

Гарегин Ашотович
Тосунян

Разобрались в физике плазмы — и в банковском деле разберетесь...

Как физик стал банкиром

По своему первому образованию я физик, окончил физфак МГУ и защитил диссертацию по физике плазмы. В последующем 11 лет я работал научным сотрудником и успел добавить к своему физико-математическому образованию еще и юридическое.

В начале 1990 года начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома В. П. Евтушенков предложил мне заняться созданием Банка развития науки и технологии (позднее названного Технобанком). Этот банк должен был специализироваться на научно-технических разработках.

Почему обратились ко мне? К этому времени уже два года я работал начальником управления межотраслевой кооперации при Главке по науке и технике Мосгорисполкома. Думаю, что основной причиной предложения стать банкиром был мой успешный опыт создания в Москве сети районных управлений при райисполкомах. Предполагалось создать шесть районных экспериментальных управлений. Вместо шести я создал 24 районных территориальных управления (в Москве тогда было 33 района) и возглавил эту сеть.

Зачем они понадобились? В конце 1980-х годов возникла необходимость создания в условиях планового хозяйства межведомственной структуры, которая соединяла бы предприятия разных ведомств. Мы с коллегами с самого начала отказались от планового принципа организации (в советском понимании планирования) и сделали акцент на принцип в большей степени рыночный — на договорный. Мы заложили в построение сети другую, чем предлагалось, концепцию. Сначала эти действия мои оппоненты пытались раскритиковать в пух и прах на уровне руководства Москвы. Но зампред Мосгорисполкома Игорь Михайлович Головкин нас поддержал и сказал, что опыт получился очень удачным и его надо распространить на все районы Москвы.

Занимаемая мною должность тогда меня вполне устраивала. Поэтому я сначала воспринял предложение создать банк просто как неудачную шутку. Но начальство решило, что раз я оперативно, содержательно и с юридической стороны по существовавшему тогда законодательству безупречно создал сеть научно-технических управлений, то и банк могу создать.

**Г. А. Тосунян****1990–1997**Председатель
правления Технобанка**1997–1998**Председатель совета
директоров Технобанка**2002 — наст. время**Президент Ассоциации
российских банков

Какого-либо практического опыта работы в банке у меня не было. Банк был для меня структурой загадочной и неизвестной. В банке я ни одного дня не работал и, кроме того, что существуют сберкассы, в банковском деле ничего не знал.

Создавать банк пришлось практически с абсолютного нуля. К тому времени в стране существовало уже более 200 коммерческих банков, но отсутствовало какое-либо банковское законодательство. (Банк развития науки и технологии впоследствии получил лицензию № 274.)

В 1990 году уже существовало и бурно развивалось кооперативное движение. Первые банки возникли на основе Закона «О кооперации», который был единственной правовой основой для возникновения банков до вступления в силу союзных и российских Законов «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном банке РФ». В Законе «О кооперации» была строка, которая позволяла создавать кооперативные банки.

Парадоксальность ситуации заключается в том, что в отсутствие законодательства на основе не свойственной нашей юридической практике прецедента Центробанк стал регистрировать коммерческие банки. Поскольку я работал в крупной госструктуре, мне предложили создать коммерческий, а не кооперативный банк.

Тогда, в начале 1990-х, у истоков отечественной банковской системы стояли яркие личности. Гремело имя Кредобанка. Начиная активно раскручиваться Инкомбанк, его председатель правления проявил себя высококлассным менеджером. В. В. Виноградов к этому времени уже успел поработать в банковской системе — в этом было его огромное преимущество по сравнению со мной, он знал, что такое банк.

Банковскую лицензию мне подписывал В. С. Захаров, бывший тогда заместителем председателя Госбанка СССР. Вячеслав Сергеевич, к моему большому огорчению, умер в 2007 году. Я принес пакет документов для регистрации в Центробанк, пройдя туда по удостоверению Мосгорисполкома (тогда пройти в это уважаемое заведение было гораздо проще, чем теперь). Руководитель управления коммерческих банков Анатолий Яковлевич Цемянский, ныне, к сожалению, тоже покойный, сказал мне: «Давайте сразу отнесем бумаги на регистрацию». Потом выходит: «Нужно, чтобы председатель правления имел банковский опыт». — «Где я вам возьму банковский опыт? Нет его у меня. Но у меня есть юридическое образование, что для финансиста, с моей точки зрения, не менее важно». — «Понимаете, В. С. Захаров предлагает, чтобы вы стали заместителем председателя правления и нашли председателя правления из банковских профессионалов». — «Послушайте, меня и так с трудом уговорили

пойти на должность председателя правления. Тем более я не собираюсь идти к кому-то замом! Тогда вместо меня кто-то другой будет создавать этот банк». — «Тогда пусть вам кто-нибудь даст рекомендацию». — «Кто же будет рекомендовать? Меня никто в банковской системе не знает! Вот вы меня три дня уже знаете, вы меня и рекомендуйте!» Он растерялся, не знает, как быть. Говорю: «Пойдите к Захарову, попросите, чтобы он меня принял».

К моему несчастью, как раз в этот период произошел неприятный инцидент, связанный с выдачей рядом банков гарантийных обязательств. Под эти гарантии частные фирмы за рубежом получили кредиты, а потом эти гарантии были предъявлены государству к оплате: дескать, у вас государственная банковская система. Случилась коллизия, руководители Госбанка были напуганы и настороженно относились к «чужакам», хотя нельзя не отметить, что эти аферы осуществили как раз профессионалы.

Цемьянский пошел, я сижу, жду в приемной с документами. Возвращается. Я спрашиваю: «Ну, что, примет ли меня Вячеслав Сергеевич?» — «Захаров посмотрел вашу анкету и сказал, что если вы кандидат физмат наук и разобрались в физике плазмы, то, наверно, и в банковском деле разберетесь...»

Как искали деньги

Создавая банк, я сразу столкнулся с первой и главной проблемой: где взять средства? Фонд развития науки при Мосгорисполкоме выступил в качестве одного из учредителей. Учредителями стали также некоторые московские научно-исследовательские институты и некоторые научно-производственные объединения.

Хотя названные организации и фигурировали в составе учредителей банка, но средств у них не было. Реально деньги можно было собрать с «рынка», если так можно было говорить в 1990 году о состоянии экономики. Рынка не было, были госпредприятия, которые получили некоторую самостоятельность. Представлялась возможность убедить их руководителей выступить учредителями банка и выделить на это средства. В принципе это было несложно, поскольку руководители предприятий еще не воспринимали эти деньги как свои — они их считали государственными, знали, что выделенные фонды могут пропасть, если их не использовать, и в результате все равно никакой пользы предприятию не будет.

Однако наступило уже переходное время, когда уже кончались «халявные» государственные средства и начиналась прямая и косвенная приватизация. Предприятия, становившиеся самостоятельными юридическими лицами, вдруг почувствовали, что даже при наличии госфинансирования они реально бюджетные средства могут использовать только в случае преобразования их в совершенно иное качество. Это стало возможно делать законным путем после возникновения кооперативов и центров научно-технического творчества молодежи (НТТМ).

Сразу после вступления в августе 1988 году в силу Закона «О кооперации» вышло совместное Постановление Совета министров, ЦК КПСС, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ «О создании центров НТТМ», которое вместе с кооперативами стало «лазейкой» для легитимного использования бюджетных средств в частном секторе.

Все бюджетные средства были жестко тарифицированы и регламентированы, но как только они были выделены в соответствующие центры или кооперативы, они приобретали иной правовой статус. Такая возможность изменения режима использования этих средств дала толчок развитию как в прогрессивном, так и, к сожалению, в криминальном направлениях.

Руководители предприятий использовали преобразованные средства для развития системы кооперативов, строительных организаций, концернов и т. п. Но наиболее ярко этот путь реализовался в создании коммерческих банков.

Почему именно банков? Потому что министерства, ведомства, госпредприятия имели финансирование, но не имели права его использования. Как только они становились учредителями банка и перечисляли туда средства, что не запрещалось законом, то могли эти деньги использовать по усмотрению руководителей предприятия.

На раскрытии этих «секретов» я и построил свою аргументацию в работе с руководством предприятий: если вы войдете в наш банк, то мы не только поможем в решении ваших отраслевых задач, но и позволим вам более гибко использовать ваши финансовые ресурсы. Если будут нужны деньги на какую-нибудь разработку, то не надо в Госплан посылать соответствующую заявку на финансирование, ждать, пока утвердят 5-летний план, и т. д. На хозрасчетной основе эту задачу решить можно будет гораздо быстрее.

Я наивно предполагал, что на венчурном финансировании наукоемких технологий и реализации идей с научно-технической «изюминкой» можно заработать приличную прибыль. На торговом или нефтяном рынке прибыль тоже бывает высокой, но на инновационном рынке она может быть сказочно высокой, хотя и риски достаточно высоки. Но поскольку научно-технический потенциал предприятий, с которыми нашему банку предстояло работать, был, с моей точки зрения, весьма мощным, я рассчитывал, что именно на научно-техническом направлении удастся получить наилучший результат.

Слава Богу, что первые учредители — Фонд развития науки и технологий и 2–3 НИИ — действительно сделали свой вклад в виде безналичных переводов средств в уставный капитал банка.

Фортуна благоприятствовала

Организационные проблемы возникли с первых же дней. Все-таки для старта требовались помещение, штат сотрудников, техника, элементарное обустройство. Помещение мне обещали выделить, но начались сложности бюрократического толка, и я долго не мог понять, что надо сделать,

чтобы их преодолеть. Проблему с помещением пришлось решать в течение двух лет.

1 марта 1990 года было проведено собрание о создании Московского банка по науке и технологиям, а уже 14 апреля была выдана лицензия в Госбанке СССР. В конце мая мы уже начали обслуживать клиентов. Я взял в штат первых двух работников. Помню, как они купили в магазине на Дорогомиловской улице бланки платежных документов, и не найдя такси позвонили мне и «велели» приехать, погрузить и отвезти эти бланки на моей собственной машине в две комнаты, которые у нас временно тогда были.

Нам быстро открыли корсчет. (Тогда все делалось достаточно быстро: был короткий период, когда бюрократия была сведена к минимуму. Многие чиновники были растеряны, не понимали, что творится, не могли вникнуть и понять свое положение в новой структуре и сообразить, где они могут получать свою выгоду. Этот «период растерянности» хорошо послужил для наиболее активной части «нового поколения», имевшей как позитивные, так и негативные намерения.)

Тогда не было еще «планки», что надо сначала аккумулировать 5 млн рублей, а потом дадут лицензию. Лицензию дали сразу, когда уставный фонд не превышал еще 1 млн рублей. Тем не менее я продолжал ездить по предприятиям. Одни из них, предварительно заявившие о своем участии в учредительстве банка, денег не дали. Другие, которые раньше не собирались сотрудничать, позволили себя уговорить и стали перечислять деньги в банк. Причем деньги были «смешными» — по 100–200 тыс. рублей; взносы 300 тыс. руб. были редкостью, а в 500 тыс. вообще были для нас «подарком судьбы».

В 1990 году стала проявляться инфляция, хотя до чудовищных темпов 1992 года было еще далеко.

Первые несколько месяцев работы банка я даже зарплату сотрудникам не выплачивал. Сам зарплату в банке не получал до конца 1990 года, сохранив за собой на это время должность начальника управления при Главке Мосгорисполкома.

Первый кредит мы выдали в июне 1990-го, договор по которому я подписал сам. Потом все обязанности по текущей деятельности переложил на заместителей.

Фортуна мне улыбнулась. Первый кредит в 100 тыс. рублей, выданный предпринимателю на покупку грузовиков, как ни странно, оправдал себя. Фактически давали под честное слово и не знали, что будем делать, если он кредита не вернет. Но клиент оказался честным предпринимателем и вернул деньги в срок — через 3 месяца, с процентами, составившими порядка 15 тыс. рублей. Это был первый доход банка. Пока прибыли не было, я не знал, с чего буду платить зарплату, полагая неправильным платить из уставного капитала.

Через полгода у банка было уже около сотни клиентов. Это были очень разные структуры. Некоторые вносили крупные суммы, а потом так же

быстро их забирали. Новые предприниматели, наоборот, открывали почти нулевые счета, и копеечные остатки на их счетах никакой прибыли не давали.

Наступил январь 1991, когда был проведен приснопамятный идиотский обмен денег. У нас была жуткая суета в помещении банка при обмене наличности. Вдобавок во время обмена был сильный мороз, и трубы отопления лопнули, все залило водой. В банке работало уже около 10 сотрудников, и им приходилось обслуживать клиентов круглосуточно. Конечно, предприниматели в эти дни очень нервничали.

Постепенно мы расширяли круг и участников банка, и клиентуры. В 1992 году мы переехали в отремонтированное нашими силами помещение на Большой Грузинской улице, а затем — в Электрический переулок. Время было, с одной стороны, очень интересное, с другой — удивительно нелепое. Возьмем, например, проблему налогообложения. В 1990 году начался разговор о том, что надо брать налоги с банков. В то время под налогом понимался только «подходный налог», других не существовало. Фактически два года — с конца 1988 по 1990 год — налога на прибыль от банковской деятельности как такового не было. (Потом государство попыталось взять налоги с банков «задним числом», что вообще юридическая дикость.)

Это было «золотое время» для банков, но мы его, увы, не застали. Когда Технобанк был создан, уже вышли Законы «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном банке» и существовали нормативные документы Минфина и Центробанка о том, как брать налоги с банков.

Что тогда было интересного? Когда я приходил к потенциальному клиенту или потенциальному пайщику, и начинал ему объяснять, что такое банк, он просто не понимал, о чем идет речь. «Так мы же имеем где-то счет! — Директор даже не знал, где! — И зачем нам банк?» Начинались объяснения, что вопрос не только в кредите, но и в том, что вашей организации необходимо обслуживание не только в рублях, но и в валюте, и банк вам может обеспечить также финансовый консалтинг. У людей были такие глаза, что я сразу понимал, что я — не самый «дремучий» человек в этой области и постепенно начинал ощущать себя «профессионалом».

В то же время я, конечно, испытывал некоторый комплекс неполноценности в присутствии тех коллег по банковскому делу, которые проработали в банковской системе несколько лет. В коммерческие банки пришли бывшие сотрудники советских финансовых «китов»: Внешторгбанка, ВЭБа, совзагранбанков, Сбербанка, специализированных банков. Наряду с тем явно ощущалось, что у нас — «новых банкиров» — есть и определенные преимущества: у нас не было запоренности.

Впрочем, кое-кто благодаря этой незашоренности и обладая «особенными» деловыми качествами вел поиск довольно «оригинальных» финансовых схем. Для меня это было совершенно неприемлемо, потому что я считал, что мне доверены большие деньги, и даже мысли не мог допустить о том, чтобы злоупотребить этим доверием.

Можно было предположить, что руководители предприятий, доверившие банку эти средства, не особенно-то об этом и беспокоились. Но все равно я считал себя перед ними ответственным за эти деньги. Поэтому использовать их не по назначению считал невозможным.

В 1991 году в Технобанке появились «ходоки», которые примерно до середины 1993 предлагали мне разного рода хитроумные сделки типа: «Дай кредит, и получишь такую-то сумму в качестве «отката». Я спрашивал их: «Вы всерьез это предлагаете? Вы считаете, что я, поставленный руководить банком, в котором я и мои сотрудники получают зарплату, буду воровать у собственного банка деньги ради того, чтобы какую-то часть из этого положить нелегально в карман?» Причем их посещения было настолько систематическими, что я научился распознавать их сразу и даже выработал формулу общения с ними, как в известном анекдоте: когда ко мне заходили и говорили «здравствуйте», я сразу отвечал им «до свидания». В результате с 1993 года мне перестали предлагать «хитрые схемы». Правда, периодически я получал сигналы, что кто-то из моего персонала делал какие-то попытки получить «вознаграждение». Однако мне кажется, нам удалось организовать такую систему «фильтрации кадров», что, как только подобный сигнал поступал, люди увольнялись по собственному желанию. Причем они уходили быстро и тихо, даже не пытаясь спорить. Установка при приеме на работу была однозначной: «Мы создали банк, который должен существовать 100 с лишним лет и который будет работать на развитие. Я верю в этот рынок, в перспективу банковской системы и банковского рынка».

К сожалению, позднее оказалось, что я ошибся в прогнозе, переоценив наши реформы и искренность стремления к цивилизованному рынку.

Как создавалась АРБ

В марте 1991 года была создана Ассоциация российских банков (АРБ). Банк развития науки и технологии выступил одним из ее учредителей. Мы проводили учредительное собрание за пределами Москвы в Доме отдыха Совмина СССР. Когда возвращались в город, то наблюдали пикеты, вызванные конфликтом между правительствами России и Союза ССР. Были введены войска, блокировавшие одно из мероприятий сторонников независимости России. Была очень неприятная напряженная атмосфера.

Меня избрали вице-президентом АРБ (впоследствии я стал первым вице-президентом). Президентом АРБ стал С. Е. Егоров. На этот пост В. В. Виноградов предлагал свою кандидатуру, ряд банкиров — свою. Чтобы не создавать непреодолимой конфликтной ситуации, мы договорились, что объединим должности генерального директора и президента в лице Егорова, а избранные съездом действующие банкиры войдут в совет директоров на общественных началах.

Когда Госбанк СССР расформировали, В. С. Захаров остался не у дел. Узнав об этом и помня о его роли при создании Технобанка, я пришел

к нему и сказал: «Вячеслав Сергеевич, мы с вами только заочно знакомы. Я вам признателен за то, что пару лет назад вы не стали чинить препоны при создании Технобанка. У вас сложное время, но знайте, что можете рассчитывать на мою помощь и поддержку!»

Он некоторое время поработал в АНХ при правительстве РФ, потом пришел в АРБ. Когда С. Е. Егоров согласовывал со мной его назначение, то я, считая себя в какой-то степени «крестником» Вячеслава Сергеевича, с удовольствием поддержал его кандидатуру на пост исполнительного директора ассоциации.

Он был профессионалом, хотя несколько консервативным в хорошем смысле этого слова. Но в банке важен такой консерватизм. В банке, с моей точки зрения, должна быть соблюдена пропорция: 80% консерватизма и 20% оперативного и коммерческого мышления.

Драма банковской системы — трагедия страны

Как я отмечал выше, практика показала ошибочность выбранной мною стратегии. Нельзя было верить в то, что российский финансовый рынок цивилизуется быстро. Нельзя было рассчитывать, что по легитимным схемам банк сумеет устоять на рынке. Трудно было ожидать подвохов на самом, казалось бы, надежном сегменте — рынке государственных ценных бумаг.

Многие банки пострадали и на кредитном рынке, и не по своей вине, потому что находились в единой цепочке коммерческой задолженности и являлись заложниками других контрагентов. В результате банкир должен был либо использовать незаконные средства давления на партнера, либо все списывать на убытки.

Технобанк потерял лицензию в 2000 году. Но это трагедия не только нашего банка — отзыв лицензии через 10 лет работы — это не в меньшей степени трагедия страны.