

Леван Викторович  
**Золотарёв**

### **Банк стал не только моим университетом, но и школой жизни**

В 1986 году, будучи студентом 5-го курса Московского финансового института, я проходил практику в Управлении корреспондентских отношений стран Азии, Африки и Латинской Америки Внешторгбанка СССР. Располагалось оно в комнате № 50 в доме 37 на Плющихе. Как я мог тогда предположить, что спустя 3 года снова окажусь там, придя на собеседование в новый Международный Московский Банк, временно располагавшийся в той же комнате, и вскоре стану сотрудником первого советского банка с иностранным капиталом.

Предыстория же моего прихода туда такова. Окончив в 1986 году факультет Международных экономических отношений МФИ, я по распределению попал на работу в САО «Ингосстрах». Не скажу, чтобы я сильно обрадовался, но выбор был невелик. Из того, что предлагалось, можно было выбрать либо скучную работу в одном из периферийных подразделений Банка для внешней торговли без особых перспектив роста (старшие товарищи рассказывали о том, что в центральный аппарат выпускников не брали), либо, как это случилось со мной, пойти в страховую компанию с иностранным уклоном.

Однако спустя некоторое время я понял, что три года, положенные для отработки после распределения, — большой срок, а перспектив профессионального и карьерного роста нет. Пользуясь связями моей мамы, я ушёл в армию. Поскольку в нашем институте была военная кафедра, оказавшись в рядах вооружённых сил, я получил возможность применить свои знания финансиста и получить профессиональный опыт в должности начфина, банкира или хозрасчётника. Я попал в банкиры, отслужив два года в полевом учреждении Госбанка СССР. И это время я вспоминаю с теплотой. Службу проходил буквально на другом конце света, в поселке Леонидово на острове Сахалин. Экзотическое место, дикая природа, небольшой коллектив, где я работал старшим кассиром. Помимо того что я изучил от и до всю кассовую работу и нормативные документы, я провел незабываемое время там, где вряд ли побывал бы по своей воле.

Продолжать военную карьеру я не собирался, поэтому, отслужив, уехал отдыхать в свой родной город Батуми. В самый разгар бархатного сезона 1989 года, когда я только размышлял, что делать дальше, позвонил



**Леван Викторович Золотарёв**

**1986–1987**

САО «Ингосстрах»

**1987–1989**

Старший кассир полевого учреждения Госбанка СССР на о. Сахалин

**1989–1993**

Ведущий специалист управления валютных операций и международных корреспондентских отношений, зам. начальника управления Международного Московского Банка

**1993–1995**

Заместитель начальника управления валютных операций Всероссийского Биржевого Банка

**1995–1996**

Заместитель директора Департамента управления ресурсов в АКБ «Токобанк»

**1996–2002**

Директор Департамента финансовых рынков и член правления ЗАО «Райффайзенбанк Австрия»

**2002–2003**

Председатель правления «Стандарт Банка»

**2003 — наст. время**

Старший вице-президент банка «Русский стандарт»

мой однокашник Алексей Матвеев (сейчас он заместитель председателя правления Газпромбанка). А тогда он был рядовым сотрудником Внешэкономбанка СССР — Банка для внешней торговли, если говорить правильно. Туда он попал по распределению и работал в ОФО, Отделе финансовых операций. Алексей позвал меня в Москву, предложив поработать в беспрецедентном для Советского Союза проекте — создании первого совместного банковского предприятия с иностранцами.

За годы работы Внешэкономбанк (а ранее Внешторгбанк) сформировал пул финансовых организаций, которые стабильно и успешно сотрудничали с СССР. На базе этого списка, куда вошли ещё три советских банка, было принято решение создать нечто новое — своего рода совместный международный, но вместе с тем советский банк. Команда инициаторов на том этапе сформировалась небольшая — человек 20–25, которые во главе с председателем правления Владиславом Судаковым и ютились в одном кабинете в здании Банка для внешней торговли на Плющихе. Было удивительно, но это оказалась та самая комната № 50, в которой я проходил институтскую практику. Понял, что это судьба! Тогда же познакомился и с другими создателями ММБ, в частности с Юрием Тверским, Александром Тутовым и Юрием Кондратюком. Я пришёл перед самым официальным открытием банка, в сентябре 1989 года на должность ведущего специалиста в подразделение Ю.Н. Кондратюка, которое называлось Управлением валютных операций и международных корреспондентских отношений.

В то время иногда казалось, что наше детище останется, как в пословице, где у семи нянек дитя без глазу. «Нянек» на самом деле было восемь: три отечественных банка: Внешэкономбанк, Сбербанк, Промстройбанк и пять иностранных банков: Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki. Каждый из соучредителей,

естественно тянул одеяло на себя. Оно и понятно, у каждого из них была своя специализация, свои национальные особенности. Иностранцы главный акцент хотели сделать на проектах, связанных со своей страной, Владислав Судаков же ставил на долгосрочные, 5–10-летние проекты. В итоге обсуждений, согласований выработка единой стратегии вылилась в очень длительный, трудный и неоднозначный процесс.

В части общественной жизни местного коллектива сотрудников ММБ ничем не отличался от других советских учреждений — в нем присут-

ствовали комитет комсомола, партком, профком и т. п. с присущими данным структурам отчётно-перевыборными собраниями.

Сотрудники Внешэкономбанка нас воспринимали как чужаков. Не то, что наша зарплата была выше или одевались мы лучше, но для коллег сотрудники ММБ были как новомодные тогда кооператоры — люди из другого мира, иного образа жизни. Особенно это стало заметно, когда в Москву начали подтягиваться иностранцы — ближе к зиме-весне 1990 года. Это были представители зарубежных акционеров, и забота о них легла на наши плечи. Мы бронировали номера в гостиницах, помогали коллегам с жильем, всячески способствовали их адаптации в чужой и несколько дикой для них стране. Как-то мне даже пришлось пристраивать гостей в одну из колонн, которые участвовали в первомайской демонстрации 1991 года. Опять помогла мама, договорившаяся с Минводхозом РСФСР, принявшим в свои ряды любопытных товарищей из-за рубежа. Многонациональный состав наших гостей и сотрудников наложил свой отпечаток на общение в стенах банка. Рабочих языка у нас было два — русский и английский, и, несмотря на то, что иностранцы всё же делали попытки освоить нашу грамматику, писали мы документы всё-таки по-английски.

Тогда, помню, всем нам часто приходилось работать, как говорится, не по профилю. В частности, меня откомандировали в Латвию, на Рижский автозавод, выбивать положенный банку автомобиль РАФ. Ехал я «вооруженный» постановлением премьера Н.И. Рыжкова о создании Международного Московского Банка, в котором черным по белому значилось, что новой структуре положено выделить два транспортных средства: «Волгу» для председателя правления В.Б. Судакова и РАФ для нужд банка. Вернулся я ни с чем, директор предприятия объяснил мне, что бумажкой этой я могу «клопов давить», а машин в резерве под раздачу нет и не предвидится. Мы сильно не расстроились, так как после этого у нас появился повод обратиться к акционерам с просьбой пересмотреть смету и изыскать собственные средства на покупку авто. Судя по всему, такая же судьба постигла и «Волгу» Судакова, потому что после одобрения учредителей, ему был куплен новенький Volvo—840.

Несмотря на некоторые разногласия в рядах основателей ММБ, сам банк, если можно так выразиться, жил собственной жизнью. Коллектив рос, банк укреплялся, и формировался особый характер Международного Московского Банка, вне зависимости от принятой стратегии и желаний каждого из акционеров. Могу сказать, что для меня банк стал не только университетом, но и школой жизни. Помимо того что я приобретал здесь действительно практический опыт работы, я многому учился у своих многоопытных руководителей: вести переговоры, отстаивать интересы свои и банка. Как специалист я сформировался в кругу уникальных профессионалов. Где тогда можно было встретить настоящего коммерческого банкира? Только в системе государственных банков. А в этом смысле Внешэкономбанк был, безусловно, если можно так выразиться,

самым коммерческим из советских банков. Его сложно сравнить, например, с Жилсоцбанком или Агропромбанком, которые занимались бесконечным финансированием социалистических предприятий по утвержденным наверху планам. У ВЭБ была абсолютно другая форма работы, иные принципы взаимоотношения с клиентами.

Нам повезло, мы оказались в самом эпицентре нового зарождающегося российского бизнеса. Банки тогда создавались один за другим. Квалифицированных сотрудников для них катастрофически не хватало. А у нас было всё: и опыт, и средства. Команда была компетентная, с ресурсом в виде умения вести корреспондентские отношения, в чем были сильны бывшие сотрудники Внешэкономбанка. Тем более конкурентные преимущества мы априори получили за счёт иностранных совладельцев. Благодаря всему набору факторов мы быстро счета открыли, ключами обменялись, установили SWIFT. Без преувеличения можно сказать, что на тот момент мы были самым международным банком из всех советских финансовых учреждений. А когда в 1991 году ММБ первым получил генеральную лицензию ЦБ на осуществление операций с иностранной валютой, мы без труда заняли лидирующие позиции в сфере обслуживания внешнеторговых операций. Интерес со стороны других отечественных финансовых структур к работе по международным расчётам через ММБ был огромен. И это был очень прибыльный бизнес. Ещё одной статьёй доходов банка стал валютный рынок. Мне довелось принимать непосредственное участие в создании Валютной биржи, в результате ММБ стал не только одним из первых банков-учредителей и акционеров ММВБ, но и на долгие годы оставался расчётным-клиринговым агентом по торгам валютой. Создание Московской межбанковской валютной биржи дало новые возможности не только для банка, но и для меня. Возглавив отдел по работе с иностранной валютой на российском рынке и будучи одним из первых валютных дилеров, я стал в ММБ зачинателем операций «валюта–рубли». И, несмотря на то, что внутренний рынок изначально даже не рассматривался в Международном Московском Банке как перспективный, через пару лет мы получали хорошую прибыль с этого направления. Именно в ММБ я лично открывал первые корреспондентские счета Альфа-банку, Мосбизнесбанку, «Империялу», Россельхозбанку, Конверсбанку, банку «Центрокредит», «Токобанку» да и многим другим для расчётов на созданной при Госбанке СССР валютной бирже. В 1993 году заработок моего отдела оказался таким же, как у коллег от валютных операций на международном рынке. А ведь, как я уже говорил, изначально главная ставка делалась именно на них.

Благодарен я Международному Московскому Банку и за то, что здесь я имел возможность учиться не только у отечественных специалистов, но и у иностранных коллег. За успехи нас регулярно премировали, отправляя на практику за границу, в наши иностранные банки-акционеры. Так я больше месяца пробыл в Милане, в казначействе Banca Commerci-

ale Italiana, позже меня направили в Лондон в местное отделение Kansalis-Osaki-Pankki. И если проводить параллель, я могу смело сравнить Международный Московский Банк с банковской группой Citi, которая в мире считается настоящей кузницей кадров, за что даже получила название Citi University — университет Citi. Так и с ММБ: пройдя такую школу жизни, любой её «выпускник» найдет себя и вне стен банка. Так произошло и со мной. В 1993 году я ушёл из банка с позиции заместителя начальника управления, поняв, что достиг в этой организации своего карьерного потолка. Но до сих пор считаю себя «птенцом из гнезда» ММБ, так же, как и многие мои бывшие коллеги, встречи с которыми превратили нас в неформальный клуб выпускников Международного Московского Банка.