

Олег Владимирович
Можайсков

Отцы-основатели и флибустьеры

После путча 1991 года новая власть решила сменить руководство Госбанка СССР. В.В. Геращенко сняли с должности председателя. Я как начальник валютно-экономического управления тоже остался без работы. Всем уволенным выдали зарплату за три месяца вперед. Весь этот срок я решил оставаться на своем рабочем месте (на третьем этаже здания на Неглинной). В Госбанке тем временем начались глобальные перемены. Пришедшая на смену Геращенко команда бывшего сотрудника спецслужб Г.Г. Матюхина действовала непрофессионально и деструктивно. Мне казалось, что руководство страны со дня на день ужаснётся результатов их деяний и вернёт в главный банк Виктора Владимировича. Именно поэтому я решил набраться терпения и ждать. Оставшиеся не у дел специалисты обдумывали, как довести до сведения высшего руководства страны, что люди, которые пришли в банк, — настоящие вредители. «Госбанк, — откровенничает сегодня Матюхин, — был и государственным, и коммерческим, и бог знает, каким ещё. Выдавал кредиты, давал деньги на зарплаты. В условиях появления коммерческих банков всё это было не нужно. Закон о Центробанке провели через Верховный Совет легко, и уже в декабре я возглавлял Центральный банк РСФСР — организацию, созданную по совсем другому принципу, чем Госбанк СССР». В своих интервью Матюхин не скрывает, что ещё в 1990 году в качестве основной своей цели поставили демонтаж всей госбанковской системы в РСФСР и до сих пор считает В.В. Геращенко своим врагом. Первым делом Матюхин разрушил единую для всей страны систему межфилиальных оборотов, так называемую МФО. Тем самым спровоцировал, в частности, махинации с «чеченскими авизо». Это дело его рук. При использовании МФО разрывов в прохождении платежей не было, деньги ходили по замкнутому кругу. Матюхин подорвал единую бюджетную систему страны. Он хотел, чтобы платежи, которые шли из регионов, попадали не в центр, а оседали там, где ему было нужно. Вместо МФО он создал сеть региональных расчётно-кассовых центров (РКЦ). По словам Матюхина, даже Гайдар не понимал, зачем они нужны. В результате проблемы появились незамедлительно. Всё объяснялось просто: появились места, где движение денег стало невозможно проконтролировать. Перестала работать система квитовки. В результате откуда угодно, из любой точки страны, можно было войти в платёжную систему и отпра-



Олег Владимирович Можайсков

1975–1992

Начальник отдела, заместитель начальника, начальник валютно-экономического управления, член правления Государственного банка СССР

1992–1998

Советник правления Международного Московского Банка

1998 — наст. время

Заместитель председателя Центрального банка России

вить фиктивную авизовку. Поскольку квитование уже не проводилось, обман стало невозможно оперативно распознать. Ави́зо — это телеграфное поручение из Москвы банку-получателю в Сочи, зачислить деньги на его счёт. Операционистка в сочинском банке брала её у получателя, звонила в московский банк и просила подтвердить, что клиент действительно деньги внёс. Но операционистки чаще всего никуда не звонили, ленились или были перегружены работой. К тому же во многих провинциальных банках, в основном северокавказских, криминальные структуры подкупали операционисток, и они сразу выдавали деньги на основании предъявленной фальшивой телеграммы.

Несмотря на все безобразия Матюхина снимать не спешили. В конце концов три месяца после моего увольнения пролетели, никаких перемен не произошло. Старая гвардия Госбанка не дождалась того, чтобы разум восторжествовал.

Так судьба привела меня в Международный Московский Банк, который к тому времени уже два года как успешно развивался.

ММБ появился на волне перестройки, когда встал вопрос, что делать с иностранными банками, которые пытались вписаться в наш рынок, задолго до того, как появились отечественные коммерческие банки. Ещё в советские годы некоторые зарубежные банки открыли в Москве свои представительства. Посещать их стало одним из развлечений столичной банковской элиты. Представительства постоянно устраивали различные мероприятия. Нас, советских банкиров, на них приглашали либо самим выступить, либо послушать, что говорят иностранные коллеги. Со своей стороны мы рассказывали о ходе реформы советской экономики, о работе Государственного банка и прочее. Не знаю, насколько им действительно было интересно об этом слушать, но они делали вид, что получили массу полезной информации. Такие вечера устраивали и финны, и французы, и немцы. Поскольку все представительства банков состязались в гостеприимстве, не реже чем раз в две недели приходилось где-то бывать, о чем-то рассказывать, как правило, такие мероприятия сопровождалось шведскими столами что делало их ещё приятнее. Каждое представительство втайне рассчитывало, что рано или поздно их банку первому разрешат проводить в Москве операции. Когда появилось постановление о создании совместных предприятий, его, конечно, можно было распространить и на банки, но я искренне тогда считал, что советская кредитно-банковская система должна оставаться в руках государства независимо от того, выберем ли мы путь классического или государственного капитализма. Даже если в совместном предприятии будет участвовать частный и государственный капитал,

система расчётов всё равно должна быть единой, государственной. Такие мнения к началу 90-х годов многие наши реформаторы воспринимали чуть ли не как пещерный анахронизм. По их представлениям система коммерческих банков, которая сформировалась к тому времени по образцу и подобию западных стран, полностью себя оправдывала. Хотя дефолт 1998 года и нынешний финансовый кризис наглядно доказали, что это совсем не так. Рискну показаться еретиком, но убеждён, что этих катастрофических событий не произошло бы, если бы кредитно-банковская система в стране победившего капитализма сохранилась бы в форме единого государственного механизма. На современной технологической основе система МФО работала бы идеально. К сожалению, вернуться к исходной точке, видимо, не суждено: слишком много людей из политической и экономической элиты страны заинтересованы в поддержании нынешнего status quo, то есть в существовании разветвлённой сети коммерческих банков, способных манипулировать движением денежных средств по всему миру.

Но вернёмся к ММБ. Ещё когда я работал в Госбанке, мы начали думать, что делать с иностранными банками, которые неустанно активизировали свою деятельность по проникновению на наш рынок. Время от времени мы получали письма из их представительств, где содержались конкретные предложения. В ЦК КПСС тоже решили, что нельзя жить старыми догмами, и спросили нас, что можно сделать в этом направлении. Я продолжал считать, что государство не может выпустить кредитную систему из своих рук. Вместе с тем вот-вот должны были появиться первые частные банки. Мне было совершенно непонятно, как они будут рассчитываться между собой, влезать в расчётно-платёжную систему страны, через кого будут проводить операции. Однако, если нам предстояло работать с советскими коммерческими банками, почему бы, думали мы, каким-то образом не приручить и серьёзные иностранные банки. К тому же вокруг только и говорили о том, что Запад принесёт в Советский Союз новые банковские технологии, культуру расчётов и обслуживания клиентов, словом, всё то, чего нам остро не хватало. Вместе с тем мы были уверены в том, что иностранные финансовые учреждения должны находиться в определённых рамках, которые бы их лимитировали — и по функциональному назначению, и по влиянию, и по размерам капитала. К тому времени обозначились конкретные зарубежные претенденты на создание своих банковских структур в Советском Союзе. Прежде всего это были французы (Credit Lyonnais), немцы (Bayerische Vereinsbank AG), итальянцы (Banca Commerciale Italiana), австрийцы (Creditanstalt-Bankverein) и финны (Kansallis-OsakiPankki). Англичане заняли выжидательную позицию. Одно время к нам приходили представители Barclays Bank, но потом они предпочли повременить с решением. Но и без них получился целый букет желающих. Конечно, деловые вопросы они решали с Внешэкономбанком СССР. Однако коллеги прекрасно понимали, что политические решения будут принимать в Госбанке



Короновали.
С четырьмя пред-
седателями:
Юрий Тверской,
Владислав
Судаков, Виктор
Герашенко,
и Илкка Салонен.

СССР. Поэтому иностранцы работали на два фронта, бывая и у них, и у нас. Старались держать руку на пульсе, чтобы понять, где должен решиться вопрос, кому дадут «право первой ночи». Мы в Госбанке пришли к выводу, что все инобанки настолько качественные и солидные, что предпочесть какой-то один другому не представляется возможным. К тому же возникнет ревность. Обидятся те, кому мы отказали.

В воздухе замаячила идея консорционального банка. Мне пришла в голову мысль дать иностранцам возможность создать два объединённых банка по языковому принципу. Немецкоязычные и все остальные, для кого рабочим языком был английский. Я считал, что для успешного продвижения проекта необходима конкуренция. Если мы исключим монополию, то сможем посмотреть и убедиться, какой из банков принесёт больше новых технологий, деловой культуры, денег, проектов, кто что сможет реально сделать для нашей банковской системы.

Я написал записку в экономический отдел ЦК. Им уже не терпелось начать что-то делать. Моё предложение исключало возможность лоббирования одной из сторон. Я предлагал чисто механически разделить банки на две группы, дать им возможность совершать операции, отпустить в свободное плавание, а дальше пусть покажут, на что они способны.

Позднее жизнь показала, что банки-консорциумы изначально нежизнеспособны. Просто тогда на Западе было ещё модно их создавать. Почему бы не попробовать и у нас. К тому же идея объединённого банка возникла на почве чисто советского представления о том, что коллективное — всегда более продуктивно. Одна голова хорошо, а две лучше, не говоря уж о трёх. К сожалению, мы быстро убедились, что иностранные банкиры могут объединяться только, если у них появляется общая задача кого-то ободрать, сообща загнать добычу и поделить. Но именно это соображение и навело меня на мысль, что нужны два банка.

В ЦК КПСС банковское направление, помнится, курировал Виталий Хохлов. Мою идею ни он, ни его коллеги не поддержали. Мол, неизвестно, что получится с одним то банком. Может быть, мы с ним ещё так нахлебаемся, что мало не покажется. Я пытался объяснить, что, если появится один совместный банк, опыт нашего общения с ним будет не таким разнообразным. Два банка, конкурируя между собой, проводили

бы более открытую политику. Каждый развивался бы более активно и предлагал нам всё новые формы сотрудничества, старался стать победителем в этой конкуренции, получить свою выгоду, а заодно и расположение со стороны властей. В результате мы бы быстрее поняли, что полезного они могут внести в нашу банковскую систему. В то время ещё никто не верил, что реформистский разгул достигнет таких масштабов, как вскоре в начале 90-х годов, и в 1988 году в ЦК принял решение поручить Совмину подготовить постановление о создании совместного банка, ставшего Международным Московским Банком, где партнёрами, наряду с иностранными банками, стали советские — Сбербанк, Промстройбанк и ВТБ.

За первоначальным периодом деятельности банка нового типа я следил ещё из Госбанка. В свободное плавание они пустились бездомными. Несмотря на богатую родословную раскручиваться они стали буквально с нуля. Мотором этого процесса был Кондратюк, обладавший неисчерпаемой энергией, фантазией и деловитостью. Чистый флибустьер. Первую роль у него перенял В.Б. Судаков, специально для этого отозванный из Евробанка (Париж). Учредители, как наши советские, так и иностранные помогали мало. Отцы-основатели В.Б. Судаков и Ю.Н. Кондратюк нередко приходили ко мне. Сидя у меня в кабинете (иногда и с бутылкой «чая»), мы обсуждали разные вопросы, в том числе, где найти помещение для банка. Влада Судакова, человека исключительной душевной теплоты, я знал достаточно давно, ещё с 1975 года (мы вместе прошли крутой опыт Международной банковской школы в Австралии). В 1990 году они обосновались в Камергерском переулке (в то время проезде Московского Художественного театра).

И вот через три месяца после увольнения из Госбанка я оказался у разбитого корыта. Поскольку лет пять я не ходил в отпуск, мне выдали довольно большую по тем временам компенсацию — около 30 тысяч рублей. Однако их быстро съела жуткая инфляция тех лет. Необходимо было срочно что-то делать, куда-то устраиваться на работу. Однажды я поделился своей проблемой с доброй знакомой Юлией Васильевной Балашовой, тоже бывшей сотрудницей Госбанка, с которой мы всегда поддерживали дружеские отношения. Спросил у неё совета, куда подать. Она воскликнула: «Как куда? К Владу Судакову». Позвонил ему. Он тут же предложил идти к нему советником.

В результате в ММБ я пробыл пять лет. Скажу честно, по сравнению с работой в Госбанке моя позиция в ММБ казалась синекурой. Меня считали за умного кота, который сам мышей никогда не ловил, но знал, как это делать, и поручили заниматься аналитикой. Вскоре даже создали соответствующий отдел. Он назвался, по-моему, отделом стратегического планирования. С одной стороны, это было хорошо — конкретный участок работы. Но с другой, в этом заключался определённый подвох. Стратегия, по определению, — прерогатива руководства (в первую очередь — акционеров), которое, тоже по определению, умнее и информир-



Член административного совета от Промстройбанка Михаил Новиков, член правления Ала Абакумова.

рование сотрудников. Поэтому стратегией как таковой я не занимался. Она была уже до меня определена: оптовый коммерческий банк, ориентированный на крупную внешнеторговую клиентуру. Но ряд проектов по нашей инициативе был проработан, некоторые успешно (тут надо упомянуть разработку и внедрение в банке схемы пенсионного обеспечения российских сотрудников), другие — не очень (лизинг, создание офшорного филиала на Кипре). С аналитикой дело складывалось лучше. Соответствующими информационными материалами мы подпитывали

правление. Иногда очень удачно. Помню в период бурного расцвета рынка ГКО, банки наваривали бешеные деньги на операциях с этими бумагами. Мы написали записку, что скоро бум закончится крахом. Помню, что её поддержал А.В. Попов (главный бухгалтер банка). В результате ММБ, к своему счастью, сбавил обороты на этом рынке.

Моё пребывание в банке вызывало неоднозначную реакцию иностранных сотрудников. Их раздражало, что я никогда не отказывался от своего советского и коммунистического прошлого. Особенную неприязнь я вызывал у американской гражданки русского происхождения Алы Абакумовой. Со временем, особенно после того, как она женила на себе своего телохранителя и решила проблемы личной жизни, наши отношения наладились.

Все пять лет работы в банке меня не покидало ощущение, что моя райская жизнь не может продолжаться долго. Когда построили дом на набережной, мне достался роскошный кабинет с выходом на балкон, откуда открывалась великолепная панорама с Крымским мостом. Ну и, конечно, меня устраивала материальная сторона: я впервые стал получать зарплату в три с лишним тысячи долларов. В то время это были огромные деньги, во всяком случае по моим понятиям. Так было не только у нас. Тогда страна переживала бум быстрого обогащения и банковским служащим платили весьма щедро. Руководители среднего звена в коммерческих банках получали по 10 тыс. долларов и больше. В иностранном банке, конечно, считать средства умели, зарплаты у нас были скромнее.

Надо сказать, что в целом ММБ выстраивался как образцово-показательный банк. Это касалось как культуры банковского дела (в самом широком понимании), так и его финансовой состоятельности. Иностранные акционеры очень бдительно относились к рыночной репутации банка. Законопослушность была едва ли не самым заветным правилом в деятельности ММБ. В этом тезисе нет ничего необычного, если забыть о том, что представлял собой рынок банковских услуг в «турбулентные 90-е». Бандитский капитализм опирался всеми четырьмя копытами на

коммерческие банки. Благодаря хорошо поставленной службе безопасности нам удалось избежать «крышевания» со стороны авторитетных криминальных структур. Но, как и какой ценой, этого я не знаю. Зато знаю, что со стороны мы выглядели белой вороной. Нам это прощалось, потому что мы быстро утрачивали свои конкурентные позиции среди нарождавшейся буржуазии. Спрос в ту пору был на такие услуги, которые ныне называются «отмыванием доходов, нажитых преступным путём». А ММБ этим не занимался. Пока мы распускали перья, как павлины, исповедуя «просвещённый цивилизованный бэнкинг», туземцы росли как на дрожжах. Позиционируя себя как элитный оптовый банк, работающий преимущественно с крупными клиентами в сфере внешней торговли, мы селекционировали клиентуру, что на первых порах удавалось. Но по меру того, как вчерашние комсомольские передовики от изготовления джинсов переключились на банки, не чураясь грязной работы, они стали более привлекательными для тех, на кого рассчитывал ММБ. Крупняк стал обзаводиться собственными структурами. Финансовая успешность тем не менее сопутствовала нам: прибыли хватало всем, хотя наша доля на рынке быстро уменьшалась. Изнутри банковский снобизм выглядел привлекательно, особенно, когда удалось построить собственное здание на Пречистенской набережной. Прекрасные условия работы, отсутствие рисков конфликта с законом, великолепная бесплатная столовая, бесплатное поликлиническое медицинское обслуживание и, конечно же, весьма приличная зарплата позволили руководству собрать в коллективе много достойных, высоко профессиональных людей, в том числе очень одарённой молодёжи (Саша Морозов, Дима Мохначёв, Иван Розинский, Антон Куприлов и многие другие). Основу составляли специалисты Внешторгбанка. Они-то и сформировали лицо Международного Московского Банка, закончили основы его финансовой устойчивости и безупречной репутации. Как это делалось — они должны поведать сами.