

Виктор Константинович

Якунин

Создание спецбанков в СССР было объективной необходимостью

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. В июле 1970 года по личной просьбе правление Госбанка СССР направило меня познавать на практике азы банковской работы в Якутскую республиканскую контору Госбанка. Там жизнь меня столкнула с Александром Бездолным, который в это же время был назначен заместителем управляющего конторы. Далее мы с ним мимолетно пересечемся в Калининской областной конторе.

Затем судьба занесла меня в Оренбургскую область. Сначала на один год в Медногорское отделение Госбанка. А вскоре меня назначили управляющим отделением в Беляевском районе той же области, где я проработал до февраля 1974 года. Здесь я получил опыт работы не только чисто банковский, но уже и руководителя районного звена.

Перевод в 1974 году в Калинин позволил полученный опыт расширить. Я стал заместителем управляющего областной конторы Госбанка. Пришлось руководить не только коллективом самой областной конторы, но и коллективом 43 районных отделений. Хорошим учителем стал тогда мой начальник — Степан Федорович Ершов, имевший богатейшую практику банковской работы. В тот период к нам в отдел кредитования местного хозяйства пришли на работу после окончания Ленинградского финансово-экономического института молодые специалисты — Шухрат Мавланов и его жена. Впоследствии с Шухратом пришлось встречаться как с руководителем коммерческого банка «Тверь».

Видимо, работа у меня получалась, и в сентябре 1979 года Калининский обком КПСС рекомендовал правлению Госбанка СССР отправить меня на дальнейшую учебу. Так я оказался на спецфакультете по подготовке руководящих работников в области международных валютно-кредитных отношений при Московском финансовом институте. Факультет был образован незадолго до этого, после известных событий

в Сингапурском отделении Моснарбанка, решениями ЦК КПСС и Совета министров СССР. 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 В. М. Вечера, и А. Говин, и М. И. Францкевич, и многие другие.



В. К. Якунин

1974–1979

Заместитель управляющего Калининской областной конторы Госбанка СССР

1979–1981

Слушатель спецфакультета при Московском финансовом институте

1981–1984

Главный специалист Главного валютно-экономического управления 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

1989–1996

Председатель правления ТОКОбанка

Я же после окончания учебы в 1981 году попал на работу в Главное валютно-экономическое управление правления Госбанка СССР. Это была высшая школа банковской работы! Руководили этим направлением в Госбанке такие асы международной банковской практики, как заместитель председателя правления Госбанка СССР Валерий Иванович Пекшев, начальник ГВЭУ Альберт Георгиевич Воронин, затем сменивший его Куликов Олег Николаевич, начальники отделов Анатолий Яковлевич Цемянский, Олег Владимирович Можайсков. Их знало мировое банковское сообщество. Без преувеличения можно сказать, что ГВЭУ стало кузницей кадров для экономики новой России. Отсюда вышли такие специалисты, как Борис Федоров, Дмитрий Тулин, Валерий Телегин, Илья Ломакин, Андрей Зверев и многие другие.

Назначили меня куратором совзагранбанка — Эйробанка. Это был новый этап познания банковского дела, теперь уже в международном аспекте, тоже чрезвычайно важный. В конце 1984 года мне предложили перейти на работу заместителем начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс). Я вынужден был согласиться. Юридически управлением руководил зампред Госбанка — Дмитрий Васильевич Махов. Тогда была мода на «замминистров-тиреристов», т. е. заместителей министров, которые через тире были и начальниками главков. Таким образом боролись с раздуванием штатов и сокращали численность административного персонала. В Госбанке зампредов также сделали начальниками управлений. На меня как первого заместителя начальника фактически была возложена вся работа руководства Управлением.

Спецбанки

Причины возникновения спецбанков в СССР надо искать в событиях начала 80-х годов, когда руководителем государства стал Ю. В. Андропов. С его приходом активизировались хозяйственные реформы, направленные на перевод предприятий на полный хозяйственный расчет, заключающийся в получении предприятиями самостоя-

тельности в формировании планов, фондов развития производства и заработной платы.

Как практиковалось в советский период, вначале эти элементы хозяйственной реформы апробировались в порядке эксперимента на предприятиях двух союзных министерств (тяжелого и транспортного машиностроения и электротехнической промышленности) и трех республиканских (пищевой, легкой и местной промышленности) Украины, Белоруссии и Литвы. Банки участвовали в создании нормативов, связанных с новыми условиями работы предприятий.

Результаты проведения эксперимента рассматривались в специальной Комиссии по экономической реформе, возглавляемой главой правительства. Она и давала рекомендации по результатам эксперимента на перевод всех предприятий народного хозяйства на новые условия хозяйствования. Переход экономики на хозрасчет, зарождение элементов рыночных отношений потребовало реформирование банковской системы. Если оперировать аллегориями, то банки — нервная система экономического организма государства, и любые изменения в организме вызывает реакцию в банковской, то есть в нервной системе страны, и наоборот.

На согласование позиций ушел ровно год. И только в июне 1987 года вышло решение Пленума ЦК КПСС и последующее Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР». Этим постановлением была заложена основа двухуровневой банковской системы в стране. Госбанк СССР как центральный банк страны был освобожден от вопросов кредитования отраслей народного хозяйства и передал эти функции специализированным банкам. За ним закреплялась эмиссия денег, разработка нормативных актов, обеспечивающих нормальные процессы кредитования отраслей народного хозяйства. Численность центрального аппарата правления Госбанка СССР была установлена в количестве 250 человек (сравните ее с сегодняшней численностью центрального аппарата Центрального банка России и поймете, где брали числом, а где — профессионализмом и умением).

После выхода нормативных документов по реорганизации банковской системы были назначены руководители вновь созданных банков: Госбанк СССР возглавил Н. В. Гаретовский, Промстройбанк СССР — М. С. Зотов, Внешэкономбанк СССР — Ю. А. Иванов, Агропромбанк СССР — А. А. Обозинцев, Жилсоцбанк СССР — В. И. Букато, Сбербанк СССР — А. С. Бурков.

Через полгода, начиная с 1 января 1988 года, вновь организованные спецбанки должны были перейти на работу по-новому. Созданные на базе существующих государственных банков (Стройбанка СССР, Внешторгбанка СССР, Гострудсберкасс СССР) имели организационно-кадровую основу для начала своей деятельности. В Промстройбанке СССР функциональная структура изменилась против существующей в Стройбанке СССР только в том, что добавились функции кредитования основ-

ной деятельности предприятий. Поэтому для обеспечения выполнения указанных функций в Промстройбанк были переведены специалисты из Госбанка СССР.

У Внешэкономбанка и Сбербанка помимо самих названий значительных функциональных изменений не произошло. Поэтому кадровые изменения происходили менее чувствительно.

Не поинтересовавшись моим мнением, в ноябре 1987 года меня вместе со многими моими коллегами из правления Госбанка СССР направили на работу в Промстройбанк СССР. К Михаилу Семеновичу Зотову. О чем я впоследствии не пожалел и прошел у него хорошую школу. Единственно, что удалось выторговать, чтобы не направляли работать на оборонный комплекс — мне надоело сидеть с допусками и быть чрезвычайно закрытым. В результате я возглавил Управление кредитования и финансирования металлургии.

Не скрою, работа на новом месте встретила нас (как часто бывает) и техническими, и психологическими трудностями. Психологические трудности заключались в том, что исторически существовал некий антагонизм между сотрудниками Госбанка СССР и Стройбанка СССР. Сейчас, по прошествии многих лет, я точно не могу объяснить причину этого явления, но выходцы из Госбанка СССР и Стройбанка СССР всегда относились друг к другу с неким предубеждением. «Госбанковцы» считали, что «стройбанковцы» не ведут такую аналитическую работу, как они в Госбанке, что работа в Стройбанке менее сложная. Мы в дальнейшем, работая в Промстройбанке, убедились, что это было далеко не так и М. С. Зотов заставлял своих сотрудников готовить аналитические записки в правительство и в ЦК КПСС. И эти документы можно было сравнить по глубине проработки с записками на уровне исследовательских институтов. Возможно, одной из причин трений была легкая зависть «госбанковцев» к «стройбанковцам» из-за некоторых социальных преимуществ: зарплата у тех была чуть выше, да и квартиры они получали чаще, так как финансировали строительство жилья. Необходимо отметить, что в советские времена банкиры были одними из самых низкооплачиваемых категорий служащих, что явилось причиной высокой текучести кадров в банках. Многие работники банков после обязательной отработки трех лет в банке после института за счастье считали перейти финансовым работником на промышленное предприятие или другой хозяйствующий объект. «Стройбанковцы» же считали «госбанковцев» «белой костью», «барчуками», так как им не приходилось, как «стройбанковцам», мотаться по стройкам с контрольными обмерами (за исключением специалистов, обслуживающих сельскохозяйственные предприятия в Госбанке). В общем, какие-то антагонизм и ревность существовали. А здесь волею судеб эти категории сотрудников оказались в одной упряжке, в одной системе. Вначале даже на заседаниях правления Промстройбанка отдельно кучковались «госбанковцы», отдельно «стройбанковцы». И нужен был талант руководителя, чтобы поскорее снять этот

психологический дискомфорт. Таким качеством и обладал председатель правления Промстройбанка СССР М.С. Зотов. Уникальный, скажу я вам, человек (сколько живу по прошествии тех лет, столько не устаю им восхищаться). Сам выходец из госбанковской среды, а затем председатель правления Стройбанка СССР — он хорошо знал психологию специалистов обоих банков (кстати, лучшее социальное положение стройбанковских специалистов по сравнению с госбанковскими, я думаю, объясняется его личной заслугой, его пробивной силой). Поэтому в кратчайший срок он смог создать в правлении Промстройбанка такой психологический климат, что уже через некоторое время мы и думать забыли делиться на «стройбанковцев» и «госбанковцев». Все мы стали сотрудниками одного банка и перед всеми нами стояла одна общая задача: запустить в действие как можно скорее и без сбоев механизм его деятельности. А трудностей на этом пути было хоть отбавляй.

Для обеспечения начала работы спецбанков на новых условиях с 1 января 1988 года Госбанк СССР должен был предоставить им соответствующие нормативные документы, новые номера межфилиальных оборотов, которые в свою очередь должны быть доведены до республиканских, областных контор банков и их отделений. А те в свою очередь должны были довести их до обслуживаемых предприятий и организаций. Однако Госбанк СССР не успевал это сделать. Только в начале декабря 1987 года были получены указанные документы. Но оставалось меньше месяца до начала нового финансового года и начала работы спецбанков. Только благодаря организационным способностям и выдержке М. С. Зотова удалось хоть как-то минимизировать проблемы расчетов в хозяйственном комплексе страны. Я вспоминаю эти авральные дни, когда весь центральный аппарат правления Промстройбанка без выходных и с раннего утра до позднего вечера совместно с руководителями региональных контор готовил и отправлял документы на места, чтобы успеть довести их до клиентов банка. Думаю, аналогичная ситуация была и в других спецбанках. Проводимая работа позволила лишь минимизировать сложности, возникшие в начале 1988 года. Новый год начался с задержки платежей. Неоплаченные счета накапливались и росли как снежный ком. Вопросы расчетов были ежедневным объектом внимания правления Промстройбанка. М. С. Зотовым были сформированы бригады из специалистов управлений центрального аппарата банка для оказания технической помощи ОПЕРУ Промстройбанка и других региональных контор, где возникала такая необходимость. Приходилось ежедневно разбирать мешки с платежными документами. Аналогичная ситуация сложилась и в других спецбанках. Создавшееся положение еженедельно рассматривалось на совете банков в Госбанке СССР. Образовался «тромб» в платежной системе и денежных потоках страны.

Все это стало предметом рассмотрения на Комиссии Политбюро ЦК КПСС, возглавляемой в то время Н. И. Рыжковым, на которой были приняты соответствующие решения. Эти решения обсуждались на

правления Промстройбанка, в результате чего для развязки платежного узла М. С. Зотовым было принято решение кредитовать оплату выпущенной продукции поставщикам и контролировать оплату товара покупателями в договорные сроки. Полученная сумма денежных средств от покупателей продукции шла на погашение выданного поставщику кредита. Это дало положительный результат в нормализации расчетов.

На заседании Комиссии Политбюро ЦК КПСС ее председатель Н. И. Рыжков поручил Министерству финансов СССР, Госбанку СССР, спецбанкам сформировать бригады из своих представителей и отправить их в ряд республик и областей для оказания помощи на местах в наладке работы вновь созданных банков. Поскольку я хорошо знал руководителей областных и республиканских контор, попал в одну из бригад и я. Каждому руководителю дали в проработку свой регион. Мне досталась Прибалтика. На местах республиканские банки спецбанков уже были созданы и занимались формированием филиальной сети: в городах, районах и других административных единицах.

Таким образом, с декабря 1987-го по апрель 1988-го я в составе делегации, в которую входили представители всех спецбанков, делил банки. На Комиссии Политбюро была согласована и утверждена методика определения, какой банк в данной конкретной местности должен функционировать (если в данной административной единице, исходя из экономической целесообразности, должен быть один банк). Дабы исключить споры и разногласия, за основу было принято, что в зависимости от преобладания отраслевой клиентуры в данной местности открывается соответствующее отделение (филиал) банка. Например, в районе, где преобладают сельскохозяйственные предприятия, открывается отделение (филиал) Агропромбанка, где промышленные предприятия — отделение (филиал) Промстройбанка, торговля и социальные объекты отделение (филиал) Жилсоцбанка. Ну а филиалы Сбербанка сохраняли географию своего расположения на базе филиалов Гострудсберкасс. Руководствуясь этой методикой, мы без особых разногласий провели работу в Эстонии и Латвии. Встречались с руководителями местных спецбанков, республиканских контор Госбанка СССР, директорами предприятий и организаций, руководителями республиканских министерств и ведомств, с председателями правительств этих республик. И везде нашли общий язык. А вот в Литве вышла небольшая осечка. Пришлось вступить в острую дискуссию. Первый секретарь ЦК КП Литвы Бразаускас (впоследствии президент независимой Литвы, председатель правительства) оказался не по прибалтийски горячим и эмоциональным.

Все объяснялось просто: жена председателя правительства Литвы возглавила Агропромбанк Литвы, и именно этому банку пытались отписать наиболее денежно привлекательные районы. В городе Игналине, где находилась только промышленность, в том числе Игналинская атомная электростанция, по всем критериям утвержденной методики должно было

открываться отделение Промстройбанка. Но на открытие своего отделения там претендовал и Агропромбанк Литвы. В результате с правительством республики мы не нашли общего языка. И вынуждены были спор перенести в кабинет первого секретаря Компартии Литвы Бразаускаса. Неудивительно, что он поддержал позицию правительства, но я тоже был упорен. Не забуду, как он, крупный мужчина с налитым кровью лицом (особенно это выделялось на фоне его седых, можно сказать, серебряных волос), грозно стучал кулаком по столу и кричал, что мы, представители Центра, не учитываем мнение местного руководства республики, которому лучше знать, в каком районе какой филиал банка открывать. Я стоял на своем и рекомендовал ему обратиться к Н. И. Рыжкову, который утвердил методику, в соответствии с которой мы и действовали. Впоследствии в Игналине открылось все-таки отделение Промстройбанка СССР.

Далее началась повседневная работа. К моему управлению кредитования и финансирования металлургии (цветной и черной) были приписаны Министерство геологии и Госснаб СССР. По роду деятельности мне пришлось регулярно посещать заседания их коллегий. Так я познакомился с председателем Госснаба Львом Алексеевичем Ворониным.

Реорганизация банковской системы в двухуровневую и создание спецбанков было промежуточным этапом в коммерциализации банков. В дальнейшем и сами государственные специализированные банки преобразовались в коммерческие. Просто необходимо было пройти определенный экономический этап в хозяйственной жизни страны и наработать определенные навыки. Чему и способствовали созданные спецбанки и обновленный Госбанк СССР с новыми для себя функциями.

Как я стал председателем коммерческого банка

Вопрос: Как вы стали председателем коммерческого банка?

Ответ: В 1988 году, когда начались изменения в банковской системе, я работал в Промстройбанке. Меня всегда интересовали коммерческие банки, и я предложил создать пару таких банков, хотя бы в порядке эксперимента. Предложение заинтересовало председателя Промстройбанка, но он посоветовал дождаться улучшения ситуации, чтобы получить одобрение политиков. Наконец, в августе 1989 года я взялся за создание Токобанка. За два месяца я собрал все документы и нашел акционеров.

Из интервью В. К. Якунина
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Между тем в 1988 году в СССР начали появляться первые коммерческие банки, изменялась вся экономическая атмосфера страны. В снабжении происходил отход от фондирования народного хозяйства, появились кооперативы, внедрялись элементы рыночной экономики. Начали заниматься и оптовой торговлей. Она должна была заменить жесткое плано-

вое фондирование. Жестким проводником этой идеи как раз и был Воронин. Он активно пропагандировал свою концепцию создания оптовых центров на конференциях и совещаниях в Москве и регионах. При Госснабе был создан центральный коммерческий центр, на базе областных и республиканских Главснабов — региональные. Там и происходила купля-продажа материальных ценностей. Фондирование оставили только по особо дефицитным товарам.

Следующий шаг, который следовало сделать, — создать обслуживающий банк. Государственные банки не подходили, т. к. у них все-таки было слишком сильным плановое начало. Их кредитный план был жестко привязан к Госплану и Госснабу. Требовался именно коммерческий банк, который бы маневрировал и по своему усмотрению привлекал свободные ресурсы.

Когда я в начале 1989 года первый раз озвучил идею учреждения своего банка, Лев Алексеевич сразу ее принял. Он предложил мне оставить Промстройбанк и приступить к созданию нового банка. Но не тут-то было! М. С. Зотов категорически воспротивился моему уходу. К тому времени он охладел к процессу банковской реформы, идеологом которой незадолго до этого был сам. Он почувствовал, что появляются реальные конкуренты его спецбанку. Они с Я. Н. Дубенецким начали меня убеждать в том, что новые банки не перспективны, у них не будет достаточных ресурсов. Доходило до казусов: вызывает меня Л. А. Воронин, выговаривает, почему я не выхожу на работу. При мне звонит по вертушке Зотову, тот ему обещает не чинить мне препятствий. Я приезжаю к Михаилу Семеновичу, тот резко мне указывает: «Иди работай!» Так прошло четыре месяца. Приближались отпускные дни. Зотов готовился к отдыху. Разрешение он должен был получить в Совмине и ЦК. Как всегда оттуда прислали пакет с документами. Но вместо разрешения на отпуск в пакете оказалось решение об отправке Михаила Семеновича на пенсию. Для него это была большая трагедия. Несколько дней он никого не принимал, закрывшись в кабинете. Потом, взяв все неиспользованные отпуска, уехал в Барвиху и пропал месяца на два. Исполняющим обязанности председателя стал Яков Николаевич Дубенецкий. Вначале он предложил мне тоже отгулять отпуск, надеясь, что я передумаю. Затем заявил, что новый председатель его обвинит в разбазаривании кадров, если он подпишет мне увольнительную. К моему несчастью, тогда же и Л. А. Воронина забрали в Совмин первым зампредом. Там он благополучно утонул в разборке растущих как снежный ком проблем. Начались забастовки шахтеров. Ему стало не до банка.

Новый председатель Госснаба Мостовой быстро войти в тему не мог. 31 августа наконец я вышел на работу в Госснаб. И стал там замначальника экономического отдела. Должность формальная, которая дала мне большой кабинет, аппарат с секретаршей, удобную спецсвязь с региональными главснабами и самое главное — возможность заниматься созданием банка.

Работать пришлось быстро, чтобы наверстать упущенное время. Главснабы стали нашими помощниками в подборе потенциальных учредителей. Уже 15 сентября всем потенциальным партнерам были разосланы концепция работы банка, бизнес-план и проект учредительных документов. 25 сентября мы провели собрание учредителей. В зале коллегии Госснаба собралось 250–300 человек. После собрания в подписном листе оказалось 55 участников. Самая разнообразная команда. Металлургические предприятия, заводы оборонного комплекса... Учредителями ТОКОбанка стали: 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, Россельхозбанк, Финист-банк. Из России, Украины, Белоруссии, Литвы, Латвии... Госснабовцы не были в большинстве — в совокупном пакете они получили 18–20%. 31 октября 1989 года мы прошли все инстанции Госбанка и Минфина и зарегистрировали банк. Эта дата стала нашим днем рождения.

Название появилось таким образом. Вначале оно звучало так: Межотраслевой коммерческий банк развития оптовой торговли (сокращенно — Оптторгбанк). Но когда стали готовить фирменный стиль и пригласили маститого художника из Союза дизайнеров СССР Семена Нахмановича Оксмана, он раскритиковал наше изобретение и предложил свое — ТОКОбанк. Торгово-коммерческий банк. Мы пытались возражать: по-английски получается «масло масляное»: оба термина значат практически одно и то же! Но Семен Нахманович успокоил: «Привыкнут!» Так нас и перекрестили.

Первые 10 млн рублей, вложенные в уставной капитал, пришли сразу после регистрации. У нас в штате уже было 4 человека: я, главный бухгалтер, машинистка и кредитница — А. Б. Сущенко (потом она работала в банке «Солидарность»). Чтобы заработать на зарплату, разместили первые деньги на межбанковском рынке. Их взял В. Паркевич «Станкинбанк». На первой сделке мы не реализовали всех возможностей — я выдал кредит на 3 месяца под 5% годовых, а, как оказалось, мог получить 7%. Плохо знал рынок! Но зато появились первые заработанные средства.

Госснаб дал нам 2 или 3 небольшие (метров по 15) комнаты в своем здании в Орликовом переулке.

Закона о банках и банковской деятельности тогда еще не было, поэтому Госбанк относился к нам либерально — в частности, жестких требований по кассовому узлу не было. Сделали более-менее подходящую кассу, позволяющую принимать деньги, и начали работу.

Через два месяца Госснаб дал нам новое помещение на Суцевской улице, д. 8/12. Там сидели их главки — Союзглавхим и т. п. Вначале мы заняли часть первого и пятого этажи в пятиэтажном здании. На первом

разместили кассовый узел и компьютерщиков, на пятом — остальной разрастающийся аппарат.

С первых дней своей работы банк работал как универсальный.

К 1 января 1990 года заявленный уставной капитал (55 млн рублей) мы оплатили полностью. Этот год запомнился борьбой российской республиканской и союзной власти.

В.: Как вы объясните такой успех?

О.: Мы представляем хорошую альтернативу для деловой активности, которая нуждается в займах. Наш банк очень активен, поддерживает широкие связи со многими заводами и фабриками. Мы можем помочь в получении необходимых поставок и предоставляем широкий круг финансовых и консультативных услуг. Наш банк проводит операции гораздо быстрее, и работать с ним легче, чем с государственными банками, хотя услуги здесь стоят дороже.

Из интервью В. К. Якунина
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Активно создавались филиалы. Через полгода после открытия мы проводили их презентации для клиентов ТОКОбанка в регионах. Обычно активность, обороты после таких акций увеличивались в разы. Одним из первых открылся Сахалинский филиал. В то время губернатором там был рыночник — профессор из Москвы Валентин Федоров. Он хорошо понимал роль банковской системы в экономике региона. Все филиалы сразу становились прибыльными. Как правило, в них обслуживались крупнейшие предприятия региона. Так базовым клиентом (и учредителем банка) во Владивостоке был Дальморепродукт.

Сегодня может показаться, что коммерческие банки проводят небольшие операции, но они обладают огромным потенциалом. Сначала в нашем банке работали десять человек, а сегодня уже пятьдесят. К концу года у нас будет десять отделений. Лет через 5–10, думаю, будут сотни. Здесь тоже произойдет концентрация капитала, потому что крупные банки выкупят мелкие. В Ленинграде, например, есть банк, который мы могли бы выкупить через год-другой.

Из интервью В. К. Якунина
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Как я уже говорил, у нас учредители и клиенты были во всех республиках, кроме закавказских и среднеазиатских. Туда мы не пошли намеренно: я слишком хорошо их знал и понимал, что эти республики трудно прогнозируемые. На Украине у нас был филиал в Днепропетровске. Одним из его клиентов был знаменитый «Южмаш», и мне приходилось

встречаться с генеральным директором этого гиганта оборонки Леонидом Кучмой. Украинские филиалы были также в Херсоне, Одессе и Днепропетровске.

Когда мы в 1990 году перешли под юрисдикцию России, то переоформили участие наших нероссийских партнеров как иностранные инвестиции. Я ездил оформлять документы в Киев, встречался с председателем ЦБ Украины Ющенко, ставшего теперь одной из самых известных политических фигур республики. Кстати, мы быстро нашли с ним общий язык, и он оформил бумаги без всяких проволочек. Мешал нам один из членов правления ЦБ, кстати, с русской фамилией (кажется, Карпов), но прозападно-украински 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 сделали головным, а остальные переподчинили ему. Потом в 1992 году преобразовали его в дочерний банк с 85% нашего участия — ЮгТОКОбанк.

Филиал к тому времени у нас был и в Армении. Но там изменения происходили менее драматично. Он тоже преобразовался в дочерний банк. И председателем его назначили бывшего председателя Госснаба 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.

В марте 1990 года правительство Москвы организовало учебу молодых банкиров в Турине, в Италии. Вдохновителем был профессор Егиазарян, он возглавлял какую-то московскую структуру по развитию предпринимательства. Проходила учеба под эгидой МОТ (Международной организации труда). С итальянской стороны организатором был банк San Paolo di Torino. Тогда мы впервые увидели работу зарубежного банка изнутри. Стажировались 24 дня. Моими партнерами по учебе были представители как коммерческих, так и кооперативных банков, и помню, как меня поразила наивность и слабое представление о сущности банковской деятельности отдельных представителей.

Во взаимоотношениях с российскими властями в 1990 году мы приняли прагматичную тактику: выполнять те распоряжения, которые выгодны. Так, налоги у них были ниже, и мы стали работать под их юрисдикцией. Кстати, также поступил и наш акционер — Управление делами ЦК КПСС.

Если Госбанк СССР нам слал распоряжения, ущемляющие нас, а ЦБ России давал простор для действия, то мы, конечно, выполняли указания ЦБ. Поэтому мы перерегистрировались у Г. Г. Матюхина одними из первых. И даже Генеральную валютную лицензию получили там, кажется, за номером один. В. В. Геращенко же нам ее упорно не давал, хотя у нас активно развивались зарубежные связи.

Работали мы напрямую с Георгием Гавриловичем, и у меня о нем остались хорошие воспоминания. Во всяком случае проблем он нам не создавал.

В Верховном Совете России мы работали непосредственно с Р. И. Хасбулатовым и его заместителем В. О. Исправниковым. Работа была конструктивной, люди они были вполне здравомыслящие. Одиозной фигурой считался В. П. Рассказов, но мы с ним не взаимодействовали.

Конфликты разрешались, в частности, помню, ввели налог на доходы банков задним числом. Ввели в июле или августе, а заплатить надо было с января. Тогда мы (была группа банкиров, представляющих от 5 до 8 крупнейших банков) организовали встречу с Хасбулатовым и объяснили ему, что это губительно для банков, да и с юридической точки зрения незаконно. В результате этот указ отменили.

В.: Что изменится после проведения реформ банковской системы, проекты которых находятся сейчас на рассмотрении союзного и российского парламентов?

О.: Думаю, новые законы о банках дадут им больше свободы. В настоящее время у нас нет специального закона, регулирующего деятельность коммерческих банков. Такие законодательные акты защитили бы нас от волюнтаристских решений Госбанка СССР. Например, не так давно Госбанк установил «потолок» на процентные ставки по займам и вкладам. Ничего хорошего нам это не сулит. Автору этого решения я уже высказал свое мнение по этому поводу. На что получил объяснение, что это временная мера, так как Госбанк пытается уменьшить «экспансию» рубля в стране путем изъятия из оборота неконтролируемых рублей. Но это же нереально.

В.: Почему?

О.: Потому что процентные ставки на займы не соответствуют ставкам, которые банк выплачивает своим вкладчикам. Раньше банк брал 10 процентов за заем. Вкладчики получали 7–8 процентов. Теперь нам говорят, что кредиты на срок до одного года должны выдаваться банком заемщику не более чем под 6 процентов, тогда как вкладчики получают от банка не менее 7–8 процентов. Получается, что при таких условиях банк работает в убыток, а это просто бессмысленно. Надо бы сделать наоборот: поднять процентные ставки, а не срезать их, раз хотите сократить спрос на кредит и уменьшить массу кредитных денег.

В.: Что вы можете сказать тем, кто критикует коммерческие банки за сверхвысокие проценты по займам?

О.: Не надо думать, что наш банк заботится только о наживе. Некоторые коммерческие банки вырабатывают близорукую политику, пытаясь получить как можно больше и как можно быстрее. По сравнению с ними наши ставки не так уж и высоки. Средняя ставка на заем составляет от десяти до двенадцати процентов, а ведь есть банки, которые берут 25–30. Именно поэтому Госбанк установил максимальную ставку за заем с элементом риска: 20 процентов.

Из интервью В. К. Якунина
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Золото партии

Как известно, одной из характерных черт развитого социализма был дефицит. Когда централизованное фондирование было отменено, а рыночная инфраструктура еще не развилась достаточно, то проблема снабжения предприятий и организаций обострилась еще сильнее. Металл, стройматериалы, лес, ткани стали предметом всеобщего поиска.

Девиз ТОКОбанка гласил: «Мы хотим, чтобы дети великой страны забыли слово «дефицит». Поэтому банк пытался связать денежный и товарный рынки, создать товаропроводящую сеть и наполнить ее товарами». В связи с тем что мы были созданы с участием системы Госснаба, многие были уверены в наших особых возможностях. Это было правдой только частично, но мы этим воспользовались и создали внутри банка структуру — департамент торговых операций.

Кстати, прецедент создал Госбанк СССР в конце 1988-го, или в начале 1989 года — он учредил симбиоз банка и торгового учреждения, который имел и банковскую, и торговую лицензии. «Софинтрейд» возглавил Юрий Николаевич Кондратюк. Потом его сменил Василий Васильевич Анисимов. Бывшие сотрудники Госснаба хорошо знали рынок и ориентировались в нем лучше конкурентов. Банк давал им денежные подтверждения, а они совершали торговые сделки. Работали по принципу «ты — мне, я — тебе». Заказчику нужен металл, мы его берем на заводе, которому нужен лес. Такие цепочки иногда были достаточно длинными. Где-то цепочка разрывалась, и мы ее обеспечивали деньгами. Результаты были замечательными! Под такие операции охотно клали деньги на наш депозит такие организации, как Госстрах СССР, Сбербанк СССР и др. Денег у них было много, а на дачное хозяйство нет стройматериалов... Вот мы им и поставляли лес, стекло, цемент.

Не хватало ресурсов и у такого монстра, как Управление делами ЦК КПСС. На таких чисто коммерческих отношениях мы и завязали с ними совместную работу. В результате, как я уже говорил, они даже стали нашими акционерами.

В апреле 1990 года они у нас разместили 150 млн рублей под 6% со сроком возврата в январе 1991 года, с января продлили договор под 7% годовых. В дни после августовского путча 1991 года, во время короткого правления в Госбанке СССР Андрея Зверева, к нам пришла подписанная им телеграмма с предписанием вернуть деньги КПСС. Телеграммы веером были разосланы всем банкам. «Всех, у кого есть деньги партии, просим вернуть их по назначению в Управление по кассовому исполнению госбюджета Госбанка СССР». Там находились счета ЦК КПСС. Мы 30 или 31 августа законопослушно все вернули. Управление делами ЦК КПСС, будучи учредителем, внесло также 70 млн рублей в уставной капитал (20 — в апреле 1990 года и 50 — в марте 1991 года). Эти деньги, по правилам, мы смогли вернуть лишь после выкупки этой доли другими акционерами. Поэтому когда была создана комиссия Аристова и нас стали вызывать на допросы, я ходил на них с чистой совестью.

Другие банки не возвращали деньги достаточно долго. Юридические основания для возвращения не были понятны. Они этим и пользовались.

Справка. **О размещении на депозитных счетах в других банках, ассоциациях, предприятиях средств с текущего счета Управления делами ЦК КПСС в 1990–1991 гг. (Коммерсантъ (Москва). — 18.11.1991)**

Наименование банков	Сумма депозитного вклада (в млн руб.)	Дата размещения вклада	% дивидендов	Остаток депозитных средств на 10.09.91 г. (балансовый счет 34)
Автобанк	1000	с 04.90 г. по 07.90 г. 07.90 г.	4, 5 7	500
Банк профсоюзов СССР	500 Взнос в уставный фонд банка (13.11.90 г.) — 13	с 05.90 г. по 06.90 г.	4, 5	13
Молодежный коммерческий банк	150	04.90 г. — 01.91 г. 01.91 г. 03–04.91 г. 01.07	6 9 16 11	125
Уникомбанк	200 300	05.90 г. — 05.90 г. 05.92 г. — 05.91 г. 12.90 г. — 12.90 г.	5 10 10	
Часпромбанк	30	09.90 г. — 09.90 г	7	20
Станкинбанк	50	04.91 г.	10	50
Главмосстройбанк	50	04.91 г.	10	50

В 1991 году начался бум создания бирж. Нам было интересно, и мы участвовали в создании всех видов бирж: торговых, валютных, фондовых. Вначале мы приняли участие в создании Московской международной фондовой биржи (ММФБ), которая была зарегистрирована в ноябре 1990 года. Учредителями ее выступили Минфины СССР и России, Моссовет, Сбербанк РСФСР, Инкомбанк, Мосбизнесбанк и мы. Помню, что стоимость аренды брокерского места на 1 год была 500 тыс. руб., но особой активности биржа не проявляла, в тот период она занималась в основном теорией — обосновывала свою необходимость. Фондовый рынок появился позже. Через год после создания она начала регулярно торговать денежными ресурсами. 6 ноября 1991 года состоялся первый открытый аукцион по продаже кредитов на ММФБ.

27 февраля 1991 года в Москве была зарегистрирована Межреспубликанская универсальная торговая биржа. Она была учреждена Госнабом СССР, и мы как их партнеры не могли остаться в стороне. Учредителями также выступили Госнабы России, Белоруссии, Казахстана, Узбекистана и Азербайджана, ВДНХ СССР, МПС СССР, Минморфлот СССР и ряд

других весьма влиятельных структур. Подтвердили свое участие в качестве членов биржи Министерства материальных ресурсов (бывшие Госснабы) других республик. Наш банк взял на себя роль расчетной палаты биржи, а также занимался кредитованием и страхованием сделок.

Возглавил МУТБ Воинов, человек Госснаба. У нас, как я рассказывал, было много торговых операций, и мы образовали на бирже несколько брокерских мест.

9 апреля 1991 года состоялись первые торги на валютной бирже Госбанка. Членами биржи стали на первых порах 10 коммерческих банков и одна финансовая организация. Кроме нас это: Агропромбанк СССР, банк «Аэрофлот», ВЭБ СССР, Кузбассоцбанк, Международный московский банк, Мосбизнесбанк, Промстройбанк СССР, Республиканский акционерно-коммерческий агропромышленный банк «Украина», Сбербанк СССР, акционерное общество «Совфинтрейд».

Личных впечатлений у меня об их работе практически не осталось, т. к. я ездил на них только в период учреждения. Зато заполнился проект с неизвестным тогда Б. А. Березовским. Впервые в отечественной практике он сумел добиться для своей коммерческой структуры (совместного предприятия «ЛогоВАЗ») получения крупного синдицированного кредита от финансового консорциума шести крупных государственных и коммерческих банков, инициатором и агентом которого выступил Международный московский банк (ММБ). Председатель правления этого банка Судаков и познакомил меня с Борисом Абрамовичем. Всего за три недели (не помешали и известные августовские события!) мы, банки-кредиторы, сумели прийти к общему мнению, объединить свои свободные валютные ресурсы и заключить кредитный договор на 20 млн долларов, подписание которого состоялось 12 сентября 1991 года. В состав консорциума вошли практически все советские коммерческие банки, наиболее активно работающие в сфере валютных операций. Помимо нас и ММБ членами консорциума стали Внешторгбанк РСФСР, Банк развития иностранного туризма (Интурбанк), Государственный промышленно-строительный банк и Коммерческий банк конверсии. Аналогичной по размеру кредитной операции с такими участниками до этого не проводилось. Следует сказать, что Березовский рассчитался с нами без нарушений договора.

В начале 1992-го (27 февраля) годовое собрание акционеров ТОКОбанка приняло решение о преобразовании банка в АО открытого типа. Уставной фонд банка увеличился с 308 млн до 400 млн руб., а его валютная часть — с 84 млн долларов до 150 млн. Прибыль банка в 1991 году 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 тысячу крупнейших банков мира — по размеру валютного уставного капитала. Первыми из коммерческих банков получили право проводить операции с золотом. Наш бизнес разрастался, мы стали проводить очень много валютных операций.