

Олег Михайлович

## Прексин

### Идея родилась в бане

В Финансовый институт я попал, можно сказать, случайно. Мой отец — кадровый военный, добровольцем ушёл в армию 22 июня 1941 года. Окончив ускоренные офицерские курсы лейтенантом, прошёл всю войну, освобождал Латвию. Служил в разных местах — в Москве (где окончил две академии), Закавказье и Забайкалье, а в мои школьные годы — в штабе Прибалтийского военного округа. В Риге я окончил 40-ю спецшколу с английским уклоном. Подготовка была неплохая, английский я знал прилично, а советское образование было на высоте. Мечтал посмотреть мир и решил, что мне по силам поступить в какой-нибудь вуз «международной ориентации», да и мама — детский врач, в кабинете которой висел вымпел «Лучшему педиатру города», — меня поддержала.

В Москве жила родная сестра мамы и её попросили узнать, какие вузы «внешнего профиля» есть в большой столице. Она взяла соответствующий справочник, но, почему-то не найдя там МГИМО, предложила Московский финансовый институт (МФИ), где был факультет «Международные экономические отношения». Туда-то я и поехал поступать.

Конкурс был серьёзный, но экзамены прошли на «отлично». А поступал я сам, полезных знакомств и влиятельных родственников у меня не было. Да и откуда им было взяться? Я вырос в другом городе. Отец — военный, мать — врач. Ни в финансах, ни в мировой экономике и международных отношениях никто из друзей и знакомых замечен не был. В 1968 году приём студентов в финансовый институт увеличили чуть ли не в разы. Раньше на факультет Международных экономических отношений набирали всего одну группу и только юношей, а с 1968 года — две (121-ю и 122-ю), да и гендерный фактор учли. В нашей 122-й оказалось пять девушек, в том числе и моя будущая жена, в девичестве — Лена Рульнова. Её подруги — Рита Галкина (теперь — Маргарита Петровна Соломина) и Инна Кольцова (Инна Михайловна Цымалина) заняли далеко не последние места в финансовой сфере. Одна свою жизнь связала с Международным Московским Банком — теперь ЮниКредитБанк, другая работает у «Маршей» — крупнейшего страхового брокера в мире. Третья подруга — Ляля Сафронова (Валентина Павловна Чернова), совсем недавно оставила ВТБ. У нас было рекордное число невест-международниц и в девицах они не засиделись: к 5-му курсу разобрали всех, причём свои же однокурсники.



**Олег Михайлович Прексин**

**1972–1987**

Экономист управления валютно-кассовых операций, начальник отдела Планово-экономического управления Внешторгбанка СССР

**1987–1988**

Старший специалист, референт сводного экономического отдела Государственной внешнеэкономической комиссии Совета министров СССР

**1988–1992**

Заместитель председателя правления Donau Bank, Вена

**1992–1996**

Исполнительный директор от Российской Федерации, Республики Беларусь и Таджикистана, член правления Европейского банка реконструкции и развития, Лондон

**1996–1997**

Глава лондонского офиса Российского центра содействия иностранным инвестициям при Министерстве экономики РФ

**1997–2002**

Заместитель гендиректора корпорации «Росконтракт», президент, председатель правления банка «Стройкредит»

**2003–2007**

Советник гендиректора, председателя правления страховой группы «Согаз», член наблюдательного совета «Еврофинанс-Моснарбанка»

**2007–2008**

Председатель совета директоров Группы «ЦентрИнвест»

Казалось бы, 1968 год, международная обстановка в связи с событиями в Чехословакии обострилась, а тут расширяется международный факультет. Но то ли решение принималось раньше и сработала инерция, то ли руководство страны смотрело в будущее и понимало, что в любом случае надо готовить кадры для новых экономических условий. В любом случае что-то в стране менялось.

Как и большинство студентов нашей группы, я проходил практику во Внешторгбанке СССР. Сначала в управлении расчётов по импорту, потом по экспорту, а дальше оказался в самом интересном, на мой взгляд, управлении, валютно-кассовых операций. Весь центральный аппарат Внешторгбанка СССР находился тогда в Копьевском переулке, между Большим театром и Театром оперетты. Незадолго до Нового года Владимир Иванович Форосенко, мне говорит: «Что ты бесплатно к нам ходишь? Оформляйся в штат». Так, ещё не защитив диплом, я стал кадровым сотрудником отдела банков стран Азии, Африки и Латинской Америки Управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР. Отвечал за корреспондентские отношения с несколькими государствами, в том числе и с Японией, которые тогда только отстраивались. Получив конце 1992 года свою первую в жизни зарплату — 100 рэ в дополнение к 42 рэ повышенной студенческой стипендии, я ещё никогда до этого и ещё долго после не чувствовал себя таким состоятельным.

Начальником отдела был Владимир Трофимович Корнеенков, а Форосенко был его замом. В то время управление, куда входил принявший меня отдел, возглавлял Виктор Владимирович Геращенко. Их-то я и огорошил, когда через месяц после начала работы подал заявление на отпуск в связи со своим бракосочетанием, назначенным на 3 января 1993 года. Но это уже другая история.

Внешторгбанк не только полностью обслуживал внешнеэкономические связи страны, но и готовил профессиональные кадры для работы в совзагранбанках, сеть которых была продолжением советской банковской системы. Познавая азы банковской профессии (институтская учеба, к сожалению, давала лишь общетеоретическую базу), одновременно поступил в заочную аспирантуру и я окунулся в общественную работу, стал членом комитета комсомола Госбанка СССР — председателем интеркомиссии. А жена возглавила совет молодых специалистов, куда вошли Андрей Акимов, Андрей Ачкасов и другие недавние выпускники, оставившие свой след

**Настоящее время**

Вице-президент Ассоциации российских банков, заместитель председателя правления Российского финансово-банковского союза, советник генерального директора ОАО «Кондопога», председатель совета директоров управляющей компании «СиАйДжи» (Группа ЦентрИнвест), член совета директоров Группы «Мой банк» и банка «Москва Сити»

в банковской летописи России. Комсомольская организация у Внешторгбанка и Госбанка была одна.

Мою жену вначале тоже распределили во Внешторгбанк, но поскольку семейственность там не приветствовалась, через некоторое время она оказалась в отделе развитых капиталистических стран Главного валютно-экономического управления (ГВЭУ) Госбанка, который возглавлял Олег Владимирович Можайсков. В этом отделе тогда

работали Андрей Мовчан, Дима Тулин, Саша Думнов, Боря Фёдоров и знаменитая Кира Алексеевна Штром. Обладая классическим дореволюционным образованием, все годы работы в Госбанке она составляла на карточках рабочий словарь, который и лёг в основу англо-русского словаря банковских терминов Бориса Фёдорова.

Когда пришла очередь отправляться на банковскую практику за границу, мне выпало ехать в филиал лондонского Моснарбанка в столице пораженного гражданской войной Ливана. Выделили преподавателя арабского языка. После бейрутской практики и форсированного курса фарси — послали в служебную командировку в Иран.

В Русско-иранском банке в Тегеране я оказался в мае 1979 года и провёл там два года, сменив на посту руководителя экономического блока Илью Ломакина. Время и там было непростое — только что отшумела исламская революция, свергли шаха и к власти пришёл имам Хомейни. А мы ввели войска в Афганистан. Ещё недавно Тегеран называли Парижем Востока, но тогда у власти был Реза Пехлеви. Кстати, Парижем Востока называли и Бейрут. Но мне лондоны-парижи, как говорят, ещё не светили.

Из-за войны с Ираком, самолёты в Тегеран из Москвы не летали и добираться до места назначения приходилось наземным транспортом. Поезда шли через Баку и Джульфу где-то пять суток, причём в Джульфе иранцы пересаживали нас в свои вагоны, чтобы, как тогда острили, мы «не топтали» благословенную землю Ирана нечестивыми колёсами.

Иранцы были убеждены, что СССР — на стороне Ирака и это чувствовалось. Редкий день обходился без сюрпризов. То нам объявляли, что все иностранные банки в стране подлежат срочной национализации и исламизации, то — что стражи исламской революции захватили американское посольство, а то, перечитав прежние фронтовые сводки и проведя несложные подсчеты, иранцы вдруг обнаружили, что сбили уже все иракские самолёты (естественно, советского производства) и, наверное, ещё чьи-то чужие. И тут же было заявлено, что появление в небе Ирана любого нового самолёта противника может означать лишь возобновление ему советских поставок военной техники. Или еще одно: осётр, прибывший к иранским берегам подальше от наших нефтепромыслов, почти лишённый чешуи, вдруг объявлялся «нечистой» рыбой, есть которую правоверным возбранялось. И это в воюющей стране, где население страдало от дороговизны продовольствия! Цены на осетрину

моментально упали, а в нашем рационе она заняла видное место. Потом, правда, иранцы спохватились, обнаружив-таки у царской рыбы несколько чешуек, что сразу отразилось на ценах.

Окончание иранской командировки стало далеко не самым светлым периодом в моей жизни. Для изучения ситуации с закрытием Русиранбанка в Тегеран приехал первый зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев, которого все вспоминают добрым словом. В представленной документации что-то насторожило опытного банкира. А следует сказать, что тогдашний председатель Русско-иранского банка Павел Дмитриевич Николаев в Москве занимался полевыми (армейскими) учреждениями Госбанка. Он приехал в Тегеран руководить банком в третий раз, не зная ни одного иностранного языка, но при этом прекрасно разбирался во всех нюансах местного бизнеса. Альберт Родионович поручил, мне помимо занятий короткошениями и общей аналитикой, предметно заняться ещё и изучением кредитного портфеля Русско-иранского банка, особенно последних операций. И я, 28-летний, рьяно бросился выполнять это поручение, запрашивая одно за другим кредитные дела банковских клиентов. Понятно, что у руководства банка такое рвение восторга не вызвало, и мне, как говорится, быстренько «пришили дело с шубой». Для тех кто не в курсе либо забыл, напомним, что некоего образцового советского гражданина не пустили за границу по непонятным причинам. Много лет спустя через знакомого чекиста выяснилось, что человек стал невыездным из-за какого-то «дела с шубой». Какого именно — чекист толком не знал. А оказалось, что у жены бедолаги в театре украли шубу.

В вину мне вменили нарушение всех валютных законов СССР и Иранской Республики, которая, правда, об этом и не догадывалась. А нарушение заключалось в том, что, никого не обманывая, я перевёл через совзагранбанк в Европе полученную в Иране зарплату на свой счёт во Внешторгбанк, чтобы расплатиться за валютный кооператив, полностью отдав тому, кому было нужно, валюту одной группы в обмен на валюту другой. Это была единственная возможность для кандидата наук с двумя малолетними детьми и зарплатой порядка 200 рэ обеспечить семье человеческие жилищные условия после того, как много лет я прожил «в примаках» в трёхкомнатной чертановской квартире тестя и тёщи, где кроме нашей семьи, ютившейся в 9-метровой комнате с кроватями-нарами, жил ещё старший брат жены со своей супругой.

Из Тегерана о «валютном махинаторе» полетели «телеги» в КГБ, ЦК КПСС, Госбанк и, естественно, партком Внешторгбанка СССР с требованием «немедленно очистить банковские ряды от скверны».

Меня отозвали в Москву, «старшие товарищи», не обнаружив в моих действиях криминала, предложили партийной организации Внешторгбанка самой разобраться в деле и принять надлежащие меры. Пишу об этом, чтобы рассказать о поступке единственной присутствовавшей на памятном для меня заседании парткома женщины — начальника управле-

ния социалистических стран, ветерана Внешторгбанка Натальи Евсеевны Соломиной, не позволившей системе сломать мою судьбу. Когда все уже готовы были проголосовать за «волчий билет», Наталья Евсеевна взяла слово и на понятном русском языке спросила: «Вы что, мужики, ох...и?!» Мужики устыдились, одумались и постановили ограничиться выговором.

За то, что это решение осталось в силе и за свою дальнейшую судьбу я во многом обязан и Альберту Родионовичу Макееву, и Анатолию Петровичу Носко, в своё время возглавлявшему East-West United Bank в Люксембурге, а затем входившему в высшее руководство Внешторгбанка, и многим другим банковцам, с которыми сводила жизнь.

После Тегерана проработал во Внешторгбанке с 1981 по 1987 год, несколько раз побывав за это время за границей (в Швеции, Венгрии, Великобритании, Иране и Сирии). В 1987 году Толя Карпухин, в то время работавший в Кремле, а раньше — во Внешторгбанке, пригласил меня на работу в формирующуюся Государственную внешнеэкономическую комиссию Совмина (ГВК). Моим начальником стал Юрий Сергеевич Московский, отвечавший там за банковский и валютный блок. А он был заместителем Юрия Александровича Пекшева, старшего брата В.А. Пекшева — зампреда Госбанка СССР, разбиравшегося с моим «тегеранским делом» в Госбанке. Юрия Александровича пригласил из Госплана на Сводный экономический отдел и своим заместителем Владимир Михайлович Каменцев, когда в 1986 году, став зампредом Совмина СССР, возглавил ГВК. В конце 80-х эта комиссия стала штабом перестройки системы внешнеэкономической деятельности страны.

Проработал я в ГВК почти два года, сначала на Старой площади, где было выделено несколько комнат, а потом в проезде Владимирова, сидя в одном кабинете с Дмитрием Борисовичем Фоминых. Он как-то заметил: «Столько времени вдвоём и ни разу не поссорились!» Дима пришёл в ГВК вскоре после меня из Минфина, став с тех пор со своей изумительной женой, как и у меня Еленой, близким другом нашей семьи.

Одним из знаковых начинаний в ГВК была подготовка инициативной записки в Политбюро о создании первого в стране совместного банка с участием иностранного капитала. Тогда как раз вышли два знаменитых постановления — 48-е и 49-е — о совместных предприятиях с социалистическими и капиталистическими государствами, а у меня сложились неплохие отношения с финскими банкирами. Ещё во Внешторгбанке я участвовал в работе российско-финской банковской комиссии, которая собиралась то в Москве, то в Хельсинки, то в Тбилиси. Очень, кстати, интересная была поездка советских и финских банкиров в столицу Грузии в разгар «сухого закона». После официальной части одни мечтали немедленно выпить, другие — напоить. Помню, выход из положения организаторы неформальной встречи нашли в виде огромных глиняных кувшинов, в которых жаждущим подавали «виноградный сок», явно давно и всерьёз перебродивший.

Первая встреча по поводу создания в Москве смешанного банка прошла в Kansalis-Osaki-Pankki — был такой активный финский банк, московское представительство которого возглавлял Илкка Салонен. Оно находилось в проезде Художественного театра против МХАТа. Как-то в конце 1987 года мы отправились в баню, там завели разговор о создании совместного банка, и разговор оказался совсем не пустым.

У меня есть дурная привычка хранить те бумаги, которые считаю важными, но когда семья уезжала из Чертанова, я был в Лондоне, и при очистке архива вместе с кипами материалов по диссертации на помойке оказалась и копия моей записки в Политбюро по учреждению первого совместного с западными партнёрами банка, где стояла моя подпись как исполнителя. Конечно, были визы и Ю.С. Московского, и Ю.А. Пекшева, и В.М. Каменцева. При большом желании, оригинал этой записки наверняка можно отыскать где-то в анналах заседаний Политбюро. Хотя сейчас, когда этот российско-западный банк с лицензией № 1 действует под именем теперь уже своего единственного акционера — ЮниКредит — такие поиски уже вряд ли кому-то нужны.

Записка по новому банку появилась в начале 1988 года вскоре после того, как я рассказал Ю.С. Московскому о своём банном разговоре с финским коллегой. Мы подготовили и запустили её, насколько я помню, в течение месяца. Внешторгбанк, который тогда переименовывался во Внешэкономбанк, особо не привлекали. На Политбюро идею с банком одобрили, работа закипела и в результате появилось первое в стране, если не считать СЭВовские МБЭС и МИБ, совместное предприятие в банковской сфере — Международный Московский Банк, или ММБ.

Людей для этого банка начали подбирать с Влада Судакова. Он к тому времени уже год работал в парижском Евробанке и рассчитывал спокойно провести там ещё года два-три. Но мы с Юрием Сергеевичем нарушили эти планы. Кадры совзагранбанков я знал неплохо, так как ещё недавно работал во Внешторгбанке, и с Московским мы быстро составили короткий список возможных кандидатур. Прикинули и решили, что идеальным человеком для нового банка будет именно Судаков, до Франции работавший в управлении иностранных банковских кредитов. Ключевые кадры в то время утверждали на Старой площади в ЦК КПСС, где российскими кандидатурами для ММБ занимался Владимир Петрович Колбаев, ранее возглавлявший партком Внешторгбанка.

Получив полномочия работать над новым банком от непосредственного руководства, я неоднократно встречался по вопросам его создания с Владимиром Михайловичем Каменцевым, который живо интересовался всем ходом реализации данного проекта. При формировании состава будущих акционеров предпочтение отдавалось ведущим банковским институтам наших основных торгово-экономических партнёров. Мы встречались с представителями банков, которые могли войти в состав учредителей ММБ, решали вопросы по кадрам, помещениям для первоначального размещения, капиталу и учредительным документам.

С самого начала предполагалось, что одним из основных акционеров ММБ станет Внешэкономбанк. С его стороны в процессе создания совместного банка активно участвовал Юра Кондратюк, с которым мы много и плодотворно общались и в мою бытность в ГВК, и до, и после того. В новом банке нашлось место для Сбербанка, не лишним казался и Промстройбанк. Зарубежных партнёров для ММБ подбирали исходя из долей стран, которые они представляли в нашем товарообороте. Учитывая общий уровень взаимоотношений, приоритеты и баланс интересов, хотели сделать так, чтобы банк стал по-настоящему международным. Но предпочтение отдали на европейским финансовым институтам, чтобы не усложнять процесс учреждения. Ведь в случае привлечения заокеанских партнёров мы неминуемо сталкивались с массой политических проблем. Немаловажным при выборе учредителей было наличие московского представительства того или иного банка. По этой причине за весь срок подготовки учредительных документов организационная группа лишь один раз покидала Москву — для переговоров в Хельсинки в штаб-квартире того же Kansallis-Osaki-Pankki.

Несмотря на то, что новый банк совершенно не вписывался в советское законодательство с момента возникновения идеи его создания до учреждения прошёл год. Столь небольшой срок объясняется тем, что важнейшие решения принимались на очень высоком уровне. Когда в ноябре 1988 года я уезжал в долгосрочную командировку на работу в венский Donau-Bank, Влад Судаков уже практически сидел в кресле руководителя ММБ.

Кроме Международного Московского Банка в ГВК с моей подачи появилась и компания «Совфинтрейд», для которой впервые удалось совместить банковскую лицензию с торговой. А вот предложение о создании ассоциаций делового сотрудничества оказалось не совсем удачным. Под этой крышей стали как грибы после дождя плодиться разношёрстные кооперативы, привлечённые тем, что сотрудникам ассоциаций разрешили (немыслимое для СССР дело!) платить зарплату в инвалюте. Вот такими были совминовские начинания.

В апреле 1992 года в Будапеште прошло первое годовое собрание Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), куда я приехал зампредом советско-австрийского банка. Долю Советского Союза в капитале ЕБРР первоначально были определены в 6%, что позволяло стране иметь собственную дирекцию. Таким правом обладали менее половины стран, учредивших ЕБРР. Советскую дирекцию возглавил Александр Степанович Маслов, оставивший пост председателя лондонского Моснарбанка. После развала СССР советская доля в ЕБРР была поделена: Россия получила 4%, а остальные республики бывшего СССР — 2%. Тогда я не думал, что вскоре придётся вплотную заняться первыми российскими проектами в этом банке и его стратегией. Но менялась страна, её руководство, и менялись наши представители в международных организациях.

Вскоре после моего избрания в состав правления Европейского банка свои голоса в ЕБРР мне отдали не имевшие прав на собственные дирекции Республика Беларусь и Таджикистан (кстати, во Всемирном банке их представляют западные директора), и я стал членом правления, исполнительным директором банка сразу от трёх государств. Своим заместителем назначил Сергея Антоновича Овсейчика, занимавшего такую же должность при Маслове, а помощником — Костю Яновского, успешно поработавшего во Внешторгбанке и в Моснарбанке. Без глубоких знаний, опыта и товарищеской поддержки этих банковских специалистов итоги моего директорства в ЕБРР были бы много скромнее. Константин вёл каждодневную кропотливую работу по банковским проектам, а Сергей Антонович — полноценно замещал меня, когда приходилось отъезжать из Лондона «на полевые работы». В дальнейшем он несколько лет сам директорствовал в Европейском банке.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) создан в апреле 1991 года 60 странами и двумя международными организациями для поддержки рыночной экономики и демократии в 30 «странах операций» от Центральной Европы до Центральной Азии.

Президенты банка: апрель 1991 года — июнь 1993 года: Жак Аттали (фр. Jacques Attali); июль 1993 года — сентябрь 1993 года: и.о. Рон Фримэн (англ. Ron Freeman); сентябрь 1993 года — январь 1998 года: Жак де Ларозьер (фр. Jacques de Larosière), сентябрь 1998 года — апрель 2000 года: Хорст Келлер (нем. Horst Keller), июль 2000 года — июль 2008 года: Жан Лемьер (фр. Jean Lemierre); июль 2008 года — по настоящее время: Томас Миrow (нем. Thomas Mirow).

Всего за период 1991–2008 годов ЕБРР обязался выдать странам бывшего социалистического лагеря 41,7 млрд евро для более 2500 проектов, из которых на долю России приходилось до 25% и выше. В настоящее время объём ежегодных вложений ЕБРР составляет от 4 до 5 млрд евро.

Данные из официальной презентации ЕБРР, июнь 2009 года.

Итак, летом 1992 года я вошёл в руководство Европейского банка реконструкции и развития. В банковском штате работали Борис Фёдоров и Андрей Бугров, а возглавлял банк основной автор идеи его создания Жак Аттали. К сожалению, он видел в России прежде всего донора, крупного поставщика ресурсов с миссией облегчения возврата стран Центральной и Восточной Европы в «историческое западноевропейское русло» и не приветствовал быстрое наращивание портфеля российских проектов в отраслях, связанных с высокими технологиями. Основная ставка делалась на использование наших сырьевых, топливно-энергетических ресурсов, и доставшийся мне в наследство российский портфель ЕБРР выглядел соответственно. Я же старался переломить эту тенденцию, привлечь внимание своих коллег к огромному технологическому

потенциалу страны, нарастить объёмы и дифференцировать направления использования банковских средств в России. Перелом стал намечаться ещё при Аттали. При нём, в частности, было принято решение о проведении в апреле 1994 года в Санкт-Петербурге годового собрания Европейского банка, которое стало самым масштабным форумом представителей международного бизнеса в нашей стране. Правда, проходил он уже без Аттали, потому что в банке прошла смена руководства и его возглавил Жак де Ларозьер.

К этому времени мы успели запустить крупномасштабный проект по развитию малого бизнеса в России, на который было выделено 300 млн долларов, и несколько проектов в сфере высоких технологий. К подписанию на петербургском форуме ЕБРР было подготовлено не имеющее аналогов соглашение о предоставлении банковской гарантии Европейского банка под пилотный проект КБ Хруничева по использованию ракет «Протон» для вывода на орбиту западных спутников связи.

С приходом в банк де Ларозьера ситуация изменилась к лучшему, и отстаивать наши интересы стало намного легче. Из всех высокопоставленных западных чиновников и бизнесменов, с которыми довелось работать, Жак не только высочайший профессионал (не зря именно ему Еврокомиссия в разгар нынешнего кризиса доверила возглавить «совет мудрейших» для разработки всеобъемлющего пакета предложений по европейской финансовой реформе), но и человеком, желавшим и способным помочь России в преодолении трудностей переходного периода. Орден Дружбы Народов стал государственным признанием его заслуг. Не только де Ларозьер любил нашу страну, но и его жена Франс, которую, как и Жака, отличали особая внимательность и благожелательность. Когда после общего перелёта, оказалось, что чемодан с вещами моей жены отправился путешествовать самостоятельно, президент ЕБРР предложил своей супруге поделиться с моей гардеробом, дескать, «Дорогая, у тебя ведь так много нарядов!», Франс только посетовала, что не предложила это первой. Моя Елена щедрым предложением не воспользовалась не только потому, что какие-то вещи у неё оставались в Москве, но и потому, что даже при её скромных габаритах вещи Франс ей были явно малы. Франс, кстати, приходится правнучкой пушечному королю, снабжавшему армию Наполеона. И тут можно рассказать одну историю.

Перед поездкой на годовое собрание в Россию де Ларозьер заказал кому-то в музеях Кремля специальное исследование по французским пушкам времен войны 1812 года, которые там хранятся в качестве трофеев. Когда в Москве мы посещали Кремль, я удивился, почему он так внимательно осматривал находившиеся там орудия и при этом что-то сверял по справочнику. Вдруг глаза его зажглись и он закричал: «Франс, я нашёл, нашёл её!» Оказалось, на одной из пушек стояло клеймо завода прапрапрадеда Франс, и он нашёл это орудие по справке, подготовленной музейными работниками. А у них в Европе наполеоновские орудия, оказывается, давно переплавили.

Потом мы с де Ларозьером отправились в Тулу, где на местном предприятии был реализован самый первый проект ЕБРР по программе поддержки малого бизнеса. Руководители компании «Микродин», владевшей тогда ЗИЛом (Дмитрий Зеленин — ныне губернатор Тверской области, Александр Ефанов и Александр Соколов), активно нам помогали, выделив для этой поездки представительские ЗИЛы — на всякий случай два, если, не дай Бог, один по дороге сломается. «Дублёр» не понадобился, но и машина оказалась не слишком удобной. Чтобы войти-выйти из неё, нужно было сначала в полусогнутом положении сделать шаг-другой по салону, но членов советского Политбюро это почему-то не смущало. Возможно, что-то было у них в крови.

В Ясной Поляне, где заночевали, Жак встал раньше других и, отказавшись от машины, пешком отправился на могилу Льва Николаевича. А ведь путь был неблизкий.

В Туле ЗИЛы въехали в огромную лужу, где среди нагромождения ржавых гаражей в одном из них и обосновались первопроходцы на уровне малого бизнеса. Встретил нас потерявший прежнюю работу доктор наук, руководитель малого предприятия, производящего на уникальном оборудовании, арендованном у полузакрывшихся местных НИИ, шлифовальные диски, свёрла и буры с алмазным напылением. Один такой диск, украшенный визитками учредителей тульского первенца ЕБРР и оформленный, как платиновый диск звезды эстрады, я затем подарил Жаку, и он повесил его на видном месте в своём лондонском кабинете.

Де Ларозьер полагал, что на годовое собрание ЕБРР в Санкт-Петербург приедет президент Ельцин. Ведь главы государств, где проводились годовые собрания банка, обычно лично приветствовали их участников. Но Борис Николаевич этого делать не стал, а вместо себя в Питер отправил премьера Черномырдина. Тогда мы с Владом Судаковым придумали выход из положения. Чтобы не обидеть де Ларозьера, Московский Международный Банк приобрёл для него уникальную икону, которую завернули в холстину, что, как нам казалось, было принято на Руси при перевозке святынь, красиво упаковали и набросали проект письма Жаку от БН: пусть, мол, эта святая реликвия (Влад организовал освящение иконы в храме), благословляет ваши, г-н де Ларозьер, добрые дела и помыслы. Икону вместе с ельцинским письмом преподнёс Жаку Виктор Степанович, и она заняла у него почётное место недалеко от «платинового» диска из Тулы. Рад, что вместе с ММБ удалось сделать де Ларозьеру тёплый, трогательный подарок.

Успешному проведению крупнейшего форума ЕБРР в Санкт-Петербурге помогали не только власти, знакомые банки и банкиры, но и питерские друзья — Игорь Борисович Иванцов, бывший (но и сейчас самый что ни на есть настоящий!) морской офицер и активный, социально ответственный бизнесмен, Владимир Васильевич Барканов, возглавивший финансовый комитет питерского заксобрания, и многие другие. Но наиболее весомую помощь в подготовке самого успешного, на мой взгляд, годового собрания ЕБРР оказал Международный Московский Банк и его отделе-



Подпись под фотографией (перевод с англ.): Слева направо: Помощник мэра Санкт-Петербурга с Олегом Прексиным директором от Российской Федерации, Белоруссии и Таджикистана, президентом (ЕБРР) и Бартом ле Бланком (генсеком ЕБРР) проверяют готовность зала заседаний перед официальным открытием (годового собрания).

ние в Санкт-Петербурге. Неслучайно Европейский банк реконструкции и развития вскоре начал переговоры о вступлении в число его акционеров, которые я горячо поддержал.

В результате дополнительной эмиссии акций ММБ (её объем — 68 тыс. акций на сумму 40 млн долл.), доли акционеров в капитале банка распределились следующим образом: Bayerische Hypothek und Vereinsbank — 41 % (прежде 30,5 %), Merita Bank PLC 20,5 % (прежде 27,5 %), Евробанк (Париж) 18,5 % (прежде 10 %), ЕБРР 10 %, Industrial Bank of Japan — 6 % (прежде 12 %) и Сбербанк РФ 4 % (прежде 10 %).

Виталий Буза.  
ЕБРР победил IFC. // Коммерсантъ. — 24.02.2000.

ЕБРР до кризиса (1998 года — прим. авт-сост.) активно работал с российской банковской системой. Он вложил около 120 млн в акции Автобанка. Кроме того, ему принадлежали акции Инкомбанка и Токобанка. В результате краха этих двух банков ЕБРР потерял свыше \$ 30 млн.

Елена Березанская.  
Они возвращаются. // Ведомости. — 24.02.2000.

Когда я уходил из банка в лондонский Центр содействия иностранным инвестициям, доля России в кредитном портфеле ЕБРР превысила 30 %. В стране работала сеть его 11 венчурных фондов с совокупным капиталом в 300 млн долларов. Общее число российских проектов банка уже достигало 200, а их сумма измерялась в миллиардах евро.

Во время подготовки питерского годового собрания ЕБРР мы часто общались и переписывались с В.В. Путиным, поскольку именно его мэр Петербурга А.А. Собчак назначил ответственным от города за проведение этого мероприятия. Владимир Владимирович в то время был заместителем городского головы и отвечал за внешнеэкономическую деятельность. То, что нам всё удалось сделать качественно и в срок, достаточно известно. Но мало кто знает, что во многом благодаря участию в проекте Владимира Владимировича годовое собрание Европейского банка в прямом и переносном смысле заложило фундамент ежегодного Санкт-Петербургского международного экономического форума.

Кстати, Европейский банк, традиционно выпускающий в дни годовых собраний специальную газету для участников, в издании, посвящён-

ном подготовке питерского форума, поместил фотографию основных его организаторов и среди изображённых на снимке в зале заседаний Таврического дворца, за табличкой с надписью «Президент», стоит Владимир Владимирович. Но авторы выпуска, перечисляя сфотографированных, не удосужились уточнить ни его должность, ни имя-фамилию и под фотографией В.В. Путина почему-то значится «помощник мэра Санкт-Петербурга». Прямо скажем, недальновидно.

В подготовку питерского годового собрания наша сторона вложилась на равных с ЕБРР. Официально оно обошлось в 3 млн долларов. Таврический дворец банковскими «квартирмейстерами» был сразу объявлен «единственным приемлемым вариантом», хотя здание обветшало и со времён матроса Железняка там было лишь полторы дюжины телефонных номеров, а банку понадобились сотни. Пришлось спешно проводить в Таврический оптоволоконную связь, ремонтировать помещения, приобретать компьютеры, а да ещё по настоянию банка закупать для VIP-ов, десятки автомашин представительского класса. Владимиру Владимировичу, организовавшему автотендер, удалось «продать» шведов, договорившись о приобретении, насколько помню, 78 тёмно-синих «Вольво-740» по цене 12,5 тыс. долларов за штуку, а Анатолию Александровичу Собчаку — «договориться с таможней». Я был в свежееотделанном итальянцами (после обстрела Белого дома) кабинете Черномырдина, когда за 3 дня до открытия годового собрания раздался звонок Собчака, пригрозившего: отменю форум ЕБРР: если приобретённые под него автомашины не будут немедленно освобождены от ввозных пошлин. В итоге после годового собрания ЕБРР городу досталось неплохое наследство, которым грешно было не распорядиться по-хозяйски. Здание отвели под штаб-квартиру межпарламентской ассамблеи СНГ, а машины разошлись по госструктурам.

Поскольку появились подходящая «площадка» и опыт успешного проведения крупной международной встречи, в сентябре 1996 года, побеседовав с Александром Николаевичем Шохиним, я подготовил проект письма президенту Ельцину с предложением о проведении в Санкт-Петербурге в период белых ночей ежегодного международного экономического форума. Это письмо вместе с Шохиним мы отнесли тогдашнему председателю Совета Федерации Е.С. Строеву, который по совместительству являлся председателем Межпарламентской ассамблеи СНГ. Егор Семёнович письмо прочёл, подписал, отправил Борису Николаевичу и сразу заручился его полной поддержкой. Так, с нашей подачи, собственно, и началась история Международного экономического форума в городе на Неве, который в последние годы собирал по 10 тысяч участников.