

Владимир Ефимович

Васяткин

Любой кризис играл нашему банку на руку

Кризис СССР — кризис Внешэкономбанка СССР

Работая во Внешэкономбанке СССР, в 1990 году я съездил на стажировку в Евробанк, в Париж. Когда вернулся в ноябре, стало очевидно, что положение Внешэкономбанка чрезвычайно трудное, валютных средств у государства уже не было, а ВЭБ был не в состоянии платить по долгам внешнеторговых организаций из своих средств. Каждый платёж проводился исходя из наличия средств на этот день. Мне как начальнику отдела корреспондентских отношений с Европой приходилось тогда постоянно встречаться с иностранными банкирами и представителями различных фирм, и все разговоры сводились к выслушиванию претензий с их стороны, мол, вы должны выполнять свои обязательства. Западные фирмы, бизнес которых годами строился на поставках в Советский Союз, разорялись десятками.

Всё рушилось, разваливалось. Обстановка неопределённости негативно отражалась на сотрудниках. Люди работали спустя рукава. В основном проводили время в курилках, где строили предположения о дальнейшей судьбе банка и страны. Всё кончилось тем, что в ноябре 1991 года Внешэкономбанк СССР объявил мораторий на платежи. Платили только проценты по евробондам, но это святое. Мне работать стало совсем неинтересно. Все платёжные документы я теперь приносил начальству — с кем-то оно приказывало рассчитаться, но большинство кредиторов получало отказ на свои требования. А валютная касса Советского Союза таяла на глазах. Тогдашнее правительство, чтобы поддержать минимальный уровень народного потребления, тратило деньги преимущественно на импорт продовольствия. Полки магазинов стремительно пустели. Причём в стране был настоящий бардак — необходимость импортных операций того времени никто не обосновывал, не прорабатывались и возможности доставки приобретённых товаров. Теплоходы разгружали в портах Прибалтики, но не успевали обрабатывать грузы. Следует сказать, что после моратория, объявленного банком, с работы никого не выгоняли, тем не менее сотрудники исчезали один за другим. Их переманивали создаваемые новые банки. Людей не хватало, потому что работы было много, приходилось делать выверку задолженности,



Владимир Ефимович Васяткин

1972–1992

Специалист, начальник отдела корреспондентских отношений Внешэкономбанка СССР

1992–1998

Начальник отдела, начальник управления корреспондентских отношений Международного Московского Банка

1998 — наст. время

Начальник управления корреспондентских отношений Банка Москвы

вести переговоры с кредиторами, оформлять документацию. То и дело приезжали пострадавшие иностранные клиенты, интересовались, что происходит. Надо было объяснять им ситуацию. В своём отделе я отвечал не только за европейское направление, но и за взаимодействие с отечественными коммерческими банками, которые в это время появлялись, как грибы после дождя. Все они вынуждены были открывать корсчета в нашем банке. В то время ни один коммерческий банк, включая такие авторитеты, как Инкомбанк, Кредобанк, не знал, как проводить элементарные зарубежные платежи или, например, что такое аккредитив. Поэтому их руководители активно перекупали квалифицированных специалистов из государственных финансовых структур, которые могли их чему-то научить. Как говорили классики марксизма: «Потребности производства двигают науку вперёд быстрее десятков университетов» (Энгельс).

В то смутное время наши специалисты стали уходить в коммерческие банки. Подчинённые засыпали меня заявлениями об увольнении, хотя условия во Внешэкономбанке и тогда были нормальные. Но люди, конечно, покупались на более высокие, подчас в разы должности и зарплату. А вот я тогда не верил в будущее частных

коммерческих банков. Думал, что они появились ненадолго. Поэтому поначалу мне не хотелось связывать судьбу ни с одним из новоявленных банков. Причиной моего скептического отношения была поголовная экономическая безграмотность их сотрудников. Многие наши предприниматели пришли в большой бизнес в буквальном смысле от сохи. И им было всё равно, на чём делать деньги. Они не видели разницы между банком и ателье по пошиву одежды. Глядя на них, я сомневался, что они смогут освоить банковское дело — они не разбирались в его технологиях, кредитной политике. А ведь банк — это прежде всего учреждение, где работают образованные люди с высокой профессиональной культурой. Так было всегда — причём как за рубежом, так и в нашей стране при советской власти. Когда к нам на переговоры приходили сотрудники банков и, например, фирмачи, между ними сразу чувствовалась разница, в том числе в одежде, общей культуре, поведении.

Но вскоре новые российские банкиры по манерам практически перестали отличаться от западных, по крайней мере на первый взгляд. Они очень быстро учились. Люди, которые ничего не знали про аккредитивы, уже через год прекрасно в них разбирались и работали с ними. Эту тенденцию отмечали и иностранные коллеги.

Мысль о переходе из ВЭБа в ИМВ пришла случайно. Однажды мне понадобилось связаться по какому-то вопросу с Международным Московским Банком. Там работал мой бывший начальник по Внешэкономбанку

Ю.Н. Кондратюк. Мы с ним работали ещё в здании на Плющихе, 37. Это произошло после 11 ноября 1991 года, когда ВЭБ объявил мораторий и на душе стало совсем кисло. Во время телефонного разговора Юрий Николаевич поинтересовался: «Чем ты там у себя занимаешься?» — «Да вот, — говорю, — отвечаю за короткошения. Но реально занимаюсь, чёрт знает чем». Он обрадовался: «Тогда переходи к нам. Нам срочно нужен начальник отдела короткошений». Я знал, что ММБ не совсем российский, а скорее международный банк, который был создан как первое совместное банковское предприятие (тогда было модно создавать совместные с иностранцами предприятия, это поощрялось властями). В ИМВ работали опытные специалисты. Я знал практически всё его российское руководство: В.Б. Судакова, Ю.Н. Кондратюка, Ю.В. Тверского. Все они были выходцы из Внешэкономбанка СССР. Кроме того что начальство ИМВ состояло из профессионалов, банк мог похвастаться своими акционерами. С российской стороны это были — Внешэкономбанк, Сбербанк и Промстройбанк. Иностранная сторона была представлена громкими названиями крупнейших банков мира, в которых меня тоже знали по работе. В результате разговора я написал заявление об уходе из Внешэкономбанка. Увидев моё заявление, Э.К. Нигметзанов, член правления ВЭБа и мой непосредственный начальник, возмутился, мол, я бросаю коллектив на произвол судьбы, и потребовал, чтобы я отработал положенные по закону две недели. В душе я его понимал и сочувствовал, но... сами понимаете.

Короткошения в ИМВ

В ИМВ (сотрудники банка называли его всегда ИМВ, а не ММБ, ММБ его звала посторонняя публика) я пришёл в марте 1992 года. Мне выписали пропуск за номером 125. Как и договаривались, предложили возглавить отдел короткошений, который вместе с дилингом входил в блок казначейства. Курировал его член правления и заместитель председателя Ю.Н. Кондратюк. Моё появление в банке совпало с процессом децентрализации внешней торговли страны. В постсоветской России ликвидировали монополию внешнеторговых объединений, и все кому не лень захотели торговать с Западом. Этому благоприятствовала огромная разница в ценах в России и других странах. За то, что у нас можно было купить за копейки, за рубежом предлагали кучу денег. И наоборот. Реализация дешёвых зарубежных товаров (в первую очередь ширпотреба) в России приносила баснословные прибыли. В то время открывались фантастические возможности для сколачивания сказочных состояний. Причём на чём угодно — от продажи компьютеров до реализации алюминия. Советский Союз держал цены на стратегическое сырьё стабильно высокими, а в свободной России торговля им превратилась в неконтролируемый процесс.

При этом коммерческие банки, как я уже говорил, ещё не умели считываться с иностранцами. На первых порах у них не было прямых

краткошений с зарубежными банками. Да и названия наших новых банков ничего не говорили их партнёрам. Соответственно, все участники внешнеторговых сделок пребывали в растерянности: как рассчитываться? Во все времена, начиная от сотворения мира, существовали две формы платежа. Один способ — наличными: грубо говоря, везти на телеге мешок с деньгами и передавать его за товар партнёру. Второй способ — безналичный: переводить средства через банковские счета (почтой, электронно). И ничего более совершенного человечество пока не изобрело. Поэтому новые участники внешнеэкономических связей, не важно, какие фирмы за ними стояли, устремились в банки. В свою очередь каждому из них, чтобы расплачиваться с зарубежными партнёрами, нужно было открыть счёт во Внешэкономбанке СССР, так как он был единственным из банков того времени, способным доставить платежи в любую точку земного шара. Так что в ВЭБе имели корсчета все без исключения банки.

Однако после объявления моратория Внешэкономбанк СССР показал всем фигу и счета заморозил. Попутно были заморожены и корсчета банков. Объявили, что если кто-то хочет продолжать обслуживаться, то пусть открывает новые, а со старыми разберутся со временем. Естественно, особенно возмущались банки с большими оборотами, на чьих счетах скопились приличные суммы. А что оставалось делать? Внешнеторговая деятельность ведь не могла просто так прекратиться. Надо было к кому-то приткнуться.

К моменту моего перехода в ИМВ он был совсем небольшим банком — особенно по сравнению с гигантским Внешэкономбанком СССР, через который всё ещё проводилось большинство расчётов по внешнеторговым операциям. Однако мой приход совпал с началом огромного наплыва в банк клиентов. Люди боялись, что во Внешэкономбанке СССР могут снова заморозить счета, поэтому искали другой надёжный банк для расчётов с границей. МБЭС и МИБ, сэвовские банки, тогда тоже испытывали трудности. И единственной альтернативой ВЭБу фактически был только Международный Московский Банк. Соответственно, его и предпочли. И началась запарка!

Наш банк занимал тогда небольшой особнячок в Камергерском переулке, а мы размещались в маленьком помещении над гаражом. Комнаты, предоставленные отделу, были маленькие. Сидеть было негде, поэтому мы не могли взять новых сотрудников. Их просто некуда было сажать. Мы перемещались по зданию, искали, где бы приткнуться. В течение всей весны и лета 1992 года с самого утра банк осаждали клиенты. Приходишь на работу и просто так войти в наш двухэтажный жёлтый особняк не можешь — перед входной дверью стоит плотная толпа людей. Смотрят на тебя волком, потому что, кто знает, может, ты конкурент, то есть такой же клиент, который хочет проникнуть со своими платёжками без очереди. На тебя набрасываются: мол, куда идёшь? Показываешь пропуск, доказываешь, что ты штатный сотрудник банка, и тогда начиналось совсем

другое — тебя со всех сторон начинают уговаривать, чтобы ты нашёл то или иное платёжное поручение. При этом стараются всучить в качестве презента коробку с банками растворимого кофе или другой дефицитный товар. В этих очередях стояли и представители банков, которые открыли у нас счета. Нашим покупателям продукции за рубежом уже никто не верил, поэтому требовали стопроцентной предоплаты.

Поскольку ИМВ не обладал тем количеством сотрудников и соответственно такими возможностями, как Внешэкономбанк, мы не могли быстро оформлять платежи, и в результате у нас скапливались огромные пакеты с платежами, целые бумажные мешки документов. Их следовало предварительно разобрать. Сейчас даже не верится, что мы вынуждены были официально указывать в тарифах, что обязуемся провести обычный платёж в течение пяти дней, а срочный — в течение трёх. Соответственно, юридические лица, клиенты наших банков-корреспондентов, должны были ждать ещё дольше. При этом были установлены большие тарифы за обслуживание — по срочному тарифу банк брал 100 долларов, а по обычному — 50. Солидные по тем временам деньги! Мы разослали циркулярное письмо, в котором указывались сроки платежей и тарифы.

Благодаря резкому наплыву клиентов банк стал расти, как на дрожжах. В 1992 году ИМВ показал фантастические результаты. У наших акционеров уже были дочерние банки в других странах Центральной и Восточной Европы, в том числе и в бывших социалистических, то есть наши сёстры. Например, в Венгрии уже давно работал Central-European International Bank — «дочка» наших иностранных акционеров Banca Commerciale Italiana, Credianstalt Bankverein и др. Акционеры сравнили показатели 1992 года по своим «дочкам» и ахнули. ИМВ оставил всех далеко позади. Никто не мог даже предположить, что мы получим такие прибыли и рост. Наш баланс вырос в 36 раз, достигнув 3,6 млрд долларов. По тем временам это было очень много. Все акционеры пришли в восторг. Правда, когда председатель правления В.Б. Судаков поставил вопрос об увеличении капитала и открытии филиалов, чтобы воспользоваться конъюнктурой, иностранные коллеги отреагировали очень сдержанно.

После переезда в Авиационный переулок у нас стало больше пространства для работы, и как следствие — увеличились объёмы операций. Сразу встал вопрос о замене нашей электронной системы Scan, которая обрабатывала все операции ИМВ, рассчитанной на их относительно небольшие объёмы. Изначально это была неплохая современная операционная система. Когда её внедряли, никто не мог представить, что банк будет развиваться такими темпами. Предполагалось, что ИМВ создаётся, чтобы обслуживать крупных иностранных корпоративных клиентов, которые будут работать с Советским Союзом. Каждый из акционеров должен был привлечь по несколько солидных компаний из своей страны, и этим бы банк ограничился. Но когда на нас обрушилась лавина расчётов, наша

электронная система, естественно, не выдержала. Выбором новой центральной ЭВМ и её внедрением, как и Scan руководил наш главный бухгалтер — член правления от Banca Commerciale Italiana г-н Альдо Лепори. Тогда мы остановились на «Майдасе» и быстро на неё переключились. Возможности банка резко возросли. Эта информационная система проработала много лет. Её заменили совсем недавно.

Бурный рост без конкуренции продолжался недолго — жизнь не стояла на месте, другие банки постепенно учились работать с клиентами, и вскоре у нас появились конкуренты, которые нас разгрузили.

Ещё одним ярко запомнившимся впечатлением периода либерализации экономики мне хотелось бы поделиться. Начало 90-х годов. Каждое утро я выходил из метро «Охотный Ряд», откуда до банка было минуты три пешком. Самое начало Тверской улицы было ещё более-менее чисто — до начала рабочего дня её успевали убрать. Здесь располагался один из самых популярных продуктовых магазинов — «Данон», где торговали «родными» французскими молочными продуктами. У меня было достаточно домашних забот (5 детей всё-таки), поэтому в обеденный перерыв всегда заходил в этот магазин, показывал удостоверение многодетного отца и брал весь дефицит без очереди. А тогда дефицитом считалось всё. Я же мог взять необходимое количество йогурта из Франции, хотя обычно больше одной упаковки в руки не давали. Это сейчас йогурт «Данон» производится в России и стал уже совсем не тем продуктом, а тогда он в страну ввозился. Появляясь на Тверской улице днём, я видел уже совсем иную картину: вдоль всего тротуара на деревянных ящиках сидели бабки и торговали всем чем угодно, вплоть до домашних вещей, которые можно было продать, чтобы прокормиться. Прямо на тротуаре на газетках лежали ножи, вилки, тарелки, вязаные носки. А когда я возвращался из банка вечером, Тверская была уже завалена мусором, оставшимся от торговцев, фонари не горели или в лучшем случае горели через один. Темно, пусто и только угрюмые люди, возвращающиеся с работы. Так выглядел в начале 90-х годов самый центр Москвы в ста метрах от Кремля. Тогда под Манежной площадью не было торгового комплекса, и безлюдная территория смотрелась мрачно и неуютно. Когда я заработал в ИМВ на свою первую машину, то как-то выехал на ней из Георгиевского переулка на Тверскую. Меня остановил милиционер, чтобы проверить права. Спросил: «Это ваша машина?» Я ответил: «Да, моя». «А вы где работаете?» — поинтересовался страж порядка. «В банке», — сказал я. Милиционер даже присвистнул от восхищения и с почтением произнес: «О, в банке. Это круто!»

Ещё одно яркое воспоминание. В тот период у нас открыл счёт один из чеченских банков. На нём скапливались доллары от экспорта. В конце концов накопилось порядка 5 млн долларов. И тут началась первая чеченская война. Мне пришла телеграмма от председателя этого банка. Он сообщал, что в банк попала бомба, документация уничтожена, и просил до его приезда не проводить по их счёту никаких операций. Я пред-

ложил его заблокировать. На дебет никаких платежей не делать, а если будут приходить деньги, отправлять их обратно, чтобы не накапливались. Естественно, большие суммы не поступали, только то, что успело прийти в первые дни боевых действий. Однако вскоре моим сотрудникам начали поступать звонки. Разные люди спрашивали, где их деньги, и грозились приехать, чтобы забрать их в наличном, как они думали, виде. Владельца банка они называли предателем чеченского народа. Естественно, мои сотрудники разговаривать с ними боялись. Юрий Николаевич Кондратюк тоже предпочитал, чтобы с агрессивными товарищами общался я. По утверждению звонивших, они были основателями того банка. Заодно утверждали, что представляют новую чеченскую власть. Ту, которую в России считали незаконной. Началась череда угроз в бесконечных письмах, телефонных звонках. Мы обратились в ЦБ с вопросом, что нам делать с этим счётом. В ответ — молчание. Они, конечно, сами тогда не знали ответа. Эта неопределённость, а вместе с ней и давление со стороны чеченских «бизнесменов» продолжались несколько лет. Периодически раздавался звонок, кто-то из наших сотрудников снимал трубку и шептал: «Опять чеченский банк». И я выслушивал очередные обвинения. Наконец из ЦБ пришёл циркуляр, направленный всем банкам, где были чеченские счета. В нём предписывалось в связи с подписанием хасавюртовских соглашений счета закрыть, а остатки перевести в ЦБ. В этот момент все перекрестились, деньги отправили и вопрос был снят с повестки дня.

В начале 90-х, несмотря на ненадёжность российских банков и сбои в их работе, со стороны Запада к России в течение долгого времени сохранялось вполне доброжелательное отношение. Перестройка, несмотря ни на что, продолжалась, хотя Горбачёв уже потерял власть. Лояльность иностранных банков выражалась в том, что они без проблем открывали счета своим российским коллегам. Для отечественного банка открыть счёт за границей в то время не составляло труда. В результате многие наши банки освоились на рынке, пооткрывали кучу счетов, научились делать платежи. Тот же Инкомбанк и другие с конца 1992 года стали сокращать свои расчёты через ИМВ.

Многие банки на Западе поняли, что они могут неплохо заработать на клиринговом обслуживании. Одними из первых оживились на нашем рынке европейские Deutsche Bank, Raiffeisenbank, Bank Austria, Dresdner Bank. В Америке с Россией активно сотрудничали Bank of New York, Bankers Trust и Republic National Bank of New York. Они в том числе снабжали Россию наличными долларами. Тогда возник огромный банкнотный бизнес. Всех интересовали только доллары. В России на банкнотах специализировалось несколько банков, и в первую очередь ТОКОбанк, МДМ-банк, Мосбизнесбанк, а также ряд других крупных банков. Обладая большим количеством клиентуры, и в том числе физических лиц, они регулярно ввозили большое количество валюты. В те годы Россия была гигантским пылесосом по наличной валюте. Никто не верил

в «деревянный» рубль, все хотели иметь под подушкой «зелёного» Бенджамина Франклина. Европейские банки не отставали и стали поставщиками местных валют — марок, франков, лир, фунтов. Евро тогда ещё не было.

Когда началось массовое поступление валюты в Россию, мы обратили внимание, что Bank Austria периодически рассылал по SWIFT сообщение, что, если кто-то хочет переводить платежи в Россию, может делать это через них. Тогда я решил проявить инициативу. Составил свифтовский бродкаст в виде MT 094. Так называются сообщения, направляемые веерно сразу во все банки мира — члены SWIFT. Бродкасты посылают через брюссельскую контору SWIFT. Ежедневно в каждый банк приходит куча таких бродкастов. Это практически как спам в Интернете. Мой бродкаст получился довольно объёмным. В предисловии я проинформировал, что ИМВ обладает большой сетью лоро счетов не только российских, но и банков бывших республик, следовательно, мы можем осуществить платежи других банков в любую точку территории бывшего СССР. Тем самым мы приглашали коллег вести расчёты с Россией через нас. Нам это было выгодно, потому что на наши счета в этом случае поступали деньги. Мы к тому моменту упорядочили систему лоро счетов, и если, допустим, приходило поручение от немецкого банка заплатить бенефициару на его счёт в Инкомбанке, мы кредитовали счёт Инкомбанка у себя в книгах, и потом Инкомбанк платил бенефициару. Наш банк при этом зарабатывал и на остатках, и на тарифах. В том бродкасте я перечислил все наши банки-корреспонденты вплоть до украинских и казахских, указал наши лоро счета в них и в какой валюте они их держат.

Наше преимущество состояло в том, что таких банков оказалось очень много, однако наш бродкаст уместился лишь на пяти листах. Когда его получили в головном офисе SWIFT, мне раздался звонок из Брюсселя. Сотрудница SWIFTа заявила, что они не могут разослать моё сообщение, потому что им запрещено распространять рекламные материалы. Я на хорошем французском, который ещё не забыл, объяснил ей, что к нам приходит большое количество обращений из западных банков в виде бродкастов, телефонограмм, телексов, звонков, факсов (компьютерные сообщения тогда ещё не вошли в повседневную практику). Все задают один и тот же вопрос: как нам произвести платёж в ту или иную точку бывшего Советского Союза. Просят помочь провести такие операции или хотя бы подсказать, как это сделать. Это было действительно так, я ничего не придумывал. Партнёры получали поручения произвести платёж в такой-то банк бывшего СССР, а где он находится и как с ним связаться, никто не знал. Я объяснил бельгийской даме, что мы и составили такой SWIFT, только для того, чтобы помочь зарубежным банкам. В конце концов убедил её, она отправила сообщение. Через несколько дней в банк пришёл счёт. Надо сказать, что посылка бродкаста стоит очень дорого — каждая страница 40 тыс. бельгийских франков, то есть

несколько тысяч долларов. В целом моё письмо потянуло на 36 тыс. долларов. Дело происходило в первой половине 1993 года, деньги большие. Сначала меня вызвал главбух Альдо Лепори, к которому пришёл счёт. Он как финансовый директор и главный бухгалтер следил за расходами. Спросил: «Что это вы там отправили?» Я объяснил, что к чему. Лепори посмотрел наш SWIFT и сказал, что целесообразность моего действия надо рассмотреть на правлении. Затем меня вызвал ещё и непосредственный начальник Кондратюк. Меня спасло то, что в течение предыдущих двух-трёх дней, пока счёт ещё не пришёл, банки уже успели прочесть наш SWIFT, и в банк посыпались звонки. Через нас начали поступать первые платежи. Моя идея сработала! В результате акционерам она тоже понравилась, все меня и мой отдел хвалили, говорили: «Молодцы, развиваете бизнес!»

Как корабль назовёте, так он и поплывёт

В это же время возникла путаница при переводе названий российских банков, например при составлении списков наших банков-корреспондентов на английском языке. Когда российские коллеги просили открыть у нас счёт, они писали соответствующее письмо: «Банк “Русский капитал” просит открыть счёт в такой-то валюте». Допустим, в немецких марках, фунтах, швейцарских франках или долларах США. При этом нам нужно было забить название банка в ЭВМ, причём на английском языке. Пишем Russian Capital. Однако вскоре выяснилось, что сложность в том, что некоторые банки имели в переводе похожие названия. Допустим, Русский банк развития и Российский банк развития. И там, и там используется одно слово — Russian. С этой же проблемой начали сталкиваться и зарубежные банки, работавшие на российском рынке. Банков было много, и мы первыми поняли, какая опасность нас подстерегает в будущем. И тогда я составил циркуляр, который мы разослали всем банкам, о том, что не откроем им счета до тех пор, пока они письменно не сообщат нам своё название на английском языке. Оказалось, что ни у одного банка не было официально лицензированного английского названия! Это сейчас ЦБ требует указывать его в уставных документах, а раньше никто о таких мелочах не думал. В 1993 году мы первыми потребовали это сделать. Нам ничего не оставалось делать — в банк переводили платёжные поручения, в которых текст шёл на латинице, поэтому приходилось разбираться, какой именно банк в документе имеется в виду. Ещё одной проблемой было то, что названия банков кто-то просто писал латиницей, кто-то делал его перевод. Мы выкручивались как могли, но, когда банк официально подтверждал своё название, мы снимали с себя всякую ответственность. Кстати, тогда сразу становилось понятно, чьё название удачно, а чьё вызывает иронию. Например, Кредобанк в английском написании звучал вполне благозвучно. Да и Инкомбанк по-английски можно было перевести как «доходный банк». Но в целом складывалась

безотрадная картина. Например, как объяснить иностранным партнёрам такие названия, как Первый профессиональный банк или Первый городской. Мы с моим замом Андреем Кравцовым смеялись: «А где второй республиканский? Или третий профессиональный?» С другой стороны, если посмотреть на названия банков в американской глубинке, где-нибудь в штате Юта, то там была та же ситуация. First Union National Bank — почему он first? Или другой банк разве не national? Придумать название не так просто, как многим казалось!

В связи с нелегальным названием у всех банков возникли операционные риски. Путаница привела к тому, что операционисты стали кредитовать не те счета. В частности, с этой проблемой столкнулся Bank of New York. Однажды они по ошибке перевели деньги в Нижний Новгород не тому банку, а тот фактически отказался их возвращать. В результате вице-президент американского банка Наташа Гурфинкель была вынуждена поехать в Нижний разбираться. Однако там ей сказали, что они ничего не знают, всё зачислено по правилам, поэтому сами виноваты. Такое случалось сплошь и рядом. В том числе и у нас в ММБ. Иногда мы неправильно кредитовали счета, но, чтобы их дебетовать, нужно обязательно запросить разрешение владельца. Хотя во времена кризиса наши иностранные банки действовали решительно и не церемонились с российскими партнёрами. Скажем, тот же Bankers Trust мог запросто дебетовать счёт без всякого предупреждения. Они делали set off (то есть снимали средства) без всякого разрешения. Допустим, ему кто-то должен, на корсчёт российского банка пришли деньги, возможно, срок погашения долга даже ещё не наступил. Может, он наступит только на следующий день. Однако Bankers Trust дебетует счёт. Такие факты позже, в 1998 году, стали довольно распространённым явлением. Мы также попадали в неприятные ситуации. Ю.Н. Кондратюк даже был вынужден звонить как-то Ричарду Бисену разбираться. Он занимал в Bankers Trust ту же должность, что и Наташа Гурфинкель в Bank of New York. То есть в должности вице-президента отвечал в корреспондентской группе за отношения с банками СНГ. Однако группа из Bank of New York обладала важным преимуществом — все её сотрудники говорили по-русски. Так получилось, что в неё входили либо бывшие эмигранты из Ленинграда, либо родившиеся в Америке выходцы из русских семей. В силу ряда обстоятельств они сконцентрировались именно в Bank of New York и им, конечно, было легче работать с соотечественниками. Поэтому хотя оба банка старались охватить всё пространство бывшего СССР, тем не менее среди клиентов Bank of New York было больше банков России, а многие банки Украины, Белоруссии, Казахстана и Средней Азии работали через Bankers Trust. Повторяю, в то время американцы охотно открывали счета всем нашим банкам.

Однако вскоре у зарубежных банков начались проблемы на российском направлении. В том числе из-за нечестности наших соотечественников, путаницы с названиями наших банков и пр. Как я уже говорил, если за

рубежом неправильно кредитовали счёт, из России деньги им часто не возвращали. Конечно, негативную роль в испорченных отношениях сыграла необязательность многих российских банков, их непрофессиональная работа, халатное отношение к выверке счетов. Мы в IMB тоже страдали от этого. Есть такое выражение «выверка счёта» — reconciliation of the account. Банк, имеющий где-то счёт, должен контролировать его по своему ностро счёту, регулярно проверять, правильно ли коллеги дебетовали или кредитовали. Мы обратили внимание, что даже при кредитовании или дебетовании счёта того же, скажем, Мосбизнесбанка, где работали, кстати, очень грамотные люди (бывшие сотрудники Внешэкономбанка), через долгое время после операции мы могли получить письмо, в котором нас спрашивали про операции годичной давности. Однажды они прислали нам претензию: два года назад вы должны были зачислить нам 3 млн долларов, где они? Та претензия Мосбизнесбанка меня возмутила. Солидный банк, огромная сумма, а спохватились только через два года. Иногда такие послания, правда, на менее крупные суммы приходили и от других банков.

После случая с Мосбизнесбанком я не выдержал и сказал А. Кравцову: «Пора заняться воспитанием российских коллег. Давай разошлём им предупреждение». Основные ошибки случались из-за путаницы в названиях банка, к тому же при больших объёмах работы неизбежно случались проколы. Если IMB неправильно кредитовал счёт, то, чтобы получить свои деньги обратно, мы должны получить разрешение от банка-партнёра, но, пока мы посылали запрос, банк эти деньги уже куда-то переводил или пускал в оборот — только их и видели. Поэтому мною было принято решение дебетовать без согласия, если будет обнаружена ошибка. Но предварительно, как честные люди, разошлём соответствующее письмо. Мы написали, что IMB не сомневается, что партнёры делают выверки и следят за своими счетами, поэтому если мы неправильно зачислим им сумму, то будем дебетовать счёт без их согласия. Это, конечно, противоречило международной практике, но и практика российских банков тоже много чему противоречила. В то время, я считаю, такой шаг с нашей стороны был оправдан.

Письмо, естественно, банкам не понравилось. К примеру, коллега из Автобанка И.Е. Бушуева сказала, что после такого условия вынуждена переориентироваться на другие иностранные банки. Конечно, её можно было понять, но, с другой стороны, что было делать нам, если коллеги не хотели следить за своими счетами, не выверяли их.

После того как иностранные банки стали терпеть убытки из-за халатности и ошибок российских партнёров, у них возникло охлаждение к молодой российской банковской системе. Если до 1995 года иностранцы открывали россиянам счета по первому требованию, то после первого кризиса процесс резко затормозился. А уж 1998 год вообще положил конец «оттепели». Тогда многие зарубежные банки вообще закрыли российские корсчета. И сейчас открыть счёт в Америке или

Европе для среднего, а тем более мелкого банка практически невозможно. От вас потребуют пройти так называемый комплаенс-контроль. От слова comply — «соответствовать». Придётся доказывать, что вы не верблюд, собирать кучу бумажек — от фотокопий паспортов всех руководителей банка до выписок из их лицевых счетов в ДЭЗе. Никогда не знаешь, что им придёт в голову от вас потребовать. Так что за минувшее десятилетие окошко для российских банков на Западе превратилось в узкую форточку.

На заре развития рынка межбанковских кредитов

Все знали, что у ИМВ в отличие от других банков были свободные валютные средства. В период первоначального накопления капитала в России вопрос о том, как создать активы, чтобы кого-то кредитовать, не стоял. Главной проблемой было, где найти пассивы, потому что из рубля тогда можно было запросто сделать десять, а из доллара и того больше. Банки обращались к нам с просьбой дать им в кредит валюту. Благодаря стремительной инфляции её наличие позволяло делать деньги буквально из воздуха. Банки работали по общеизвестной схеме: если клиент держал у тебя рублёвые счета, ты приобретал на эти рубли доллары. Через неделю или месяц, когда он требовал свои рубли, то есть давал поручение кому-то заплатить ту или иную сумму, ты переводил свои доллары обратно в рубли и выполнял задание клиента, но в результате изменения курса за тот период у тебя этих рублей становилось гораздо больше. Твои доходы росли только за счёт обесценивания рубля!

К нам приходили все, даже сотрудники успешного Инкомбанка. Ребята там были молодые, активные. Помню, кто-то из них протянул мне визитку. Читаю: «Управление пассивов». Название тогда звучало не слишком благозвучно. При встрече присутствовал мой начальник Кондратюк. Инкомбанковцы попросили: «Дайте нам валюту. Мы знаем, во что её вложить, чтобы получить очень большой доход. Вы всё равно такого не получите, а так и вы, и мы заработаем». В то время ещё не было практики межбанковских кредитов, соответственно, не было и лимитов на банки, поэтому была практика одалживать деньги коллегам в форме кредитной сделки или ссуды.

Таким образом постепенно возникала потребность в межбанковских кредитах — у одних банков накапливались ресурсы, у других их не было. Межбанковский рынок начался с небольших банков, которые были вынуждены в самых различных формах работать друг с другом. Центральный банк тогда ещё не успел разработать рекомендации и требования по межбанковским соглашениям, поэтому заключать их было необязательно. Правила появились позже, уже после череды кризисов — когда банки перестали платить друг другу, и ЦБ пришлось срочно что-то придумывать. Все быстро поняли, что отношения должны быть договорные, оформленные юридически правильно.

В один прекрасный день ко мне пришла сотрудник нашего казначейства, заместитель Сергея Трошина — Лариса Тюхтина. Она сказала, что пора устанавливать лимиты на банки, активно работающие на рынке. У нас для выдачи межбанковских кредитов уже был запас средств. Мы могли размещать валютные депозиты в ведущих российских банках и в случае необходимости привлекать их рубли. В то время ИМВ на 90 % был банком с иностранной валютой. Его рублёвая часть баланса стала расти позже. Так что у нас была валюта, а у партнёров — рубли. Соответственно, возникал взаимный интерес. Во-первых, в конверсионных операциях, а во-вторых, в связи с тем, что начала работать биржа и мы были заинтересованы в рублёвых депозитах — нам постоянно требовались рубли. По этой же причине иностранные банки в России до сих пор испытывают недостаток рублей и избыток валюты.

Мы с Тюхтиной сели и раскидали предполагаемые лимиты по основным на то время крупным участникам банковского сообщества, как Альфа-банк, Инкомбанк, Кредобанк, банк «Столичный». Российские банки тогда ещё не знали, что такое лимиты, а мы, прошедшие школу Внешэкономбанка, знали. Я тогда спросил: «Какие суммы предполагается устанавливать?» Лариса ответила, что исходить надо из баланса и потребности ИМВ. Тогда мы приблизительно прикинули, сколько нам нужно. Оказалось, от 5 до 30 млн долларов на банк. Пошли с нашим списком к Кондратюку, однако он замахал руками: «Вы что, с ума сошли давать такие суммы?!» После этого мы их уменьшили в десять раз. И правильно сделали, потому что давать ещё не состоявшимся банкам миллионы долларов просто смешно. В результате мы установили лимиты от 100 тыс. до 2 млн максимум на каждый банк. Я подготовил соответствующую бумагу, её рассмотрели на правлении и лимиты утвердили. Это происходило уже в здании ИМВ в Авиационном переулке, куда мы переехали во второй половине 1993 года. К тому времени межбанковский рынок уже существовал, но ИМВ не сразу стал его участником. На этом рынке успели активно себя зарекомендовать в качестве организаторов такие структуры, как Межбанковский финансовый дом, банк «Деловая Россия» и др.

Первый кризис 1993 года разразился из-за того, что ряд банков не выполнил свои обязательства по межбанковским кредитам. К счастью, его последствия не имели большого влияния на банковскую систему, поскольку рынок был ещё не слишком развит. Более ощутимые потрясения система испытала в 1995 году. К этому времени межбанковский рынок надувался как пузырь. Весь период между кризисами росли объёмы операций, никто не обращал внимания на лимиты. К счастью, в ИМВ к ним относились серьёзно. У нас существовал чётко обозначенный круг партнёров. В отличие от банка «Деловая Россия» мы с кем попали не работали. Даже не вели с подозрительными клиентами обычную коммерческую деятельность — так называемую *normal banking practice*. Мы сосредоточились на межбанке, понимая все опасности, которые он

несёт, и это позволяло зарабатывать большие деньги. Я посещал всех наших партнёров, встречался с их руководством. Делать это было легко, так как повсюду работали знакомые. Следует сказать, что столпами межбанка в середине 90-х годов были Автобанк, Мосбизнесбанк, Инкомбанк и др.

Кризис 1995 года не проявился неожиданно, он назревал постепенно. Но любому кризису нужна искра, от которой он разгорается. Начальным его толчком стали неполадки в электронной системе Мосбизнесбанка. Ничего страшного в этом нет, такое периодически случается. Что-то у них затормозилось, они не смогли заплатить кому-то крупную сумму — и пошло-поехало. Катализаторами процесса стали Межрегионбанк и Мытищинский и Лефортовский коммерческие банки. В конце концов с Мосбизнесбанком ничего не произошло, а вот банк «Деловая Россия», а за ним и другие банки, в том числе и Всероссийский биржевой рухнули. Перед самым кризисом я вёл переговоры об очередных операциях со своим знакомым из Межрегионбанка. Это был крупный банк с большим количеством клиентов — за счёт их средств он держался на плаву. Правда, одна его рука загробала множество денег, а другая пускала их на ветер. Когда я встречался с потенциальными партнёрами, то всегда старался зайти к ним в банк, посмотреть, что там творится, почувствовать его ауру. Я предложил знакомому: «Пригласи меня к себе, а то мы даём вам деньги, лимит на вас открыли, но я так ни разу у вас и не был». Однако коллега ни в какую не соглашался это делать и всё время приглашал меня на переговоры в ресторан. Мне это было подозрительно. И действительно буквально через несколько дней в апреле 1995 года там начались проблемы*. У нас на Межрегионбанк был открыт небольшой лимит, поэтому я позвонил знакомому и сказал: «Приезжай, надо что-то решать». У них был открыт наш счёт, на который шли поступления. Коллега приехал, в результате переговоров мы заставили руководство Межрегионбанка подписать бумагу, что все поступления будут идти в счёт погашения долга. Буквально через два-три дня банк погасил свой долг, но денег, чтобы рассчитаться с другими банками, у него уже не хватило. Так что, слава Богу, мы тогда выкрутились, не потеряв ни копейки. А вообще по большому счёту любой кризис играл на руку ММБ. После каждого финансового потрясения нас накрывала очередная волна клиентов. В эти периоды в банк обращалось много в том числе и частных лиц. Но услуг розницы мы тогда не предоставляли. Мы открывали счета физическим лицам разве что в порядке исключения, если просила очень важная персона, представляющая того или иного нашего крупного клиента. Мы обслуживали только корпоративных клиентов и банки. Бизнес в основном был или расчётный, или на кредитовании. Естественно, у нас было желание развивать классический

* Невозврат Мосбизнесбанком тогда кредитов пробил на межбанковском рынке брешь в 500 млрд рублей. Крупномасштабный кризис начался 24 августа 1995 года. Банки тогда создавали между собой своеобразные «клубы межбанковского кредитования», в которые входили банки, доверяющие друг другу. — *Прим. авт.-сост.*

банковский бизнес в виде кредитования клиентуры, значительно увеличивая его в объёме. Однако в условиях нестабильности того времени выдача кредитов была связана с большими рисками. Многие клиенты могли в любой момент исчезнуть, что, собственно, иногда и случалось. Так что нельзя сказать, что всё шло прекрасно. Тем не менее банк бурно развивался за счёт обслуживания большого числа серьёзных клиентов и высоких тарифов. В банковском сообществе мы занимали привилегированное положение этакого полумонополиста — особенно в валютном секторе рынка. За счёт этого у нас в 90-е годы была прекрасная жизнь. Всё было неплохо, в том числе и на моём направлении — количество наших банков-корреспондентов увеличивалось в геометрической прогрессии. Мы работали более чем со ста иностранными банками уже ко времени открытия первых счетов российским банкам.

О Геращенко

Когда из ГИМВ ушёл Судаков и председателем стал Геращенко, для меня мало что поменялось, потому что я уже работал под руководством Виктора Владимировича во Внешэкономбанке и хорошо его знал. Он был начальником моего управления. Конечно, Виктор Владимирович меня отлично помнил. Он был демократичен и во Внешэкономбанке, никогда не задирался, не относился пренебрежительно к своим коллегам, какого бы ранга они не были. Всегда подходил к подчинённым и здоровался за руку как с равными. Никогда и нигде не появлялся в сопровождении охранников. Когда он в третий раз стал председателем ЦБ, я работал уже в ММБ. Здания обоих банков располагались по соседству. Однажды летним солнечным днём я прогуливался во время обеденного перерыва. Смотрю, он медленно едет на «Мерседесе» по Рождественке, сидя рядом с водителем на переднем сиденье, без всякой охраны. Заметив меня, он помахал мне рукой.

Во время работы ММБ никаких привилегий у него не было. Сотрудники с удивлением наблюдали, как он спокойно ходит в одиночестве по улицам в то время, когда другие банкиры ездят на бронированных джипах в сопровождении целой кавалькады автомобилей, набитых вооружёнными до зубов людьми. Взять хотя бы того же Владимира Гусинского или руководство ОНЭКСИМБанка. Каждый их выезд напоминал военные учения или манёвры. В ММБ к Геращенко можно было запросто зайти в кабинет, конечно, если у него не было посетителей.

Виктор Владимирович в первую очередь — государственный банкир. Он мыслит в основном макроэкономическими категориями. Когда случился дефолт 1998 года, при мне ему позвонил председатель Совета Федерации Е.С. Строев. У меня тогда мелькнула мысль, что не иначе как наш шеф опять станет председателем ЦБ. Однако я подумал, что невозможно войти в одну и ту же реку дважды, что уж говорить о том, чтобы сделать это

в третий раз. Тем не менее Виктору Владимировичу это удалось. Он сказал тогда, помнится: «Если не я, то кто?!»

Не представляю, чтобы Виктор Владимирович когда-то повысил на кого-то голос, накричал. Не то чтобы он неизменно излучал добродушие, но Геращенко всегда выглядел уравновешенным. В редких случаях в нём чувствовалось раздражение, и тогда он мог поторопить, сказать что-то вроде: «Ну что вы там ушами хлопаете?»

Я проработал в Международном Московском Банке с 1992-го до ноября 1998 года. Ушёл из ММБ после дефолта. К тому времени внутри банка обстановка резко изменилась. До того в банке царила комфортная атмосфера взаимовыручки. Ей способствовала малочисленность коллектива, его сплочённость. Все сотрудники друг друга знали и при необходимости охотно приходили на помощь. В результате банк успешно развивался. Кризис изменил многое. Связанные с ним потери насторожили иностранных акционеров, естественно, стало меньше свободы, появилось много запретов, то и дело поднимался вопрос о сокращении штатов. Таким образом, обстановка внутри банка ухудшилась и отношения между сотрудниками обострились. Мне пришлось решать: либо оставаться в ММБ, либо уходить. Не секрет, что подобная ситуация была в большинстве уцелевших банков.

За свою банковскую жизнь я сменил всего три банка. Хотя знаю своих коллег, которые каждый год меняют место работы. К счастью, мне везло. Каждый раз, когда я приходил в банк, он начинал бурно развиваться. Конечно, я не связываю это с моими скромными стараниями, просто я заставлял эти банки, когда в их жизни наступал благоприятный период. В 1972 году я попал во Внешэкономбанк, когда в стране началось активное развитие внешней торговли. ММБ в 1992 году тоже стартовал, как ракета. Поэтому в 1998 году я хотел сделать правильный выбор. Моё внимание привлекли два банка — Газпромбанк и Банк Москвы. Я считал их наиболее перспективными. В Банке Москвы работал зампредом мой бывший коллега по ММБ Андрей Доценко. На новом месте он курировал работу казначейства. Я ему позвонил, чтобы поинтересоваться, как у него идут дела. И он ответил, что банку нужен начальник управления короткошней. Причём предупредил, что в работу надо включаться немедленно. Таким образом, мне не удалось даже отгулять отпуск. Пришлось сразу браться за дело. Тогда это был ещё молодой банк, со слабой ликвидностью, поэтому после кризиса ему пришлось нелегко.