



Сергей Константинович Дубинин

**С 1995 по 1998 год возглавлял Банк России.
В настоящее время — член совета директоров
ВТБ-Капитал**

Сало как индикатор лояльности

1996 год был непростым, его связывают, в частности, с расцветом так называемой «семибанкирщины», приватизации всего и вся. Неудивительно, что и Сбербанк попал в поле внимания частных интересов. В бурной дискуссии вокруг судьбы Сбербанка приняли участие в том числе и многие коммерческие банки (в первую очередь, разумеется, те, которые собирались приобрести некоторую долю в Сбербанке).

Один из сторонников приватизации Сбербанка — основатель Столичного банка сбережений А. П. Смоленский — в конце 1995 года даже «прописался» в Центробанке России, на Неглинной, 12. Удивительно, но «независимому» от каких-либо государственных должностей банкиру был предоставлен в ЦБ кабинет. Более того, ему носили отчёты о работе Сбербанка. О скором назначении Смоленского на пост председателя Сбербанка говорили как о деле решённом. Приход в банк сторонника приватизации, олигарха, означал бы завершение его государственного периода развития.

Уже через короткое время после своего назначения я получил от премьера В. С. Черномырдина информацию, что в администрации президента решили, что Смоленский должен как эффективный менеджер частного банка включиться в работу и помочь Сбербанку. При этом он, мол, согласен на государственную службу. Мне предложили поговорить со Смоленским. После разговора стало понятно, что Александра Павловича устраивал только один пост — председателя правления или президента.

Ситуация складывалась очень непростая. Сбербанк несёт огромную социальную нагрузку. Понятно, что вклады и так обесценены, бушует инфляция, но здесь есть хотя бы формальное обоснование, объясне-

ние, да к тому же имеются какие-то решения по компенсациям. А уверенности, что именно Смоленский будет наилучшим образом обеспечивать социальную защиту вкладчиков, у меня не было никакой. Скорее наоборот. Я попытался объективно оценить ситуацию, в полагающейся форме сделал запросы о Смоленском в ФСБ, возглавляемом тогда М. И. Барсуковым, в Министерство внутренних дел. Поток информации был очень противоречивый, но из документов следовало, что такому человеку ни при каких обстоятельствах нельзя доверять пост председателя государственного банка.

Договорились о встрече в Кремле с Александром Васильевичем Коржаковым, просто для беседы за жизнь. Я понимал, что этот визит неизбежен. В приёмной Коржакова на диванчике скромно сидел Борис Абрамович Березовский. Прохожу мимо, поздоровались. После нескольких минут разговора Коржаков предложил выпить, достал на тарелочке сальце, закуску, водки налил. Подошёл его заместитель по службе безопасности президента генерал Георгий Георгиевич Рогозин, специалист по астрологии, хиромантии, в КГБ и в ФСБ он заведовал парапсихологическими лабораториями. Мужик неглупый вроде как, выпили втроём водки, закусили. Александр Васильевич счёл возможным пошутить: «Вот видишь, я ж тебе говорил, что Дубинин русский, а ты всё — жид, жид... Видишь, свининкой-то хорошо Сергей Константинович закусывает». При этом Борис Абрамович Березовский, крещёный, правда, сидит за стенкой. По ходу дела разговор идёт про другого еврея, про Смоленского, говорится, что он, мол, хороший банкир, надо его поддерживать. Причём всё в нейтральной форме, без всякого давления.

После этой встречи я описал Черномырдину всю противоречивость замечательной фигуры господина Смоленского. Виктор Степанович на это сказал: «Смотри, но вопрос решается у президента». Я ответил: «Давайте, я доложу президенту, что надо ещё раз проверить всю негативную информацию на кандидата». И обратился к Барсукову уже напрямую, говорю: вот

ваши сотрудники пишут то-то и то-то. Как вы-то относитесь к этому человеку? Он, подумав, сказал мне однозначно: «Я считаю, что его близко нельзя подпускать к Сбербанку. Если вы такую позицию займёте, я вас поддержу». Мне показалось, что за спиной образовалась достаточная поддержка, и я изложил свой взгляд на этот вопрос в докладной записке президенту. В ней говорилось, что с учётом всех взвешенных обстоятельств на пост председателя правления Сбербанка я предлагаю кандидатуру А. И. Казьмина.

И здесь неожиданно бурно проявил себя управделами президента П. П. Бородин. Сначала он со мной пытался говорить: мол, Смоленский — это же замечательно, мы с ним столько лет работаем, у него банкоматы стоят и в Госдуме, и в администрации президента, он классный банкир. При этом Павел Павлович долго меня расспрашивал, откуда у меня информация о Смоленском; пришлось сослаться на Барсукова.

Переломным для Сбербанка стал январь 1996 года. На 23 января было запланировано внеочередное собрание акционеров Сбербанка России. На нём сторонники Смоленского намеревались усадить своего протеже в кресло главы Сбербанка. Рекомендовать его на этот пост должен был сам ЦБ (что означало автоматическое избрание). По регламенту перед решающим собранием вопрос о кандидатуре Смоленского обсуждался на совете директоров ЦБ России 17 января 1996 года, после которого надо было выносить кандидатуру на совет директоров Сбербанка. С прежним председателем Сбербанка О. В. Яшиным у меня тоже был разговор — о том, что он должен уйти. Не слишком приятная беседа, но тут уж всё было реально в моей власти как руководителя Центрального банка. Яшину было трудно отказаться от моего предложения, и он, собственно, не спорил.

Во время совета директоров ЦБ, когда обсуждался этот вопрос, мне сообщают: на прямой связи президент Ельцин. Я, естественно, без разговоров пошёл в отдельный кабинет. Борис Николаевич сказал: «Да, я согласовал вами предложенное решение, но ещё раз хочу спросить, насколько вы уверены в его правильности.

Справится ли человек, которого вы сейчас назначаете?» Я отвечаю: «Абсолютно уверен, решение совершенно правильное». Ельцин говорит: «Позовите министра финансов». А он в совет директоров Центрального банка входит по должности...

И вот зашёл В. Г. Пансков, я даю ему трубку и говорю, что выйду. Владимир Георгиевич останавливает меня: «Нет, оставайтесь». И чётко отвечает президенту: «Да, я знаю Казьмина, работаем вместе, достойный специалист». После этого возвращает трубку мне. Борис Николаевич спрашивает уже меня: «Что ж, вы понимаете, что это ваша персональная ответственность и за дальнейшее будете отвечать вместе с Казьминым? Понимаете масштаб этой ответственности?» Я отвечаю: «Абсолютно всё понимаю, это моё сознательное решение». «Хорошо, я доверяю вашему решению», — говорит Ельцин, и разговор заканчивается. После этого совет директоров Центробанка одобряет кандидатуру Андрея Казьмина. Оставалось лишь утвердить это решение на внеочередном собрании акционеров Сбербанка 23 января.

Но и тут противники не успокоились. Вскоре раздался звонок уже от М. И. Барсукова: «Мы здесь сидим, совещаемся, у меня Казьмин, Бородин, так вот Андрей Ильич говорит, что вовсе не горит желанием работать в Сбербанке». Потом выяснилось, что там же был и Коржаков. Я не стал дальше вдаваться в подробности и заявил: «Слушай, давай я к вам, к тебе (на ты, в советской манере) приеду».

Есть старая присказка, что до революции старший к младшему обращался по имени, к примеру, Васенька, но на вы. Вы, голубчик, сделайте то-то и то-то. А у нас внедрилась привычка обращаться по имени-отчеству, но на «ты». В такой манере мы с Михаилом Васильевичем и общались. Тыкали друг другу: «Я к тебе приезжаю, давай пропуска». Я немедленно выехал. До Лубянки от ЦБ езды две минуты.

И вот вижу в приёмной Барсуков на диванчике сидит... Борис Абрамович Березовский. А. В. Коржаков и П. П. Бородин начали доказывать, что надо всё-таки назначать Смоленского. А Казьмин пусть будет его

заместителем. Позвали его в кабинет. Андрей Ильич говорит: «Я вообще-то получил предложение стать председателем банка. Совет директоров ЦБ мою кандидатуру утвердил. Но я поступлю так, как решит президент». И тут уже надо было не просто ссылаться на Барсукова, который был тут же и молча наблюдал за всем этим. Я спросил Михаила Васильевича. И тут он начал меня уверять, что я его раньше неправильно понял и на самом деле Смоленский белый и пушистый. «Да, мы изучили, рассмотрели вопрос, не всё так просто и не всё, что написано в документах, подтверждается: много чисто оперативных данных, а фактура может быть и другой. Недостаточно проработано всё», — заявляет директор ФСБ. Не помню, сколько времени мы вели дискуссию. В конце концов предлагаю обратную ситуацию: Андрей Ильич — президент, а заместитель — Смоленский. Посмотрим, как он работает, чтобы было понятно, оправданы ли мои опасения. Дальнейшая история Сбербанка и «СБС-Агро» показала их правильность.

Коржаков дипломатично заметил, что пойдёт выяснять мнение Бориса Николаевича. Продолжать обсуждение стало бессмысленно, расстались за неимением компромиссных вариантов. Потом у меня было объяснение со Смоленским. Я сказал ему в лоб то же самое: «Считаю, что максимум, что возможно, — это предложить вам должность зампреда». Он отказался.

Вскоре назначили дату акционерного собрания и выборов совета директоров Сбербанка, где и была утверждена кандидатура Андрея Ильича Казьмина.