались.

Потребовалась еще одна записка, уже на имя Ельцина, чтобы было собрано совещание и принято, наконец, решение о регистрации нашего банка. И все-таки его зарегистрировали 13 декабря 1990 года, уже после выхода Закона РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» (2 декабря). Согласно ему советы и исполкомы всех уровней, а также общественные организации не могли являться учредителями банков.

12 декабря 1990 года Центральный банк РСФСР направил нам распоряжение до 1 апреля 1991 года привести свои уставные документы в соответствие с российским банковским законом.

Это заставило нас менять всю структуру банка. До этого срока Мосбизнесбанк должен был, в частности, исключить из уставного фонда средства Мосгорисполкома (150 млн руб.), Советского фонда мира (140 млн руб.) и Детского фонда им. Ленина (130 млн руб.).

На общем собрании акционеров Мосбизнесбанка 26 марта в устав банка были внесены изменения и дополнения, необходимые для приведения его в соответствие с принятыми Законом и положением об акционерных обществах. В отставку подали 9 членов совета банка. Шестеро из них — представители покинувших Мосбизнесбанк организаций, в том числе Сергей Станкевич, первый заместитель председателя Мосгорисполкома Иосиф Орджоникидзе, председатель правления Детского фонда Альберт Лиханов и председатель правления Советского фонда мира Анатолий Карпов. Я стал президентом банка.

В результате нас зарегистрировал и ЦБ России.

Следует заметить, что деятельность Матюхина привела не только к развалу системы Жилсоцбанка, но фактически развалила всю систему спецбанков. Это был настоящий разгон. Тогда Высший экономический совет возглавлял Михаил Бочаров. Мы говорили ему: не надо разваливать существующую систему. Надо плавными методами ее трансформировать. Но он настаивал на том, что эта система должна быть разрушена, надеялся, что западные банки помогут встать на ноги системе российских коммерческих банков.

Все наши доводы в пользу того, что банковская сфера — очень деликатный механизм, требующий осторожного обращения, отменялись. Наши напоминания о волне неплатежей, последовавших после ликвидации отделений Госбанка СССР в 1988 году, не принимались во внимание.

Впоследствии, уже в 1991 году, когда начались аналогичные трудности, Бочаров вызывал меня неоднократно в Белый дом, просил помочь разобрататься. Хасбулатов не раз предлагал: Виктор Иванович, возьмите на себя руководство Центробанком. Я отказывался, твердо решив заниматься исключительно коммерческим кредитом.

Нужно сказать, что с самого начала Мосбизнесбанк выгодно отличался от большинства вновь возникших коммерческих банков и своей осторож-

В. И. Букато

ностью в управлении рисками, и скромностью в отношении окладов его сотрудников. Мы постарались все лучшее из опыта, наработанного в Жилсоцбанке, привнести в работу коммерческого банка, вести его деятельность по возможности наиболее цивилизованными методами.

Будучи полностью независимым коммерческим банком, мы старались сохранить своеобразный имидж банка государственного, ответственного по природе, что, в частности, весьма нравилось нашим зарубежным партнерам. Кроме того, мы с самого начала были народным банком, имевшим тысячи акционеров и не допускавшим концентрации акций в крупных пакетах. Другими словами, по мировым меркам мы выглядели нормальным классическим универсальным банком.

Банк имел около 30 филиалов (у Жилсоцбанка их было более 1000). В Мосбизнесбанке осталось 1300–1400 сотрудников (из 42 000). На нашей базе образовались такие ставшие известными банки, как «Санкт-Петербург», Тверьуниверсалбанк, Уникумбанк, «Курск», Кузбассоцбанк, Башсоцбанк и другие.

Так как мы стали первым акционерным коммерческим банком открытого типа, то многое пришлось делать впервые. Не было ни документов, ни опыта, да и знаний по многим вопросам организации работы. Надо было создавать различные методики, систему расчетов.

Большое внимание мы стали сразу уделять подготовке кадров. В условиях коммерциализации работать никто не умел. В то время мы сделали упор за рубежом на опыт. В разных странах прошло стажировку более 300 наших сотрудников. Мы искали наиболее подходящую нам систему. В США в Bank of America мы познакомились с постановкой риск-менеджмента. В России никакого опыта в этом направлении не было. Необходимо было оперативно готовить соответствующие инструкции.

Обратной стороной хорошо поставленной системы обучения является то, что за нашими сотрудниками стали попросту охотиться другие банки. Мы стали кузницей их кадров. Рискин (Эксимбанк), Андрей Веденев (Специнвестбанк)... Я бы мог назвать не менее сотни очень квалифицированных специалистов, хорошо зарекомендовавших себя в других банках.

С открытием новых направлений все больше сотрудников требовалось и нам самим. В середине 90-х годов в 110 филиалах и отделениях банка работали 5600 человек.

Авторитет нашего банка в стране был весьма высоким, и за счет этого удалось решить некоторые финансовые проблемы. Так, в 1992 году Европейский банк реконструкции и развития выделил нам грант на переподготовку кадров и создание системы управления банком 1,2 млн долларов. В качестве кураторов к нам прикрепили влиятельный Deutsche Bank и одну из крупнейших аудиторских компаний «Делойт энд Туш». Это позволило нам сделать еще один шаг в организации работы банка. Следующий этап развития банка — создание мощной компьютерной системы. Нам удалось получить разрешение КОКОМа на приобретение су-

пермашины у американской компании, разрабатывавшей знаменитые СОИ (так называемую систему «звездных войн»).

В результате этих усилий нам стали доверять в международном банковском сообществе. Мы стали участвовать во всех программах инициированных в России Мировым банком и Европейским банком реконструкции и развития. Удалось привлечь в страну и ряд крупных синдицированных кредитов для кредитования на более выгодных условиях реального сектора экономики.

У банка был очень серьезный банкнотный бизнес. Ежегодно мы завозили более 2 млрд долларов. Более 90 банков покупали у нас валюту. Мосбизнесбанк имел более 100 обменных пунктов.

Благодаря случаю мы получили от партнеров по Международному банку экономического сотрудничества (МБЭС) первую систему диллинга. Они переезжали в новое здание на улице Маши Порываевой, а старое их здание на Кузнецком Мосту Моссовет отдал нам. Так, в нагрузку нам (еще Жилсоцбанку) досталась экзотическая еще в ту пору система.

За короткий период времени (3 года) Мосбизнесбанк стал универсальным классическим банком, основу которого составляли 11 тыс. акционеров. В этот же период времени банк заработал весьма солидный международный авторитет, традиционно занимал самые ведущие места среди банков России, постоянно находясь в десятке самых крупных и эффективно работающих банков.

Кризисы 1994 и 1995 годов нас не задели. В них в основном пострадали мелкие банки, ведущие рискованную политику. В частности, которые короткие деньги вкладывали в длинные инвестиции.

После «черного вторника» меня включили в комиссию по выявлению причин кризиса. Было указание Ельцина, а возглавил комиссию председатель Совета Безопасности России Олег Лобов. Кроме представителей силовых ведомств, помню, в нее входил академик Сенчагов. Месяца два мы еженедельно встречались, обсуждали. Потом тихо все замяли. Виновных не оказалось. Сняли Геращенко и Дубинина. Правда, Дубинин вскоре реинкарнировался из и. о. министра финансов в председателя ЦБ.

Кризис 17 августа 1998 года перекрыл дыхание многим крупнейшим банкам России, в том числе Мосбизнесбанку — первичному дилеру ГКО. Это был кризис уже совсем другого рода. И не только мы виноваты в том, что произошло с нашим банком...