

Юрий Васильевич
Агапов

Мы заболели кессонной болезнью — и были наказаны

В 1981 году я окончил кредитно-экономический факультет Московского финансового института (кстати, с будущим президентом банка РНКБ Петром Коротковым и сыном Валентина Павлова — Сергеем) и не собирался работать в кредитно-банковской системе. Тогда это было, прямо скажем, не очень перспективно. Но меня пригласили в аспирантуру на кафедру «Денежное обращение и кредит» и предложили очень интересную тему — «Проблемы взаимосвязи краткосрочного кредита и рентабельности промышленных предприятий». Тема тем более интересна, что рентабельность в начале 80-х годов не была фондообразующим показателем, а значит, по терминологии чиновников, рентабельно работать было не нужно. При утверждении темы один из членов Ученого совета даже сказал, что он не очень понимает, о чем идет речь. Я же по наивности полагал, что рентабельная работа — это необходимое условие воспроизводства в любом обществе.

Тема меня очень заинтересовала, но углубление в нее чуть было не сорвало мне защиту: при оценке экономической категории рентабельности я пришел к выводу, что рабочая сила и при социализме является товаром. Не может она не быть товаром, если она переносит свою стоимость на вновь созданную стоимость.

«Доброжелательные» руководители меня предупредили: «Мы вас, конечно, понимаем, и, наверное, вы правы, но уберите этот пассаж из диссертации. Вам же нужен диплом, а не проблемы».

Защитился я 13 декабря 1984 года — в день рождения. Окрыленный молодой специалист был направлен в НИИ Минприбора с длинным названием — Всесоюзный НИИ по автоматизированным системам управления.

Я пришел в лабораторию финансов и думал, что буду заниматься краткосрочными кредитами, оборотными средствами отрасли. Интересными, в общем-то, вещами. Однако заниматься пришлось подправкой данных компьютерных распечаток по расчету нормативов оборотных средств. Тоска, сил нет. Компьютеры постоянно сбоили.

Человек я активный, тридцати мне еще не было. И я решил использовать свою энергию на комсомольском поприще. Стал секретарем комсо-

мольской организации (не освобожденным, хотя комсомольцев было около 700 человек), подающим надежды молодым кандидатом наук.

Одной из тем, к которой мы приложили свои руки, были молодежные жилищные комплексы (МЖК) — популярные в то время. Реконструировали в Дмитровском проезде старые здания. Потом были ЭМСК — эксперимен-



Ю. В. Агапов

1989–1996

Президент Кредо-банка

тальные молодежные садоводческие комплексы. МЖК на садово-огородной почве. Руководил всем журналист из «Московского комсомольца» с подходящей фамилией Новоселов. Это уже было смешно, но энергию надо было куда-то девать. Набрался я там всяких необходимых связей...

Дальнейшему повороту судьбы помог случай. В честь 70-летия ВЛКСМ проходила выставка, на которой мы имели свой стенд. Стенд стоял удачно, с краю. И 29 октября своим посещением нас осчастливил генсек М. С. Горбачев. Как и положено, его визит освещала толпа телевизионщиков и газетчиков. Первыми на его пути попались мы. Поболтать с народом Михаил Сергеевич любит. Мы сами толком не понимали, о чем он вел речь, но лапши навешать тоже могли. Лидер стал спрашивать, чем мы занимаемся, дошел до меня. Я ответил, что по образованию — финансист, банкир. На что получил исторический (для меня) ответ: «Правильно! Когда за дело берутся финансисты — дело пойдет». Журналисты зацепились: «Генсек сказал, что дело пойдет». Защелкали фотоаппараты. Фотография попала в брошюру, выпущенную по поводу юбилея.

Но это событие вызвало и гонения в институте. Я не был членом КПСС. Видимо, думая, что теперь я точно вольюсь в ряды соискателей высоких партийных должностей, принимать меня не спешили. Интересы же у меня были иные. Мое появление на телеэкранах, в газетах вызвало вспышку репрессий. И я решил «порвать с проклятым прошлым». 30 декабря я подал заявление об уходе из института. В никуда. Директор института, выдавая документы, напутствовал меня: «А вы что думаете, вам одному тяжело? А как же Николай Островский боролся?» Взрослый человек, член-корреспондент Академии наук...

Трудовую книжку я определил в Тимирязевский МЖК. Даже стал его председателем совета. Однако целью я сделал создание банка.

Их тогда было еще мало — за образцами документов я ездил в Сабурово, в Инкомбанк — там у меня был знакомый юрист Александр Каблуков. Сидели они по тем временам хорошо — в бывшем детском саду. Поддерживал я отношения и с банком «Кредит-Москва». Его создали Евгений Рапопорт, Александр Смоленский и Борис Непомнящий. Исмагилов был у них главным бухгалтером. Потом они сцепились, и Смоленский с Рапопортом, уйдя в начале 1989 года, учредили банк «Столичный». Рапопорт практически делал документы обоих банков. Он умер от сердечного приступа в конце 1989 года. Симпатичный мужик был...

Моя собственная регистрация далась нелегко. Начальником юридического отдела Госбанка работал Михаил Львович Коган. Ужасно въедливый. Видя меня, мальчишку, он никак не хотел регистрировать устав. В юридических вопросах я был слабоват, но это компенсировалось настырностью. Документы, по мотивам устава Инкомбанка и «Кредит-Москва», писали сами, так как типовые документы были разработаны позже. Придирка у Когана была несущественная, но когда я понял, что ничем его не взять, я принес фотографию с Горбачевым, положил ее на стол и заявил, что ни перед чем не остановлюсь, но справедливости добьюсь.

И это подействовало. Московский молодежный кооперативный «Кредобанк» был зарегистрирован 27 марта.

Когда пришла пора вносить деньги в уставный капитал, практически все сагитированные отказались это делать. Так часто тогда бывало. Никакой ответственности они при этом не несли. Тогда я попросил их хотя бы по безналичному расчету внести минимальные деньги (которые я предварительно им дал наличными), чтобы было три участника — а я начал искать новых учредителей. Эти деньги я, в свою очередь, тоже одолжил.

Сидели мы, из-за отсутствия денег, в Краснопресненском МЖК, на улице Климашкина, 22. Дом шел под капитальный ремонт, соседями нашими были бомжи, мы занимали чудовищную двухкомнатную квартиру.

В конце года к нам пришла первая проверка из Госбанка. Люди пришли ответственные, засиделись. Темнеет зимой рано. Подъезд темный, двор и переулок тоже. Жуть. Помню, сидим, пишем акт, а я руководителю ревизии говорю: «Заканчивайте быстрее, бомжи гуляют, темно, могут порезать, убить, изнасиловать...»

В апреле 1989 года я познакомился с Михаилом Бочаровым, сыгравшим в моей судьбе большую роль. Тогда он был одним из первых людей страны. С ним тогда работал и некий господин Виктор Александрович Ермолаев, возглавлявший фирму «Инжиниринговый центр» и желавший стать то ли министром экономики, то ли сразу премьер-министром. А до реализации мечты он занимался спекуляцией компьютерами. Как все тогда. Амбиции же Бочарова начинались с премьера, но подумывал он и о президентстве.

Однажды он поделился со мной сокровенным. Когда в середине 70-х годов он был руководителем одного из крупных норильских предприятий, у него была возможность жениться на дочери Долгих. Нереализованный шанс не давал ему покоя, он смотрел, как на его глазах люди делали карьеры, и мстительно ждал своего часа. «Я бы вам всем показал», — твердил он, и в этой фразе была сосредоточена вся его философия.

Однако в понимании того, что необходим прорыв, рывок в судьбе страны, да и в наших судьбах тоже, мы все сходились.

Появилась идея создания концерна БУТЭК. Название мы с Ермолаевым придумали на кухне — «Бутовский эксперимент» (Бочаров был тогда директором Бутовского комбината строительных материалов).

Позже Михаил Александрович расшифровал иначе: «Бутовская экономика», считая, что создал образец, по которому должна жить страна.

Время до конца 1989 года мы посвятили хождению в подъезд ЦК КПСС, где находился Экономический отдел. Готовили бумаги. Курировали нас Павел Субботин и Игорь Ганин. Милюков был тогда очень крутым начальником, и мы с ним общались реже.

Я писал финансово-банковский раздел (банк не отнимал тогда много времени — его практически и не было) фактически финансово-промышленной группы. Ермолаев — разделы о собственности и внешнеэкономической деятельности. Бочаров ничего не писал, он взял на себя представительские функции. Человек он неадекватный, и поэтому скорее мешал, чем помогал делу. (Одновременно с нашей работой он возглавлял штаб по выборам Ельцина. Сидели они в гостинице «Москва», и, периодически приходя к нам после встреч с «Хозяином», он с пафосом заявлял: «Знаете, мужики, что-то Борис Николаич не тянет, нужно брать все в свои руки!» Кстати, Ельцин таких вещей не прощает. И карьера Бочарова быстро пошла на убыль.)

Бумагу мы подготовили. Первый вариант не прошел. Второй, третий не прошел...

Суть документа была в создании экспериментальной ФПГ, которая имела бы:

1. Право передачи предприятия в аренду трудовым коллективам.
2. Право введения льготного единого налогообложения на прибыль рублевых и валютных операций.
3. Разрешение на любые внешнеэкономические операции без всяких квот и постановлений.
4. Разрешение на деятельность в рамках этой группы банка с валютной лицензией.

Каждый пункт здесь — революция. В частности, тогда существовала обязательная 100%-ная продажа валютной выручки и валютную лицензию имел лишь Внешэкономбанк.

Помог нам, кстати, с подачи Павла Ильича Субботина Леонид Иванович Абалкин, он тогда был заместителем председателя Совета министров СССР. Его позиция была — дать попробовать ребятам; если у них не получится, ничего страшного не произойдет. Одним словом, провести эксперимент.

Мешали многие. В середине января 1990 года проводилось итоговое совещание у Абалкина. Присутствовали: министр финансов Валентин Сергеевич Павлов, от Внешэкономбанка Владимир Николаевич Малинин, был кто-то от Госбанка, не из первых лиц.

Бочаров произнес речь о строительстве новой России, пообещал, если что, пожаловаться Борису Николаевичу. В общем, нажимал на голос. По банковской части докладывал я. Молодой и наглый, я рассказал о том, что мы не сможем поднять страну без нормальной банковской системы. Ответил мне вальяжный Малинин, проработавший многие

годы на Западе: «Кто это нас тут учит? Им же таким никто даже корсчета не откроет!»

К счастью, у меня с собой был факс из Франции от известного политика Пьера Моруа, мэра города Лилля (кстати, председателя Всемирного социалистического интернационала). В нем Моруа извещал о поддержке нашего банка и готовности открыть корсчет в своем муниципальном банке «Креди муниципаль де Лилль». Бумага произвела впечатление на собравшихся. Решающее слово сказал Павлов: «Что вы к ребятам пристали? Они что-то делают. Активов, как у Внешэкономбанка, у них никогда не будет. Случись что — не разрушат же они российскую экономику!» И это слово перевесило все.

Для меня главное было — банк. Я прекрасно понимал, что Бочаров пойдет в политику, создаст какую-нибудь партию — арендных предприятий, например. А мы бы финансировали его игрушки. Я не рвался к этой перспективе.

25 января 1990 года постановление было подписано. Валютную лицензию Кредо-банку выдали 16 мая. Без гербов, на простой бумаге, как обычное письмо Центробанка. С банальным текстом, но с предоставлением удивительных по тем временам возможностей. Мы могли делать практически все операции, но только для участников БУТЭКа. Лицензия была под номером 1. Мы создали прецедент. Следующая лицензия была выдана в конце года армянскому банку, а в 1991 году Матюхин стал выдавать валютные лицензии в противовес ЦБ СССР. Первым тогда стал Токо-банк, чем они очень гордились.

Итак, лицензия была получена — корсчетов и валютных операций не было. В это время моих сотрудников стали таскать в милицию на Калужской площади (сидели мы на Садовнической набережной, у Мосэнерго, напротив гостиницы «Россия»). Требовали написать на меня жалобу — что Агапов берет взятки, выдает левые кредиты. Один промолчал, другой. Наконец, дошла очередь до моего зама Сергея Владимировича Чигарева, который написал заявление: «Я отсутствовал на рабочем месте в такое-то время, т. к. был вызван для дачи показаний в милицию к такому-то. На вопросы я ответил, что ничего не знаю». Я позвонил следователю и предложил им действовать законно. Если же им не в чем меня обвинить, то я передаю заявление сотрудника в прессу. Угроза прессой действовала тогда сильно. Вызовы прекратились.

Позже я узнал причину этих наездов. Бочаров решил поставить меня на место, припугнув протоколами допросов. К этому времени, к середине 1990 года, его уже прокатили в Верховном Совете РСФСР, предпочтя ему И. С. Силаева, которого избрали премьер-министром.

Тогда, пригласив меня в гостиницу «Россия», Бочаров мне угрожал: «Я про тебя все знаю, давай сюда кредитные дела клиентов, я посмотрю, как ты их ведешь».

(Здесь нужны некоторые пояснения: Бочаров настойчиво распространял слух, что именно он является истинным владельцем Кредо-банка. В кон-

церн БУТЭК входил ряд самостоятельных предприятий, ставших и моими акционерами. Концерн же, по сути, был ассоциацией, ее участники отчисляли своему президенту определенный процент от доходов. Бочарову приятно было считать, что он всеми предприятиями владеет, Но они, получив льготы и кредиты, жили своей жизнью.)

Наезд на меня не имел никакого повода, и, понимая, что вся беседа записывается, я предложил Бочарову идти в суд: либо он подает на меня за злоупотребления, либо я на него — за клевету. После того как не удалась лобовая атака, была запущена милицейская машина. На этом взаимоотношения с Бочаровым были закончены.

Осенью 1990 года я познакомился с Александром Петровичем Родимовым, директором НПО «Астра», входящего в систему ВПК. Он был тесно связан с ФАПСИ. В его кабинете я встречал людей из первого эшелона власти. Знакомство с ним позволило резко ускорить рост банка. Объем операций быстро превысил наши возможности. Следовало срочно искать новое помещение, набирать новый персонал.

В 1991 году мы вышли на Московское таможенное управление. Там работал очень симпатичный человек — Виктор Алексеевич Глинянный, который помог нам. Мы за полгода разработали программный продукт, позволяющий в автоматизированном режиме совершать таможенные платежи и осуществлять контроль над ними. Это была революция. Московская таможня сократила 120 человек, занимающихся контролем над платежами. Сроки платежей сжались до 2 дней.

Суть программы простая — мы соединили компьютер банка с компьютером таможни. Далее — все компьютеры, стоящие в таможенных пунктах, были соединены через оптико-волоконный кабель с компьютером банка. В результате, внося взнос в Подольске, вы тут же можете получить груз в Москве, т. к. платеж сразу фиксируется в единой компьютерной сети.

Таможня была в восторге, она почти боготворила Кредо-банк. Руководство докладывало наверх, получало ордена и лампасы. Мы тоже были не в накладе, так как привлекли огромные ресурсы. Тогда таможня списывала деньги со своих счетов один раз в месяц, а остатки были огромные (в 1995 году в год проходило 13 трлн рублей только по Московской таможне, а к тому времени и ОНЭКСИМ-банк уже откусил у нас кусок — энергетическую таможню).

Чужой успех спать не дает, и в 1996 году на нас наехали конкуренты. Я обратился к помощнику президента Юрию Батурину, поскольку он курировал создание единой общероссийской системы учета государственных доходов. Наш опыт можно было легко перенести на учет пенсионных, страховых и внебюджетных фондов. В Таможенный комитет была прислана комиссия, которая подтвердила, что опыт Кредо-банка чрезвычайно нужен стране. Но в результате на меня обиделся А. С. Круглов — председатель Таможенного комитета. В его планы банк уже не входил, его решили пустить в расход, сговорились с Альфа-банком,

ОНЭКСИМом, Мост-банком, а тут такая характеристика. Тогда-то он и подтолкнул меня в пропасть...

Однако вернемся в 1991 год. Банк быстро развивался, что уже тогда начало вызывать зависть. Начальником департамента надзора и зампредом ЦБ России у Матюхина был тогда Сергей Сергеевич Родионов. Он стал инициатором проверки Кредо-банка, в результате которой появилась резолюция, что следует его лишить лицензии, т. к. он... «коммунистический». Меня таскали в ЦБ. Но я тоже был парень не промах, и было кому за меня заступиться. Родионов предложил заступникам меня сменить. Не получилось. Решили уничтожить меня руками Госбанка СССР. Мне позвонил зампред Куликов и заявил, что по просьбе Матюхина нас лишают лицензии. Я парировал: проверка проводилась российским банком, а лицензия выдавалась советским, поэтому, если хотите отобрать лицензию, проверяйте и на основании проверки лишайте.

А тут — августовский путч. На несколько дней Госбанк СССР возглавил Андрей Зверев, его очень хорошо знал мой зам Сергей Карпухин. В результате мы успели получить новую лицензию. За два часа. После этого мы перерегистрировали устав в российском банке и стали полноценными. В знак уважения нам даже номер лицензии 76 сохранили.

В начале 1992 года на нас вышел представитель VISA, и так ему все у нас понравилось, что он заключил с нами договор. Однако для запуска карточки нужно было иметь розничную сеть, обрабатывающий центр. У нас ничего этого не было, и нам VISA просто пошла навстречу. Аванс следовало отработать.

Совместно с внешнеэкономическим предприятием «Интурсервис», (имевшим опыт обслуживания карточек, так как его клиентами были спортсмены, дипломаты, работники внешнеэкономических организаций, короче, немногие «выездные» счастливики, однако имевшим сеть обслуживания из 2500 точек), мы 10 ноября 1992 года учредили первую в России процессинговую компанию по обслуживанию международных пластиковых карт. Дали ей название United Card Service (UCS), т. е. Компания объединенных кредитных карт. У «Интурсервиса» было 49%, у нас 39% и еще 12% взяла компания «Инпасс Лтд.». Президентом ее стал Александр Капустин — начальник отдела ВАО «Интурсервис». У нас работать с карточками стал Игорь Липанов.

В декабре 1992 года мы запустили первую карточку. На создание UCS ушло порядка 4–5 млн долларов.

Карточный бизнес потянул за собой рекламу, и начался настоящий взлет. Мы переехали в Шехтелевский дворец в Леонтьевском переулке, отреставрировали его...

А теперь вернемся назад, в апрель 1989 года. Под Звенигородом, в доме отдыха, проходит первый съезд банкиров. Идея ассоциации витала в воздухе. Кому-то надо было организовать диалог с Госбанком и другими органами власти. Вести съезд, как опытному аппаратчику, было поручено мне. Съезд шел два дня. В основном делегаты были иногородние.

Виноградов тогда первый раз привел Егорова и предложил сделать его председателем ассоциации.

Предварительно мы собрались, молодые и горячие, посоветались и решили, что Виноградов и так самый крутой из нас, а если еще поставит над нами своего выдвиженца, то совсем нас подавит. В результате Сергея Ефимовича прокатили.

Тогда Николай Доманов, работавший в Госбанке у Захарова и Цемянского, предложил кандидатуру «эстонского товарища» Антса Веэтыусме, который был старше нас по возрасту и производил впечатление солидного человека. Дополнительную солидность ему придавали медлительность речи и плохой русский язык. Возглавлял он Тартуский коммерческий банк (бывший Жилсоцбанк).

Меня избрали его замом. Функцию аппарата взялся выполнять Николай Доманов. И это было разумно: создавался мост ассоциации с Госбанком. (Николай был очень толковым парнем и реально мог стать зампредом ЦБ России. Я лоббировал его интересы в Верховном Совете и даже передал анкету на рассмотрение. К сожалению, позже, неожиданно, сговорившись с А. Смоленским, он уехал в Вену и стал генеральным директором фирмы жены Смоленского. В общем, оторвался от нашей почвы...)

Владимир Виноградов — человек упрямый, и для решений своих задач он решил зайти с другой стороны: создать Московский банковский союз в противовес Союзной ассоциации. Ему это удалось. Он возглавил ее, Егоров стал генеральным директором. Союз стал ассоциированным членом нашей организации. Жизнь показала, что «тертый калач» Егоров — это то, что и было нужно для коммерческих банков. Такого умения лавировать и договариваться — сейчас ох как сложно найти.

В наше время это большой талант...

В июне прошла конференция в Таллине. Шла она один день, и мне ничем не запомнилась. Вскоре Антс Веэтыусме подался в депутаты национального парламента и покинул нас. Я стал президентом ассоциации. Но к тому времени это уже было неинтересно. Виноградов фактически держал у себя аппарат, а значит — реальное дело. Да и собственным банком нужно было активно заниматься.

Вспоминая людей, внесших тогда наибольший вклад в развитие банковской системы, я хотел бы назвать Захарова Вячеслава Сергеевича — он, безусловно, очень смелый человек.

Забавной и одновременно зловещей фигурой был народный депутат Верховного Совета РСФСР, позже зампред Госбанка России Владимир Петрович Рассказов. Помню, как, будучи в командировке в Женеве, он в порыве откровения поведал мне, что нужно наладить массовое производство хомутов, поскольку из-за их отсутствия мы не можем задействовать тягловые мощности страны. А старая добрая лошадка лучше любого трактора. Слепая судьба вознесла этого человека на такие высоты...

Георгий Матюхин — одинокий профессор, тоже достаточно случайно пришедший в банковскую систему, — искал единомышленников. В это же время народный депутат Рассказов, военный из Северодвинска, показался ему подходящим на роль комиссара. При дележе портфелей Рассказов понял, что быть при банках — дело хлебное, и вошел в комитет по бюджету, плану, налогам и ценам. Ничего не понимая в этом, он вел себя первое время скромно. Участвуя в подготовке Закона «О банках», говорил, что его задача — посадить специалистов за один стол и обеспечивать их работу. Однако быстро освоился и надел на нас хомут. К счастью, Матюхина удалось вскоре сбросить. Летом 1992 года мы на совете Ассоциации российских банков настояли на принятии резолюции в защиту Геращенко (тогда нас поддержали 500 банкиров), что сыграло свою роль в освобождении от Матюхина. Вскоре «ушли» и Рассказова...

Вспоминая эти истории, я все больше прихожу к мнению, что главная наша ошибка (моя, Виноградова и подавляющего большинства коллег) в том, что у нас закружилась голова от успехов. Из-за быстрого всплытия мы заболели кессонной болезнью. И были наказаны.

История преподносит иногда издевательские уроки. Нам казалось, что, получив огромные возможности, мы обязаны осчастливить если не все человечество, то хотя бы своих сотрудников и близких людей. Получив работу, деньги, заграничные командировки, большинство из них восприняли это как должное и, как только появилась возможность, впились в тело умирающего льва. Я наивно полагал, что деятелям культуры нужна наша помощь, или — по-русски — благотворительность. Думаю, ни Михаил Плетнев, ни Никита Михалков, ни Галина Волчек, ни оперные певцы — лауреаты международных конкурсов, ни Наталья Троицкая, ни художники, ни спортсмены: велосипедисты, ватерполисты и горнолыжники — уже не вспоминают о той помощи, которую получили от нас. Зато с какой патетикой они бьются за получение новых денег от спонсоров. Господа банкиры, вам просто по-бандитски предлагают «поделиться» — и все!

На смену мне в банке пришла моя секретарша Кугаенко, быстро завершившая процесс его разорения. Я к тому времени уже понял, что есть много желающих до конца уничтожить мой бизнес, а вместе с ним и меня. На собрании учредителей я добровольно снял с себя полномочия и публично признал себя виновным во всех бедах банка. Для присутствующих это было шоком. Жаждающий крови заместитель председателя ЦБ России Турбанов от досады, не зная, что делать, покинул собрание... Мне много удалось. Много, что я делал, я делал первым. Много из задуманного осталось нереализованным, но — жизнь продолжается. Главное — не опускать руки. Надежду дают хорошие люди, еще встречающиеся. Несколько лет я был попечителем Государственной финансовой академии. Одна из немногих, кто не предал даже в ситуации, когда Кредо-банк был в состоянии банкротства, Алла Георгиевна Грязнова не исключила меня из попечительского совета. А на мой прямой вопрос ответила: «Я ценю людей не по должности». Больше бы таких людей...