

Юлия Васильевна
Балашова

Заслуга наших западников в том, что они не препятствовали представлению нам тех социальных благ, которые привычны для них

С Международным Московским Банком я впервые соприкоснулась, когда работала в Госбанке СССР. Настали такие времена, в стране активно стали возникать совместные предприятия. И во Внешэкономбанке СССР был создан отдел новых форм, который, кажется, возглавил Юра Кондратюк. Если не ошибаюсь, они тогда, в 1989 году, активно работали над созданием АО «Совфинтрейд», в уставе которого предусматривались лизинговые операции. Ему же было поручено заняться созданием и нового банка на основании постановления Совета министров.* Кондратюк соображал очень хорошо, поэтому решил, что с самого начала будет лучше по этим вопросам открыто взаимодействовать со структурами Госбанка — нас ведь всё равно не обойдёшь. Кондратюк совершенно правильно всё рассчитал: держать нас в курсе каждого своего шага будет лучше и для них, и для нас. Уже не вспомню точно, но в 1989 году он позвонил либо О.В. Можайскову, который на тот момент был моим начальником, либо напрямую мне. Но я стала участвовать в работе над этим проектом.

Начались переговоры. Не во всех я участвовали, но о том, как продвигалось создание ММБ, знала из первых рук. Основной задачей сначала было выбрать, кого из отечественных банков взять в партнёры, то есть в будущие акционеры. Естественно, вне конкуренции по вполне очевидной причине был Сбербанк СССР: у него было больше всего денег. Я прекрасно помню, что мы от лица Госбанка настаивали на том, чтобы советское участие в создаваемом банке было доминирующим. В итоге были выбраны три структуры: Внешэкономбанк, который получил долю в 20 %, Сбербанк и Промстройбанк. У них было по 10 %. Иностранных акционеров было пятеро, и их части были одинаковые — по 12 %: Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki.

Всю эту работу вёл Юра Кондратюк, очень моторный человек, по ходу дела у него постоянно возникали какие-то идеи, которые он сразу же

* Ю.Н. Кондратюк был заместителем начальника в управлении кредитных операций, ответственным за кредитование новых форм внешнеэкономических связей. Возглавлял управление член правления Внешэкономбанка СССР Е.М. Гревцев. Кондратюку поручили разработку проектов создания АО «Совфинтрейд», Международного Московского Банка (ИМВ) и компании «Евролизинг ГмбХ» в Берлине. — *Прим. авт.-сост.*



Юлия Васильевна Балашова

1961–1979

От инспектора до главного юрисконсульта Внешторгбанка СССР

1979–1991

Главный юрисконсульт Главного валютного управления Госбанка СССР

1992–2003

Главный юрисконсульт, советник правления Международного Московского Банка

2003–2005

Советник председателя правления Интерпромбанка

2005 — наст. время

Экономический советник Юридического департамента ЦБ РФ

готов был воплощать в жизнь. Первые переговоры прошли в Москве, все переговорщики с советской стороны яростно отстаивали интересы Советского Союза. И, честно говоря, было что защищать. К примеру, наполнение уставного капитала. Западники гнули свою линию: мол, нам рубли не нужны, мы все расчёты всё равно будем в иностранной валюте производить, значит, все взносы должны быть в долларах. Мы настаивали на своём: наша валюта — рубль, и мы, безусловно, будет работать и с ней. В итоге нам удалось не только настоять на своём, но и провалить своё решение: доллары в уставный капитал были заложены по советскому внутреннему курсу. В октябре 1989 года, когда Госбанк СССР зарегистрировал Международной Московский Банк, его утверждённый капитал составил 100 млн рублей — 80% в иностранной валюте и 20% в рублях.

Следующим этапом нашей работы была подготовка учредительных документов. Авторами первых проектов были иностранцы. Уже на том этапе в Москву каждая страна-участница прислала для работы своих представителей. Между акционерами были поделены сферы ответственности. Там, за границей, они встречались, готовили какие-то варианты документов, скорее всего, между ними были разногласия, но при встрече с нами они выступали единым фронтом. Советские Госбанк и Минфин, в отличие от иностранцев, сражались на глазах у всех переговорщиков. Со стороны Министерства юстиции с нами работала Татьяна Удальцова — очень бойкая девочка с прекрасным

знанием английского языка.

Кроме Кондратюка, в рабочую группу по созданию Международного Московского Банка вскоре вошли, конечно, Юра Тверской и Владик Судаков будущий председатель правления ММБ. Но сначала процесс шёл без участия Судакова. Он тогда работал во Франции и присоединился к нам несколько позже. По инициативе моторного Кондратюка переговоры шли как в Москве, так и в столицах других стран — будущих акционеров, чему мы были рады. Плохо ли побывать в Париже, Вене или Хельсинки?

В конце 1989 года ММБ был зарегистрирован и в Министерстве финансов в качестве совместного предприятия, и в Госбанке СССР в качестве коммерческого банка. Когда я вышла из игры, сделав своё дело, был поднят вопрос о моём переходе во вновь созданный банк. С одной стороны, предложение возглавить у них юридическую службу было для меня приятным, с другой стороны, я прекрасно понимала, что им на тот момент нужен был совсем другой специалист. Им необходим был не просто юрист, а человек, свободно владеющий английским языком. В такой степени я

им не владела. В ММБ вторым языком официально был утверждён английский, что порой создавало весьма забавные ситуации: когда, условно говоря, Иванов и Петров были вынуждены вести внутреннюю переписку на чужом для них языке. В общем, всё делалось по европейским стандартам.

Так что тогда, когда мне предложили пойти в ММБ начальником юридического отдела, я отказалась. Да и тогдашний мой начальник — В.В. Геращенко — сказал, что там делать нечего, поэтому меня не отпустит.

Но, несмотря на все трудности, Международному Московскому Банку в 1989 году всё же удалось сформировать некий кадровый костяк, который и дал силы выжить и продолжать бороться дальше. Могу только представить, каким бы он стал, если бы у него сразу не было бы такой кадровой проблемы.

Итак, на какое-то время мои контакты с ММБ отрубились. В очередной раз я столкнулась с ними уже позже, когда они пришли в Госбанк за разрешением на осуществление операций с иностранной валютой. Оно от Госбанка СССР было ММБ получено в тот же день. К тому времени в Госбанке даже не была установлена процедура выдачи таких разрешений, не было и необходимого пакета документов. Мне пришлось сочинять их самой. Бумага оказалась очень короткой, но представляющей очень широкие полномочия. Такой феномен в истории банковской бюрократии объяснялся многими причинами и главным образом тем, что правовая база учредительных документов была отработана в ходе переговоров с участием представителей Госбанка и Минюста. Иностранцы по тогдашним нашим представлениям, несли из своей рыночной экономики передовые технологии, а штат ММБ, который всё же удалось к тому моменту сформировать из сотрудников Внешэкономбанка и Министерства внешней торговли владел навыками работы с иностранной валютой. По этой причине мне сразу удалось подписать моё сочинение у В.В. Геращенко. Позже банк получил и генеральную лицензию № 1 от Центрального банка, но уже без моего участия.*

Но поработать в ММБ всё же, видимо, мне было суждено. Однако пришла я туда, можно сказать, трагическим путём. Развалилось моё любимое советское государство, а в наш Госбанк СССР пришли захватчики. Может, кто-то и по-другому воспринимает то, что тогда произошло, но для меня эти люди были именно врагами, которые принесли зло. В декабре 1991 года Госбанк СССР был ликвидирован, а все дела принял уже существующий на тот момент Центральный банк РСФСР, переименованный в Центральный банк Российской Федерации (Банк России). Председателем правления его был Г.Г. Матюхин. В.В. Геращенко подал в Верховный Совет заявление об отставке. В здании хозяйничали солдаты, были опечатаны сейфы, валютная кладовая. Эти «комиссары» ликвидационной комиссии ещё только ключей, как в дни путча, не требовали. Мне было очень обидно. Виктор Владимирович покинул банк,

* Первым банком, получившим в 1990 году разрешение на работу с валютой, был Кредо Банк. — *Прим. авт.-сост.*

а я осталась. Рассчитывала хотя бы на то, что с нами поговорят, всё я же в Госбанке на то время отработала уже 31 год... «Общение» с нами ограничилось пустой формальностью: нам раздали какие-то бумажки, предложив самим решить, уходить или оставаться. Стало ясно, что надо искать другую работу.

Особенно по этому поводу я не переживала — у меня тогда было много предложений. Не знаю, почему, но, возможно, потому что я никогда не отказывала в помощи тем, кто ко мне обращался, помогала, консультировала. Мне часто звонили из разных иностранных фирм, каких-то фондов. Но уйти я решила вместе с Геращенко и Можайсковым, которые тогда получили приглашение от академика Сергея Шаталина, в 1991 году возглавившего Международный фонд экономических и социальных реформ «Реформа». Нам там в общем-то даже понравилось. Хотя все прекрасно понимали, что всё это временно и Виктор Владимирович когда-нибудь вернётся в Центробанк. И ему, и нам было очевидно, что Матюхин всё в конце концов завалит. В общем, мы с Олегом, собираясь в фонд, даже про деньги не спросили. Советский менталитет давал о себе знать.

А тут я как-то встретила с Юрой Кондратюком, разговорились, обсудили всё, что произошло. Он меня и спрашивает, куда я собираюсь идти работать. И как узнал о моих планах, давай наседать на меня: «Какой Шаталин, ты что, обалдела? Ты что, экономист? Давай лучше к нам!» Ну а я, как говорится, в тому времени созрела, да и спрашивать уже ни у кого не надо было. Конечно, поразмышляла немного — ведь я столько лет проработала с Можайсковым, с Геращенко, бросать их было жалко. Но главным доводом, подействовавшим на меня, стало то, что я всё же была слишком далека от макроэкономики. Олегу я рассказала, что меня пригласили в ММБ, и он меня понял и поддержал, Виктор Владимирович тоже уже понимал, что в фонде не задержится. А когда в Международный Московский Банк пригласили и Можайскова, всё и решилось. Так что мы туда пришли вдвоём. Олег Владимирович возглавил отдел стратегического планирования, а я под его руководством решала правовые вопросы. Одной из основных моих обязанностей, в job description была связь с Центральным банком. Там оставались люди, которые помнили, что значительную часть проектов законов «О Госбанке СССР» и «О банковской деятельности» довелось сочинять мне. Поэтому когда началась разработка поправок к законам «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и «О банках и банковской деятельности», которые были кальками с союзных законов, меня привлекли к этой работе тогдашние зампреды Дима Тулин и Арнольд Васильевич Войлуков. Пришлось участвовать и в подготовке нормативных актов Банка России. На первых порах, кажется, в 1992 году, по просьбе Тулина помогала сочинять инструкцию № 14 об особенностях выдачи лицензий банкам с участием иностранного капитала. Я прекрасно помню, как Дима прислал мне какой-то текст на двух страничках, который я поправила на своё усмотрение. Вот этот документ и был утверждён в качестве первоначаль-

ного варианта инструкции. Потом, конечно, её вид поменялся, деформировался, но среди авторов оказалась и я.

Я понимала, что возможности нашего банка и квалификация его персонала превосходят аналогичные показатели других коммерческих банков. Мне хотелось, чтобы ЦБ использовало его в качестве своеобразного полигона для обкатки своих решений. Это удалось, благодаря разумности и ответственности Жени Иванова, возглавлявшего эту работу, в отношении разработки инструкций по валютному контролю. Он послал к нам двух толковых парней, а мы со своей стороны мобилизовали людей, занимавшихся валютным контролем. Много дельных предложений внесла тогда Нина Баканова, которая руководила бэк-офисом. В результате получился документ, основанный на практике, удобный для исполнителя. Жаль, что сейчас ЮниКредит Банк в ЦБ в качестве такого полигона не значится.

Другим направлением нашей с Можайсковым работы были и некие стратегические проекты банка, которым мы давали свою оценку. В какой-то момент мы трудились над созданием лизинговой компании банка. Надо было понять, что лучше: купить готовую организацию или же создать её с нуля. Нашли одну подходящую фирму в Германии, но в конце концов решено было всё же отказаться от рискованной покупки. Ещё один проект, который ММБ не стал воплощать в жизнь, — офшорный бизнес. Довольно долго мы думали о том, не учредить ли свою компанию на Кипре и даже ездили договариваться с Центральным банком Кипра по этому поводу. После жарких обсуждений, вопрос был вынесен на правление. Однако иностранные акционеры, в каких-то вопросах более рассудительные, чем наши, категорически запретили это делать. Потом уже, спустя время, стало понятно, насколько они были правы. Создав офшорное подразделение, ММБ просто потерял бы свою незапятнанную репутацию и лишился бы имиджа правильного банка. Не говоря уже о рисках, которые были связаны с бандитами и прочими криминальными структурами, которых в то время было великое множество.

Много было и рутинной работы: подготовка различных внутренних инструкций, которые нужно было либо заново создавать, либо переделывать, правовые согласования. Немного позже, когда Олег стал советником председателя правления, отдел возглавил Сергей Тропин. В это время меня несколько раз переводили с одного места на другое. Успела я поработать и в юридической службе под началом Гены Лукьяненко, где занималась корреспондентскими отношениями и оперативной работой. Тем не менее основным моим направлением всегда был именно Центробанк. В 1998 году Олега Можайскова пригласили в ЦБ. Мою же связь с ЦБ закрепили документально, помимо того что выдали удостоверение, где я значилась советником зампреда, и пропуск, действительный по сей день. Так у меня появилась новая должность в Центральном банке — советник.

Подводя итоги своего карьерного пути в Московском Международном Банке, могу сказать, что не жалею ни об одном дне, который проработала там. Мы много сделали, потому что у нас были колоссальные возмож-

ности. С одной стороны, у нас были акционеры, которые способствовали внедрению прогрессивных банковских технологий, огромным международным опытом, с другой стороны — мы принесли свои отработанные технологии из советского монопольного банка, обслуживающего внешнюю торговлю. Нам это давало всё: и клиентов, которые постоянно шли к нам, когда рушились другие банки, и специалистов.

У нас в банке, с моей точки зрения, была потрясающая атмосфера. Не припомню ни одного случая, чтобы возник какой-то конфликт. Я думаю этому во многом способствовали те социальные блага, которые удалось предоставить служащим и которые были привычны для представителей наших иностранных акционеров. С первого дня в банке была организована бесплатная столовая, которая работает по такому же принципу и до сих пор. Есть ещё один момент, за который можно быть благодарными Владику Судакову, — схема медицинского обслуживания сотрудников, так называемое медицинское страхование. В то время, когда в стране разваливалась экономика, он сумел обеспечить бесплатное страхование всех своих служащих, которых не только прикрепили к одной из лучших городских поликлиник на Китай-городе, но и распространили льготы на членов их семей. Нам удалось создать свой пенсионный фонд. Когда мы пришли в банк, отдел персонала просто не знал, с какой стороны подступиться к этой теме. Мы с Можайсковым взялись за дело и сделали практически невозможное в то время. Я начала с того, что, вспомнив свой опыт работы в Лондоне, освежила в памяти все их наработки. Подняла документы, которые у меня были по работе с Моснарбанком. Потом изучила французское, австрийское и американское законодательства по этому вопросу. Работали всерьёз. Многие удивлялись: зачем мы занялись этим, средний возраст сотрудника банка составлял лет 25, о пенсии никто не думал. И было нас всего 200–300 человек. Но мы понимали, что это было необходимо делать, потому что отношение к людям — это основа эффективной работы банка.

Понятно, что ММБ постоянно менялся, вместе с ним менялись и подходы к решению различных вопросов. Когда я уходила оттуда в 2003 году, это был уже совершенно другой банк. Не лучше и не хуже, просто — другой. Но бесспорно одно — ММБ сыграл колоссальную роль в российской банковской системе. Мы показали всем: то, что создавалось десятилетиями в советской системе, может продуктивно работать и в новых экономических условиях. Мы адаптировали технологии Внешторгбанка, Внешэкономбанка, Госбанка СССР к новым условиям — а я уверена, до сих пор никто не может работать лучше, чем те советские структуры. Я 18 лет отработала во Внешторгбанке СССР и могу сказать наверняка: там мы имели доступ ко всей мировой практике, поэтому брали для себя только лучшее. И это в результате, стало достоянием, в том числе и Международного Московского Банка.