

---

---

Виктор Константинович

**Якунин**

## **Нашим возможностям соответствовал Ost-West Handelsbank**

### **Курирование**

После окончания в 1970 году кредитно-экономического факультета Московского финансового института начался самостоятельный, банковский этап моей жизни, с которым оказалась связана вся моя трудовая деятельность. На своем жизненном пути мне посчастливилось пересекаться со многими интересными людьми, классными специалистами своего дела, творческими личностями, организаторами новой экономики страны. Немалый период моей жизни заняла и работа в системе сов- и росзагранбанков.

В 1974 году я стал заместителем управляющего Калининской областной конторы Госбанка. Пришлось руководить не только коллективом самой областной конторы, но и коллективом 43 районных отделений. Видимо, работа у меня получалась — в сентябре 1979 года Калининский обком КПСС рекомендовал Правлению Госбанка СССР отправить меня на дальнейшую учебу.

Незадолго до этого, в 1977 году, после известных событий в Сингапурском отделении Моснарбанка, решениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР был создан спецфакультет по подготовке руководящих работников в области международных валютно-кредитных отношений при Московском финансовом институте. Курировал спецфак сам член Политбюро ЦК КПСС Михаил Андреевич Сулов, фактически второй тогда после Л. И. Брежнева человек по влиянию в партии и государстве. Отбор производил Госбанк СССР (отвечал за это зампред по кадрам Григорий Трифонов), а затем международный отдел ЦК, в котором тогда работал Виталий Хохлов (потом ставший председателем МБЭС — Международного банка экономического сотрудничества). В начале кандидаты были по рангу не ниже заместителей управляющих областных контор Госбанка, чуть позже круг кандидатов расширили до руководителей крупных отделений Госбанка. Каждый год набирали примерно по 30 человек. Было сделано около пяти выпусков.

Я попал в третий набор. Кроме собеседования в ЦК КПСС мы сдавали вступительные экзамены — по валютно-кредитным отношениям при капитализме. Вместе со мной поступил на учебу руководитель крупного Отделения Госбанка Новосибирской конторы Виктор Маркович Вечера.

Сейчас он работает в ЦБ РФ. Вообще многие выпускники спецфакультета впоследствии занимали руководящие должности во Внешторгбанке СССР, Госбанке СССР, возглавили в постсоветское время крупные коммерческие банки. Это и Ю. В. Трушин, и В. П. Колбаев, и Н. Г. Говин, и М. И. Францкевич и многие другие.



**В. К. Якунин**

**1981–1984**

Главное валютно-экономическое управление Правления Госбанка СССР

**1984–1987**

Заместитель начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс) Правления Госбанка СССР

**1987–1989**

Начальник Управления кредитования и финансирования металлургии Промстройбанка СССР

**1989–1995**

Председатель Правления Токобанка

Учились мы два года, с отрывом от основной работы, большое внимание уделяли языковой подготовке (по несколько часов в день). Очень сильные преподаватели были у нас по специальности, в частности известный корифей своего дела — А. Ю. Юданов.

Все проходили обязательную стажировку в одном из совзагранбанков. Меня же, имеющего допуск к совсекретным документам на предыдущей работе, направили во Внешторгбанк. И после окончания учебы в 1981 году, большинство коллег сразу либо через небольшое время уехали за границу на работу, а я по тем же причинам был распределен на работу в Главное валютно-экономическое управление Правления Госбанка СССР. Считаю, что это был подарок судьбы, поскольку мне посчастливилось поработать там с замечательными людьми и специалистами высочайшего класса (В. А. Пекшев, А. Г. Воронин, Д. Я. Пензин, О. Н. Куликов, А. Я. Цемянский, А. В. Хштоян, О. И. Можайский и многие другие).

К каждому банку были прикреплены два куратора. Меня, вместе с Сергеем Григорьевичем Тацием, назначили куратором французского совзагранбанка — Bank Commerciale pour Europe du Nord — Eurobank. Это был новый этап познания банковского дела, теперь уже в международном аспекте, тоже чрезвычайно важный.

С французским языком у меня альтернатив не было. Ну, может быть, еще Люксембургский East-West United Bank. Но курировали банк тогда англоязычные специалисты, в частности, Валерий Ипатов, уехавший туда работать. Председателем же банка был Владимир Малинин. А замом у него Анатолий Валерианович Туркадзе. С 1999 года он — Президент Межгосударственного банка, образованного странами, входящими в СНГ.

Это была высшая школа банковской работы! Руководили этим направлением в Госбанке такие ассы международной банковской практики, как заместитель Председателя Правления Госбанка СССР Валерий Иванович Пекшев, начальник ГВЭУ Альберт Георгиевич Воронин, сменивший его позже Олег Николаевич Куликов, начальники отделов Анатолий Яковлевич Цемянский, Олег Владимирович Можайсков. Их знали в мировом банковском сообществе. Без преуве-

личения можно сказать, что ГВЭУ стало кузницей кадров для экономики новой России. Отсюда вышли также такие специалисты, как Борис Федоров, Дмитрий Тулин, Валерий Телегин, Илья Ломакин, Андрей Зверев и многие другие.

По французскому законодательству в то время иностранцы не допускались к руководству местными банками, поэтому Eurobank многие годы возглавлял так называемый «красный маркиз» Ги де Буассон (Guy de Boysson). В Москву он приезжал только по очень серьезным поводам, например, когда награждался Брежневым орденом «Дружбы народов», кажется, в связи с 60-летием. В этих случаях председатель Госбанка Алхимов вел его в ЦК.

Заместителями у Ги де Буассона были советские товарищи. В 1983 году, когда меня все-таки впервые выпустили за рубеж, первым лицом после француза был Томас Иванович Алибегов. Там же работал и Владислав Борисович Судаков.

Мы получали из Эйробанка отчеты, анализировали их и готовили аналитические записки руководству. Так что зарубежную систему бухгалтерского учета я уже тогда освоил хорошо. Раз в год выезжали на проверку. Периодически в Москве проводили совещания с советскими представителями банка. Вместе с департаментом подготовки кадров мы проводили кадровую политику в курируемых банках. Конечно, это касалось только советских специалистов.

Работа здесь продолжалась до конца 1984 года, когда мне предложили перейти на работу заместителем начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс). Как мне ни было жаль, я вынужден был согласиться. На несколько лет моя связь с зарубежными банками прекратилась.

### **Создание Токобанка. Зарубежные связи**

Вновь судьба меня свела с ними, когда я уже стал Председателем Правления созданного с нуля Токобанка. Об этом я подробно рассказывал в книге «Архив русской финансово-банковской революции»<sup>1</sup>. Напомню, что банк этот я создал, будучи зам. начальника экономическим отделом Госснаба. Госснаб и стал соратником в подборе потенциальных учредителей. А они подобрались солидные: производственные объединения «Юганскнефтегаз», «Киришинефтехимэкспорт», заводы «Электросталь», «Микроэлектроника», Первый часовой завод, НПО «Красный выборжец», ПО «Дальморепродукт», Минский оборонный завод, больше известный, как производитель холодильников «Минск», внешнеторговая организация «Внешпромтехобмен», Сбербанк СССР, Россельхозбанк, «Финист-банк», предприятия и организации из России, Украины, Белоруссии, Литвы, Латвии... Большинство с серьезными амбициями и большими импортно-экспортными операциями.

<sup>1</sup> Первая книга этой же серии, автор-составитель Н. Кротов.

На Украине у нас был филиал в Днепропетровске. Одним из его клиентом стал знаменитый «Южмаш», и мне приходилось встречаться с генеральным директором этого гиганта оборонки — Леонидом Кучмой. Украинские филиалы были также в Херсоне, Одессе и Донецке.

Когда мы в 1990 году перешли под юрисдикцию России, то переформировали участие наших нероссийских партнеров в капитале банка как иностранные инвестиции. Аналогично получилось и с нашими филиалами на Украине. Я ездил оформлять документы в Киев, встречался с председателем ЦБ Украины — Виктором Ющенко, нынешним президентом страны. Кстати, мы быстро нашли с ним общий язык, и он оформил бумаги без всяких проволочек. Мешал нам один из членов правления НБ, кстати, с русской фамилией (кажется, Марков), но прозападноукраински настроенный. Он пытался обвинить нас в выкачивании ресурсов из Украины. Однако на совете директоров он оказался в одиночестве. Так у нас появились первые зарубежные филиалы. Для простоты работы мы днепропетровский филиал преобразовали в головной, а остальные переподчинили ему. Потом в 1992 году преобразовали его в дочерний банк с 85% нашего участия — ЮгТокобанк.

Позже появился у нас филиал и в Армении. Но там изменения происходили менее драматично. Он тоже преобразовался в дочерний банк. И председателем его назначили бывшего председателя Госнаба Армянской ССР. Человек он был со связями, и это пошло на пользу делу.

В Прибалтике мы филиалов не открывали — чувствовали, что скоро эти республики будут жить по другим законам.

Развитие банка и увеличение клиентуры с большими внешнеэкономическими оборотами потребовали создания разветвленной корреспондентской сети. Тут и понадобились прежние связи. Международным направлением деятельности мы с моим заместителем Вячеславом Александровичем Хохловым начали заниматься практически с самого возникновения банка. Еще в 1990 году, когда печатали баланс на двух куцах листочках, не имели валютной лицензии, мы начали продвигать себя на международном рынке. Объезжали зарубежные банки, встречались с иностранными инвесторами. И первым, с кем мы встретились, был канадский миллиардер Райхман, владеющий, в частности, компанией, работающей в области недвижимости — «Олимпия энд Йорк». Он тогда предлагал М. С. Горбачеву инвестировать в СССР и предоставить кредитов на десятки миллиардов долларов. Райхмана заинтересовала перспектива создания совместного банка. Третьим участником он предложил сделать свой партнерский банк из Венгрии. Мы подготовили проекты учредительных документов и поехали в Будапешт для окончательных переговоров. Согласовали название «ТОКО-bank International», Райхман его принял. Венгров особенно привлекло то, что среди наших учредителей было Управление делами ЦК КПСС. Тогда это было, безусловно, подтверждением надежности организации.

В результате учредительные документы были подготовлены, сделано экономическое обоснование, согласованы необходимые детали. Венгры и мы акцептовали необходимые средства. Дело было за Райхманом. Но в это время в Канаде произошел грандиозный кризис на рынке недвижимости, цена на нее резко упала. Райхман понес громадные убытки, и ему стало не до банка.

Во время посещения Будапешта я познакомился и с президентом крупнейшего банка Израиля «Леуми» г-ном Замбаром, который тогда тоже находился в деловой поездке по Венгрии. Ему было уже за 80. И для него мы были экзотикой. В Советском Союзе — коммерческий банк! Когда мы показали ему баланс, то развеселили его еще больше. Однако первые деловые контакты в истории Советского Союза с израильским банком завязались. А когда мы вернулись в Москву, из Израиля к нам пошли делегации. В то время начинались активные контакты с этой прежде закрытой для нас страной. Мне звонили из МИДа и удивленно говорили, что практически все делегации из Израиля просили организовать встречу в Токобанке. Правда, ни во что практическое это не вылилось, но переговоров было много.

Токобанк по многим проектам выступал пионером, интуитивно чувствуя перспективность выбранного пути. В 1990 году мы стали постоянным членом Мирового экономического форума в Давосе. Тогда этот населенный пункт не вызывал у большинства советских людей сегодняшних ассоциаций. Одними из первых среди коммерческих банков мы стали членом АСТЭС (Американо-советского торгово-экономического сообщества). Это дало новые возможности устанавливать деловые отношения с фирмами (как с крупными, так и средними), правительственными кругами и крупнейшими банками Соединенных Штатов.

После первых, не очень успешных опытов хаотичного международного сотрудничества, мы с В. А. Хохловым стали ездить по зарубежным банкам целенаправленно. Начали с Голландии. В «Рабобанке» и «Амробанке», одних из крупнейших европейских банков, нас принимали по первому классу. Это была большая любезность с их стороны. Люди мы были неизвестные, банк тоже им вряд ли был знаком. У президентов этих банков не было никаких оснований проявлять к нам такое внимание. Очевидно, мы были большой экзотикой, что и вызывало у коллег нескрываемое любопытство. Валютной лицензии у нас все еще не было, и мы подписывали договора о намерениях. Руководство банков дали указания своим департаментам короткошней установить живые отношения с нами. Так что вначале мы открывали корреспондентские отношения без открытия счетов!

Потом мы поехали в Германию. И установили отношения с Deutschebank, Берлинербанком и Дрезднербанком. Помогали нам в этом наши специалисты в Ost-West Handelsbank. В Париже помогли коллеги из Eurobank. Там у нас сложились замечательные отношения с банком Париба. Представитель этого банка г-н Жан Атали, представляющий лет

десять банк в Москве и отлично говорящий по-русски, также составил нам протекцию в Париже. Потом был Credit Lyonnais, он первым предложил открыть для наших сотрудников пластиковые карточки. В России тогда карточной системы практически не было. Англия была отработана тогда же.

После того, как получили валютную лицензию и охватили своим вниманием Европу, мы поехали в США. Bank of New York стал первым нашим партнером. В нем работали наши соотечественники — всем теперь скандально известная Наташа Гурфинкель и вице-президент Володя Голицын. С ними мы быстро подружились. Так Bank of New York стал нашим расчетным банком. Хорошие отношения сложились с National Republic Bank. Он специализировался на банкнотном бизнесе, и Токобанк стал основным его партнером по ввозу в Россию наличных долларов. Тогда мы захватили этот рынок и уже не отдавали его до 1998 года. В 1994 году оборот банкнотных операций составил \$8 млрд

У нас было эксклюзивное право вести открытую валютную позицию, что предусматривает возможность приобретения банком СКВ за собственные средства без обязательной ее продажи.

Потом пошли в Японию. С президентом Bank of Tokyo мы шутили, что являемся почти однофамильцами по названию банков. В Японии мы работали с 3 или 4 банками. Они так были заинтересованы в сотрудничестве, что сделали в 1993 году нам за свой счет презентацию в Лондоне. Причем презентация пришлась прямо на октябрьские дни, когда расстреливали Белый Дом. На нее пришло все деловое сообщество Сити, и в это время мы узнали о событиях в Москве. Конечно, это ослабило внимание к нам, вопросы в основном задавали не о банке, а о политической ситуации в России. В результате я остался в Лондоне заканчивать презентацию — она проходила у нас три дня, а мой заместитель В. А. Хохлов «огородами» (прямого рейса не было) через Германию вернулся в Москву.

В Китае открыли представительство и установили партнерские отношения с Bank of China. С ними мы также очень плотно работали, обслуживая счета «Росвооружения».

Хорошо зная зарубежный банковский бизнес, мы были уверены в том, что зарубежные банки не представляют опасности для банковской системы России. Однако ЦБ РФ предпринимал постоянные попытки урезать в России полномочия даже их дочкам. А ведь на первых порах зарубежные банки вообще боялись у нас проявлять активность. И работали в основном в режиме представительств. Клиентуру они переманить не могли. Дело в том, что предприятиям, размещающим счета в банке, интересно получать при этом кредиты, а иностранные партнеры делать это боялись, да и до сих пор боятся. Кадры переманить им было тоже проблематично. Так, у меня был случай, когда руководитель Банка «Аустрия» Михаил Франц попросил меня организовать в нашем банке стажировку его сотрудников. В результате стажировки в ТОКО банке остался

работать Алексей Обозинцев. Сказал, что на старом месте было скучно, нет работы, «тишина кладбищенская». А молодой специалист должен развиваться.

Тем не менее, 17 ноября 1993 года вышел Указ «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории Российской Федерации», в котором содержались откровенно дискриминационные меры в отношении иностранных банков. Мы, вместе с Дмитрием Орловым (банк «Возрождение»), Владиславом Судаковым (Международный московский банк) и Григорием Чудновским (банк «Оптимум»), 3 декабря сделали открытое заявление, в котором выразили свое несогласие с руководством Ассоциации российских банков и Московского банковского союза, поддержавших ограничительные меры и осудили позицию председателя ЦБ России Виктора Геращенко по этому вопросу. К нашему обращению, названному прессой «заявлением четырех», должен был присоединиться и председатель Россельхозбанка Николай Лихачев, но не успел этого сделать по трагической причине.

### **Ost-West Handelsbank**

В начале 1992 года (27 февраля) годовое собрание акционеров Токобанка принято решение о преобразовании банка в АО открытого типа. Уставный фонд банка увеличится с 308 млн до 400 млн руб., а его валютная часть — с 84 млн долларов до 150 млн. Прибыль банка в 1991 г. составила 104 млн руб., а объем валютных операций — почти 4 млрд долларов.

Банк вступал в новый период своего развития.

В 1992 году мы первыми из российских коммерческих банков вошли в число 1000 крупнейших банков мира, по размеру валютного уставного капитала. Первыми из коммерческих банков получили право проводить операции с золотом. Наш бизнес разрастался, стало очень много валютных операций. Тогда возникла идея приобретения зарубежного банка.

В связи со особенностями своей работы в Госбанке СССР я неплохо знал специфику работы зарубежной банковской системы и российских (советских) заграничных банков. Там у меня было много знакомых. Самостоятельная работа в Токобанке укрепила эти связи. Как я уже говорил, со всеми крупнейшими иностранными банками (в том числе и совзагранбанками) мы имели корреспондентские отношения.

Всего к России тогда перешло 5 совзагранбанков. Они представляли собой уникальные финансовые институты, в которых российский капитал полностью был интегрирован в мировой финансовый рынок.

Самые известные Moscow Narodny bank в Лондоне и Bank Commerciale pour Europe du Nord — Eurobank в Париже были монстрами, образовавшимися сразу после 1917 года. Они были нам не по зубам. Да и не продавались. Ost-West Handelsbank (OWHB), хотя и был третьим по величине, уступал им значительно. И нашим возможностям соответствовал. Работал он в финансовом центре Германии во Франкфурте-на-Майне. Это нас

вполне устраивало. В городе находилось около 400 банков, большинство из которых были иностранными. В том числе девять из десяти крупнейших. Кроме ОВНВ, в середине 90-х годов Россия во Франкфурте имела представительства «Инкомбанка», «Торибанка» и «Промстройбанка»!

Город был известен Франкфуртской биржей — четвертой в мире по объему операций. Там в 1995 году создали Европейский валютный институт, который с 1 января 1999 года после введения в странах ЕС единой валюты был преобразован в Европейский центральный банк.

ОВНВ был достаточно молод, он был учрежден в 1972 году Госбанком СССР, ВЭБ СССР и рядом союзных торговых объединений. К концу 1991 года его оплаченный уставный капитал составил 65 млн немецких марок.

Думать о приобретении этого банка мы начали еще в сентябре–октябре 1991 года, уже тогда было видно, что банк ждут трудные времена.

После перехода под юрисдикцию России, банкротства ВЭБа и прекращения платежей через него по контрактам инофирм с отечественными предприятиями, финансовое положение ОВНВ стало нестабильным. В ожидании надвигающегося банкротства ОВНВ большинство европейских вкладчиков решили отозвать из банка свои деньги, но выплатить их банк оказался не в состоянии: значительная часть выданных им кредитов была предоставлена отечественным предприятиям. А деньги эти были заблокированы во Внешэкономбанке.

Во время переговоров об отсрочке платежей по внешнему долгу бывшего СССР в январе этого года, на фоне явного успеха России и других стран СНГ по большинству обсуждаемых проблем, не удалось договориться по такому существенному вопросу, как судьба совзагранбанков. Они оказались на грани банкротства, но представители «семерки», особенно США, категорически возражали против использования части помощи (около 200 миллионов долларов) для спасения этих учреждений.

Мы готовы помочь вашей стране выжить, но кормить ваших чиновников, неизвестно зачем сидящих в ваших банковских конторах за границей, не входит в наши планы. Таковы в общих чертах были аргументы доноров.

...Учитывая то, что совзагранбанки, созданные и работающие в Лондоне, Париже, Вене, Франкфурте-на-Майне, Люксембурге, Сингапуре, Цюрихе, представляют определенный, пусть хотя бы только имущественный интерес и бросать это имущество на произвол судьбы уж никак не годилось, а что делать с ними, оставалось неясным, Верховный Совет России создал специальную комиссию по их спасению. Но как спасти, на какие деньги? Выступивший в то время в «Известиях» бывший работник ВЭБ Николай Свиридов (работающий ныне по контракту в Лондоне в «Визе») предложил эти банки продать отечественным коммерческим банкам.

Михаил Бергер. Наши коммерсанты выкупают наше имущество за рубежом // Известия (Москва). — 12.05.1992

Для обеспечения гарантий вкладчикам Германия потребовала от ОВНВ сформировать фонд в местной резервной системе в размере 50% суммы кредитных вложений банка (приблизительно 190 млн марок). В конце февраля сделать это согласился ЦБ России. Тогда же германская сторона рекомендовала России подобрать новых учредителей банка среди российских коммерческих структур. Мы сразу предложили свои услуги. Интерес к банку проявляли также, насколько я помню, несколько коммерческих банков (в частности, московские «Империял» и Авиабанк) и один из учредителей ОВНВ — объединение «Станкоимпорт». Все переговоры по покупке банка мы вели с зампредом ЦБ Дмитрием Тулиным. И выдвинули тогда условие: мы готовы были выкупить только контрольный пакет акций банка и никакие другие варианты рассматривать не готовы. Поскольку вопрос требовал быстрого решения, в ЦБ сделали ставку на нас. У нас было лучше финансовое положение, да и кадры покрепче — с этим сложно было спорить.

Любопытна еще одна сторона этой вызвавшей столько толков сделки. По сути это крупнейший акт приватизации. Однако прошел он помимо Госкомимущества России и Фонда федерального имущества Верховного Совета РФ.

Михаил Бергер. Наши коммерсанты выкупают наше имущество за рубежом // Известия (Москва). — 12.05.1992

Делать этого не было надобности, так как банк не принадлежал государству, а принадлежал независимому (по закону) Центральному банку.

Как стало известно, решение вызвало протест членов Комиссии ВС РФ по управлению совзагранбанками. Они считают, что выкуп банка без распределения активов его бывших союзных учредителей между странами СНГ приведет к очередным межгосударственным конфликтам. Кроме того, по мнению комиссии, остается спорным вопрос об источнике получения 50 млн немецких марок, которые Токобанк использовал для выкупа контрольного пакета акций ОВНВ. По мнению некоторых наблюдателей, они были взяты с «замороженного» валютного счета Токобанка в ВЭБ.

Дмитрий Симонов. Выкуплен первый совзагранбанк: Чьи деньги, Зин? // Коммерсантъ (Москва). — 04.05.1992

Как по команде, в прессе появилось тогда много публикаций, негативно оценивающих сделку. Позже мой тогдашний главный конкурент, президент банка «Империял» Сергей Родионов, уверял меня, что к этим статьям отношения не имеет.

По решению собрания акционеров 28 апреля 1992 года во Франкфурте-на-Майне, в нашу собственность за 50 млн немецких марок, перешли 80,6% уставного капитала банка. Выкуп акций был произведен «живыми» деньгами за счет валютной части нашего уставного капитала, составляющей 84 млн долларов. Хранились эти средства в СЭВовском Московском инвестиционном банке (МИБе).

Меня тогда же выбрали председателем совета директоров, и я принял дела у прежнего председателя и зампреда Внешторгбанка Валерия Васильевича Люльчева. Председателя правления Сергея Михайловича Бочкарева мы сохранили. Это был грамотный специалист, доктор наук, поработавший до этого в экономическом отделе ЦК КПСС. Прославился он тем, что написал очень интересную монографию — «Цюрихские гномы». Он только в апреле 1994 года ушел на работу в немецкое представительство «Инкомбанка». Сменил его заместитель Сергей Николаевич Дергачев. Финансовым директором был Юрий Михайлович Колбнев. Работал у нас Михаил Юрьевич Комиссаров, остававшийся руководителем банка до последнего времени. Вообще в период моего председательства в банке работало семь-восемь российских сотрудников. Из штата примерно в 60 человек. Так было и до нас, кадровых революций мы не проводили.

Кроме нас акционерами ОВНБ стали: акционер Токобанка — производственное объединение «Юганскнефтегаз», еще не вошедшее в ЮКОС (заместитель руководителя объединения Павел Федоров стал членом совета директоров банка), Архангельский промстройбанк, объединение «Станкоимпорт» и др.

После покупки началась тяжелая работа по восстановлению работы банка. Положение у него оказалось чрезвычайно тяжелое. Совместно со специалистами ОВНБ мы разработали детальную программу выхода из кризиса, согласовали ее с контрольными органами в Берлине. Ежеквартально собирали совет банка. Мой маршрут был следующий: я с Хохловым летел в Берлин, там нас встречал Бочкарев и мы втроем шли в немецкую банковскую комиссию, докладывали о результатах проведенной работы, только после этого ехали во Франкфурт-на-Майне. Немецкие органы могли приехать в любое время с проверкой в банк. Такой жесткий контроль был снят только через год или полтора, когда появилась явная положительная тенденция.

Со стороны России нас по-прежнему курировал ЦБ РФ, Тулин был членом нашего совета директоров — он тоже ежеквартально летал во Франкфурт-на-Майне.

Собрание учредителей и совет директоров мы проводили в один день. Кстати, членами совета директоров были два представителя профсоюзов немецких работников банка. В Германии эта организация имеет очень большое влияние. На советах они всегда ставили вопросы повышения зарплаты, регулярных индексаций выплат и обсуждали другие социальные аспекты.

Коллектив банка вместе отмечал праздники. В первую очередь — Новый год и Рождество. Обязательно руководство делало сотрудникам подарки. С этим связан один курьезный случай, который вряд ли мог произойти в России. Обычно в новогодний подарок входили алкогольные напитки. Женщинам — шампанское, мужчинам — водка. И вот однажды немец, руководитель одного из подразделений, возмутился, почему его подчиненным делают более дорогие подарки. Дело в том, что шампанское в Германии стоит дороже водки. Пришлось объяснять, что ущемления в этом нет никакого, просто таковы особенности русского питания.

После заседаний совета директоров, как правило, в субботу российская группа выезжала на рыбалку. На частных прудах рыба ловилась замечательно, а зампред ЦБ РФ, курирующий заграничные Валерий Александрович Пекшев, научил немецкого владельца прудов варить русскую уху.

Итак, мы стали быстро развиваться как международный банк, очень активно проводили международные операции, сильно развили «межбанк», нашими партнерами были крупнейшие банки Европы, Америки, Азии. У наших клиентов в России появились новые очень большие возможности — мы создали для них мост со всем миром.

Появилась необходимость присоединиться к международной системе финансовых телекоммуникаций S.W.I.F.T. Что мы и сделали 7 декабря 1992 года, первыми, вместе с еще несколькими российскими банками (АвтоВАЗбанк, Диалог-банк, АКИБ НТП «Менатеп», Кредобанк, Кузбас-соцбанк, Промстройбанк, банк «Санкт-Петербург», банк «Столичный», Международный московский банк, Инкомбанк, Международный инвестиционный банк, Внешэкономбанк и Международный банк экономического сотрудничества). Это позволило ускорить расчеты между нами и корреспондентами за границей до расчетов в реальном времени.

Так или иначе, эксперты склоняются к мнению, что даже при новом хозяине ОНВБ не сможет в ближайшем будущем рассчитаться с иностранными кредиторами и перейдет в собственность западных банкиров. По мнению экспертов, многие западные банкиры с удовольствием согласились бы на подобную сделку, поскольку в целом совзагранбанки представляют собой уникальные финансовые институты, в которых российский капитал полностью интегрирован в мировой финансовый рынок.

Дмитрий Симонов. Выкуплен первый совзагранбанк:  
Чьи деньги, Зин? // Коммерсантъ (Москва). — 04.05.1992

В конце 1993 — начале 1994 года мы выправили ситуацию полностью и вернули Центробанку резервный фонд.

Для руководства бывшего совзагранбанка Ost-West Handelsbank, который ныне принадлежит московскому Токобанку, 1993 год начался приятным сюрпризом: Центральный банк России предоставил ему для формирования необходимых резервов долгосрочный кредит на сумму около 200 млн долл. По имеющейся информации, возможности для кредитования были изысканы после того, как местные органы по регулированию деятельности банков поставили перед Ost-West Handelsbank жесткое требование сформировать резервы против сомнительных задолженностей по кредитам в адрес бывших соцстран.

Отмечая как позитивное спасение Ost-West Handelsbank, эксперты в то же время отмечают, что резервы еще четырех бывших совзагранбанков — Eurobank S.A. (Париж), Московский народный банк (Лондон), East-West United Bank (Люксембург) и Donau-Bank A.G. (Вена) по-прежнему не сформированы либо сформированы лишь частично...

Отдел банков. Кулуары ЦБ // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 20.01.1993

Ost-West Handelsbank имел небольшую долю в акций East-West United Bank (Люксембург), купленного в 1993 году неуспокоившимся банком «Империал». В июне 1994 года мы вместе с Eurobankом продали их новому хозяину.

Много интересного произошло в это время. В частности, тогда мы вместе с «Интерфаксом» открыли во Франкфурте немецкое отделение этого информационного агентства. В здании, где располагался банк. Оно там успешно работает до сих пор. Сергей Сосновский, бывший спецкор «Комсомольской правды», возглавляет представительство с момента возникновения.

При покупке Ost-West Handelsbank мы договорились с Центральным банком, что если решим продавать свою долю, то сделаем это только им. Так и было сделано в конце 1995 года. В это время я уже не работал в ТОКО банке, я покинул его в августе 1995-го, поэтому мне сложно объяснить действия нового председателя Хохлова. В конце года я досрочно сложил свои полномочия председателя правления ОВНБ.

Позже новое руководство оставило прекрасное помещение, занятое банком еще при учреждении в 1971 году, и переехало на окраину города.

Следователь женеvской прокуратуры Лоран Каспер-Ансерме, который ведет дело о предполагаемом хищении средств из займа, предоставленного в 1998 году Международным валютным фондом России, в конце минувшей недели провел обыски в двух банках кантона Тичино. Как стало известно, следствие располагает данными о том, что 14 августа 1998 года часть денег МВФ поступила на счет «Ост-Вест Хандельсбанка», откуда была сразу перечислена в некий банк в кантоне Тичино, а затем переведена порциями в другие банки. В июле этого года следователь

Каспер-Ансерме направил двум кредитным учреждениям Тичино уведомление об обыске. Теперь он перешел к действиям.

Игорь Седых. В поисках потерянного транша //  
Сегодня (Москва). — 15.08.2000

### Другие зарубежные действия

16 апреля 1993 года мы открыли представительство на Кипре. Нас долго в Центральном банке этой страны уговаривали открыть филиал или дочерний банк. Но в отличие от «Инкомбанка», мы этого делать не стали. Хотя неудобно было обижать руководителя банковской системы Кипра, выразившего нам столь добрые чувства. Отговорился тем, что требуется осмотреться, подобрать клиентуру, а потом делать следующий шаг.

До нас на острове присутствовал только Внешэкономбанка, создавший здесь свой филиал на базе переведенного сюда из Бейрута филиала Моснарбанка. Возглавлял филиал приехавший из Бейрута О. Лапушкин. Он продолжает работать на Кипре, но в другом банке. Там до недавних пор еще работал ливанец Эрнест Тамбе, с которым сотрудничал и я.

Но если Внешэкономбанк находился в Лимасоле, то мы открыли представительство в столице Никосии.

К 1994 году банк пришел с почти триллионным консолидированным балансом. Он не только выжил, но и фантастически разбогател в условиях жесточайшего экономического кризиса. Во время годового собрания в своей речи перед акционерами я сформулировал правила «Как правильно вести себя банку в условиях галопирующей инфляции»:

*Правило первое:* когда национальная валюта стремительно обесценивается, свои активы надо держать в твердой валюте. 80% баланса Токобанка приходило именно на инвалюту. Так, в оплаченном уставном капитале (более 314 млрд руб.) на самом деле рублей только 2,1 млрд, остальное доллары — 250 млн.

*Правило второе:* старайтесь поменьше давать в долг, а если все-таки кредитуете кого-нибудь, то лучше выдавайте ссуды в валюте. В 1993 году Токобанк предоставлял кредиты преимущественно в СКВ (около 80% кредитного портфеля).

*Правило третье:* деньги ссужайте только богатым заемщикам, т. е. компаниям со стабильным, гарантированным доходом — они вернут. Кто же эти «крупницы золота в море песка»? Более половины наших заемщиков были предприятиями топливно-энергетического комплекса. К слову, и немногие рублевые кредиты тоже надо выдавать умеючи. Рублевые кредиты направлялись преимущественно в сферу торгово-посреднической деятельности.

*Правило четвертое:* держитесь поближе к внешней торговле — не пропадете. Помимо валютного кредитования банк активно занимался документарными расчетами по экспортно-импортным операциям. И факти-

чески превратился в клиринговый центр по расчетам в иностранных валютах для банков России и стран СНГ.

*Правило пятое:* не надо искать очень высоких дивидендов, помните: «подалеже положишь, поближе возьмешь». Токобанк выплатил акционерам 150% годовых по рублевым акциям и 5% — по валютным. Это мало, по сравнению с другими банками. Мы признавались, что, по российским стандартам, банк был чрезмерно капитализирован.

Авторитетный журнал THE BANKER поместил наш банк на 981-е место в списке тысячи крупнейших мировых банков.

Это, безусловно, сыграло свою роль в выборе Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), по достоинству оценившего высокое качество менеджмента, отличное финансовое положение и «прозрачность» операций Токобанка. После почти двухлетних переговоров 30 сентября в Москве состоялась торжественная церемония подписания соглашения о приобретении им 14% акций нашего банка на сумму \$35 млн. В Москву для этого приехал вице-президент ЕБРР Рон Фримэн (Ron Freeman). Заместитель вице-президента Дэвид Хекстер вошел в состав наблюдательного совета Токобанка.

Развивая международное сотрудничество, в 1994 году мы совместно с одним из крупнейших турецких строительных банков — «Япывеси кредит» создали в Москве совместный банк «Япы Токобанк», у нас было 49%, у партнеров — 51%. Председателем совета директоров стал президент турецкого банка господин Карачан. Он очень хотел, чтобы я стал его заместителем, но я предложил на этот пост В. А. Юркова. Когда у Токобанка возникли сложности (я уже тогда там не работал), турки выкупили российскую долю и стали единоличными владельцами. Они, найдя свою нишу на нашем рынке, успешно развиваются и сейчас. От старой команды в нем остался только ответственный секретарь Д. Ю. Беляков, называемый в «Япы-Кредитбанке» генеральным.

