
Владислав Борисович
Судаков

Вначале тяжело было — французские коллеги саботировали работу комитета

Откровенно говоря, в Московский финансовый институт я попал случайно. В выпускном одиннадцатом классе, не определившись окончательно со своей дальнейшей судьбой, я в библиотеке готовился к экзаменам. В перерыве между штудированием учебников я листал справочник для поступающих в вузы, с перечнем всех высших учебных заведений. На одной из страниц жирными чернилами было подчеркнуто: Московский финансовый институт, факультет международных валютно-кредитных отношений. Стал смотреть, что требуется для поступления в этот институт. Оказалось, кроме стандартных документов нужна была характеристика из райкома комсомола. Для меня в этом проблемы не было, так как я в то время работал в районном комсомольском штабе. Характеристику Свердловского райкома комсомола мне было получить нетрудно.

Так я решил попробовать поступить на этот, как оказалось, достаточно престижный факультет. Вступительные испытания в институте начинались с первого августа, время после выпускных школьных экзаменов еще было, и я с родственниками в июле поехал на отдых в Сочи. Там, однако, времени не терял, и так как с иностранным языком у меня были некоторые проблемы, то на пляже выучил наизусть сорок экзаменационных тем. Таким образом, уже на первом экзамене я благополучно получил оценку «отлично». Дальше также все прошло неплохо, в итоге я, получив девятнадцать баллов из двадцати, в 1965 году поступил в институт. Набирали тогда всего одну группу в 25 человек. Человек пять было медалистов, они сдавали только один экзамен, да учитите еще льготников, после армии. Так что поступить было нелегко.

Учиться было не легче. В нашей группе были ребята, окончившие спецшколы, они уже перед поступлением хорошо знали язык. Мне же приходилось им соответствовать. Было у нас четыре языковые группы — две английские, французская и испанская. Я был определен в английскую, а с третьего курса пошел факультативно изучать французский язык на городские курсы.

Вообще наша группа №21 была очень сильная, и несколько лет подряд мы занимали первые места в институте по успеваемости. Нас даже премировали поездками в Киев, Одессу и Ленинград.

На пятом курсе я пришел на практику во Внешторгбанк. Зачисление на работу произошло тридцать первого декабря 1969 года, так что я могу сказать, что начал свою банковскую деятельность еще в 60-е годы.

По окончании института меня с Юрием Пономаревым и еще одним нашим товарищем Анатолием Карпухиным распределили во Внешторг-



В. Б. Судаков

1969–1977

Экономист, старший экономист
Управления валютно-
кассовых операций,
начальник отдела иностран-
ных банковских кредитов
Внешторгбанка СССР

1973–1975

Помощник председателя
Правления Внешторгбанка
СССР

1976–1977

Начальник отдела компенса-
ционных сделок Внешторг-
банка СССР

1977–1981

Директор Эйробанка (Париж)

1981–1987

Заместитель начальника,
начальник Управления
иностраных банковских кре-
дитов Внешторгбанка СССР

1987–1988

Генеральный директор Эйро-
банка

банк СССР, где мы уже по существу работали. В то время все пытались попасть в Министерство внешней торговли, Госплан и, наконец, самое выездное Главное валютно-экономическое управление (ГВЭУ) Госбанка. Мы же по собственной инициативе распределились в валютно-кассовое управление ВТБ, где я работал в отделе корреспондентских отношений. Дали мне направление: Соединенные Штаты, страны Бенилюкса и Австралия с Новой Зеландией. Пономарев же сразу пошел в отдел валютных операций, стал заниматься дилинговыми операциями, Карпухину предложили отдел валютного плана.

В 1972 году нас забрали в армию и направили на целину в автомобильные батальоны. Причем Пономарев попал куда-то в Казахстан, а я с Карпухиным в одну часть на Алтае. Я был начфином пятой роты, а Карпухин — третьей.

Были мы там недолго: после девяти месяцев пребывания на целине вернулись в банк.

После моего возвращения наставница молодежи, замечательная женщина и специалист Федосья Петровна Евсеева встретила меня новостью, что меня, в мое отсутствие, «продали». Оказалось, Правлением банка было принято решение создать группу помощников Председателя Правления банка. Так я был откомандирован к Юрию Александровичу Иванову. Вместе со мной были назначены еще два советника Правления — Владимир Горюнов и Георгий Костин. Вся документация, шедшая к Председателю, все рабочие материалы, выносимые на Правление, шли через нас, я их проверял, делал свои замечания и если нужно отправлял на доработку. Вначале было трудно, не было опыта, постепенно осваивался. Очень мне помогла помощь Председателя. Я многому научился тогда у Юрия Александровича.

Работать приходилось много, редко уходил раньше девяти-десяти часов вечера. Поручения из Совета Министров часто приходили в восемь-девять часов, на них надо было сразу реагировать. И искать сведения о каких-нибудь «золотовалютных резервах Ирана или Уругвая!» Так я работал до 1975 года.

Мой первый выезд за рубеж состоялся 15 февраля 1976 года на летнюю международную банковскую школу

1988–1989

Заместитель начальника
Управления кредитования
внешнеэкономических связей
Внешэкономбанка СССР

1989–1996

Председатель Правления
Международного Московского
Банка

1996–1998

Вице-президент, представи-
тель АКБ «Инкомбанк»
в Великобритании

2000

Советник правления Внеш-
торгбанка (ВТБ)

2000

Председатель правления
Мост-банка

2002

Начальник Управления
клиентского маркетинга
и экономического анализа
Внешторгбанка

2002–2004

Начальник Управления
международных отношений
Россельхозбанка

В настоящее время

Советник Президента ОАО
«ВКМ», Генерального дирек-
тора ЗАО «Управляющая
компания ВКМ» по финансо-
вым вопросам

в Мельбурне (Австралия). Группа состояла из пяти чело-
век: Олег Можайсков из Госбанка, Анатолий Цемянский
из Ost-West Handelsbank (Франкфурт-на-Майне), Евге-
ний Симаков из Сингапура, Анатолий Туркадзе из Меж-
дународного инвестиционного банка и я. Летели мы че-
рез Сингапур, почти в то же время оттуда возвращался
в Москву управляющий местным отделением Моснарбан-
ка Вячеслав Рыжков. До кризиса нашего сингапурского
банка оставалось несколько месяцев.

В Мельбурне, кроме профессиональных занятий, мы
должны были организовать так называемое «Russian
party». Все делегации крупных стран проводили свои не-
формальные презентации. Для того чтобы лучше подго-
товиться к ней, мы поехали в Сидней, в наше Генконсуль-
ство, где закупили черную икру, сардины, шпроты,
черный хлеб, всякие матрешки с расписными деревянны-
ми ложками, ну и, конечно, водку. Хорошо, что коллегам
из зарубежных банков дали представительские средства,
суточных нам давали по десять долларов в день, на них
не разгуляешься. Вернувшись в Мельбурн, конечно, мы
организовали наш вечер, выставив на столы водку со спе-
цифической атрибутикой. На нашу презентацию пришло
более двухсот человек. Всем входящим мы подносили ку-
сок черного хлеба, из большой расписной миски деревян-
ной ложкой набирали черную икру или клали шпротину
и, безусловно, преподносили рюмку холодной водочки.
При этом говорили, что именно так у нас обычно употреб-
ляют этот напиток. Всем было весело и интересно, так что
могу с уверенностью сказать, что всем наш вечер очень
понравился.

Вернулся я из Австралии, и меня практически сразу,
в 1976 году назначили начальником отдела компенса-
ционных сделок. Они входили в моду. Тогда начали прово-

дить государственную политику экономического развития за счет обмен-
ных операций: поставка газа или нефти в обмен на трубы или другое
оборудование и т. д. Такого рода сделки и стали называться компенса-
ционными. Эти схемы и сейчас существуют в немного измененном виде.
Тогда же привлекались под них межгосударственные кредиты, за грани-
цей открывались специальные лимиты. Причем кредиты выдавались на
очень хороших условиях, с государственной субсидией и страхованием
специализированными государственными агентствами. Поскольку Ита-
лия, Франция и еще несколько стран, использовавшие эту схему, были
заинтересованы в увеличении своего экспорта, то они за счет субсидий
снижали процентные ставки ниже рыночных, тем самым заинтересо-
вали потенциальных покупателей в приобретении их товаров. Кстати,

нам давно уже надо было бы воспользоваться этим опытом. Мы, как Банк, предлагали это еще в 80-х годах.

Западные коммерческие банки тоже охотно участвовали в этих операциях, так как они при этом имели государственные гарантии. Принимали участие в этих программах и наши заграничные банки, когда их клиент поставлял какой-то товар в Советский Союз. Но так как в большинстве своем эти сделки были масштабными, миллиардными, то составлялся пул банков. Lead-manager (наиболее крупные банки, ведущие сделку) синдицировали эту крупную сумму, для проведения той или иной экспортной сделки. При этом были в проекте еще со-managers (соуправляющие проектом) и члены синдиката. Набиралось по 15–20 участников, а иногда и больше. Все переговоры со стороны СССР вело Министерство внешней торговли, от Внешторгбанка наш отдел привлекали как экспертов. Получалось, что Министерство заключало межправительственные соглашения, а мы уже межбанковские. У нас было право вето на выбор того или иного банка. Если был отрицательный опыт взаимодействия Внешторгбанка с каким-либо западным банком, мы имели право сказать, чтобы его не включали в пул. Делалось это, конечно, на конфиденциальной основе.

Работа была совершенно новой. По каждой сделке разрабатывалась система учета, готовились сложные специальные компьютерные программы, по которым готовились отчеты о ходе реализации компенсационных сделок для направления в Совмин, Госбанк, Госплан и Минфин.

Проработал в компенсационном отделе я до июля 1977 года. И был направлен в Париж. Причем первоначально я должен был быть направлен туда на стажировку. Но получилось так, что за полгода до этого мы с Юрием Пономаревым ездили в Эйрбанк, проводить ревизию. Все проверили, составили отчет, собрали Правление. Рассказали о наших замечаниях и пожеланиях. Правление Банка с пониманием отнеслось к результатам ревизии, был составлен план по устранению отмеченных недостатков. И вот после этой поездки мне предстояло ехать в проверяемый банк на стажировку! Я пришел к Юрию Александровичу Иванову, с которым у меня сложились хорошие отношения, и сказал, что должен отказаться от командировки, так как считаю, мой планируемый выезд на стажировку может дискредитировать всю программу ревизионной работы в совзаграничных банках. Получается несерьезно — вроде только проводил ревизию, а теперь приехал учиться у тех, кого проверял! Юрий Александрович согласился с такой постановкой вопроса и предложил Управлению кадров еще раз рассмотреть этот вопрос с учетом изложенных мной соображений.

Так с 28 июля 1977 года я стал директором — начальником клиентского отдела Эйрбанка в Париже. Моя главная задача состояла в поддержании отношений с нашими внешнеэкономическими организациями и советским торгпредством. Я их знакомил с потенциальными партнерами, помогал оформлять финансовые документы и т. д. Помогал также

и французским компаниям, которые искали выходы на наш рынок. В связи с тем, что с Францией у Советского Союза всегда было активное сотрудничество, круг моих обязанностей был достаточно широк.

Следует при этом отметить, что в Эйробанке французский менеджмент занимал главные позиции. Председатель Правления Ги де Буассон был значимой фигурой, на его лидерство в банке никто не мог претендовать. Мысли о том, что советской стороне необходимо усиливать свои позиции, появились уже позже.

Ги де Буассон, как я уже говорил, был колоритной фигурой, он закончил питомник элиты — Национальную школу администрации (ЭНА) *Ecole Nationale d'Administration, ENA*.¹

Национальная школа Администрации (ЕНА) была создана декретом от 9 октября 1945 года, подписанным Генералом де Голлем. ЕНА — это национальное государственное административное учреждение. Ее целью является обучение высокопоставленных чиновников, в соответствии с чем ЕНА готовит студентов к карьере в высших эшелонах французской администрации: Государственный Совет, Счетная Палата, Корпус инспекторов (генеральная инспекция финансов, генеральная инспекция администрации, генеральная инспекция социальной службы), Префектура, Дипломатический корпус, гражданские администраторы, корпус советников административных судов и советников региональных счетных палат, администраторов парижской мэрии.

Сайт ЭНА

Многие называли период работы в совзагранбанках до семидесятых годов «золотым веком». Основную работу проводил местный персонал, а наши специалисты осуществляли общий контроль за проведением операций в той степени, в какой им позволяли профессиональные знания и личные качества.

В конце же семидесятых, после того, как Алхимов возглавил Госбанк СССР (в 1976 году), по всем каналам пошло указание на усиление советского влияния. Нам уже предписывалось дублировать французский персонал и активно совместно с ними работать. Так после двух лет работы в Париже мои обязанности серьезно расширились. Я стал работать и с французской клиентурой, и, что особенно важно, самостоятельно встречаться с представителями французских банков.

Тогда же страна активно начала готовиться к проведению Олимпийских игр в Москве. Была запущена программа выпуска олимпийских юбилейных монет. Уполномоченным нами по олимпийскому проекту был назначен крупнейший французский инвестиционный банк *Lazard Freres*.

¹ Из ее выпускников (в народе называемых «энархами») комплектуются руководящие кадры страны, включая президентов и премьер-министров (*прим. авт.-сост.*).

Ответственными за проведение этих операций с советской стороны были Юрий Александрович Иванов и Евгений Михайлович Кузькин.

Во время Московской олимпиады мы отправили двадцать ящиков с платиновыми монетами за рубеж. Через день получили телеграмму, что поступило девятнадцать ящиков. Срочно организовали проверку маршрута и всех причастных к этой операции сотрудников. Оказалось, что этот ящик лежал забытым в инкассаторской машине под креслом водителя. Кстати, сами ящики имели стандарт под вес пяти 12,5-киллограммовых слитков, делались из специальной породы дерева без сучков, чтобы нельзя было высверлить и что-то изъять. Так вот однажды этот ящик упал на аэродроме и разбился. Сообщили нам. Мы приехали на аэродром и, чтобы исправить ситуацию, оперативно вывезли его содержимое в обычной легковой автомашине. Получили за это большой нагоняй, но все обошлось.

Из воспоминаний Г. С. Емельяновой, сотрудницы Внешторгбанка СССР. История Внешэкономбанка. М. 1999 с. 145.

С Lazard Freres договаривались о продаже золотых монет. В связи с этим вспоминается нелепый случай, когда были уже согласованы все вопросы и подписаны документы, а через несколько дней цена на золото неожиданно серьезно повысилась. Тогда Иванову и Кузькину высокие московские руководители дали задание провести новые переговоры, с целью увеличения цены на уже проданные партии монет. Мне было поручено сопровождать нашу делегацию, хотя в переговорах непосредственного участия я не принимал. Переговоры были тяжелыми, однако в итоге оказались удачными. Но из-за огромного напряжения и эмоциональных перегрузок у Евгения Михайловича с правой стороны головы выпала прядь волос. То, что через два месяца они у него вновь выросли, чрезвычайно удивило врачей. Я рассказал об том эпизоде, чтобы еще раз подчеркнуть, насколько нелегким и даже опасным для здоровья может быть труд банкира.

О Е. М. Кузькине хотелось бы сказать хотя бы несколько слов. Это был удивительно порядочный и добрый человек, многим помогавший. У него был блестящий французский язык. Во Франции его очень уважали, в Париже он проработал пятнадцать лет в качестве Председателя в/о «Экспортлес» и заместителя торгпреда. И даже когда мы просто проходили с ним по центральному авеню Шанз Елизе, практически на каждом шагу мы встречали его знакомых, которые его обнимали и с которыми он душевно разговаривал.

Еще могу рассказать об одном случае взаимоотношений с французским персоналом банка. В Париж к нам на совет директоров приехали Владимир Сергеевич Алхимов с Альбертом Родионовичем Макеевым. Вечером после окончания совета, как положено, организовали фуршет. И на следующий день нас всех собрали в торгпредстве. И Алхимов на собрании

сказал, что есть претензии к Судакову, на него жалуются французы. Что, оказывается, я с ними не советуюсь, сам провожу переговоры, проявляю какую-то излишнюю активность. Я догадывался, откуда поступает эта информация. Местные коллеги уже поняли, что в знания банковского дела мы им не уступаем, и поэтому стали воспринимать нас в какой-то степени конкурентами!

Вот, не разобравшись с ситуацией, Владимир Сергеевич мне претензии и высказал. Будто бы я, несмотря на выданный мне «аванс», не могу наладить отношения с французскими коллегами и т. п. На что пришлось напомнить, что указание брать инициативу на себя, было дано сверху, то есть им. Но начальство не любит признавать собственных ошибок, и в ответ я получил заявление, что ничего не понимаю в проводимой политике. В монологе Председателя Госбанка даже прозвучала угроза моего отзыва. Я уже начал готовиться к возвращению на Родину, но на следующий день меня вызвал Альберт Родионович Макеев и сказал, чтобы я не волновался и продолжал спокойно работать. Он дал объяснения Алхимову и тот все понял. У меня были очень хорошие отношения с Альбертом Родионовичем, он рекомендовал меня в Партию.

В 1979 году вокруг Эйробанка произошел большой скандал. От нашего здания унесли восемь мешков документов, предназначенных для уничтожения. Мешки с мусором, как обычно, были выставлены во дворе. Но в то время проходила забастовка мусорщиков, мешки вовремя забраны не были. Буквально за три месяца была подготовлена и напечатана книга «Тайна советских банков — рука Москвы», как бы по найденным в этих мешках документам. Я могу с уверенностью сказать, что документы, которые были в мешках, больших секретов не содержали (в банке не было секретного отдела, как и некоммерческих секретов) и материалы этой книги во многом были взяты из других источников. В частности, в книге фигурируют отчеты о визитах советских делегаций во Францию, их не могло быть у нас в выбрасываемых бумагах. Много было додумано. Так, могу сказать, что в этой книге упоминалось, что через банк и советских представителей осуществлялась связь с компартией Франции, этого тоже не было. Я тогда отвечал за клиентуру банка и знал приблизительно, какие компании принадлежат компартии. В основном это были издательства, газеты, мелкие сельскохозяйственные компании, книжные магазины и т. п. Из крупных можно выделить, возможно, только сельхозкомпанию «Интерагра». Местная компания «Петросян» торговала советской икрой и держала счет у нас. Но мы, советские сотрудники, с ними никаких контактов не имели, тем более, политических. Это были чисто коммерческие отношения.

Строгих оргвыводов тогда сделано не было, хотя в банке были выделены люди, ответственные за уничтожение мусора. Они стали сопровождать этот, как оказалось, важный груз до места его уничтожения. В этом были заинтересованы и наиболее лояльные французы, которые после скандала тоже имели много головной боли.

В 1981 году в Париж приехал Александр Степанович Маслов и предложил мне после возвращения в Москву стать его заместителем во Внешэкономбанке. Он тогда был начальником Управления иностранных банковских кредитов, а я стал его замом. Эта должность освободилась после того, как в Ost-West Handelsbank уехал Ильдар Калимович Нигметзанов. Позже, когда Александр Степанович стал зампредом банка, меня назначили начальником этого же Управления.

В 1987 году я поехал во вторую свою загранкомандировку в Париж, но уже генеральным директором банка. Это был период еще большего увеличения советского влияния. Я был назначен председателем кредитного комитета по международным операциям. К примеру, когда строился туннель под Ламаншем, был создан синдикат банков для его финансирования. Мы участвовали в этом проекте, внося 300 миллионов франков. Мой бывший начальник Александр Маслов в то же время вкладывал средства в строительство тоннеля с другой стороны — из Англии, являясь Председателем Правления Московского народного банка. Кстати, в этом туннеле были проложены рельсы, произведенные в Советском Союзе.

Надо отметить, что представитель от СССР руководителем комитета по международным операциям в Эйрбанке стал впервые. Французы очень болезненно восприняли это новшество, вначале даже тяжело было, коллеги саботировали работу комитета. Но буквально через пару месяцев, поняв, что с ними разговаривают на профессиональном языке, когда необходимо, советуются, они примирились и работа вошла в нужное русло. Можно сказать, что французская часть меня приняла.

Теперь не секрет, что, как и во всех советских коммерческих организациях за рубежом, наши сотрудники не получали свою зарплату полностью. Справедливости ради следует отметить, что квартиру и транспорт оплачивала та организация, в которой они работали. Получив положенную по бухгалтерии зарплату, мы делили ее на две неравные части. Одну меньшую, оставляли себе. Оставшуюся часть, как и все мои советские сослуживцы, я сдавал в другую кассу. Так, в последнее время из официально получаемых мной семидесяти двух тысяч франков оставалось только шесть тысяч четыреста. Принимал «лишние» деньги в банке наш бухгалтер Богомолов Иван Иванович, после этого он садился в машину и уезжал в торгпредство. В торгпредстве существовал счет-депо Внешэкономбанка. В дальнейшем все эти средства распределялись на зарплаты большого штата посольства и других бюджетных советских организаций во Франции. Конечно, этих средств на все не хватало, но свой вклад в содержание аппарата мы вносили.

Хотелось бы немного коснуться и истории Эйрбанка. Она началась в 1921 году. В первую половину 40-х годов банк, естественно, не работал. После войны его вновь открыли. Делал это Константин Бахтов от имени Министерства внешней торговли СССР. Когда я работал во Франции во второй раз, он был там советским торгпредом.

В те далекие годы Внешторгбанк был фактически подразделением Госбанка СССР. И даже став самостоятельным, он до конца 60-х годов в основном располагался в его здании на Неглинке.

Во Франции Эйробанк входит в категорию средних кредитных учреждений. В то время он был меньше своего соседа из Лондона Моснарбанка. Но всегда пользовался уважением местных коллег. В период войны в Афганистане, когда СССР фактически была объявлена кредитная блокада, Моснарбанк и Эйробанк имели возможность привлекать средства на западном денежном рынке. Даже зная, что мы передаем средства во Внешэкономбанк, наши иностранные коллеги в нарушение установленного бойкота, все равно продолжали с нами работать и поддерживать хорошие отношения. Так что в тот период совзагранбанки сыграли огромную роль в привлечении столь необходимых для Москвы кредитов. Для того чтобы партнерам было легче работать с нами, мы всюду подчеркивали, что являемся французским банком и работаем по французским законам. Тем более что в банке работали известные и уважаемые французские банковские работники.

В 1988 году я, не отработав положенного срока, был отозван в Москву. Вначале позвонил начальник управления кадров ВЭБа Владимир Сушко (он до недавнего времени работал в Эйробанке) и предложил приехать в Москву для разговора. Там (было это, насколько я помню, в июле 1987 года) Председателем Правления уже был Юрий Сергеевич Московский, который и объявил о принятом Правлением решении: мне поручалось заняться созданием первого на территории СССР совместного, с участием иностранного капитала, банковского учреждения, чтобы в последующем возглавить его.

В то время было указание, или просто мода, но бурно стали открываться совместные предприятия. В 1988 году дошла очередь и до банковской сферы.

Но что интересно: мы с Юрием Пономаревым еще в 1984 году принимали в Москве представителя итальянского банка Banca Commerciale Italiana и в порядке шутки полчаса обсуждали возможность открытия совместного банка с ними. Аналогичные вопросы обсуждались и с американцами. Кто знал, что в скором времени это может реально воплотиться в жизнь?

В тот раз я вернулся в Париж, но мне было указано готовиться к новой работе. Тогда и началось обсуждение вопросов структуры, состава акционеров, профиля деятельности и др. нового совместного банковского учреждения, которое в последующем получило наименование Международный Московский Банк. Был определен состав иностранных учредителей (они получили по 12% акций). Сразу были определены четыре участника, изъявивших желание войти своим капиталом в создаваемый банк: Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais, Kansalis-Osaki-Pankki, Creditanstalt-Bankverein. Не был определен только немецкий партнер. В конце концов остановились на проявившем наибольший интерес Bayerische Vereinsbank AG.

После этого мы стали проводить встречи со специалистами этих банков по разным направлениям банковской деятельности для определения конкретных вопросов развития банка. Так, например, в Люксембурге прошла встреча по выбору информационного обеспечения. Туда я ездил еще из Парижа.

У меня была договоренность с Ю. С. Московским, что моим детям дадут доучиться до конца года во Франции, после чего я вернусь в Москву. Однако в начале октября 1988 года в Париж прилетел В. С. Хохлов, Председатель Правления Международного банка экономического сотрудничества, и передал мне письмо Председателя ВЭБа. В нем мне предписывалось в течение месяца завершить свои дела в Эйробанке и приступить к работе над финальной частью создания Международного Московского Банка.

24 ноября моя семья покинула Париж. Через несколько дней, 28 ноября, вернулся в Москву и я.

Международный Московский Банк был официально зарегистрирован 19 октября 1989 года под №1 как совместное банковское учреждение и под №1000 как совместное предприятие. По вопросам его организации было принято отдельное Постановление Совета Министров СССР, подписанное Н. И. Рыжковым.

Кроме иностранных банков акционерами ММБ стали три отечественных банка (Внешэкономбанк — 20%, Сбербанк — 10%, Промстройбанк — 10%). В июне 1994 года Внешэкономбанк вышел из состава акционеров и его акции были распределены равными долями между двумя новыми акционерами — Внешторгбанком и Эйробанком. Так вновь моя судьба столкнула меня с нашим парижским банком. Но это отдельная история.

