

---

Издание осуществлено  
при финансовой поддержке

Банка ВТБ



а также

ОАО АКБ «Еврофинанс Моснарбанк»

**Еврофинанс**  
**Моснарбанк**

Народного Доверительного банка



*Экземпляр №*

---

---

*Экономическая летопись России*

---

Н. Кротов

---

# ИСТОРИЯ советских и российских банков за границей

Воспоминания  
очевидцев  
Документы

Том 1

АНО  
«Экономическая летопись»  
Москва  
2007



УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К 85

Участники проекта,  
авторы-составители благодарят:

Банк ВТБ и лично

Президента - Председателя Правления А. Л. Костина

и Заместителя Президента - Председателя Правления В. Н. Титова

ОАО АКБ «Еврофинанс Моснарбанк» и лично

Президента - Председателя Правления В. М. Столяренко,

Главного исполнительного директора - Первого Заместителя Президента -

Председателя Правления И. К. Ломакина

Народный Доверительный банк и лично

Председателя Правления О. П. Тетерского.

В работе над статьями принимал участие

М. Кротов

Дизайн —

**В. Валериус и В. Ахметжанова**

Компьютерная верстка —

**Н. Горяченкова**

Корректор —

**Н. Долгова**

Фотографии предоставлены участниками книги.

Все права защищены.

Любая часть этой книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-903388-08-0  
(том 1)

ISBN 978-5-903388-07-3

© АНО «Экономическая летопись», 2007

© Кротов Н. И., 2007: текст

© АНО «Экономическая летопись», 2007: верстка

© ООО «Профессиональные медиауправляющие»,  
2007: оформление и макет

© АНО «Экономическая летопись», 2007:

Литературная серия «Экономическая летопись России»



---

---

## Предисловие

Выход в свет издания, включающего в себя воспоминания специалистов, в разные годы работавших в системе заграничных банков СССР и РФ, является весьма примечательным событием.

Представленная в настоящем издании эволюция заграничных банков отражает непростой процесс перехода нашей страны от длительной международной изоляции к полноценной интеграции в глобальную экономику в качестве значимого ее участника.

История российских заграничных банков началась почти век назад. Крупнейший из них, Московский народный банк, был создан в 1919 году на базе Лондонского отделения одного из ведущих банков Российской империи. Два года спустя во Франции появился еще один крупный заграничный банк — Евробанк, а в середине 70-х годов прошлого века начали работать советские заграничные банки в Австрии, Германии, Люксембурге. Несколько позже были созданы банки на Кипре и в Швейцарии.

Создание системы заграничных банков преследовало ряд целей, в том числе обеспечение присутствия экономики бывшего СССР в важнейших финансовых центрах мира в условиях «железного занавеса». В течение длительного периода заграничные банки были связующим звеном между мировым рынком и советской экономикой, выступали в качестве ее финансовых форпостов, играли важнейшую роль при обслуживании суверенной внешней задолженности и централизованных экспортно-импортных операций.

С распадом административной системы хозяйствования и отказом от государственной монополии внешней торговли экономическая роль заграничных банков начала быстро ослабевать. Финансовое положение большинства из них стало стремительно ухудшаться. Часть этих кредитных институтов работала с убытками и выживала только за счет финансовой помощи из России. Суммарные активы заграничных банков с 1992 по 1998 год выросли всего лишь на 7%.

На рубеже веков система росзаграничных банков фактически утратила прежнее значение для российской экономики. Некоторое время среди специалистов всерьез велась дискуссия о ненужности, обременительности этих финансовых институтов для страны.

Новый этап в истории заграничных банков начался после их вхождения в состав группы ВТБ. Из рудимента централизованной экономики они превратились в органичную часть современной и высокоэффективной банковской структуры, активно работающей во внешнеэкономической сфере. К моменту приобретения заграничных банков у Банка России ВТБ уже накопил многолетний опыт работы на мировом рынке и обладал высокими международными рейтингами.

Сегодня заграничные банки группы ВТБ осуществляют все обычные операции коммерческих банков — кредитные, расчетные, валютные, документарные, — имеют обширную корреспондентскую сеть, оказывают услуги по проектному и торговому финансированию. Прибыль заграничных банков после их вхождения в состав группы ВТБ возросла более чем в полтора раза — со 100 млн долл. в 2004 году до 160 млн долл. в 2007.

От присоединения заграничных банков к группе ВТБ выиграла и экономика России. Впервые в новейшей истории нашей страны в России была создана мощная банковская группа международного масштаба, способная решать самые важные государственные задачи. Объединение потенциала заграничных банков и других банков группы ВТБ позволяет значительно повысить эффективность операций с государственными долговыми инструментами, создает надежный канал для привлечения в экономику страны зарубежных финансовых ресурсов и репатриации отечественного капитала.

Система дочерних банков ВТБ в настоящее время охватывает не только Европу, но и большинство стран СНГ, Азиатско-тихоокеанский регион, Африку. На очереди — открытие дочерних банков в Китае и Индии.

В 2006 г. был проведен ребрендинг банков и компаний группы ВТБ. Большинство входящих в нее финансовых организаций имеют теперь в своем названии аббревиатуру «ВТБ». На базе Московского Народного Банка (Лондон) был создан Банк ВТБ Европа, на базе Евробанка (Париж) — Банк ВТБ Франция, на базе Ост-Вест Хандельсбанка (Франкфурт-на-Майне) — Банк ВТБ Германия, на базе Донау-банка АГ (Вена) — Банк ВТБ Австрия.

На этом история заграничных банков не заканчивается. Сегодня в повестке дня стоит новая важная задача: реорганизация единой системы заграничных банков ВТБ в целях повышения ее эффективности и устранения дублирования отдельных функций.

Планируемая реорганизация учитывает лучший мировой опыт управления финансовыми группами. Корпоративный бизнес Группы ВТБ в Европе будет консолидирован на базе Банка ВТБ Австрия с передачей ему акций дочерних банков ВТБ во Франции и Германии.

Банк ВТБ Европа будет преобразован в центр инвестиционной деятельности группы ВТБ, способный предоставлять весь спектр инвестиционно-банковских услуг в странах Европы и АТР, а затем и на американском континенте. Благодаря этому российская экономика получит сильного национального игрока в инвестиционно-банковской сфере, что создаст оптимальные условия для ее перевода на инновационно-инвестиционный путь развития.

В заключение хотелось бы выразить признательность и благодарность организаторам и участникам проекта, которые проделали большую работу по подготовке данной книги.

Надеюсь, что это издание займет достойное место в «Экономической летописи России», станет интересным и полезным пособием не только для умудренных опытом специалистов, но и для начинающих молодых финансистов. Российские заграничные банки — это очень важная и весьма поучительная часть нашей экономической истории.

С уважением,

Президент-Председатель Правления ОАО Банк ВТБ  
А. Л. Костин



---

---

## Предисловие автора-составителя

Уважаемый читатель,

десять лет назад вышла книга «Рождение коммерческих банков (воспоминание очевидцев, документы. М. 1998, авт.-сост. Н. Кротов, Б. Лапшов) — пожалуй, первая книга в жанре кросс-мемуаров<sup>1</sup>. И вот учрежденная в 2006 году серия «Экономическая летопись России» пополнилась очередной книгой. Возможно, о самых неизвестных страницах истории советской (российской) банковской системы. Действительно — это первая книга о так называемых «совзагранбанках». Тем сложнее и одновременно легче, было ее писать. И дело это оказалось чрезвычайно интересным.

Знаете ли Вы, что евродоллар был придуман в СССР, будущий шах Ирана в 1923 году возглавлял службу безопасности Русско-Иранского банка, а вот будущего президента Кипра Георгиоса Василиу на работу в наш Московский народный банк не приняли... А, знаете, как в 70-е годы вывозили из Советского Союза на продажу золото? Пассажирскими самолетами... Слитки укладывались под сиденьями. Рейс «Аэрофлота» мог доставить в Цюрих 7 тонн благородного металла.

Для того чтобы хотя бы частично восстановить историю, как всегда, в течение нескольких месяцев, вооружившись диктофоном, я опрашивал очевидцев, в разное время работавших в наших банках за границей, расшифровывал записи и, стилистически их обрабатывал, утверждал у тех, кто давал мне интервью.

В результате получилась книга о весьма сложном периоде рыночного функционирования нерыночной советской экономики, о замечательных профессионалах, которые работали в столь необычных для советских людей условиях. Постоянно нарушая Уголовный кодекс РСФСР (в частности, занимаясь валютными спекуляциями).

Форма личных воспоминаний — наиболее беспристрастный способ отражения роли субъективного фактора в описываемых событиях. Вместе с тем, к ним удалось, как всегда, добавить публикации из периодической печати, документы, хранящиеся в личных и государственных архивах. Все эти материалы позволят, как мне кажется, всем желающим разобраться в весьма противоречивых механизмах функционирования «совзагранбанков».

---

<sup>1</sup> Кросс-мемуары — неслучайно собранные по инициативе автора-режиссера и подготовленные для публикации воспоминания наиболее значимых для истории участников того или иного события, направления деятельности, в обязательном порядке представляющие разные точки зрения. — *Попытка формулировки авт.-сост.*

Вновь выбран самый демократичный способ расположения материалов в книге — по алфавиту, тем самым оценку вклада каждого героя книги в экономическую историю страны предлагается сделать читателю.

Конечно же, хочу поблагодарить организации, которые оказали финансовую и методическую помощь в подготовке книги и их руководителей:

Банк ВТБ и лично Президента-Председателя Правления Андрея Леонидовича Костина и Заместителя Президента-Председателя Правления Василия Николаевича Титова, ОАО АКБ «Еврофинанс Моснарбанк» и лично Президента - Председателя Правления Владимира Михайловича Столяренко и Главного исполнительного директора - Первого Заместителя Президента - Председателя Правления Илью Константиновича Ломакина, Народный Доверительный банк и лично Председателя Правления Олега Павловича Тетерского.

Кроме того, хотелось бы поблагодарить тех, кто вдохновил меня на этот труд, помог подготовить и выпустить данное издание:

Анатолия Петровича Иванова,

Маргариту Михайловну Жукову,

моего партнера Олега Васильевича Никульшина,

всех героев этой книги и ...скорее всего, ее продолжения (объем собранных материалов уже превысил размеры одного тома).

Вновь в подготовке книги я обращался к материалам прессы прошлых лет, электронные версии которых предоставила Электронная библиотека Public.ru, за что ее коллективу и генеральному директору Мирославу Игоревичу Макстенеку большое спасибо.

С большим количеством чрезвычайно интересных документов удалось познакомиться в Российском государственном архиве экономики. В этом мне помогли чрезвычайно благожелательные и влюбленные в свое дело профессионалы: директор архива Елена Александровна Тюрина, заведующая архивохранилищем Планово-финансовых органов и статистики Татьяна Станиславовна Амелина и ведущий специалист Татьяна Васильевна Подшивалова.

Все предложение, исправления, критические замечания с благодарностью приму. Мой электронный адрес: [nk@letopis.ru](mailto:nk@letopis.ru)

Николай Кротов





---

## **История советских и российских банков за границей** (опыт краткого исторического описания процесса зарождения и развития системы)

Загранбанки существуют достаточно давно, история их начинается в дореволюционной России. Они на протяжении более 80 лет были важной составной частью банковских систем Советского Союза, а позже России.

Тем не менее, даже в деловых кругах мало известно об этих дочерних финансовых институтах главного банка страны (Госбанк СССР и Центрального банка России) и другого банка (как бы он ни назывался), всегда игравшего огромную роль в экономике — Банка для внешней торговли СССР, Внешэкономбанка СССР, Внешторгбанка (ВТБ) России.

Только остро поставленная проблема дальнейшего участия Центрального банка России в коммерческих банках привлекла в начале 1998 года к заграничным банкам большое внимание общественности и деловых кругов. Проблемы их существования и функционирования обсуждались в Государственной Думе, тогда же была проведена проверка их работы Счетной палатой РФ (Постановление Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 21 мая 1999 года № 16 (167) «О результатах проверки управления Банком России контрольным пакетом акций кредитных организаций, созданных на территории иностранных государств»).

Немало внимания вызвало и обсуждение в прессе некоторых скандальных газетных и журнальных статей о деятельности дочерней компании парижского Эйробанка — «ФИМАКО».

Вместе с тем совзагранбанки и отделения ВТБ СССР работали в Китае, Сингапуре, Афганистане, Иране, Турции, Великобритании, Франции, Германии, Австрии, Швейцарии, Швеции, Дании, Норвегии, Люксембурге и других странах. Создавались они как банки с советским капиталом, но действовали под юрисдикцией государств, на территории которых находились. Главной их целью было финансирование внешней торговли СССР.

Как известно, в начале XX века по темпам роста ВВП Россия лидировала, опережая и большинство стран Европы и США. В 1908–1913 годах страна добилась практически удвоения общего производства промышленной продукции. Прирост составил 80%.

Это был «золотой период российского предпринимательства». Естественно, стране требовались огромные инвестиции. Неудивительно, что отечественная банковская система развивалась не меньшими темпами.

Многие банки занимались активными международными банковскими операциями. Так, Московский Международный торговый банк в конце XX века имел семь заграничных отделений — в Кенигсберге, Данциге, Лейпциге, Марселе, Роттердаме, Штеттине и Тегеране. И занимался через них финансированием хлебной торговли России (через полвека совзагранбанки будут активно заниматься практически тем же, только финансировать начнут не экспорт, а импорт зерна!).

Активно привлекал кредитные средства через свое отделение в Париже Соединенный банк.

В 1894 году организовался Персидский учетно-ссудный банк с резиденцией в Тегеране, к концу века ставший основным центром русско-иранской торговли.

В следующем году на Дальнем Востоке был создан полугосударственный Русско-Китайский банк. Через него министр финансов страны С. Ю. Витте финансировал прокладку Транссиба и начал в 1900 году строительство двух стратегически важных железных дорог в Китае — Китайско-Восточную (КВЖД) и Южно-Манчжурскую (ЮМЖД). Для повышения эффективности финансирования в 1910 году был создан крупнейший акционерный банк Российской империи — Русско-Азиатский банк.

В 1897 году была предпринята попытка создания и Русско-Корейского банка, окончившаяся неудачей из-за обострения русско-японских отношений. Противодействие англичан и американцев, боявшихся усиления влияния России в Индии, помешало создать Русско-Индийский банк.

Автор не собирается углубляться в эту тему, так как об истории дореволюционной банковской системы России, как ни парадоксально, известно больше, чем о системе совзагранбанков, о которой мы и продолжим свой рассказ.

В 1911 году во исполнение постановления Первого Всероссийского кооперативного съезда (1908 года) был создан Московский Народный Банк, открывший в 1915 году «торговое комиссионерство» в Лондоне, а в 1916-м году свое агентство в Нью-Йорке.

Лондонское агентство было вначале преобразовано в филиал банка, а в 1919 году реорганизовано в компанию с ограниченной ответственностью, действующую в соответствии с английским законодательством. С уставным капиталом в 250.000 фунтов стерлингов этот банк стал первым специализированным кооперативным банком, финансирующим внешнюю торговлю.

С победой Октябрьской революции 1917 года началось становление советской финансовой системы. В декабре все банки на территории России были объявлены национализированными. Был создан новый финансово-

кредитный аппарат — Народный комиссариат финансов и Народный банк РСФСР.

Московский народный банк (находящиеся на территории республики подразделения) был национализирован и преобразован в кооперативный отдел Народного банка РСФСР, к которому перешли его активы и пассивы.

Гражданская война 1918–1920 годов и экономическая разруха начала 20-х годов резко сократили государственные доходы страны. В 1921 году был объявлен переход к новой экономической политике (НЭПу). Тогда же была создана и начала развиваться советская банковская система.

Вопрос об источниках финансирования восстанавливаемой промышленности стоял очень остро. Деньги требовались и на другие первоочередные нужды, в стране был голод и эпидемии. Эмиссия стала практически единственным источником доходной части бюджета. Чрезвычайно быстро росли темпы инфляции, разрушалась денежная система, установился натуральный продуктообмен. Наконец, в октябре 1921 года был создан Государственный банк РСФСР и проведена денежная реформа.

Необходимо было налаживать и расчетное обслуживание товарооборота с другими странами. Для этого РСФСР требовалось создать свою собственную банковскую структуру, которая будет обеспечивать текущие деловые контакты на международном финансовом рынке. Делать это было непросто — страна была в изоляции, так как в 1918 году в стране были ликвидированы (естественно, без компенсации) иностранные банки. Тем самым тогда произошел окончательный разрыв всех связей с иностранным капиталом. Казалось, ненадолго — до победы мировой революции.

Но мировой пролетариат медлил. И советская страна стала пытаться любыми способами прорвать экономическую блокаду. Существование совзагранбанков в европейских странах позволяло правительству РСФСР участвовать в международном платёжном обороте. Ведь эти банки, фактически являясь советскими (практически всеми акциями этих акционерных обществ с ограниченной ответственностью владели государственные банки СССР и Наркомат внешней торговли СССР), действовали как юридические лица стран регистрации. Это было дополнительной гарантией для зарубежных кредиторов. Возможные осложнения с расчетами могли быть отрегулированы на территории нахождения советского банка.

Острая необходимость поддержания иностранными кредитами зарождающейся советской внешней торговли объясняет столь быстрое развитие совзагранбанков в 20-е годы XX века. Возможности созданного в 1922 году «Российского коммерческого банка» (преобразованного в 1924 году во Внешторгбанк СССР) были еще небольшими. Сеть его отделений активно работала только в слаборазвитых азиатских странах (Западный Китай, Афганистан, Турция). Их явно не хватало. Не случайно в первое время для ведения внешнеторговых операций открывались банковские столы (или банковские отделы) при торговых представительствах Нар-

комата внешней торговли СССР, с ограниченным набором банковских операций. Причем они являлись своего рода филиалами другого кредитного учреждения — Промбанка. В начале 30-х годов такой «банкстол» в Кабуле возглавлял полпред СССР в этой стране.

После того, как в 1921 году Великобритания и Россия подписали торговое соглашение, возобновились связи российских кооперативных организаций, находящихся по обе стороны границы. В результате этого в 1924 году было подписано соглашение с Всесоюзным кооперативным банком, Всекобанком. В соответствии с условиями соглашения владельцем контрольного пакета Московского народного банка (МНБ) в Лондоне становился Всекобанк. А другими акционерами — потребительские и сельскохозяйственные организации.

Результаты деятельности банка оказались достаточно хорошими, баланс банка в 1924 году вырос в 2,5 раза по сравнению с уровнем 1923 года и составил на конец года 2,4 миллиона фунтов стерлингов. Акционерный капитал увеличился до 500 тысяч, а в 1925 году удвоился и составил 1 миллион фунтов. В 1925 году Моснарбанк создает филиал в Париже (на базе Эйробанка), вновь открывает агентство в Нью-Йорке (1926 г.) и филиал в Берлине (1928 г.).

Большинство операций, проведенных Моснарбанком в эти годы, пришлось на Центросоюз, действовавший в Великобритании в качестве закупочно-торгового агентства российских кооператоров. Основным видом услуг, оказываемых в то время банком своим клиентам, являлось предоставление авансов в счет товаров или сумм, обеспечиваемых траттами (переводными векселями). Что же касается экспорта товаров в СССР, то Моснарбанк гарантировал кредиты от имени советских заказчиков, открывал документарные аккредитивы в пользу продавцов и учитывал векселя по коммерческим тарифам. Основные статьи экспорта из СССР в Великобританию приходились в то время на сливочное масло, натуральные меха, мясопродукты, икру, лен, коноплю и нефтепродукты. Великобритания экспортировала в Советский Союз главным образом чай. Моснарбанк не был первым советским банком на территории Великобритании. В 1923 году в Лондоне в качестве банковской корпорации «Арко» был учрежден Bank of Russian Trade Limited «Банк для русской торговли». Его только в 1932 году поглотил Моснарбанк. На «Арко» (Arcos Banking Corporation), который был наследником торговой организации с тем же названием, в конце 20-х годов приходилось две трети объема англо-советской торговли. Доля Московского народного банка составляла в это время двадцать пять процентов.

Похожие события происходили в начале 20-х годов во Франции. После установления дипломатических отношений между СССР и Францией полпредом в этой стране Леонидом Красиным была предпринята попытка создания в Париже большого советского банка. Однако продолжительная затяжка с разрешением на его учреждение со стороны правительства Франции, впредь до разрешения вопросов, связанных с взаимоотношени-

ями двух стран, заставили советское правительство в мае 1925 года принять решение о «необходимости немедленно же приобрести акции подходящего Французского банка, сделав это по возможности быстро и без лишнего шума»<sup>1</sup>. Благодаря посредничеству Виктора Кампнера (сотрудника Внешторгбанка СССР) и Симона Познера (гражданина Франции) быстро была достигнута договоренность с главным акционером Коммерческого Банка для Северной Европы (Banque Commerciale pour L'Europe du Nord) Давидом Высоцким о «приобретении его банка за 135 000 ф. ст., т. е. о приплате к акционерному капиталу 5 000 000 франков»<sup>2</sup>.

Некоторое время Эйробанк развивался медленно и относился по масштабу своего баланса к категории малых банков. Удельный вес его основного капитала в общей сумме баланса советской зарубежной кредитной системы на 01.07.1927 г. равнялся 9,5%. Но рос банк быстрее английских собратьев.

Интересны отчеты о его работе тех лет: «...Отсутствие связей с крупными французскими банками объясняется как неблагоприятными политическими условиями, так и отсутствием с нашей стороны должной финансовой политики...

Центральный финансово-эмиссионный орган СССР ведет свои операции во Франции через иностранные банки (к тому же не французские), пропуская через них даже и те операции, которые без ущерба для широких интересов Госбанка, но с большой пользой для кредитного престижа Эйробанка можно было бы проводить через Эйробанк...

Требуется неотложное увеличение суммы основного капитала Эйробанка. На 25 млн фр. (ок. 2 млн руб.) нельзя построить ни более-менее широкого здания иностранных кредитов, ни более-менее исчерпывающего финансирования нашей внешней торговли во Франции»<sup>3</sup>.

Еще раньше, сразу же после заключенного во время Генуэзской конференции в городе Рапалло (Италия) 16 апреля 1922 года Рапалльского договора между РСФСР и Германией и означавшего прорыв в международной дипломатической изоляции Советской России, был создан банк в Германии «Garkrebo» (Гарантийный и кредитный банк — Garantie und Kredit Bank Für den Osten). «Für den Osten» означает «для Востока».

«Гаркребо» обслуживал кредитование советско-германских торговых сделок, участвовал в размещении долгосрочных германских государственных займов в СССР. Его уставный капитал банка составил 15 млн марок. Банк практически полностью сумел освободить советское торговое представительство от несвойственной ему функции — проведения банковских операций. Так, в 1928 году доля банка во взаимной торговле двух стран составила — 133 млн руб., а торгпредства — 15 млн руб. Банк имел отделение в Гамбурге.

<sup>1</sup> Российский государственный архив экономики (РГАЭ), фонд 7590, оп. 4, дело 93.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

В середине 20-х годов «Гаркребо» активно работает, в частности, с Западно-Восточно-Европейским товарообменным акционерным обществом «Востваг» для СССР. Финансирует поставки в Германию «пушнины, гагарьих шкур, кишок, щетины, конского волоса, пух-пера, жмыха и т. д.»<sup>1</sup>. В торговых сводках упоминаются даже «3 т рвотного камня» и 20 кг «золота жидкого»<sup>2</sup>.

Чтобы понять характер работы банка, следует учесть, что компания «Востваг», основанная в Берлине в 1923 году, была одной из первых структур в мобилизационной сети коммерческих предприятий Разведывательного управления РККА за рубежом. Создал ее сотрудник советской военной разведки Сигизмунд Яновский вместе со своим братом Абрамом Эренлибом (Б. Б. Яновским). В Правлении этих «Рогов и копыт» было делегировано два представителя банка (один находился в Берлине, другой — в Москве).

Сразу после создания «Гаркребо» его директор Илья Давидович Левин учреждает в 1922 году сеть совзагранбанков в Скандинавии. В Дании (Копенгаген) — «Северное кредитное Акционерное Общество» («Норд-Кредит», «Det Nordiske kredit Akcie Selskab»), в Норвегии (Осло) — Сокрабанк (Банк для русской торговли), в Швеции (Стокгольм) — Свенска-банк («Svenska Ekonomiaktielolaget» (Экономибулагет)), с представительствами в Берлине, Стокгольме и Ревеле и капиталом 5 000 000 крон.

Левин пишет 21 февраля 1921 года в Москву: «В нашей схеме Стокгольм призван играть второстепенную роль. Все внимание обращено на Берлин, которому нужны будут огромные средства. Стокгольму мы можем уделить лишь самое необходимое, дабы он был в состоянии оправдать себя... Нам нужны здесь (в Германии) для наших оборотов германские марки в размере до 50 000 000 в день»<sup>3</sup>.

Не все идет, как спланировано, и 20 марта он отчитывается: «Свенска не досчитывается 1 760 000 шведских крон, которые она потеряла на активных операциях»<sup>4</sup>.

Время было трудное, директор скандинавских банков Семен Львович Гордон жалуется, что курьеры могут передавать документы в Москву один раз в три-четыре недели.

Следует отметить, что Левин был директором банка в Германии, «Главным Агентом Государственного Банка за границей». Его контора располагалась на центральной улице Берлина — Унтер ден Линден. А Главная Агентура занималась кредитованием зарубежных банков. И, кстати, об уже упомянутых «кишках». В 1924 году Правительство СССР учреждает совместно с «Англо-Америкэн Продукт Компания» АО «Акционерное общество по заготовке и обработке кишок и других продуктов убоя скота»,

<sup>1</sup> Российский государственный архив экономики (РГАЭ), фонд 7590, оп. 4, дело 93.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.



сокращенно «РОСКИШПРОМ», с уставным капиталом в 2 млн руб. Со стороны компании договор подписал все тот же И. Д. Левин!<sup>1</sup>

В 1923 году появляется Кооперативный транзитный банк (Cooperative Transit Bank) в Риге, столице тогда еще независимой Латвии. Создали его всероссийские кооперативные союзы, прежде всего Центросоюз СССР, в число пайщиков входили Всероссийский кооперативный банк и Госбанк СССР. Основной капитал банка составлял 3 млн лат. Вот интересное свидетельство о его деятельности.

«В ноябре 1923 советское правительство начало в Риге деятельность своих хозяйственных предприятий, имевших в основном политические цели, — например, Кооперативного Транзитбанка, который был создан для обслуживания советской транзитной торговли и внешнеторговых предприятий. Банк был организован Финансовым отделом ОГПУ и Народным комиссариатом рабоче-крестьянской инспекции (Рабкрин). Уже в 1923-м, Советы попытались через Кооперативный Транзитбанк поймать в свои сети Зигфридса Анна Мейеровичса, министра иностранных дел Латвии, одного из лидеров Крестьянского Союза. Мейеровичсу предложили превосходную финансовую сделку через Транзитбанк, от которой он отказался. Зато такое предложение принял Карлис Улманис. У Улманиса, лидера Крестьянского Союза, была своя роль в политических махинациях Советского Союза. Еще в 1920 г. Улманис наедине с советскими представителями демонстрировал себя как горячий сторонник латвийско-советских экономических отношений. В конце 1920-х и в начале 1930-х, в условиях мирового экономического кризиса, Советский Союз субсидировал партию Крестьянский Союз через учреждения типа союза потребкооперации *Konsums*, акционерных обществ *Standartlini* и *Lats*. Эти фирмы получали выгодные заказы на продажу советской нефти и сельхозтехники на латвийском рынке, а также закупку латвийских сельхозпродуктов, получая беспроцентные ссуды от Транзитбанка.

Советская разведка вышла на Улманиса еще в середине 1920-х. Сначала игра шла более-менее тонкая. Советский Кооперативно-транзитный банк не раз спасал льготными кредитами предприятия Крестьянского союза. Затем Улманису прямо стали давать деньги. ...Улманис на советские деньги «ездил по границам», как писали в отчетах сотрудники посольства, а от выполнения обещаний уклонялся. Так, в 1928 году он получил 2000 долларов, чтобы расколоть намечавшийся блок Риги с Варшавой. Однако вместо этого стал шантажировать Москву, потребовав выплаты дополнительных сумм и покупки у Крестьянского союза одной из газет. Деньги ему выдали — в обмен на расписку, а от газеты отказались».<sup>2</sup>

Вообще создание совместных банков в ту пору в Европе было делом распространенным. Так, «Давид Браиловский, сын умершаго Павла, родив-

<sup>1</sup> РГАЭ ф.7590, д.3, о.10.

<sup>2</sup> Magnus Ilmjärvi «Silent Submission: Formation of Foreign Policy of Estonia, Latvia & Lithuania: Period from Mid-1920-s to Annexation in 1940», Stockholm, 2004.

шийся в Екатеринославле, проживающий в Париже, банкир», учреждает с итальянскими партнерами Акционерное общество «Итало-Русский банк (Banca Italo-Russo)». 23 октября 1919 г. вышел занимательный учредительный акт, который подписал Виктор Эмануил III, «милостью Божией и волей народа Король Италии». Срок существования Общества определялся со дня его учреждения до 31 декабря 1970 года.<sup>1</sup>

В октябре 1920 года в Лондоне был учрежден российско-британский банк, в акции которого вложила средства известная английская компания «Зерега», торговавшая хлопком с Россией. Главными его акционерами стали российские нефтепромышленники (во главе с Георгием Лионозовым) и Московский купеческий банк. Председателем Совета директоров в этом банке через некоторое время стал Густав Людвигович Нобель. Там же работал С. А. Шателен, бывший замминистра финансов Российской империи, и ряд других видных деятелей финансовых ведомств. Банк прекратил свое существование в 1946 году.

В начале 20-х годов в Париже также действовал русский банк ПетроПари (PetroPari). Он располагал большими финансовыми средствами, и с ним так же велись переговоры по покупке.

Еще более активная учредительская активность наблюдалась на Востоке. В апреле 1922 года представительством Дальне-Восточной Республики в Хабаровске был учрежден «Банк Дальне-Восточной Республики» (Дальне-Восточный банк). Оперативно он был связан с Дальне-Восточным банком в Харбине, существовавшим до этого и кредитовавшим транзитный экспорт из Китая. Харбинский банк также после проведения первой денежной реформы в РСФСР скупал червонцы на рынках Маньчжурии, чем способствовал регулированию его курса

В августе 1923 году с уставным капиталом в 5 000 000 золотых рублей был учрежден Русско-Персидский банк (Русперсбанк), переименованный в 1932 году в Русско-Иранский банк (Bank Russo-Iran). Согласно его уставу, он «имеет целью кредитное и расчетное обслуживание торговли Персии с СССР, а также содействие развитию сельского хозяйства и промышленности Персии».<sup>2</sup>

Это был единственный в Иране банк с иностранным капиталом. Дело в том, что уже после его появления в стране вышел указ, запрещающий создание иностранных банков. К 1954 году все акции банка, принадлежавшие иранским купцам, были выкуплены советскими организациями (84% акций стали принадлежать Внешторгбанку СССР и 16% — Госбанку СССР).

Кроме главной конторы в Тегеране у него было 16 (!) отделений: Бабольское, Базарское, Барфрушское, Бендер-Гязское, Буширское, Исфаганское, Казвинское, Мешедское, Мохаммерское, Пехлевийское, Рештское, Сабзеварское, Сарийское, Тавризское, Хамажрданское, Ширазское.

<sup>1</sup> РГАЭ, фонд 7590, оп. 3, дело 1.

<sup>2</sup> РГАЭ, фонд 7590, оп. 4, дело 92.



Основной капитал банка имел следующую динамику: в 1923 г. — 5 млн руб., в 1949 — 15,8, в 1975 — 6,5 млн руб. Основным направлением деятельности банка было кредитное и расчетное обслуживание советской торговли с Ираном.

С Русперсбанком связана интересная история. 21 февраля 1921 года Казвинский казачий полк под командованием будущего шаха Реза-хана принял активное участие в государственном перевороте в Тегеране. После которого сначала Реза-хан был назначен командиром казачьей дивизии, а затем занял пост военного министра страны. Уже 26 февраля в Москве был подписан советско-иранский договор, в котором был зафиксирован отказ Советской России от всего, чем владела в Иране царская Россия. Многие государственные деятели Ирана, в том числе и военный министр, приветствовали заключение этого договора.

А военная карьера Реза-хана началась в полку персидских казаков и, став в 1925 году шахом, он сделал казаков своей личной гвардией. Так вот с 1923 года казаки, как рассказывали старожилы банка, охраняли Русперсбанк. То есть были его службой безопасности.

Для развития торговли и экономической жизни Тувы (в те годы республика не входила в состав СССР) в конце 20-х годов учреждается акционерный Тувинский Торгово-Промышленный банк. Его капитал — 300 000 рублей. Из них 2/3 — принадлежит Правлению Госбанка СССР, а 1/3 — Правительству Тувинской Народной Республики. Баланс банка на 1 февраля 1931 года — 3 500 000 рублей. В его задачи входило проведение практически всех операций по кредитованию как внутренней, так и внешней торговли ТНР и, кроме того, на него было возложено денежное производственное кредитование сельского хозяйства ТНР и завод в ТНР сельскохозяйственных машин и орудий. Долгое время кроме чисто банковских операций банк также занимался хлебозаготовками. Потом эта работа была передана Тувинценкопу. «У банка имеется мараловодческое хозяйство и опытное овцеводческое хозяйство, которое будет выделено в отдельное хозяйство. Тувинский Торгово-Промышленный банк будет в нем акционером»<sup>1</sup>.

В кадровой работе этого банка заметна дискриминация по национальному признаку. Так, член Правления Тувинского Торгово-Промышленного банка от СССР, судя по штатному расписанию, получает оклад 400 рублей, а член Правления от Республики Тувы — только 200. Зато заметна забота о подрастающем поколении: в штате банка значатся ученики Черепанова и Тютючей с одинаковым окладом 40 рублей — соответственно член ВЛКСМ и пионер.

В 1924 году организуется Монгольский торгово-промышленный банк (в городе Урга). С его помощью Монголия получила возможность ввести национальную валюту и осуществить денежную реформу. В декабре 1925 года были выпущены и поступили в обращение первые в истории

<sup>1</sup> РГАЭ, фонд 7590, оп. 1, дело 16.

страны национальные денежные знаки — тугрики. На банк были возложены функции кассового исполнения государственного бюджета и привлечения сбережений населения в сберегательные кассы. Он претворял в жизнь валютную монополию страны, осуществлял расчеты по всей ее внешнеэкономической деятельности.

Из воспоминаний А. М. Розанова, сотрудника Внешторгбанка СССР: «В отделении Монголбанка работать пришлось без переводчика с малым количеством монгольских сотрудников, а этого было недостаточно при большом объеме операции отделения. Приходилось принимать вместо монгольских русских работников, из семей советских военнослужащих, которые с банковской работой также были совершенно не знакомы. Их приходилось самому обучать, а это отнимало много времени, поэтому очень часто приходилось работать сверхурочно. Что касается ревизионной работы, то все время приходилось находиться в разъездах по отделениям Монголбанка, раскиданным по всей стране».

Вот список отделений, действующих в 1931 году: Алтан-Булак, Баин-Тумен (б. Сан-Бейс), Цецерлик, Чжибуоланту (б. Улясутай), Джиголанту (б. Кобдо), Ундурхан, Мурын-Курень, Улам-Ком, Ван-Курень, Югодзырь, Лама-Гечен, Хан-Тайшири, Дата-Хурен и Мишик-Гун.

В штате главной конторы значилось 93 человека (76 работало, из них только 18 были гражданами Монголии). В отделениях числилось 6 либо 13 человек. Среди них подавляющее число граждан СССР. Но во всех отделениях в штатном расписании значится должность «монгол-счетовод». Вот некоторые характеристики сотрудников одного из отделений: «Подлежит замене по чистке Комиссии», «Весьма слаб, но работу кое-как выполняет», «Подлежит замене по политическим соображениям, но работник хороший», «Работник очень хорош — политически нужен надзор», «Подлежит замене по политическим соображениям, давно распорядился уволить», и, наконец, «Хороший работник, но пьет. Будет пока использован». Запешь тут, отделение-то в Ундурхане!<sup>1</sup>

В 1928 году в городе Кубе (Япония) открыл свое отделение Дальне-Восточный Акционерный банк. Оно планировало охватить своей деятельностью всю территорию страны. Больше о нем сведений обнаружить пока не удалось.

Первое отделение Внешторгбанка за рубежом было открыто в 1924 году в Константинополе (ставшем потом в Стамбулом). Оно действовало как филиал советского банка, подчиняясь турецкому законодательству. Штат его был не маленький — около 30 человек. Причем не менее половины составляли советские граждане. В штатном расписании среди «курьеров» и «охранников» даже значится должность «мальчик». Ее в 1926 году занимал некий Я. Шакин. Отделение обслуживало: Полпредство и Торгпредство СССР в Турции, уже упоминаемую банковскую корпорацию «Аркос Лимитед», местком советских учреждений, Совторг-

<sup>1</sup> РГАЭ, фонд 7590, оп. 1, дело 16.

флот, Нефтесиндикат, Закгосторг, Руссотюрк и ряд «турецкоподданных» предпринимателей, среди которых: А. Джаношвилли, А. Абрамович, Маир де Боттон и др.<sup>1</sup>

Представительство Внешторгбанка в Афганистане (г. Кабул), числилось счетной частью полпредства СССР. Еще более странное положение было у представительств в Западном Китае (гг. Урумчи, Кашгар, Кульджа, Чутучак). В начале 1930-х годов они вообще не имели статуса, назывались «финансово-счетными конторами СССР» без указания принадлежности их к тому или иному кредитному учреждению СССР и действовали практически на свой страх и риск. Формально эти структуры также числились счетными отделами советских консульств и торговых агентств.

Как уже, наверное, стало ясно, работало в то время в совзагранбанках большое число людей. Только в Описи сотрудников заграничных банков, получивших заграничные паспорта в 1922–1926 годах, значится 664 человека. Число работающих сильно превышало это количество, но даже оно несравненно больше, чем штаты всех банковских загранучреждений в 70–80-е годы (тогда в совзагранбанках и отделениях Внешторгбанка одновременно работало немногим более 100 человек).

Общий баланс всех совзагранбанков в 1925 году составлял 164 млн рублей.

Под влиянием мирового экономического кризиса деятельность советских заграничных банков после 1933 года чувствительно сократилась.

Сокращение объема операций, в частности, Московского народного банка, продолжалось все 30-е годы, во время Второй мировой войны и еще долго после ее окончания. Банк был вынужден в 1934 году закрыть свое парижское отделение и в 1935 году — берлинский офис. В этот же период были проданы принадлежащие Моснарбанку акции Рижского транзитного банка, банка «Свенска» в Стокгольме и Коммерческого банка для Северной Европы в Париже. В июле–августе 1935 года Моснарбанк и Эйробанк продали Внешторгбанку СССР по 1000 акций Дальбанка.

Этот период характеризовался и осложнением политических отношений СССР с Великобританией. Моснарбанк был вынужден приспособиться к сложившимся обстоятельствам, выполняя скромную роль расчетной кассы торгового представительства Советского Союза в Лондоне. Только после создания антигитлеровской коалиции и потепления советско-британских отношений в условиях сотрудничества наших стран удалось повысить активность банка.

Следует сказать, что в 20-х годах административно одна группа совзагранбанков подчинялась Госбанку СССР, а другая — Наркомторгу, который в свою очередь делегировал контроль за ними Внешторгбанку. В се-

<sup>1</sup> РГАЭ, фонд 7590, оп. 4, дело 192.

редине 1930-х годов процесс ослабления европейских совзагранбанков сопровождался концентрацией акций и паев заграничных банков, подконтрольных Правлению Внешторгбанка в его руках.

Общий баланс всех совзагранбанков в 1941 году составлял — 506,6 млн рублей. К концу 30-х годов сильно выросла роль совзагранбанков в Азии. Вот некоторые общие показатели этих банков:

	Совзагранбанки в Азии (в млн руб.)	Совзагранбанки в Западной Европе (в млн руб.)
Основной капитал	21,4	17,4
В т. числе доля Госбанка и Внешторгбанка СССР	11,6	6,8
Резервный капитал	6,4	5,4
Средства, находящиеся в Госбанке и Внешторгбанке	70,3	20,5

Особенностью работающих в Азии совзагранбанков были: большой объем текущих счетов и вкладов местных юридических и физических лиц — 40,8 млн руб. (они всегда активно кредитовали национальное купечество, как, например, в Иране или тесно работали с местными правительствами, как, например, в Монголии или Туве), а также эмиссия банкнот в обращение — 73,3 млн руб. Эта деятельность сопровождалась большим объемом учетно-ссудных операций с иностранными организациями (166,7 млн руб.) и была высоко прибыльна. Все это не было характерно для советских банков из Западной Европы. В них были значительные по тем временам объемы денежных средств по текущим счетам в иностранных банках (111,3 млн руб.) и высокая задолженность Госбанку и Внешторгбанку СССР по пассивам — 106,3 млн руб.

В конце 30-х годов — начале 40-х годов естественным порядком прекратили свое существование Тувинский Торгово-Промышленный банк и Кооперативный транзитный банк из Риги. Вначале была принята в состав Союза ССР Латвия. Соответствующий закон принял 5 августа 1940 года Верховный Совет СССР, основываясь на обращении Народного Сейма, избранного 14–15 июля 1940 года. Эти выборы, кстати, были признаны законными и западными державами, так как их дипломаты присутствовали на церемонии открытия Сейма. 11 октября 1944 года на заседании Президиума Верховного Совета СССР, проходившего под председательством всесоюзного старосты Михаила Калинина, было принято решение о принятии Тувинской Народной Республики в состав СССР.

Латвия и Тува перестали быть «заграницей», поэтому и банки, работающие в них, вышли из категории «совзагранбанков», войдя в систему Госбанка СССР.

В годы Второй мировой войны деятельность большинства совзагранбанков практически была приостановлена.

Коммерческий Банк для Северной Европы был закрыт в июне 1940 года. После войны в июле 1946 года его вновь открыли.

Интересна история о трансформации названия этого французского совзагранбанка. До конца 40-х годов его сокращенно называли «Евробанк» либо «Еуробанк». И вдруг появляется очень странное название «Эйробанк». Странное потому, что слово «L'air» соответствующее по звучанию «Эйр» по-французски значит «воздух». Не очень соответствует успешному и надежному банку. Один знающий человек мне сказал, что появлению этого названия банк обязан проводимой в СССР в конце 40-х годов борьбе с космополитизмом! Часть названия «Евро» кому-то очень напоминало слово «еврей». Хотя существуют серьезные сомнения в этой гипотезе — название «Эйробанк» фигурирует периодически и в 30-е годы. Возможно, по указанной причине оно закрепилось среди ряда альтернативных.

Банк в Германии «Гаркребо» практически приостановил свою деятельность в 1930-е годы. Тогда после прихода к власти нацистов во все банки Германии в качестве контролеров были направлены комиссары. Банк «Гаркребо» в эти годы резко ослабил свою деятельность, но лицензию сохранил. Возобновлена деятельность банка была в конце 1945 года, но на него было возложено множество новых функций. Он стал обслуживать всю хозяйственную деятельность в советской зоне оккупации. Других банков в ней не было. А Советская военная администрация в Германии (СВАГ) готовила этот банк как предвестник Госбанка и Внешторгбанка новой Германии.

Банк работал все 50-е годы, заключал клиринговые соглашения по торговле, обслуживал даже Министерство внешней торговли и Министерство финансов ГДР. Выполняя фактически функции госбанка страны. Банковская система ГДР тогда еще не встала на ноги, и ей требовалась помощь.

В нашем банке работало несколько сотен сотрудников, и в том числе десятки советских служащих, командированных из Госбанка СССР. В конце пятидесятых годов «Гаркребо» был передан ГДР, как и множество других объектов и структур. Вскоре после этого он перестал существовать, т. к. был слит с государственными банками ГДР.

В 1947 году в другой стране — союзнике гитлеровской Германии был создан Советско-Румынский банк (Banca Sovieto-Romano, Sovrombank) с уставным капиталом в 100 000 лей.

Моснарбанк работал все военные годы. Но так как фронт требовал все новых и новых бойцов, то штат его постоянно сокращался. Бывали времена, когда число служащих составляло всего четыре человека. В результате банк фактически превратился в простое платежное агентство Госбанка. Один из служащих Моснарбанка, Дж. Гилбей, вернувшийся в Московский народный банк в 1945 год, вспоминал о том времени так: «Когда я вернулся с войны, наше помещение находилось на Финсберисеркус, в подвале. С моим возвращением штат вырос до шести человек. Чтобы как-то обогреть помещение, у нас было два угольных камина, но уголь выдавался по карточкам, поэтому приходилось постоянно экономить. Такая вот спартанская была у нас жизнь!»

Сильно осложненной оказалась работа российских зарубежных банков и в пятидесятые годы, в длительный период холодной войны. Состояние торговли и политики оставалось далеко не благоприятным, и, ввиду того, что средства, выделенные в соответствии с Планом Маршалла, были недоступны для СССР, совзагранбанки в Западной Европе старались найти другие способы для финансирования импортных поставок в Советский Союз и стимулирования экспорта.

И их деловая активность понемногу возрождалась. Так, к концу 1948 года капитал Моснарбанка вырос до 15,5 миллионов фунтов, что явилось значительным ростом по сравнению с уровнем конца 1945 года — 1,5 миллионами фунтов. Однако уже в 1952 году баланс уменьшился до 6 миллионов фунтов. Более того, с закрытием шанхайского филиала в мае 1950 года исчезла международная сеть филиалов банка. В протоколе заседания совета директоров от 1950 года отмечается, что ввиду неустойчивого финансового положения в Китае, не существует оснований ожидать расширения деятельности нашего шанхайского филиала. Закрытие было вынужденным — связи между Главной конторой и филиалом были нарушены уже в течение многих лет.

Возрождение деятельности Моснарбанка связывают с приходом к его руководству в мае 1959 года бывшего управляющего шанхайским филиалом Русско-Азиатского банка Андрея Ильича Дубоносова. Во время войны он работал генеральным управляющим «Black sea and Baltic Insurance company», часто именуемой в Советском Союзе «Блэкбалтси». В частности, страховал английские суда, возившие в Россию грузы по Ленд-лизу (заработал на этом неплохо для страны и получил орден Трудового Красного знамени), потом работал в Главном управлении советского имущества за границей (ГУСИМЗ). Отделения ГУСИМЗ были созданы после войны в Восточной Германии и странах, воевавших на стороне фашистской Германии и освобожденных советскими войсками (Австрии, Венгрии, Румынии), для сбора и направления в СССР репарации: части производимой там готовой продукции и отобранных местных заводов и предприятий. Возглавлял эту организацию Богдан Захарович Кабулов, первый заместитель Берии.

В период с 1958 по 1960 год количество штатных сотрудников Моснарбанка выросло с 40 почти до 100. Но советских граждан среди них было еще мало — председатель и два директора (чуть позже разрешили взять еще двух). У нового руководителя Дубоносова сложились хорошие отношения в лондонском Сити. Банк из полуподвального помещения на Финсберри-серкус переселился на Моргейте, в дом номер четыре, прямо рядом с Банком Англии.

Тогда же, в 1959 году, в США появилось «Дело гражданки Е. Вейламан». Оно нам интересно, так как непосредственно с ним связано создание Моснарбанком и Эйробанком рынка евродолларов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Об этом в отдельной статье, помещенной в эту книгу (прим. авт.-сост.).



Не менее важные исторические события происходили в азиатских совзагранбанках. Так, в 1945 году возник советско-американо-английский кризис в Северном Иране (называемом также Иранским Азербайджаном), практически начавший холодную войну бывших союзников. Советский Союз поддержал тогда Азербайджанский Демократический конгресс, стремящийся создать в Иране национальную автономию, со столицей в Тебризе (а в дальнейшем, возможно, присоединиться к Советскому Азербайджану). Не был оставлен в стороне и Русиранбанк. Он был втянут в финансирование «демократического правительства». Через него были вложены большие денежные средства в Тебризский банк. Увы, автономия в Южном Азербайджане просуществовала меньше года и прекратила свое существование 11 декабря 1946 года, когда войска иранского центрального правительства Ирана захватили ее территорию. Все отделения Русско-Иранского банка (кроме центрального в Тегеране) были закрыты.

Судя по всему, банк использовался не только в коммерческих целях и ранее, вот, в частности, что говорит герой книги В. С. Пикуля «Честь имею. Исповедь офицера Генштаба»: «Я появился в Тегеране для ревизии «Русско-Иранского банка», солидного учреждения, которое с давних времен сотрудничало с персидскими деловыми кругами. Всегда плохо смыслил в вопросах денежных обращений, а теперь — в роли московского ревизора — я имел этот банк лишь прикрытием для своих дел, весьма далеких от развития экономики. Директор банка мог быть вполне уверен, что я не посажу его за растрату. Я входил в подчинение майору Сергею Сергеевичу Т[уманову], который возглавлял группу советской разведки, жестоко боровшейся с нацистским подпольем в Иране...»

В 1950 году было ликвидировано отделение Внешторгбанка в Турции, как уже говорилось, закрылся шанхайский филиал Московского Народного Банка. В 1954 году правительство СССР передало Монголии свою долю участия в Монголбанке, и этот акционерный банк был преобразован в Государственный банк Монгольской Народной Республики.

Как уже говорилось, процесс безвозмездных передач продолжил Н. С. Хрущев, подарив ГДР множество хозяйственных объектов и структур, в том числе и банк «Гаркребо». На его основе тоже были созданы государственные банки ГДР.

Новая эра в развитии совзагранбанков началась в ноябре 1960 года, когда Совет Министров СССР принял решение о сосредоточении всех расчетных и кредитных операций с иностранными банками во Внешторгбанке СССР. Приказ по Госбанку СССР определил, что в связи с передачей Внешторгбанку СССР расчетных и кредитных операций с иностранными банками по экспорту и импорту товаров, расчетов по неторговым платежам, а также кредитования советских внешнеторговых организаций Управление иностранных операций Правления Госбанка СССР преобразуется в Валютно-экономическое управление Правления Госбанка СССР.

1 января 1961 года появился «Большой» Внешторгбанк СССР, игравший столь важную роль в финансово-банковской политике Советского Союза вплоть до 1991 года. К этому моменту у Советского Союза оставалось только три заграничных банка — Московский народный, Эйробанк и Русско-Иранский. И была явная потребность расширить эту сеть.

Начинается период создания новых совзаграничных банков с появления в 1963 году отделения Московского Народного Банка в Бейруте (Ливан). Наконец в 1966 году создается банк с участием Госбанка СССР, Внешторгбанка СССР, внешнеэкономических организаций и уже действовавших зарубежных акционерных банков — Восход Хандельсбанк (Woschod Handelsbank) в Цюрихе (Швейцария).

На протяжении следующего десятилетия, было создано еще три банка, вернулся Советский Союз и на азиатский рынок. В 1971 году Моснарбанк открыл свой филиал в Сингапуре.

Но обо всем остальном лучше узнаем от очевидцев этих событий...

Н. Кротов





---

---

## СССР — родина евродоллара

Эту историю мне поведал Т. И. Алибегов. Однажды, в начале 60-х годов, изучая дела совзагранбанков: лондонского Моснарбанка и парижского Эйробанка — он наткнулся на некое «дело гражданки Е. Вейламан». Подробностей дела Томас Иванович не помнил, но то, что акции этой гражданки США оказали влияние на создание в Европе совершенно нового и весьма популярного впоследствии рынка, он был уверен! Оказалось, «дело гражданки Вейламан» действительно хорошо известно, оно является иллюстрацией разделов «Иммунитет государства и его виды» в учебниках по международному праву, однако про евродоллары там не сказано ничего.

### Кому — война, а кому...

В 1944 году в небольшом американском городке Бреттон-Вуд (штат Нью-Гемпшир, США) собрались представители финансовых властей тех стран, что имели наибольший вес в мировой экономике на тот период времени. Вопрос на повестке стоял непростой: хотя Вторая мировая война еще не закончилась, исход ее фактически был предрешен и следовало подумать о том, какими путями восстанавливать не только разрушенную Европу, но и всю мировую экономическую систему. Поскольку Англии весьма сильно досталось от нацистов (хоть ее и не оккупировали, зато методично разрушали в течение нескольких лет) и ее экономика находилась не в лучшем состоянии, английский фунт стерлингов уже не мог единолично исполнять функции международной резервной валюты<sup>1</sup>.

Все же фунт решили окончательно не списывать, а ввели вторую резервную валюту — доллар США. Что было вполне объяснимо: американская экономика от военных заказов, в том числе и иностранных, росла, как на дрожжах, Америка оказалась основным поставщиком большинства товаров, производимых на развитых рынках. К тому же

---

<sup>1</sup> *Справка:* Резервная (ключевая) валюта (*англ. reserve currency*) — иностранная валюта, в которой центральные банки других государств накапливают и хранят резервы для международных расчетов по внешнеторговым операциям и иностранным инвестициям.

именно США располагали к концу войны практически 75% всего общемирового золотого запаса.

И потому не стоит удивляться, что американские деньги вскоре вытеснили фунт, превратив ее во второстепенную валюту. Впрочем, так было на уровне макроотношений: Центробанки, межгосударственные субсидии, международные сделки и так далее.

Что же касается бытового и обычного коммерческого оборота, то в каждой стране ходили свои деньги, как, впрочем, и банки открывали счета только в валюте собственного государства: швейцарские — во франках, немецкие — в марках, английские — в фунтах.

Ситуация кардинально изменилась лишь после 1959 года.

Именно тогда некая американская гражданка Е. Вейламан, владеющая акциями английских акционерных обществ «Тетюхе майнинг корпорейши» и «Лена Голдфилдс лимитед», обратилась в международный суд в Нью-Йорке с иском к Советскому Союзу. Основанием для иска явилось то обстоятельство, что Общества не выплачивали по акциям дивиденды. И ссылались при этом на то, что СССР отказался их выкупать. Последствием своего шага она тогда не представляла!

Иску дали ход, и в его обеспечение на счетах Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР в трех нью-йоркских банках были заблокированы счета (всего на сумму около 55 тыс. долл., на сумму иска). Понятно, что для оплота социализма во всем мире это были не деньги. Но идти на поводу у какой-то госпожи Вейламан (тем более, бывшей гражданки СССР) было нельзя. Одинаково неприемлемыми были ни мировое соглашение с истицей, ни, тем более, проигрыш в суде. Поскольку любой из этих вариантов был прецедентом для того, чтобы у СССР моментально возникли бы гигантские проблемы в финансовой сфере. Потенциальная основа для которых была заложена еще в 1920 году.

### **«Мы на горе всем буржуям»**

Было бы глупо считать большевистское руководство Советской России мечтателями или романтиками, только и грезившими о мировой революции. Каким, например, увидел того же Ленина, знаменитый фантаст Герберт Уэллс. На самом деле основу руководства страны составляли очень жесткие прагматики, которые практически сразу после окончания Гражданской войны понимали, что в одиночку поднять разваленное хозяйство им не под силу. Потому что для поднятия страны нужны были и финансы, и техника, и профессиональные кадры. На уровне не лавочки по ремонту керогазов и самоваров, а серьезного промышленного производства, без привлечения иностранцев в той или иной форме такое перевооружение осуществить было невозможно.

Тогда-то в марте 1921 года коммунисты и провозгласили НЭП — Новую Экономическую Политику, допустив на некоторое время многоукладность социалистической экономики. Но прагматизм товарищей под-

тверждает то обстоятельство, что на самом деле иностранных капиталистов в социалистический огород запустили еще раньше.

23 ноября 1920 года Совнарком в целях привлечения иностранного капитала выпустил Декрет о концессиях. Однако работа по первым концессионным предложениям началась еще в мае того же года. Для организации этой работы 30 июня 1921 года при ВСНХ был учрежден Концессионный комитет. Кроме него заявки рассматривали в Госплане и Наркомвнешторге и некоторых других ведомствах.

В 1921 г. появились первые 5 концессий. И процесс пошел. В 1922 г. их было 10, к середине 1923 г. уже 32. Особо агитировать и уговаривать иностранцев не приходилось. Наоборот, большевики отбирали из желающих поработать в Советской России только «лучших» из тех, кто соглашался на условия российской стороны. Заявки на заключение концессионных договоров сыпались, как из рога изобилия: только в 1922 г. поступило 332 заявки, а лишь за первое полугодие 1923 г. — 283 заявки.

8 марта 1923 года появился и Главный концессионный комитет (ГКК) при Совнарком РСФСР. Именно он давал разрешение иностранным компаниям вкладывать средства советскую промышленность. На него было возложено право контроля ведомств и учреждениями, заключающих договора; и концессионеров (исполнение ими обязательств). И возглавил его вскоре не кто иной, как пламенный революционер, трибун, оратор и военачальник, только что, в 1925 году, освобожденный от обязанностей председателя Реввоенсовета СССР и военного наркома... Лев Троцкий. В самом по себе таком назначении крылась известная издевка, прежде всего, над Троцким. Лев Давидович до сих пор бредил мировой революцией, а ему поручили «помогать буржуям наживаться» (обвинить его в «распродаже Родины» сложно, вряд ли он таковой считал Советский Союз)!

Но иностранцы были готовы договариваться хоть с чертом, лишь бы вернуться в Россию.

Неудивительно, что первыми в новую Россию рванули те, чью собственность незадолго до этих событий большевики национализировали. В частности, английская компания «Лена Голдфилдс лимитед» («Ленские золотые прииски»), которая владела знаменитыми Ленскими приисками. Компания работала в России так успешно, что, например, в сезоне 1909–1910 годов выплатила своим акционерам гигантские дивиденды — 56%.

В истории советской концессионной политики 20-х гг. эта компания занимала особое место. Это было крупнейшее в Советской России концессионное предприятие. Основная часть акций находилась в руках нью-йоркского бизнесмена, бывшего российского подданного Г. О. Бененсона, так что по существу это «английское» предприятие было американским.

Производственная деятельность «Лена Голфилдс» в географическом плане охватывала огромную территорию от Якутии до Уральского хреб-

та, а ее экономические интересы были сосредоточены на добыче и переработке минерально-сырьевых богатств Урала и Сибири. Только на Среднем Урале ей были переданы: Ревдинский, Бисертский, Северский металлургические заводы, Дегтярское и Зюзельское месторождения меди, Ревдинские железные рудники, Егоршинские угольные копи и прочее, прочее, прочее. На всех предприятиях в 1930 году работало 15 тыс. человек.

Тем временем на Западе начался банковский кризис. Компании, вложившие в первые годы своей работы значительные деньги в модернизацию российских предприятий, столкнулись с нехваткой финансовых средств. Они вынуждены были сокращать издержки и экономить средства. В конце 20-х годов стала заметна социальная напряженность на концессионных предприятиях.

На первом этапе концессионеры готовы были на все и при заключении договоров принимали на себя обязательства руководствоваться советским трудовым законодательством. Теперь же им указали на невыполнение коллективных договоров по заработной плате, ухудшение условий труда, введение жесткой системы дисциплинарных наказаний. В борьбу, как положено, включились партийные и профсоюзные организации предприятий.

У нас нет надежных свидетельств об организации труда на этих концессионных предприятиях в 20-е годы, но в дореволюционные времена шуровали там всюду, пользуясь отсутствием какой-либо защиты рабочих от беспощадной эксплуатации. Недаром управляющий Ленскими приисками Белозеров любил повторять: «У меня от коня остается грива да хвост, а от рабочего — только нос». В 1911 году, как свидетельствует статистика, на каждую тысячу работающих приходилось семьсот случаев травматизма.

Не случайно в этих условиях 4(17) апреля 1912 года рабочие вышли на демонстрацию с экономическими требованиями. И были расстреляны. 270 человек было убито и 250 ранено.

В конце 20-х годов на концессионных предприятиях вновь начались частые проверки, выявлялись нарушения норм охраны труда и советского трудового законодательства. Да как же их не найти, если необходимо это сделать! В 1930 г. в результате обнаруженных нарушений концессионный договор был расторгнут, концессия «Лена Голдфилдс» была ликвидирована. Несколько сотрудников компании были отданы под суд по обвинению в контрреволюционной деятельности.

Капиталистические дельцы, естественно, даже в условиях социалистического государства пытались работать по-капиталистически. Так, например, при подписании концессионного договора они обещали вложить в предприятие большое количество иностранного капитала, а затем самым бесцеремонным образом нарушили это обещание. Больше того, они все время требовали субсидий у Советского правительства.

В общем, все напоминает наше время с «Сахалином-2».

Начиная с 1928 г. новые концессионные договоры уже не подписывались. В 1930–1931 гг. ГКК стал выполнять только консультационную роль, а 14 декабря 1937 года — его упразднили.

Потом была серия арбитражных судов... И, наконец, иск 1959 года.

Тогда нам очень помог «Chase Manhattan Bank», он предложил все средства в размере требования истицы сконцентрировать у него. Перемещение средств между американскими банками не возбранялось. Вейламан предъявила иск уже к американскому банку. Начались судебные тяжбы, дело мы, кстати, не без помощи американских партнеров, выиграли. Верховный суд штата Нью-Йорк 1 октября 1959 года после официального протеста СССР, поддержанного и госдепартаментом, признал иммунитет собственности СССР, то есть средств, находящихся на счетах в «Chase Manhattan Bank».

И вот, не желая в дальнейшем рисковать, Госбанк СССР перевел все свои долларовые средства из США в советские банки, находящиеся в Европе — Эйробанк (Париж) и Моснарбанк (Лондон). Они же стали с этими средствами работать. Так доллар впервые поменял прописку.

Оперирование «евродолларами» понравилось многим, и инициатива оказалась заразительной.

Н. Кротов



---

Томас Иванович  
**Алибегов**

### **Последовало мнение, что мне в советской банковской системе не место!**

Понять работу совзагранбанков в тот период можно только через призму валютной монополии.

Вкратце это сводилось к следующему: валютная монополия означала монополию государства на все сделки с валютой, что в значительной мере сходно с системой валютного контроля в капиталистических странах до 1956–58 гг. В СССР она осуществлялась через валютный план и отдельные решения правительства, а органом государства, осуществляющим валютные операции, был с 1961 года Внешторгбанк СССР.

В период «холодной войны» основная часть международных расчетов Советского Союза в конвертируемой валюте осуществлялась через совзагранбанки. Некоторое облегчение ситуации в период «оттепели» 60-х годов совпало с созданием конвертируемости основных мировых валют. Тогда же появился и начал бурно расти международный рынок евродолларов.

В банковской сфере я в большой степени человек случайный. Хотел я быть филологом или лингвистом. Но, реально оценив свои шансы поступить на учебу на самый блаженный факультет МГУ, отложил эту затею. Совершенно случайно, чтобы не сидеть на шее у матери, поступил в Институт инженеров водного хозяйства, а через полгода в 1954 году в Московский финансовый институт на факультет международных финансовых отношений. Однако в том же году правительством было принято решение, что подобные специалисты нам не нужны, и факультет аннулировали. И действительно, мест, где выпускники могли приложить свои знания, было мало, да и те редко освобождались. Международные операции СССР (кроме соцстран) не развивались. Пенсии у людей были маленькие, поэтому специалисты старались работать до конца своих дней. Так что я в 1957 году закончил кредитный факультет.

В институте были блестящие преподаватели. Прежний директор Раввинский, из старых ученых, собрал в институте настоящих специалистов, часто битых на предыдущих местах работы. Такие фамилии, как Мотылев, Реуэль, Маслов, отец которого полемизировал еще с Лениным, могли украсить любой институт! Один Е. И. Глейх, бухгалтер до-



революционной выделки, чего стоил! Благодаря ему я полюбил бухгалтерский учет.

Но общая обстановка была достаточно затхлой. В 1957 году в связи с хрущевской кампанией «отцы и дети» было принято решение в воспитательных целях всех выпускников, включая москвичей, выслать на работу из



**Т. И. Алибегов**

**1961–1969**

Инспектор,  
начальник управления  
валютно-кассовых операций  
(УВКО) Внешторгбанка СССР

**1969–1975**

Заместитель управляющего,  
управляющий отделения  
Моснарбанка в Бейруте

**1975–1982**

Начальник управления  
валютно-кассовых операций  
Внешторгбанка СССР

**1982–1987**

Генеральный директор  
«Эйробанка» в Париже

**1987–1989**

Начальник  
Валютного управления,  
заместитель Председателя  
Внешэкономбанка СССР

**1989–1992**

Первый заместитель  
Председателя Внешэконом-  
банка СССР

Москвы. Хотя потребность в них в Москве была! Как правило, даже без предоставления жилплощади (что подразумевало «частный сектор», т. е. самостоятельный наем койки за 200–300 рублей). С зарплатой 500–800 рублей (не забудьте разделить на 10 — было это до реформы 1961 года) прожить на оставшиеся было просто невозможно. Директором института был тогда Щербаков — из партийных функционеров, делавший карьеру в послевоенном Калининграде, человек жесткий и конъюнктурный (хотя замечу, мои знакомые из более поздних выпусков отзываются о нем лучше).

Меня определили в распоряжение конторы, а там предложили ехать в Архангельск. На стройку народного хозяйства, возводимую, как я уяснил, встретив вольнонаемных оттуда, в основном уголовниками. Причем на приписную кассу. То есть простым кассиром. Я, узнав об этом, повернулся и уехал в Москву. И началась эпопея с устройством на работу. На рабочие специальности меня не брали — работодатели уголовно наказывались, если они брали на них человека с высшим образованием. По специальности же нас просто не брали! В отделениях Госбанка был план повышения пропорции сотрудников только по распределению с высшим образованием и, принимая нас, руководитель должен был увольнять не имеющих высшего, но часто блестящих специалистов. Поэтому относились к нам соответственно!

В результате я все же устроился на завод токарем. Высшее образование пришлось скрыть. Через некоторое время, однако, длинная рука института нашла меня, и я был выведен на чистую воду. На пару часов меня даже из комсомола исключили. Но отстояли рабочие. Именно тогда я понял, что при советской власти пролетариату действительно нечего терять!

Далее была работа переводчиком (я уже хорошо знал английский) в бюро технической информации почтового ящика (так назывались закрытые предприятия и организации). При поступлении я ничего не скрывал, но кадровик (кстати, из КГБ) сказал, что мои проблемы явно сфабрикованы администрацией института. Я даже получил допуск к секретным материалам, в частности,

**1992–1994**

Председателя правления  
банка «Возрождение»

**1994–1997**

Первый зампредела  
Внешэкономбанка (1996 г. —  
исполнял обязанности предсе-  
дателя)

некоторым американским изданиям, выходящим там массовыми тиражами, но у нас засекреченным. Такова была действительность.

**Во Внешторгбанке СССР**

Так продолжалось до 1961 года, когда стали бурными темпами развиваться международные отношения, организован «большой» Внешторгбанк СССР, в стране повысились пенсии и многие люди воспользовались своим правом на отдых. Потребовались люди, причем настолько, что брали не обязательно экономистов, главное, чтобы неплохо знали язык. Мой товарищ, учившийся со мной в институте (на год старше) Владимир Дровосек, пригласил на работу и меня.

Таких, как я, было человек 70. К тому же к Внешторгбанку присоединилось валютное управление Госбанка. Где, кстати, уже работал В. В. Герасенко. Человек очень организованный, что подтверждается тем, что через два года, после того как он пришел в отдел расчетов по экспорту Внешторгбанка, он проводил техническое обучение старших коллег по теме «Как я организую рабочее место». Он был нормальным человеком, иной раз трепался с нами на лестнице, но когда первый раз уезжал на работу за границу — его участок пришлось распределять на двоих.

Зарплата у нас была невысокая — от 80 до 100 рублей. Меньше, чем я получал в БТИ, и значительно ниже, чем я мог получать в некоторых других местах, куда меня приглашали. Но как же было интересно! В 1956–1958 гг. в мире была введена ограниченная конвертируемость основных валют, посыпалась система расчета по клирингу с развитыми странами (в том числе и СССР), появился рынок евродолларов. На этой основе и на резком скачке в развитии системы связи и информации (хотя пока без компьютеров) произошел взрыв банковских технологий и банковских операций. В СССР происходили существенные реформы в экономике, сильно повлиявшие и на международные отношения. Независимо от зигзагов политики, взгляды «шестидесятников» (не путать с диссидентами) оказывали огромное положительное влияние на развитие страны.

Во главе Внешторгбанка тогда стоял замечательный человек и опытнейший банкир Мефодий Наумович Свешников. По сложившемуся положению одновременно он был запредом Госбанка СССР. Человек чрезвычайно скромный — он так и прожил всю жизнь в обычной двухкомнатной квартире на Песчаной улице с женой и большой дочерью. Ничего, кроме зарплаты в 350–400 рублей, он не имел. Но это был вождь! Это был специалист! И он любил нас — молодых, еще неопытных. И мы любили его!

В банк была набрана в основном молодежь, средний возраст сотрудников был меньше тридцати лет. По способу, которому нас набирали, на-



верное, ясно, что подготовлены мы были не сильно, но желания у нас доказать, что мы не хуже «западников» было достаточно. И ради идеи мы были готовы вкалывать до полуночи! И постоянно учиться у немногих опытных специалистов, которые работали в банке (Федосья Петровна Евсеевой, Лидии Александровны Аксеновой, Лидии Александровны Смирновой, Екатерины Самсоновой — золотого фонда банка). Мы мечтали претворить в жизнь лозунг «догнать и перегнать» Запад, произнесенный тогда Хрущевым. Мы верили в «социализм с человеческим лицом» и были уверены, что от нас зависит, как скоро он будет построен и докажет свою большую эффективность. Это был дух «шестидесятников»! Коммунизм, на мой взгляд, вообще последняя великая гуманитарная религия. Я до сих пор уверен, что нет более идеалистического произведения, чем «Великий почин» В. И. Ленина. Основной идеей которого было: при отсутствии эксплуатации человек будет работать не на себя, а на общество! Идея была, может быть, неправильной, но никто не может отказать ей в благородстве.

Читали мы любую попадавшуюся специальную литературу. Все интенсивно учили языки. Я, изучая испанский язык, через пень-колоду читал и материалы на итальянском языке. До сих пор помню попавшиеся мне в руки материалы Центрального банка Аргентины. Еженедельно проводилась техническая учеба, на которую все ходили. В общем, через два-три года мы были уже достаточно знающими специалистами. Тогда же появилась уверенность в себе, ощущение, что можем что-то придумать сами.

Работал я инспектором в Управлении валютно-кассовых операций (УВКО) в отделе капиталистических стран (к нему относились и развивающиеся страны). В управлении были еще отдел соцстран и отдел валютного плана, позднее преобразованные в самостоятельные управления. Позже из нас выделилось Казначейство (тогда — наблюдение за сроками депозитов и иногда конверсия). Мы работали вместе с Юрием Карнаухом (он занимался валютным планом), Вячеславом Рыжковым, которого мне в середине 1961 года дали для обучения, Юрием Московским, через много лет возглавившим банк, и многими другими.

Пришел я в банк в феврале 1961 года, и уже в августе мне дали ученика, вскоре еще одного. Учитывая мой «колоссальный» опыт, не представляю, чему я их тогда мог научить!

Надо сказать, что я тогда был ярким сторонником валютной монополии. А в мире один за другим рушились межстрановые клиринги, включая Европейский платежный союз. Соответственно, в нашем банке все больше стали развиваться расчеты в свободно конвертируемых валютах.

Расчеты с капиталистическими странами в условиях «холодной войны» шли сплошь через аккредитивы. Причем подтвержденные за границей, т. е. наш платеж должен был быть гарантирован иностранным банком. Помню, в Аргентине был некий банк «Континенталь». Он когда-то при-

надлежал полякам и автоматически поэтому считался лояльным нам (хотя потом выяснилось: был собственностью западных немцев). Банк был малюсенький, чуть ли не с балансом в миллион долларов — а мы, великая страна, должны были просить его подтвердить наши аккредитивы! Мы стали брать кредиты по импорту, вначале главным образом по линии «Техмашимпорта».

Тогда же Внешторгбанк начал не только предоставлять, но и получать депозиты в валюте, покупать и продавать валюту для обеспечения расчетов. Все это было еще примитивно. По каждой валютной операции писалась служебная записка и получалось разрешение у руководства. Оно и давало нашему управлению задания: приобрести валюту «по наилучшему курсу». Каждое поручение в СКВ (хоть на 1 доллар) наше управление размечало для выполнения по счетам в иностранных банках. Остатки по счетам подавались ежедневно в совершенно секретных ведомостях. Их составляли вручную.

Список депозитов велся на машинописной ведомости. Я следил за их сроками и упрасивал сотрудника, отвечающего за корреспондентские отношения с банком-контрагентом, послать телеграмму с просьбой продлить наш депозит по наилучшей, разумеется, ставке или с предложением продлить их депозит. А для них это была просто болячка. Проще оказалось составлять телеграмму самому. Так из лени и произошло отделение депозитных отношений от общих корреспондентских отношений с другими банками. Не думаю, что так было везде или еще где-либо, но могу поручиться, что у нас произошло именно так. Мы тогда вообще не очень ориентировались на установленное или кумиров и позволяли себе многое, что нам казалось правильным, — это тоже был дух «шестидесятников».

На мне лежала также ответственность давать распоряжения о перечислении средств с одного нашего счета на другой. И отсылалось все это в день истечения депозита, осуществления покупки валюты или перевода средств со счета на счет. В условиях отсутствия компьютеров обычный срок для валютных и депозитных сделок (кроме овернайт) был два рабочих дня. Но я это узнал только после приезда Дровосекова с практики в Моснарбанке через год-два после того, как мне поручили эти операции. Мне же, специалисту, имевшему уже целый год (!) трудового стажа, было поручено контролировать депозитные операции, наблюдать за обеспеченностью расчетов средствами в валютах, совершать конверсии и вести дела с Женевским компенсатором по клиринговым расчетам. Кстати, из-за Женевского компенсатора меня и чуть не выгнали из банка в первый раз.

Мы предложили в зачет клирингов клиринговую задолженность Афганистана — между прочим, в полном соответствии с действующим порядком вещей, по предложению торгпредства Афганистана, согласовав вопрос с Министерством внешней торговли. Афганистан и тогда считался плохим плательщиком и был нам должен.

И вдруг, когда к нашему удивлению Женевский компенсатор увидел возможность включить Афганистан в одну из цепочек зачета, на нас пожаловалось... МВТ с подачи Посольства в Афганистане. Дело дошло до зампреда Совмина СССР Анастаса Ивановича Микояна. И он велел «найти и уволить дурака», предложившего сделку. Дураком был, как понимаете, я. Хотя в конце цепочки — то самое МВТ, которое на нас и пожаловалось.

К счастью, распоряжение Микояна было только устным, и Свешников «дурака» в обиду не дал.

В тот период реформ в атмосфере уважения к Свешникову доверие нам оказывали большое. Неудивительно, что быстро начали появляться результаты.

На том этапе ни о каком-то межбанковском рынке — валютном и депозитном, мы представления не имели. Но вскоре с практики в «Моснарбанке» приехал начальник нашего отдела Владимир Алексеевич Дровосеков и открыл нам «удивительную» истину. Оказывается, можно не составлять стандартные телеграммы с запросами «на наилучших условиях», а пойти и вызвать партнеров по телексу (тогда это была самая быстрая связь), узнать курс нужной валюты — и купить ее! Это было идиотски просто, но для нас тогда — эпохальное открытие!

Тогда мы и выделили дилинг в самостоятельное направление, отделив его от корреспондентских отношений. Были приняты первые сотрудники: Пахомова, Сидоркин, Полетаев.

Тогда-то мы и начали интересоваться остатками валюты на счетах и вкладах не только как средством выполнения расчетных поручений Минвнешторга. Оказалось, что, по первичным данным Моснарбанка, Эйробанка остатки на счетах были выше, чем по нашему учету, — играл роль почтовый пробег. Мы поняли, что эта собственность банка не должна лежать без процентов, а может и должна приносить доход в форме процентов.

Мы резко сократили остатки на счетах за счет размещения в депозиты. Помню, поначалу это вызвало даже обвинения в... авантюризме, но быстро стало считаться нормой. Вначале мы это делали вручную, только по большим суммам, и только Ю. В. Пономарев поставил это на современную базу.

Я стал взаимодействовать с советскими заграничными банками, в первую очередь, «Эйробанком» в Париже и «Моснарбанком» в Лондоне.

С операциями этих банков, кстати, связывают создание рынка евро-долларов. Именно они стали первыми размещать советские средства в долларах вне США. А американский доллар тогда был единственной по-настоящему конвертируемой валютой. Их почин подхватили другие банки.

Конечная причина этих операций не очень известна, но заключалась в следующем: некая «американка» Вейламан, сбежавшая из СССР с не-

кими акциями, подала иск в международный суд. Иску дали ход, и средства на счетах Госбанка в США были заблокированы. Нам тогда очень помог «Chase Manhattan Bank», он предложил все средства в размере требования нашей бывшей соотечественницы сконцентрировать у него, освободив остальные, разъяснил суть проблемы в рамках законодательства США, предложил грамотных адвокатов. Начались судебные тяжбы, дело мы, кстати, не без помощи американских партнеров, выиграли. Но, не желая в дальнейшем рисковать, Госбанк СССР перевел все свои долларовые средства в «Эйробанк» и «Моснарбанк», а они стали предоставлять эти деньги другим банкам. Так доллар впервые попал в денежные и кредитные обороты в Европе, а не в Америке.

До этого деньги были «плоскими», доллар был международной валютой, а использовался только как валюта США. Желающие вкладывались при необходимости в казначейские векселя и другие ценные бумаги США.

Произошло все в 1959 году, но узнал я об этом в 1961 году, когда мы стали устанавливать корреспондентские отношения с банками — прежними корреспондентами Управления иностранных операций (УИНО) Госбанка СССР и, просматривая бумаги по «Chase Manhattan Bank», я и наткнулся на документы, рассказывающие об этой истории.

Так вот я начал работать с нашими совзагранбанками. Со всей континентальной Европой (ФРГ, Италия) Внешторгбанк рассчитывался через «Эйробанк». Поэтому суммы на счетах в Эйробанке были колоссальные, помню, только в марках ФРГ (в тех марках!) они достигали 50–150 млн марок. И это без процентов! И тут я вижу, что немецкие, итальянские банки предлагают нам лучшие условия! В частности, на огромные суммы, которые хранились в «Эйробанке», нам не платили проценты. Тогда мы часть денег и перебросили в Deutschebank. Приехал во Внешторгбанк и первый итальянский банк «Banco Commerciale Italiano» с хорошими предложениями. За ним Credita Italiana, BNL. Накал холодной войны уходил в прошлое, Внешторгбанк получил доверие!

Дальше — больше. Мы начинаем брать акцептно-рамбурсные кредиты. «Моснарбанк» акцептовал векселя, переучитывал их, платил экспортерам, а в оговоренный срок сумму списывали с нас. Но Фред Тейлор из «English-Scotch-Australian Bank», показал, что если брать акцептный кредит по импорту из Австралии — в Австралии, а не в Англии — получается дешевле. А мы там покупали много, в частности, шерсть. Возникло у нас тогда подозрение, что «Моснарбанк» так и делал, и зарабатывал на нас. То есть немного накалывал нас! Но Бог с ним, потому что если так не поступали — еще хуже! Значит, зря деньги платили!

В целом уже к 1964–66 гг. мы стали грамотным международным банком, владеющим всей последней банковской техникой. Так, в начале 60-х в западные банки впервые стали применять валютную операцию «своп», позаимствованную из биржевых операций. Мы без излишней задержки овладели ей и стали использовать для подкрепления и улучшения результатов от размещения наших средств в иностранной валюте. На го-

лом месте были созданы инструкции и регламенты по всем видам операций, которыми пользовались все вновь созданные банки даже в 90-е годы. При этом хотелось бы подчеркнуть: мы учились, использовали западный опыт с учетом наших условий, а не просто примитивно копировали и перенимали, как это часто делалось в 90-е годы.

Первое время сдерживало выезды за границу, возможно, происхождение — моя мать англичанка, родившаяся в Великобритании. При моем первом выезде — в Гану, личную письменную гарантию, что я не останусь на чужбине, давали наш парторг, зам. начальника валютного управления, сказочная женщина, умница, любимец всего банка Федосья Петровна Евсева. И начальник УВКО банка Юрий Александрович Иванов. Я об этом узнал значительно позже. Дальше — больше, и в мае 1964 года я впервые увидел совзагранбанк своими глазами. Это был «Эйробанк». В руководстве банка советские специалисты тогда были на подчиненном положении, существовала полная французская гегемония. Директором его уже был «красный маркиз» Ги де Буассон — высокий красивый человек, вскоре (в 1965 году) возглавивший банк. Говорили, что когда-то он был чемпионом Франции по теннису среди юношей, большим человеком в комсомоле Франции. При этом происходил из очень старинного рода, ничем особым, впрочем, себя не проявившего. Хотя предки «маркиза», говорили, принимали участие даже в Крестовых походах.

Во Францию мы вместе со Свешниковым и Алхимовым приехали заключать первые соглашения по кредиту с Юнион Эропеев (банк группы «Шнейдер-Крез»), банком Париба (Paribas), Креди Лионне (Credit Lyonnais), Сосьете Женераль (Societe Generale).

Располагался тогда наш банк на Рю д'Аркад в центре Парижа (напротив, говорят, был клуб геев).

Будучи экспертом, работал я в банке над поставленной задачей практически один. Однако много оставалось времени и на прогулки по Парижу. И это плохо кончилось. Хорошо познакомившись с городом, я потерял паспорт! Тогда это почти равнялось измене Родины! Но прекрасные люди Свешников, посол Сергей Александрович Виноградов и торгпред Никитин прикрыли меня, не стали сообщать о ЧП на Родину. Повезло мне и в том, что Буассон играл в теннис с префектом полиции французской столицы. В общем, паспорт оперативно нашли и я был спасен.

Как я уже отмечал, конец 50 — начало 60-х годов время быстрого роста банковской системы. Она успешно перенимает операции из других бизнес отраслей. Из биржевого дела перенимаются опционы, аутрайты, свопы (в начале 60-х еще весьма редкие).

Тогда же дилинг был создан и во Внешторбанке.

Постепенно мы укрепляли свою техническую базу. У нас на дилинге был установлен собственный телекс, потом их стало несколько, мы подключились к Рейтер-тиккеру, информационной связи, принимавшей

и отправлявшей ежедневно по несколько метров финансовой информации. Вскоре мы добились, кажется, невозможного: жизнь заставила нас периодически игнорировать запрет на несанкционированную связь с заграницей.

Чтобы не возвращаться больше к этой теме, хотел бы назвать людей, внесших основной вклад в его создание.

В конце 70-х — начале 80-х годов наш департамент валютных операций и евровалют стал, по оценкам международных экспертов, одним из лучших в мире.

И я хотел бы отметить роль важную роль в этом Эдуарда Павловича Гостева. Когда он вернулся из своей первой командировки в «Восход Хандельсбанке» (Wozkhod Handelsbank) в Цюрихе, где работал дилером, то научил наших ребят очень многому. Работать по депозитам с банками по телексу, делать валютный арбитраж, т. е. покупать и продавать на протяжении дня ту же валюту ради дохода (то есть попросту спекулировать ей), «делать» рынок, то есть котировать свои курсы.

Мы впрочем, шутили, что спекуляция — это арбитраж, давший убыток. В противном случае — предвидение движения курсов.

Нельзя не отметить блестящего дилера Юрия Валентиновича Пономарева, возглавившего потом Внешторгбанк РФ и ряд зарубежных российских банков. Он добился идеальной работы бэк-офиса, благодаря чему удавалось отслеживать движение средств практически в режиме, как сейчас говорят, реального времени. Он также первым стал оценивать валютные риски не «на глазок», а используя математику.

Свою роль я оцениваю скромнее. Моей задачей была общая постановка работы, разработка модели менеджмента ликвидности и валютных рисков, так называемые таблицы по срокам и по валютам, просуществовавшие, между прочим, до изменения нашей валютной системы в 1990 году. Занимался я и внедрением столь необходимых до сих пор принципов распределения прав создания позиций по валютам и по активам и пассивам, предложений для руководства по валютной политике, определением политики на день.

Считаю также своей скромной заслугой и то, что я всегда воспитывал в наших сотрудниках самоуважение. Я был глубоко и искренне убежден в том, что они ни в чем не уступают своим зарубежным коллегам, хотя в те годы, что уж тут греха таить, многие на границу смотрели снизу вверх.

И все мы храним память о замечательном человеке А. Р. Макееве, первом заместителе председателя Правления Внешторгбанка СССР, добившемся оборудования дилинга первоклассной техникой. На дилинге много лет висел его фотопортрет, сделанный самими дилерами.

Нам действительно есть кем гордиться из наших дилеров. Во Внешторгбанке СССР вырос талантливейший арбитражист Андрей Лукин, практически никогда не делавший убытков. Практически каждый день он уходил с рынка по крайней мере с 5–10 тысячами долларов прибыли.



Помню, как в наше управление пришел работать ныне хорошо известный в банковских кругах Сергей Трошин, по натуре своей прирожденный чартист. Он бесподобно чувствовал тенденцию, тренд и очень успешно на этом играл. А как не вспомнить трагически погибшего Александра Янушкина — возможно, лучшего дилера, которого я встречал в своей жизни, где бы то ни было.

Так же успешно трудились Юрий Полетаев, великолепный депозитчик Александр Артюшков, талантливый дилер по золоту Алексей Борзунов, Михаил Комиссаров, Игорь Ситнин. И многие другие. Не случайно они приглашались на работу в западные банки, и принявшие приглашение оказались там не на последнем счету. Некоторые из них успешно возглавили и коммерческие банки в России, а Полетаев — несколько банков за рубежом и ВТБ России.

Повторяю: все они вышли из Внешторгбанка СССР, который не случайно даже западные специалисты называли оплотом стабильности в валютном хозяйстве СССР. И не вина Внешэкономбанка, что в 1991 году произошел дефолт. Рвавшаяся к власти группа не стеснялась в средствах. И подрыв экономики, валютной стабильности страны был одним из основных ее методов.

### **Следующая остановка — Бейрут**

В 1969 году я выехал за рубеж уже на работу. У этой поездки есть забавная предыстория. В 1967 многие из моих коллег поступили в заочную аспирантуру. Я держался, и жена пилила меня по этому поводу. Сдался и я. В результате на сон у меня стало оставаться не больше четырех часов — остальное отбирала учеба и работа. Тем более тогда же родился сын. Устав от такого режима, я решил уйти в Валютно-экономическое управление (ВЭУ) Госбанка, возглавляемое тогда П. Т. Носко, чтобы там закончить подготовку диссертации. Потом Петр Терентьевич мне жаловался: «Вы не представляете, как Мефодий Наумович на меня кричал, когда я обратился к нему с просьбой о вашем переводе!» А надо сказать в то время вышло постановление МГК КПСС, запрещающее свободные переходы специалистов без разрешения партийной организации. Я обратился к Свешникову, считавшему меня в какой-то степени своим учеником и любимцем. Его ответ «Не считаю целесообразным!» меня возмутил. Тогда я заявил: «Предупреждаю что я закончу аспирантуру, защищу диссертацию и уйду из банка, так как у Вас нет ставок для кандидатов наук! А если партийная организация запретит — подчинюсь, но буду обжаловать это решение вплоть до ЦК!»

Вскоре, остыв, Свешников предложил мне поехать на работу за границу. В то время это было признание профессионализма. Вначале предложили Англию, но управляющий «Моснарбанка» Н. В. Никиткин меня брать не захотел. Мефодий Наумович опять был в бешенстве: «Я ему предлагаю лучшего специалиста, а он кочевряжится!». В это время из Лондона в Бейрут перевели В. В. Геращенко. В бытность его во Внеш-

торгбанке я был у него заместителем в отделе, и у нас сложились хорошие отношения. Когда Виктор Владимирович был в Москве, он и сделал мне предложение поехать к нему замом. Я с радостью согласился. Незадолго до отъезда меня сделали заместителем начальника управления, в обмен на устное обещание, что я на работу вернусь во Внешторгбанк. Ливан было трудно назвать спокойным местом, хотя мы тогда это так не воспринимали. Даже на мое пребывание пришлось несколько периодов комендантского часа, несколько перестрелок, очередная война с Израилем, начало гражданской войны. А позднее — затяжная гражданская война, сирийское вторжение, израильская оккупация. Не везло этой «Швейцарии Ближнего Востока».

Приехал в Бейрут я в мае 1969 года. К сентябрю Геращенко смог ввести меня в курс дел и уехал в отпуск (в ноябре я сам рассчитывал поехать в Москву на защиту диссертации). И в этот момент в газетах проходит сообщение, что русские пытались угнать истребитель «Мираж» ВВС Ливана, но их задержали. В истинность события мало кто поверил. Одна из швейцарских газет ехидно прокомментировала: зачем русским понадобился самолет старой модели, когда мы уверены, что они уже имеют рабочие чертежи последних версий. Нас эта история задевала тем, что в ливанской газете фигурировала фотография некоего чека, выписанного на наш банк!

И как раз в этот момент слег с высокой температурой наш ливанский управляющий Тамбе. Но не успел я грешным делом подумать, что мой ливанский коллега не болеет, а решил избежать неприятностей, приезжает Тамбе. Больной (с температурой под 40), но взволнованный от прочитанного. Помогать он мне не мог, лежал на диване, но моральная поддержка была неоценима. Вообще отношения у нас были очень хорошие, а Эрнест, когда мы встречались с ним позже, говорил, что время его работы в советском банке — лучшее в его банковской карьере.

Пытаемся вместе решить глобальный вопрос всех времен: «Что делать?» В Москве дополнительной информации не имеют, но дают «мудрый» совет — если вам предъявят чек, вы должны его забрать как подложный! Ничего себе! Если кто и предъявит, то это будет жандармерия, как у нее отбирать?! Они же стреляют, а потом... вообще не думают!

То, что я говорю далее, — это рассказ наших посольских. Выясняется, что двух обвиняемых в «угоне» наших сотрудников посольства подстрелили прямо на их квартире — в то время, когда к ним ворвались представители силовых ведомств Ливана, они сидели и мирно выпивали. Ливанцы открыли пальбу, ранили наших сотрудников, одному пуля попала в нервный узел. Но, что весело, другая пуля, отскочив от кафельного пола (обычного в Ливане) попала в жандарма. Хотя у наших соотечественников оружия не было, в ранении жандарма тоже обвинили их — дескать, отстреливались. Потом на них надели наручники и потащили в участок.

И в этот напряженный момент очень решительно сработал наш посол Азимов. Дипломат он был не профессиональный, бывший министр куль-



туры Узбекской ССР, национальный писатель, но очень патриотически настроенный человек. Не получив никаких указаний с «большой земли», он сам составил ноту, сам ее вручил местным властям. В ноте он потребовал незамедлительно выдать советских граждан и предупредил, что в противном случае мы оставляем за собой право применить любые необходимые меры для защиты здоровья и жизни наших граждан! Надо сказать, что в то время всем была памятна операция американской морской пехоты по защите своих граждан, произведенная в 1968 году, а в Средиземном море была наша эскадра. Была созвана пресс-конференция. Когда журналисты узнали, что наших сотрудников постреляли у них на квартире, это вызвало взрыв возмущений. Ливанцы очень испугались, попросили забрать ноту и обещали тут же вернуть ребят. Ноту Азимов не забрал, но обещание ливанцы сдержали. Раненых посольских работников тогда же отправили в Москву.

Дальше история не развивалась, о ней решили побыстрее забыть. Видимо, кто-то из ливанцев решил устроить это в PR-целях, чтобы понравиться американцам, в стране приближались выборы. Но не ожидали столь решительной советской реакции. Кстати, чек нам так и не предъявили, и в достоверности его были большие сомнения.

В Бейруте мы занимались активной банковской деятельностью — много давали кредитов. Активно финансировали внешнеэкономические операции СССР, но особенно соцстран, в первую очередь Югославии, Чехословакии, ГДР. Югославы строили у себя отели (нашим клиентом была фирма «Дженерал-экспорт» из Хорватии), университет в Ливии. Чехи покупали много чечевицы — для своей национальной кухни, меня это не задевало. Но вот то, что они много покупали бананов (а Советский Союз их почти не приобретал), меня обижало — чем мы хуже! Однажды они даже просили ускорить финансирование операций с клиентом из Эквадора, чтобы в их стране не были созданы внутренние сложности из-за дефицита этого фрукта! Немцы покупали много кофе.

У Тамбе были очень хорошие связи в деловых кругах страны, поэтому у банка было много клиентов, в связи с этим у нас всегда было много средств. Один из них, палестинец из серьезной торговой семьи, брал у нас постоянно кредиты, одновременно с этим сумму, даже большую, чем брал, держал на депозите и хранил в нашем банке тонну золота. По-настоящему золотой клиент! Объяснял он свое поведение тем, что кредитные деньги он берет на операции его компании, а депозитные — его личные! Путать он их не собирается! А хранит у нас, т. к. считает, что это стопроцентно безопасно.

Он проводил интересные сделки — приобретал в одних странах квоты на продажу кофе, в других сами зерна (у стран производителей было ограничение объема продажи, как у нефтедобывающих стран). Таким образом он разрешал проблемы, вызванные неравномерностью урожая.

Кредитовали мы и покупку зерна. Нашими клиентами были зерновые фирмы, в основном французские, предпочитавшие работать через Ли-

ван. Во-первых, они не хотели брать на себя возникающие в Египте риски. А во-вторых, в покупающем зерно Египте проходили государственные тендеры, а ливанцы знали, как их выиграть! Ливанцы все зерно выкупали за наличные, а потом продавали в кредит. Чтобы приобрести товар, за кредитом они приходили к нам. То же было с сахаром. Этим также успешно занимался Тамбе.

Немного финансировали мы и Северный Йемен, Турцию. С Иорданией не получалось. В итоге наше отделение было вторыми за Араббанка в Ливане по размеру, но первым по прибыли и первым по размеру международных операций! Причем ни одной операции, связанной с политикой, насколько я знаю, мы не проводили! Если и финансировали поставку в Ливан наших «Лад», то только потому, что в течение нескольких лет это была очень выгодная операция. Правда, с началом войны этот бизнес накрылся и мы несколько пострадали. Так это форс-мажор. Получали мы свою комиссию, и покупая банкноты. Никакого «плаща и кинжала» при этом не было, не проходили через нас и поставки оружия! Загранбанки чрезвычайно берегли. Существовало решение — банки слишком дорогой товар, чтобы рисковать их именем и лицензией. Если бы хоть немного проштрафилась, нас бы местные власти закрыли моментально. Мы были под лупой, в каждом банке были свои люди. Правда, Тамбе меня однажды «успокоил» — в нашем банке наблюдателей нет, спецслужбам жалко деньги на это тратить, но если кто-то из местных сотрудников что-либо увидит, он тут же донесет — в расчете на премиальные.

Выполняли мы и интересные задания: помню, как Внешторгбанк обратился с поручением купить для них «экзотические» банкноты. Мы рванулись в Цюрих, основной рынок банкнот, хотя сделать это они могли сами. Требуемой валюты не нашли. В Кувейте ее не было тоже. Поговорили в Ливане с менялами — именно они, а не банки, традиционно занимались там обменными операциями. В этом регионе много приезжающих на хадж паломников, поэтому обменной работы достаточно. Поэтому и условия покупки всегда очень выгодные. Так что собрали необходимое по сусекам, даже, помню, из Сомали, что-то нам доставили.

Пришлось нам заниматься и разгребанием старых завалов. В частности, предшественник Геращенко в наследство оставил неудачную сделку. Продали какой-то стране по фиксированной ставке 30 миллионов дойчмарок. В 1969 году в связи отменой золотого стандарта и фиксированных паритетов начался бардак с валютой. Резко пошли вверх процентные ставки, нам грозил солидный убыток. Тогда мы начали проводить операции по типу своп, но на условиях форвард — форвард. Из-за болтанки курсов и успешно проведенной операции мы вместо убытка в 2%, получили 1% прибыли! Я делал это сам, не согласовывая предварительно, но тактичный Геращенко, мой непосредственный начальник, меня не одергивал. Однако через некоторое время я сообразил,

что поступаю неправильно. Я доложил Геращенко о своих действиях, но на мои извинения Виктор груссирюя, ответил: «А в чем проблема? Я же вижу, что ты в этих операциях разбираешься!» В общем, вылезли благополучно.

Как видно из занимаемого нами места среди ливанских банков, дела наши шли превосходно. Мы справили 10-летие отделения и начали для банка и сдачи в аренду строить престижное здание в центре Бейрута по соседству с Банком Ливана. Здание тогда считалось одним из самых красивых в Бейруте, но из-за гражданской войны отделение ни дня там не располагалось. А после закрытия отделения и перевода его операций и части штата на Кипр здание было продано саудовцам с приличной прибылью — слышал, что они тоже не потеряли на нем средств.

Уже когда Геращенко в 1971 году уехал в Москву, председателем Центрального Банка Ливана назначили Ильяса Саркиса. Привыкшие к советской банковской дисциплине, мы однажды в неоднозначной ситуации, когда коллеги из других банков стали довольно разнуздано критиковать председателя, высказали свое «советское» видение: «Не понимаю, кто с кем здесь разговаривает? Нам дает указания Центральный банк, он имеет право давать любые указания! Это его право по закону! А если вы что-то не поняли — спросите!» Саркис был очень культурный, честный человек из крестьян, в сентябре 1976 года он стал Президентом страны в самое тяжелое для нее время.

В 1973 году после рейда израильской диверсионной группы произошли столкновения между палестинцами и армией Ливана. В 1976 году была новая война арабских стран с Израилем. В феврале 1978 в Ливане начались вооруженные столкновения, гражданская война и в нее вновь вторглись израильские войска. И в таких условиях Саркис оставался президентом до августа 1982 года.

Я уже не застал этих событий, покинув Ливан в 1975 году. Однако кое-что увидеть пришлось.

Столкновения армии с палестинцами начались 2 мая 1973 года. Хорошо помню эту дату, т. к. после праздника мы, работавшие по местному календарю, поехали в банк на работу. Надо сказать, что к тому времени мы уже привыкли к выстрелам и к тому, что все окружающие ходят с оружием. В этот раз автоматные очереди были более активные, чем обычно. Был убит любопытный повар у американских соседей, желающий посмотреть в бинокль, что происходит. Так вот, сидим в банке мы с моим замом Владимиром Георгиевичем Малининым, раздается звонок — позвонила его испуганная жена. Садимся в машину, едем домой. И видим, что было из-за чего испугаться — на перилах кровь повара, в квартире Малинина в шкафу застряла пуля, влетевшая через окно. Встал вопрос: как дальше работать. Хотя утром комендантский час отменялся, гарантии этого не было. Доехать до работы удавалось не каждое утро. И мы приняли решение: передали в головную контору Моснарбанк все сведения о наших депозитах и других операциях, взяли

необходимые документы домой и перешли на изолированную деятельность — диктовали устно по телефону поручения. Причем договорились с Лондоном, что если до 12 утра нам не удастся дозвониться до Лондона, они действуют по предварительной договоренности — автоматически выполняя все наши обязательства. Так мы работали недели полторы, не задержав ни одного платежа. Кстати, подобную технику мы использовали и во время путча в 1991 году.

Однажды рядом с нами какие-то бандиты под маской борцов за что-то захватили Bank of America, и его руководитель Холандер, не струсив, выводил женщин-сотрудниц через крышу на улицу.

Помню, как тогда Тамбе кричал мне: «Томас, ложись на пол, стреляют». Я посмотрел, куда надо бросаться и ответил ему: «Фирму, которая у нас убирается, надо менять — пол грязный!» Вообще может быть странно, но являясь обычными людьми, все наши и тогда, и позже, в самый разгар гражданской войны, вели себя очень спокойно: было какое-то дурацкое ощущение, что это — «не наше» и нас коснуться не может! Кроме того, было и ощущение, что мы граждане великой страны, которая может нас защитить.

Обычный прием по случаю моего отъезда сделать не удалось: в городе уже два месяца, как стреляли. Отметим событие со своими в Посольстве, а коллег из банков соцстран я пригласил домой. Сменил меня Виктор Барышев, проработавший там всю войну. Им пришлось труднее, они даже периодически ночевали в бомбоубежище посольства. Когда израильтяне вошли в Бейрут, то грабили город, как в средние века. Вещи увозили фурами (для справедливости отмечу, что сирийцы также угнали все машины). Но вот железную дверь квартиры, где жили руководители нашего банка, взорвали, для того чтобы в нее проникнуть, все-таки израильтяне. Несмотря на слухи об их высококультурности, они, утащив все более-менее дорогое, не взяли очень хорошую ценную картину.

В Ливане я познакомился с Примаковым. Могу сказать, что это один из лучших людей, которых я знаю. Он меня потом, когда стал заместителем директора Института мировой экономики и Международных отношений, приглашал к себе на работу. Евгений Максимович приезжал к нам в Бейрут несколько раз. В частности, когда ездил в Ирак урегулировать дела. А в 1991 году мне довелось быть в его группе, посещавших ряд стран Ближнего и Среднего Восток и даже подписать соглашение с Абу-Даби.

В 1975 году я вернулся в управление валютно-кассовых операций Внешторгбанка и третий раз сменил Геращенко (уехавшего в 1974 году председателем Ost-West Handelsbank в ФРГ, где тогда были довольно серьезные сложности), на этот раз в качестве начальника управления.

Одной из самых забавных и необычных историй в этот период была история с урегулированием чилийской задолженности перед СССР. Когда

в 1973 году в результате переворота к власти там пришел Пиночет, мы прекратили все отношения с Чили. Так сказать, принципиально в упор их не видели, причем даже по нашим представленным этой стране кредитам. А между тем после периода неплатежеспособности Чили постепенно договорилась со всеми кредиторами, и мы стали у нее, как кость в горле, поскольку они не могли получить статус нормальной платежеспособности, пока не урегулируют **всю** просроченную задолженность. И вот от Эйробанка поступает информация, что чилийцы хотят провести переговоры об урегулировании и возврате выданных нами еще правительству Альенде кредитов. С большим трудом удалось уговорить наши власти, что дарить деньги пиночетовцам, только потому, что они — гады, до некоторой степени нелогично. И разрешение было дано, но при условии — никаких контактов наших граждан с кровавыми бандитами! И вот в Париж едет Ф. П. Евсеева и начинает переговоры: в Эйробанке в одной комнате сидит Федосья Петровна, в другой — чилийцы, а между ними курсируют сотрудники банка — не наши, мы с ними не разговариваем, а французы. По всем возникающим вопросам Евсеева тут же связывается с Москвой по телефону и мы незамедлительно готовим ответы. Соглашение в результате было подписано, если не изменяет память, опять же французами по нашей доверенности, и чилийцы тут же выплатили часть задолженности, соответствовавшую тому, что они погасили другим кредиторам. Остальная часть гасилась в согласованные сроки. Было выполнено и задание руководства страны: удовольствие получить, **но невинность сохранить!**

### Сингапур

Но надолго проститься с совзагранбанками не удалось: в мае 1976 года я попал на четыре месяца в комиссию Юрия Александровича Иванова, которая была должна разобраться с проблемами нашего банка в Сингапуре.

В группу входили А. Г. Воронин, В. Д. Буденный, Г. А. Титова и я. Оценка убытка была около 350 млн амер. долларов.

Геращенко впоследствии удалось снизить эту цифру до 100–150 миллионов.

По некоторым группам кредиторов тогда было принято решение продолжать финансирование. Бывает, что серьезные люди временно попадают в трудное положение. Так Иванов настоял на работе с крупной строительной группой Энг Тен Фонга, и она в результате рассчиталась полностью.

Но начнем сначала. Организовывать отделение Моснарбанка в Сингапуре с нуля в 1971 году послали Вячеслава Рыжкова. Именно послали, так как ехать на голое место никто не хотел. С насиженного места в Лондоне Рыжкову тоже явно не хотелось срываться. Американские коллеги порекомендовали ему в качестве местного специалиста китайца Тео, оказавшегося в дальнейшем жуликом. Его попросили перед этим из од-

ного американского банка, но характеристику при увольнении дали хорошую. Причем, говорят, это был не первый банк, из которого его попросили уйти. На смотрины Тео привозили в Лондон, и там принималось коллегиальное решение.

У китайца были неплохие связи, и банк на первом этапе неплохо развивался. На мой взгляд, они сели на следующем: во-первых, нашли хорошие возможности для финансирования в Гонконге — там были высокие ставки, а Сингапур вначале входил в зону английского фунта, т. е. валютного риска не было. Деньги брались в Лондоне и значительно более выгодно вкладывались в Гонконге. Однако вскоре Сингапур вышел из фунтовой зоны. Начали замещать кредиты в фунтах долларом азиатской денежной единицы (была в Сингапуре такая зона офшорных операций, в отличие от внутренних операций в Сингапуре). Во-вторых, по операциям в Гонконге, Малайзии и Индонезии, банк потерял над ними контроль. В-третьих, начав успешно работать на бирже, так как местный рынок шел вверх, не оценили риски изменения конъюнктуры. Особенно большие на новых рынках Гонконга и Сингапура. Наконец, они не смогли разобраться с горизонтальными корпорациями, распространенными в Сингапуре, когда одному владельцу принадлежит много разных фирм, внешне не связанных между собой. Из-за этого цена земли, неоднократно «перепродаваемой» по такой цепочке в рамках одной группы, могла фиктивно увеличиваться в цене в несколько раз, рос кредит под ее обеспечение. Достаточно было кризиса недвижимости, чтобы эта пирамида полетела!

Была такая группа «Мосберт» — она грохнулась первая. Как раз в это время у Рыжкова закончился срок пребывания в Сингапуре, и он возвращался в Москву, где должен был стать зампредом Внешторгбанка. В связи с тем, что сообщения о развивающемся кризисе в Сингапуре появились в западной прессе, Иванов настоял на проверке местного отделения совзагранбанка.

Юрия Александровича проверять и послали! Я присоединился к группе с опозданием на неделю. Не знаю, был ли Тео жуликом изначально, но, увидев, что банк засел, а серьезного присмотра за ним нет, он пошел на подлоги в целях личной выгоды. Новые кредиты выдавали фирмам на сумму предыдущего невозвращенного и начисленных процентов. В результате в отчетности значились большие доходы, на самом деле их не было. Разобраться быстро с этим было сложно, как и понять — куда уходили деньги. Я исследовал не только кредитные, но и лицевые счета и слипы («документ с дополнительной информацией, прикрепляемый к проданной ценной бумаге») и мемориальные ордера (в них «указываются наименования бухгалтерских счетов (или их шифра), суммы по каждому счёту, общая сумма, ссылка на оправдательные документы или краткое содержание записи»).

Члены комиссии распределили между собой клиентов банка. Мне досталось несколько групп, включая группы Энг Тен Фонга и Эдди Вонга.



Но постепенно их число увеличивалось, в результате выросло до 13 или 15 групп, в которые входило более ста фирм.

Буденному вначале досталась самая сложная группа «Мосберт», по которой уже было заведено уголовное дело. Когда он закончил с ней, ему дали дополнительные группы

В чем, возможно, еще была проблема. Помню, когда я впервые выезжал на работу за рубеж, опытный банкир Андрей Ильич Дубоносов наставлял: «Ни в коем случае не лезьте в конкретные дела! Не лезьте под ноги местного штата!» И это долго было официальной концепцией для наших работников совзагранбанков. Советские специалисты часто ограничивались представлением за рубежом интересов акционеров. Так Рыжков и действовал. Но в Лондоне действительно можно было в конкретные операции не лезть — там все делали англичане. А Восток — дело вообще хитрое. Бизнес и прибыль росли быстро, кто знал, что рост в значительной степени был дутый. Даже аудиторы это прохлопали! Только позже «Пит Марвик» (Peat Marwick) дал заключение с обнаруженными проблемами. Я тогда вспомнили, что Джон Смит из Моснарбанка, Лондон, специалист с опытом работы в Банке Англии постоянно повторял, что он вообще не верит Сингапуру. И действительно там пролетело много банков, в том числе первоклассных.

Однако разобраться в ситуации, в которую попал банк, — это было далеко не все! Необходимо было вести тяжелейшие переговоры с аудиторской фирмой, с Денежными Властями Сингапура, игравшими роль центрального банка. Важно было добиться, чтобы они не предпринимали действий по ликвидации банка — что по его состоянию они должны были сделать. Надо было, чтобы они поверили в нашу готовность и волю принять меры по исправлению положения. Задача требовала такта, дипломатичности, иногда и нажима, выпала на долю Ю. А. Иванова и А. Г. Воронина. В дополнение к другой работе: переговорам с фирмами, регулярном информировании Москвы, созданию новых регламентов и прочее, прочее. Юрий Александрович и Альберт Георгиевич справились со этой задачей в полном объеме, добившись, на мой взгляд, максимума. А для оценки значения задачи достаточно сказать, что крах в Сингапуре мог вызвать закрытие Главной конторы Моснарбанка в Лондоне, в баланс которого входили показатели Отделения. Банк Англии внимательно следил за развитием событий. Закрытие Моснарбанка вызвало бы сильный кризис доверия ко всем остальным советским банкам за границей и, в конце концов, резкое падение доверия к платежеспособности СССР. Вот какова была цена вопроса и вот почему эта работа Иванова и Воронина была едва ли не самой важной!

Однако одних слов не хватало — на создание даже того минимума резервов по долгам, о которых удалось договориться с аудиторами и властями Сингапура, требовались реальные деньги. Как, кстати, и для рефинансирования «застрявших» вложений. В Москве согласились на представление помощи — за счет доходов и ресурсов Внешторгбанка СССР и без



прямого перевода средств. Так иное потребовало бы изменение валютного плана, то есть решения Правительства. Но как это сделать? Метод, использованный при оказании помощи Ост-Вест Хандельсбанку, — предоставить беспроцентные средства с тем, чтобы заработанные на них проценты выправили положение, — не годился. Слишком о больших суммах шла речь, и предоставить их надо было немедленно! В голову пришла забавная мысль: представлять не доллары, которые были нужны Сингапуру, а ... итальянские лиры, ставки по которым зашкаливали за 30%! Одна беда: Отделению были нужны ресурсы в долларах, а не лирах. Другая: у Внешторгбанка не было и близкой суммы в итальянской валюте. Спасла техника валютных операций — Внешторгбанк предоставлял Сингапурскому отделению депозиты в итальянских лирах, зачисляя их на счет отделения у себя. Отделение тут же своповало их против долларов, Внешторгбанк ему переводил доллары. Теперь Коллеги реализовывали колоссальную своп-разницу между лирой и долларом, превышающую 20%. Это ж фиктивная операция, скажете вы, может быть, но полностью соответствующая всем правилам рынка, и задача была решена к всеобщему удовлетворению. Источник для создания резервов был создан, отделение получило ресурсы, позволившие заняться максимально возможным выправлением обстановки. Самое забавное, что всё удалось организовать прямо из Сингапура по телефону. Мы с ребятами в Москве в момент и без единой ошибки договорились обо всей операции, используя жаргон Управления, непонятный никому, кроме нас. Прямо, как у О. Генри в «Королях и капусте!»

На процессе в Москве судья латыш, выступавший, по остроумному замечанию Воронина, в одном лице обвинителем, судьей и секретарем парторганизации, требовал меня квалифицировать действия подсудимого Рыжкова. Я на это ответил, что, как свидетель, должен говорить только о фактах. Однако судья настаивал: «Но вы же коммунист!» Не выдержав, я дал характеристику: «Невыполнение своих обязанностей, которое привело к очень сложным последствиям!» За это ухватился адвокат, потребовавший переквалифицировать статью обвинения на «халатность». Подводили же под «взятничество», чего, как мы все были уверены, не было и в помине.

Суд, тем не менее, настаивал на «высшей мере наказания» и вынес соответствующий приговор. В этот момент важно было привлечь внимание к делу Генерального секретаря. Говорили, что Леонид Ильич никогда не утверждал смертной казни, когда приходило прошение о помиловании. Брежнев по-настоящему воевал. И на Малой земле бои были ожесточенные, что бы ни говорили! Смерти он видел много. Алхимов выступил инициатором подготовки прошения от Госбанка. Брежнев, получив документ, якобы сказал: «Ухлопать человека просто! Если нужен — пусть живет!» И за это я Леонида Ильича уважаю, в отличие, например, от Хрущева, в похожей ситуации выступившего инициатором смертных казней.

После этих событий сингапурскому отделению запретили заниматься кредитованием коммерческих компаний и операциями на рынке ценных бумаг. Заодно тоже запретили делать и другим совзагранбанкам, «забыв» включить в этот список «Эйробанк». Большая роль в этой забывчивости принадлежала председателю правления банка де Буассону.

### Франция

В промежутке связи с заграничными банками не терялись. Посылали на проверку кредитного портфеля в Цюрих и в Лондон, где я, кстати, и встретил сорокалетие. Приказом, не спрашивая и даже не сообщая, назначили читать лекции по трем предметам на вновь образованном факультете повышения квалификации при Московском финансовом институте. Одним личным результатом при проверке в Лондоне было то, что я позволил себе на заседании не согласиться с оценкой ситуации, возникшей при банкротстве Баркхауз Херштадт, — и «попал в замаску», т. е. стал невыездным. Только через три года вытащил меня зам. председателя госбанка Пекшев (он это сделал не только для меня, благодарны ему были еще несколько человек, один из которых сейчас председатель ММБ).

В 1982 году мне предложили поехать в Париж. Я не хотел — сын кончил школу, должен был поступать в институт, но Пекшев твердо сказал мне: «Надо!» Отказать человеку, так много для меня сделавшему без всякой личной заинтересованности, я, конечно, не мог.

В 1982 году, когда я прибыл в Париж, в «Эйробанке» в принятии решений основной голос принадлежал французам. Я чувствовал себя специалистом не хуже французских коллег и всегда был готов спорить. Вообще специалисты из ВТБ СССР не уступали никому в квалификации. Я был генеральным директором (одним из двух, второй — француз). Над нами был президент француз — сначала Ги де Буассон, потом Бернар Дюпюи (оба — высококлассные банкиры). Вице-президентом (номер один среди русских) был Вячеслав Сергеевич Симаков.

Нужно было сломать установившуюся традицию, и это оказалось нетрудно.

Видя это, я предложил резко увеличить вложения в ценные бумаги. Деньги были: поскольку страховые резервы по страновым рискам мы могли создавать только во французских франках, то быстро превратились в крупных кредиторов по этой валюте на французском рынке. При этом размещали средства мы только в депозиты, а в создавшихся условиях это уже было глупо! Так мы и начали вкладываться в ценные бумаги. Сначала я этим занимался сам, но, к счастью, из Москвы приехал талантливый и неуёмный Тетерский (сейчас он возглавляет Народный доверительный банк), взял дело на себя — и делал его гораздо лучше! Из Москвы пошли указания — вы не имеете права это делать. Я возразил, что такого документа у нас нет. Оказалось, что все указания устные. Мне напомнили, что мы не имеем права заниматься кредитованием частных

фирм, а вложения в их бумаги — это косвенное кредитование. Я отвечаю, что в списке эмитентов сплошь государственные организации.

Вот такой жесткий диалог происходил у меня с моим очень хорошим приятелем Малининым, который возглавлял тогда Управление заграничных учреждений (хотя линия шла, конечно, от Ю. А. Иванова). «Я тебе пришлю указание!» — угрожает мне он. «А я тебе отвечу!» «Я тебе прикажу!» «А я возражу и попрошу разъяснений!» Смеемся вместе, так как понимаем, по науке логистике он проигрывает — такую переписку мы могли вести только дишпочтой. А она шла один раз в месяц! Пока мы три раза пошлем друг другу депеши, пройдет полгода. За это время будет уже на лицо прибыли, а победителей не судят!

Мои годы в Эйробанке совпали с разгаром мирового кризиса платежеспособности. Еще в 1980 году, борясь с инфляцией, блестящий управляющий ФРС США П. Волкер, вздул процентные ставки до астрономических размеров. Старые, бравшие кредиты по пересматриваемым ставкам, быстро попали в положение, когда сначала они могли платить эти ростовщические проценты только за счет новых кредитов, потом не смогли погашать ни процентов, ни долга (кстати, причитавшиеся по процентам суммы быстро превысили суммы погашения).

Мир тогда в первый раз в полном объеме почувствовал, что такое базировать свои расчеты на валюте страны, которая не признает никакой международной ответственности, а рассматривает все как чисто национальный вопрос. Я тогда вспомнил заключение проверки Банка Франции, который слабое место Эйробанка увидел именно в концентрации активов на СССР и связанных с ним соцстранах (тогда они считались монолитом, «платит, как СССР» было международной поговоркой, но будущее подтвердило правоту Банка Франции). Помню, тогда я выдвинул перед акционерами предложение диверсифицировать активы, тем более, что рентабельность кредитов СССР и соцстран была низкой. Симаков озвучил это на совещании у Н. И. Рыжкова, но идея была сочтена совершенно еретической, последовало мнение, что мне не только в Эйробанке, но и в советской банковской системе не место. Но снова опять защитили, мне вообще везло на хороших и честных людей.

Сломав хребет инфляции, Волкер принял меры к понижению ставок — экономика США не могла долго нести такой груз. А значит, наметилось повышение на рынке ценных бумаг.

В 1987 году я вернулся в СССР, в свое родное Валютное управление, а в 1988 году с приходом к руководству Внешэкономбанком СССР (так переименовали Внешторгбанк в ходе сейчас стыдливо вспоминаемой «банковской реформы») Ю. С. Московского стал заместителем, а с 1989 года — первым заместителем председателя банка. Посоветовал меня В. В. Геращенко.

Это был жуткий период судорожных реформ в условиях рвущейся к власти группировки Ельцина. В 1988 году открылся практически свобод-

ный выезд за границу. Встал вопрос об обмене валюты. В соцстраны денег меняли много. А права на все валютные операции имел только Внешэкономбанк СССР. Резко увеличился объем работы обменных пунктов. Но ни увеличения штата, ни дополнительных площадей не было дано. Вскоре разрешили открывать валютные счета и предприятиям — та же история! Так что 50–60 тысяч новых счетов свалились на прежнее число операционисток! Их было 6 или 8, сидели они по-прежнему в одной небольшой комнате.

Я тогда отвечал за внутренние расчеты и социалистические страны и видел этот ужас с массой негодующих людей. И вот однажды в банк пришла телевизионная бригада, снимать передачу об исторических переменах — «освежающем ветре перестройке», как тогда говорили. Я им все подробно рассказал, не утаивая наши трудности, но отметил, что, несмотря на них, дело мы не провалили. При этом в свободной беседе, полагаясь на порядочность людей (а это были журналисты), пожаловался на прессу, называющую всех опытных работников «бюрократами». Более того, сказал, что надо испытывать гордость, когда называют бюрократам, значит, признают специалистом! В результате в эфир вышел репортаж, в котором из всей нашей беседы осталось только то, что создавший множество трудностей советскому народу бюрократ гордится этим званием. Когда я пробовал жаловаться, мне популярно разъяснили, что это законная трактовка, «авторское видение»! После того случая я дал указание не пускать журналистов, особенно телевизионных, на порог банка.

Потом был путч. И как всегда повезло — Московский уехал в командировку (правда, тут же вернулся). Все иностранцы, знающие подобные трудности по другим странам, ринулись забирать деньги со своих валютных счетов, открытых у нас. Что делать? Я проверил, сколько у нас банкнот и, удостоверившись, что хватит, попросил сообщить иностранцам, что мы увеличиваем часы обслуживания, чтобы удовлетворить их требования. Паника тут же схлынула.

Основной нашей заботой было не допустить остановки платежей по долгу СССР. Этого мы добились, пригодился и бейрутский опыт. Хотя было непросто: например, Бэнкинг Траст, хороший наш корреспондент, где был один из наших основных счетов, заблокировал деньги Внешэкономбанка. Я послал им жесткую телеграмму с требованием немедленно разблокировать их, пригрозив в противном случае обратиться с жалобой в Федеральную резервную систему на то, что банк занимается политикой, и повесить все убытки на них. Не знаю, что повлияло на их быструю реакцию — быстрое окончание событий или телекс, но с извинением счета разблокировали.

Иностранные банкиры неоднократно высоко отзывались о действиях Внешэкономбанка, не прекратившего платежи даже в таких ненормальных условиях. Оценили нас и на Родине: в указе Ельцина нас поименовали в числе «пассивных пособников» путча — видимо, за то, что мы выполняли свои обязанности перед страной. Впрочем, это ничего не

дало: пришедшая к власти группировка, успешно саботировавшая в 1990–91 годы все попытки решить проблему внешних платежей, объявила в ноябре 1991 года о неплатежеспособности. То, что в этом не было необходимости, подтверждается хотя бы тем, что противозаконный вывоз капитала в 1991 году в два раза превысил нехватку средств для законных платежей — и это даже без использования внутренних источников. Если вспомнить о мрачных последствиях этой неплатежеспособности, удивительно ли, что когда я думаю о некоей могиле на Новодевичьем, мне тут же приходит в голову фильм «Покаяние», где нашли достойное место для таких останков!

В начале 1992 года нам необходимо было дать данные о задолженности России перед Парижским клубом. Люди работали не просто с утра до 10 вечера, бывало, и всю ночь сидели! Я курировал вопрос как первый зам. Помню, тогда распорядился приносить сотрудникам в зал еду — у этих замечательных девчонок не было даже времени пообедать. Это, может быть, была последняя вспышка духа Внешторгбанка 60-х годов, духа Свешникова.

Сложность создавала разница учета у нас и у кредиторов. На Западе выделялись кредиты гарантированные и негарантированные, у нас такой градации не было. А когда кредит выдается фирмой ФРГ, сложно узнать, есть ли у него «гермесовская» страховка! И таких кредитов фирм миллиардов на восемь — изволь их всех распределить. Наши девочки сортировали каким-то чутьем. Но когда мы дали в марте 1992 года наши цифры, с гордостью могу сказать, наши партнеры заявили, что впервые в истории Клуба они получили через три месяца данные такого высокого качества! Кстати, когда потом стали выверять цифры, то, например, в документах по Франции 60% ошибок было связано с неточностями их учета.

В Париже для встречи с Парижским клубом прилетели в последние дни декабря 1991 года и снова — в самом начале 1992 года. Нашу делегацию возглавлял Петр Авен, тогда — министр внешней торговли. Парижский клуб возглавлялся заместителем министра финансов страны Жан-Клод Трише, ныне он председатель Европейского Центрального Банка.

В Париже работа тоже шла круглосуточно. Более непосредственные представители стран-кредиторов в перерывах просто ложились на банкетки и дремали, но мы мужественно принимали перегрузки на ногах. У нас перерывов не было: если мы были не на общем совещании, то сидели с секретариатом Парижского клуба. Именно там Петр Авен достаточно патетически заявил, ссылаясь на указ Ельцина о репатриации капитала, подписанный 30 или 31 декабря 1991 года, что теперь-то он надеется, владельцы российских денег переведут их туда, где они находятся. На что я сделал замечание (это была вторая бессонная ночь): «А Вы не опасаетесь, что они предпочтут перевести себя туда, где располагаются их деньги?!» У наших партнеров это вызвало хохот: они помнили, каким фиаско закончилось решение Франции в 80-х годах объявить амнистию на репатриацию незаконно вывезенных капиталов.

Бывший первый зампред ВЭБа Томас Алибегов уволен «в связи с переходом на пенсию» ...Уже сейчас можно говорить о практически полной смене находящейся у руля команды. ...Так, Томаса Алибегова можно назвать одним из самых ярких представителей старой команды. Будучи заместителем предыдущего председателя ВЭБа Анатолия Носко, он в течение восьми месяцев (с момента снятия предыдущего руководителя Внешэкономбанка до назначения нового) возглавлял ВЭБ. Такой первый заместитель вряд ли мог быть удобен новому главе ВЭБа Андрею Костину, тем более что последний неоднократно высказывал недовольство деятельностью банка в прошлом.

Глеб Баранов. Внешэкономбанк начал реорганизацию кадров // Коммерсантъ (Москва). — 25.06.1997



---

---

Сергей Михайлович  
**Бочкарев**

**Я объявил коллегам,  
что лед тронулся,  
нас не бросают**

Первый российский банк в Германии был создан после заключения Рапалльского договора 16 апреля 1922 года во время Генуэзской конференции в городе Рапалло (Италия). Этот договор означал прорыв в международной дипломатической изоляции Советской России. Со стороны РСФСР его подписал Г. В. Чичерин. Договор предусматривал немедленное восстановление в полном объеме дипломатических отношений между РСФСР и Германией. Стороны взаимно отказывались от претензий на возмещение военных расходов и невоенных убытков и договаривались о порядке урегулирования разногласий между собой. Германия признавала национализацию германской государственной и частной собственности в РСФСР и отказывалась от претензий, вытекающих «из мероприятий РСФСР или ее органов по отношению к германским гражданам или к их частным правам при условии, что правительство РСФСР не будет удовлетворять аналогичных претензий других государств». Обе стороны признали принцип наибольшего благоприятствования в качестве основы их правовых и экономических отношений, обязывались содействовать развитию их торгово-экономических связей. Германское правительство заявляло о своей готовности оказать немецким фирмам помощь в деле развития деловых связей с советскими организациями. Для обслуживания торговли нужен был и банк. Он был создан и назван «Garkrebo» (Гарантийный и кредитный банк фюр ден Остен — Garantie und Kredit Bank Für den Osten). «Für den Osten» означает «для Востока». Акционерный банк «Гаркребо» был создан в 1922 году для обеспечения развития торговых отношений с Германией. В тот период советская страна любыми способами пыталась прорвать экономическую блокаду. Создание Советским государством за границей банков было для зарубежных кредиторов дополнительной гарантией возврата заемных средств. Возможные осложнения с расчетами в этом случае могли быть отрегулированы на территории нахождения советского банка. «Гаркребо» обслуживал кредитование советско-германских торговых сделок, участвовал в размещении долгосрочных германских государственных займов в СССР. Его уставный капитал банка составил 15 млн марок.



Основная часть акционерного капитала этого банка принадлежала Госбанку СССР, остальная — другим советским зарубежным банкам, в том числе Банку по внешней торговле (Внешторгбанку) СССР. В 20-е же годы из ведения Госбанка СССР «Гаркребо» перевели в ведение Наркомторга.

Даже после передачи Наркомторгу Госбанк СССР имел право давать



**С. М. Бочкарев**

**1977–1980**

Заместитель начальника управления расчетов по импорту, (импортное управление), затем управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

**1980–1985**

Генеральный уполномоченный Ost-West Handelsbank (OWNB)

**1985–1985**

Заместитель начальника управления советских банковских учреждений за границей

**1985–1987**

Освобожденный секретарь парткома Внешторгбанка СССР

**1987–1988**

Инструктор Экономического отдела Аппарата ЦК КПСС

банку директивные указания по вопросам кредитования, банковской политики и проведению им операций. В состав Правления банка входил один представитель Госбанка СССР. Ему предоставлялось право наложения запретов (вето) на валютно-арбитражные операции, операции, связанные с регулированием положения червонца за границей, на операции с драгоценными металлами и на отдельные операции по кредитованию импорта, если последние не были предусмотрены валютным планом. Указанное право «вето» распространялось также на вопросы организации сети корреспондентов.

В результате деятельности банка к 1928 г. советское торговое представительство в Германии проводило банковских операций только на 15 млн руб., а банка на 133 млн руб. В 1941 году банк прекратил свою деятельность. Он обладал тогда 2,6 млн РМ. Эти средства были арестованы властями Германии (*прим. авт.-сост.*).

В 30-е годы после прихода к власти нацистов во все банки Германии в качестве контролеров были направлены комиссары. Банки, владельцами которых были евреи, при этом закрывались. Так, в частности, перестал работать банк Юлиуса Фридриха Бера (Julius Friedrich Behr) в Берлине. Кстати, до сих пор существует швейцарский банк «Юлиус Бер». Наш банк в эти годы резко ослабил свою деятельность, но лицензию сохранил.

В конце 1945 года деятельность «Гаркребо» была возобновлена и на него было возложено множество новых функций. В Берлин, в банк, было командировано ряд сотрудников Госбанка СССР. В частности, Нина Петровна Сорокина, уникальный человек, закончивший свою трудовую деятельность начальником управления ВТБ СССР.

Я не случайно ранее вспоминал имя Бера, наш банк разместили в старинном здании национализированного банка «Юлиус Бер», с фресками, надежными сейфами и хранилищами.

«Гаркребо» сразу после окончания войны стал обслуживать всю хозяйственную деятельность в советской зоне оккупации. Других банков в ней не было. Более того, Совет-

**1988–1993**

Председатель правления  
Ost-West Handelsbank  
(OWHB) FRG

**Наст. время**

Председатель Правления  
Коммерческого банка  
«Компания розничного  
кредитования» (ООО)

ская военная администрация в Германии (СВАГ) готовила этот банк как предвестник Госбанка и Внешторгбанка новой Германии.

Банк работал все 50-е годы, заключал клиринговые соглашения по торговле, обслуживал даже Министерство внешней торговли и Министерство финансов ГДР. Выполняя фактически функции госбанка страны. Банковская система ГДР тогда еще не встала на ноги, и ей требовалась помощь.

В нашем банке работало несколько сотен сотрудников, и в том числе десятки советских служащих. В конце пятидесятых годов «Гаркребо» был передан ГДР, как и множество других объектов и структур. Вскоре после этого он перестал существовать. Он был слит с государственными банками ГДР.

После установления дипломатических отношений между Германией и РСФСР начались активные торговые взаимоотношения. Было создано много компаний различного профиля, в частности страховая компания «СОФАГ» (она до сих пор работает в Гамбурге).

Собрание учредителей Черноморско-Балтийского страхового акционерного общества СОФАГ состоялось 7 июля 1927 года в г. Гамбурге. Учредителями СОФАГа были Госстрах, Минторг и Союз потребительской кооперации бывшего СССР. Основой деятельности компании должно было стать страхование перевозок грузов между СССР и странами Западной Европы. Уставный капитал общества составил весьма солидную по тем временам сумму в 500.000 германских марок, а уже в 1928 году был увеличен вдвое благодаря быстрому росту объема деловых операций. В настоящее время основными акционерами являются Ингосстрах и внешнеэкономическое предприятие РАО Газпром «Газэкспорт».

Сайт компании

В конце 60-х годов начали оживать наши взаимоотношения с ФРГ. Они требовали для обслуживания создания новых финансовых институтов. Оживилась деятельность СОФАГа, появилось множество смешанных советско-германских предприятий (или основанных на советские средства): и «Русалмаз», и «Плодимекс». Наконец, стивидорская компания «Транснаутик» (снабжавшая наши суда топливом, водой и всем необходимым).

Основанная в 1978 году дочерняя компания ВО «Союзплодимпорт» фирма «Плодимекс» (г. Гамбург), совместно с немецким соучредителем — фирмой «Симекс» (г. Юлих), создала дилерскую сеть в Западной Европе с целью продажи вино-водочных изделий и рыбопродукции.

Воздушно-транспортное агентство «Транснаутик Аэро ГмбХ» занимается организацией международных грузовых авиаперевозок. В настоящее время имеет шесть представительств в Германии, представительства в Париже и Милане (*прим. авт.-сост.*).

Но особенно активно стали развиваться наши отношения с ФРГ с первого контракта «газ — трубы». Также большой объем нашему товарообороту давали контракты на поставку в СССР зерна. Дело в том, что наши суда, доставляющие его, заправлялись в Гамбурге.

Более того, через дочернюю компанию «Транснаутика» — «Трансглоб» мы обходили запрет американцев на ввоз в СССР мощной электронной техники — вычислительных машин нового поколения. Тогда необходимые машины были приобретены и установлены в Гамбурге. Оттуда из «Трансглоба» осуществлялось регулирование движения и контроль за состоянием всего контейнерного флота Советского Союза за пределами страны.

Совершенно естественно, что в 1971 году во Франкфурте-на-Майне был создан Ost-West Handelsbank (OWHB)

Я приступил к работе в нем в 1980 году.

До этого же у меня все происходило по-советски. В 1966 году закончил школу и поступил в Московский финансовый институт на кредитно-экономический факультет, отделение «МЭО». Во время учебы увлекся экономикой Швейцарии. Вначале написал курсовую по экономической географии, потом курсовую по денежному обращению этой страны. После защиты диплома, конечно, по Швейцарии, я остался в аспирантуре, написал диссертацию на тему «Валютное положение и валютная политика современной Швейцарии». Литературы по ней было чрезвычайно мало. Помогали мне, в частности, бюллетени советского банка «Восход» в Цюрихе.

Одновременно, начиная еще со студенческой скамьи, я подрабатывал во Внешторгбанке СССР — инспектором, то в Управлении расчетов по экспорту, то по импорту. Летом меня брали туда с удовольствием — надо было закрывать образующиеся в отпускной период кадровые дыры. Тем более в банке было мало специалистов с немецким языком, а я его знал уже неплохо. Получилось так, что я попал в первую немецкую группу после повторного открытия международного факультета МФИ. В ней среди шести человек был Сергей Полевщиков (сейчас представитель OWHB, вернее ВТБ-Германия в Москве), Александр Чурилкин (ныне работает начальником отдела Центральном банке), Анатолий Жилин (до недавних пор представитель в Москве Русского коммерческого банка в Цюрихе) и другие... До нас же единственным институтским корифеем в немецком языке был Саша Думнов. Он учился уже на пятом курсе. Когда мы поступили, с ним занимались языком индивидуально. Я, кстати, позже пытался затащить его в Ost-West Handelsbank к себе замом, но мне сделать это, к сожалению, не удалось. Так вот у него блестящий

немецкий и потрясающее чувство языка. Это отмечают все коллеги из Германии, с которыми он общался.

В нашей группе учился также и Ильдар Нигметзанов, судьба которого будет связана с ОВНВ, но тогда он учил английский язык.

В 1974 году я становлюсь кандидатом экономических наук и остаюсь работать в институте. Параллельно преподаю немецкий язык на курсах Внешторгбанка.

Присмотревшись, мне делают предложение перейти на практическую работу в банк. Так в 1977 году я становлюсь заместителем начальника управления расчетов по импорту, вскоре это управление было преобразовано в импортное управление. Надо было добиться от внешнеторговых организаций своевременной оплаты их векселей, по которым были предоставлены гарантии Внешторгбанка СССР. Я курировал отделы инкассо и гарантийных операций.

Наш банк в то время рассматривался Минвнешторгом как их своеобразная бухгалтерия. Больше половины внешнеторгового оборота страны финансировалось за счет выпуска векселей внешнеторговых организаций. Они и продавались на рынке до конца 80-х годов. Другой половиной оборота были банковские кредиты и закупки за наличные.

Внешторгбанк смог окрепнуть и стать более самостоятельным в конце 70-х — начале 80-х годов, когда пошло финансирование крупных проектов. Именно тогда повысились цены на нефть, возросли финансовые доходы государства и стало необходимо управлять его ресурсами.

В управление иностранных банковских кредитов, которое возглавлял А. С. Маслов, высококвалифицированный специалист, человек, уже немало проработавший в совзагранбанках, я курировал отделы расчетов по кредитам и компенсационных сделок. В отделе расчетов впервые в истории банка применялось автоматическое устройство ИБМ для распечатки векселей банка. Это было очень престижно. Второй отдел был «экономический», там готовились очередные договоры по проекту «газ — трубы», реализовывались после заключения договоров кредитования компенсационные сделки по «Химпрому», связанные с производством полиэтилена, и др. Занимался ими Олег Павлович Тетерский, исключительно толковый человек, просто с компьютером в голове. Он сам был наполнен огромной творческой энергией и заражал ею других молодых сотрудников. Ребята в отделе подобались талантливые, очень знающие.

Работая во Внешторгбанке, я не терял связи со своей кафедрой международных валютно-кредитных отношений Московского финансового института. Ее возглавляла профессор, доктор экономических наук Лидия Николаевна Красавина, замечательный человек и педагог, руководитель моей диссертационной работы. В 1979 году я подготовил и издал небольшую книгу «Большой бизнес цюрихских гномов». Тогда же мы создали из сотрудников Управления банковских кредитов авторский коллектив для подготовки серьезной книги о государственном страховании банковских кредитов в промышленно развитых капиталистических странах.

Однако этому не суждено было сбыться, в конце 1979 году меня вызвал зам. председателя Правления Госбанка СССР В. А. Пекшев, человек важный, отвечающий за сеть совзагранбанков, и заявил: «Есть мнение отправить Вас на работу в Германию!» Я совершенно искренне ответил: «Валерий Александрович, извините, не хочу. У меня интересная работа с зарубежными командировками. Мы готовим книгу, ее нужно закончить и, кроме того, я специализировался всё время по Швейцарии». Тогда мне дали подумать три дня. Через указанное время я позвонил и сказал, что не изменил своего решения. Что я тогда услышал! Самое мягкое это: «Я не намерен тебя уговаривать, ты не старший экономист». Вызвавший еще через два дня председатель Внешторгбанка Ю.А. Иванов сказал коротко: «Надо ехать!» Что мне оставалось? Не увольняться же!

В результате в январе 1980 я оказался во Франкфурте-на-Майне в Ost-West Handelsbank (OWNB). Этому решению оказал поддержку работавший там Председателем Правления И. С. Горбачевич. Дело в том, что в феврале 1979 года мы были в ФРГ в командировке. В. Г. Джинджихадзе, заместитель Председателя Правления, И. К. Нигметзанов и я подписывали кредитные соглашения с немецкими банками. Конечно, контактировали с коллегами и из нашего банка. Видимо, тогда Игорь Семенович положил на нас глаз. Ему нужен был человек, связанный с кредитами и расчетами. В результате вначале на работе в банке оказался я, а за мной и И. К. Нигметзанов.

В банке, когда я приехал, был паритет в принятии решений между советскими и местными сотрудниками. В правлении было два немца и И. С. Горбачевич с заместителем А. Я. Цемянским. Я, как генеральный уполномоченный (немецкое изобретение, должность между членом правления и директором), приглашался на заседания. Директоры в правление не входили. В Германии, надо сказать, все члены правления имеют равные голоса и отвечают каждый за свой участок работы, который они курируют. Председатель правления, его заместитель — это наше привнесение, у немцев существует только должность спикера — человека, выступающего от имени правления в прессе и на собраниях.

Кроме уже упомянутых трех советских сотрудников был еще экономический директор (отвечающий за выпуск бюллетеня, документов по требованию акционеров), шеф-дилер и финансовый директор — специфическое порождение нашей системы (такое было еще у болгар). Он не был бухгалтером, а отвечал за выдачу «положенной» части зарплаты советским коллегам, остальную же сдавал в посольство. Возвращали мы от половины до двух третей в зависимости от должности полученной немецкой зарплаты. У нас не было фантастических окладов и забирать по 90%, как в некоторых других советских банках, у нас было нельзя. Официальные зарплаты были средние по стране среди относительно небольших банков. Вычитал у нас финансовый директор и плату за квартиру, периодическую печать, профсоюзные и партийные взносы. Практически каждый месяц были и непредвиденные расходы — в мире или стране по-



стоянно что-то случалось и мы оказывали пострадавшим добровольную помощь. Квартиру нам предоставляли на льготных условиях. Машину давали бесплатно, но за пользование ею немцы брали с нас налог.

Итак, мне в 1980 году досталось курирование кредитного портфеля Ost-West Handelsbank, ведение расчетов, взаимоотношения с торгпредством по переводу на Ost-West как банк расчетов, контрактов, заключаемым советскими внешнеторговыми организациями.

В апреле приехал В. А. Пекшев и поставил перед нами задачу повышения рентабельности банка. После сингапурского кризиса у всех совзагранбанков было много ограничений на работу и Ost-West был тоже был «заморожен». Все, что банк тогда зарабатывал, направлялось в резервы по проблемным кредитам, и показывалась минимальная прибыль. Два дня мы с моим талантливым немецким коллегой Г. Веллерсхофом, возглавлявшим кредитное управление, сидели, готовили программу реабилитации банка. После ее утверждения Валерием Александровичем мы принялись за реализацию программы. В результате через три года кредитный портфель был увеличен более чем в пять раз! А объем операций, проходивших через ОВНБ, равнялся 6 млрд марок (что составляло процентов 30 от всех объемов торговли между нашими странами, остальные были связаны с кредитами, предоставляемыми немецкими банками). Он стал основным практически домашним банком для всех организаций с советским и смешанным капиталом, работающих в Германии и ведущих дела с компаниями Германии. Кроме уже упоминаемых, к ним можно добавить «Собрен» «Совчарт», «Боминфлот», «Русойл» и др.

В конце 1985 года по согласованию с МИДом мы стали открывать в банке счета для сотрудников советских организаций и фирм в Германии (включая посольских и торгпредских). Получали они от нас и еврочеки, заменявшие в то время пластиковые карточки. До этого им приходилось свои средства держать под матрасом. Через нас коллеги стали переводить заработанное на родину на счета «Внешпосылторга».

Стали мы и основным приобретателем векселей советских внешнеторговых организаций с гарантиями Внешторгбанка, имеющих хождение на рынке. За ними была охота, и мы, пользуясь правом «первой руки», покупали с помощью ВТБ СССР большие пакеты векселей. Часто мы предлагали поделить эти пакеты с Ландесбанками.

Делалось это по простой причине — нам нужны были средства на рефинансирование 5-летних операций, и за продажу 50% пакета векселей они конгруентно рефинансировали наши 50% пакета. Благодаря этому мы резко увеличили свои объемы, получая без всякого риска чистую маржу. О таких операциях можно было только мечтать!

Много мы работали и с ГДР. Ежедневный объем кредитов у нас не опускался ниже 200 миллионов марок. Мы кредитовали их внешнеторговые операции. Были у нас лимиты и на Болгарию, Румынию, Чехословакию,

Польшу, немного на Венгрию. По Северной Корее до нас были представлены кредиты, которые мы периодически переоформляли.

Когда появлялись сложности с рефинансированием, то мы брали самые дорогие пакеты с длительной поставкой и получали большие доходы за счет комиссии за обязательство и дешевого рефинансирования, которое получали позже. Так, после ввода советских войск в Афганистан, наши возможности были ограничены. Возросли ставки на векселя советских внешнеторговых организаций. Но мы их брали в расчете на то, что через год ситуация нормализуется, мы покроем их, часть продадим и заработаем свою прибыль. И наши ожидания оправдались.

По мере возможности мы кредитовали Внешторгбанк СССР, МИБ и МБЭС.

Банк стал подниматься, мы списывали плохие кредиты, накапливали резервы, наконец, даже сумели в конце 1984 года впервые в истории банка выплатить приличные дивиденды акционерам! Удалось это сделать и в 1985 году. Больше такого «чуда» не повторялось. Вскоре начались проблемы с кредитами Болгарии, на них надо было создавать резервы, потом проблемы появились в Советском Союзе, завершившиеся дефолтом Внешэкономбанка.

В период моей первой командировки мне пришлось стать участником окончания одной операции, доставшейся в наследство из 70-х годов.

Фирма «Диамимпекс», принадлежавшая некой мадам Микульски, имевшей прозвище «бриллиантовая леди», (она появлялась на приемах в бриллиантовых украшениях, которые «одалживала» в «Русалмазе») хотела в 1970-х годах создать во Франкфурте-на-Майне Бриллиантовую биржу. В строительство и оснащение здания биржи было вложено много заемных средств. Строительство затянулось, процентные ставки тем временем росли. В результате компания разорилась, а здание пошло с молотка. В 1972 или 1973 году Ost-West Handelsbank было сделано предложение недорого приобрести это замечательное сооружение, но в то время не было принято покупать здания в собственность для совзагранбанков. В результате мы потом, после достройки, арендовали треть его площадей у более разумного хозяина.

Наш банк давал фирме мадам Микульски кредиты, как обеспеченные, так и не обеспеченные. По одному из них, на 4,5 миллионов ДМ, в обеспечении оказалось тысяч на шестьсот бриллиантов. Цены на алмазы в то время резко пошли вниз, и банк долго ждал удобного момента для продажи. В результате мы их с большим трудом реализовали в 1981 или 1982 году с помощью «Русалмаза» (благо они находились в одном с нами здании). Мадам Микульски, была осуждена, а когда она вышла из заключения, была консультантом у Индиры Ганди.

Вернувшись в Москву в январе 1985 года, я работал в Управлении по контролю за деятельностью советских банковских учреждений за границей. В том же году мы произвели изменение структуры ряда наших бан-



ков. В частности, в Германии стало не 6, а 11 сотрудников из СССР. Появились юристы, руководители бэк-офисов и т. д. Миграционных ограничений у нас не было. Но количество иностранных граждан в одной организации в Германии не должно было превышать 10% от численности всех сотрудников. В нашем банке работало от 80 до 100 человек.

Не успел я осмотреться, как меня избрали освобожденным секретарем парткома Внешторгбанка. На этой должности я проработал два года.

В ноябре 1987 меня перевели в Экономический отдел аппарата ЦК КПСС, где я прослужил до ноября следующего года. Курировал Внешэкономбанк и все внешнеэкономические проекты. Писал я тогда и всевозможные записки о необходимости вступления в Международный валютный фонд, в Международный банк реконструкции и развития и др.

В конце 1988 года было решено послать меня вновь на работу в Германию. На этот раз Председателем правления Ost-West Handelsbank. Инициатором был Юрий Сергеевич Московский — новый председатель уже Внешэкономбанка (переименованного в 1988 году ВТБ). У меня были сомнения, что это назначение может состояться, так как добровольно из серьезной организации, в которой я работал, в то время никто не уходил. Но Юрий Сергеевич стал ходатайствовать, и в ноябре вышло решение о моем новом назначении.

Представлял меня во Франкфурте старым знакомым председателем Наблюдательного совета банка В. В. Геращенко. С этим периодом связан приход на немецкий рынок большого числа новых участников внешнеэкономических связей. Монополия государства в этом направлении была отменена. Возникло множество фирм, потянувшихся на запад. Для их привлечения мы сделали фильм о деятельности банка. Но опоздали — вышел он в 1990 году, когда думать уже надо было о выживании, мы попали под общую молотильню.

В фильме мне запомнилось история, как мы кредитовали известную компанию «Либхер», производящую автокраны на Украине. У нас был совместный проект в Одессе по созданию мощных кранов на базе шасси от тягачей, перевозящих ракеты СС-20. Пропагандистский эффект от проекта усиливался тем, что владелец компании Либхер во время войны был в советском плену. Его, раненого, выходила украинка, и в благодарность он решил построить на Украине завод. В начале 1990 года банк создал свое отделение в Берлине. Возглавлял его Владислав Юрьевич Хребтищев. С ним работало шесть немецких сотрудников.

Создали мы и дочернюю компанию «Россия-консалтинг». В своем здании во Франкфурте мы им отдали почти целый этаж для проведения семинаров, которые пользовались большой популярностью у российских бизнесменов и банкиров и приносили дополнительную прибыль банку. Такое направление было очень востребовано.

В этот период векселями мы уже не занимались. Пошли очень сложные кредиты российским организациям под разного рода гарантии. Большое

распространение получили прямые кредиты Внешэкономбанку. Мы брали средства на рынке (например, 10 миллионов на 10 лет) и отправляли их в Москву, добавляя четверть процента. Когда Внешэкономбанк обанкротился, на нас осталось 200 миллионов ДМ. Платежи мы не остановили, и в результате к нам претензий не было. Тогда же был заключен договор с Госбанком о переуступке долгов. Договора эти ездил в Москву подписывать мой заместитель С. Н. Дергачев.

Конечно, процентов заработанных мы при этом не получили, но в ноль вышли.

И вообще Ost-West Handelsbank оказался единственным советским банком, который не имел проблем с привлечением средств с рынка во все периоды его работы. Даже в самые сложные 1991–1992 годы.

В декабре 1991 года я провел две или три недели в Москве впустую, ходя по кругу — обанкротившийся Внешэкономбанк, правительство, Верховный Совет СССР. У меня были конкретные предложения по спасению банка, но их никто не хотел слушать. Немецкие надзорные органы, видя, что происходит у нас в стране, требовали создания у нас резервов на огромный кредитный портфель на СССР. До этого нами были получены депозиты от Внешэкономбанка и еще от какой-то организации, но тоже через ВЭБ. 80 и 90 миллионов ДМ, соответственно, месяца на три. Нам в Германии сказали, что если эти депозиты не будут отозваны до тех пор, как мы создадим необходимые резервы, то это будет расцениваться как первый шаг российских властей по спасению банка.

Никому, повторяю, не было до меня дела. Наконец, я, поймав Ю. С. Московского, взмолился: «Юрий Сергеевич, помогите! Никто не хочет принимать решений, а если я вернусь в Германию без подписанного письма, мне надо будет идти сдаваться немцам. В банке будет введена временная администрация!» В это время в кабинете председателя случайно находился Дмитрий Орлов (председатель банка «Возрождение»), друг Московского. Он и сказал важные для меня слова: «Ну, помоги парню! Что он мечется?» Юрий Сергеевич согласился подписать письмо, если предварительно добро даст Госбанк. Я ухватился за это и взял слово, что если коллеги не будут против, то я получу вождеденную подпись. Попал я на зампреда Центробанка Д. В. Тулина, он стал после Геращенко у нас в банке председателем Наблюдательного совета.

Объяснил Дмитрию сложившуюся ситуацию. Он сделал кому-то несколько звонков, так как понимал, что после того, как поможет нам в этот раз, придется участвовать в нашем спасении и в дальнейшем. История на депозитах явно не закончится. Тем не менее, Дмитрий Владиславович принял решение! В результате дело успешно было завершено, письмо было подписано. На письмо Внешторгбанка Госбанку Тулин дал положительный ответ. С ним я вернулся к Ю. С. Московскому. На следующий день мне удалось получить подпись на соглашениях по залогу депозитов и я еле успел на самолет. Вернулся во Франкфурт я буквально

за два дня до Нового года и объявил коллегам, что лед тронулся, нас не бросают. Депозиты банк вернул через несколько лет.

Поздней осенью 1991 года все мои коллеги приехали во Франкфурт на один день, чтобы обсудить нашу дальнейшую судьбу. Москва всех нас вывела из штата Внешэкономбанка и рекомендовала обсудить вопросы заключения контрактов с зарубежными советскими банками, создания стандартных договоров. Наш статус до этого был действительно непонятным. Даже не понятно было, на основании чего мы получали зарплаты! Немцы смотрели на нарушение нами трудового законодательства широко открытыми удивленными глазами. Чудят русские, но, вроде, на свои деньги! Что с них взять!

На совещание приехали: Владимир Георгиевич Малинин, Юрий Валентинович Пономарев, Александр Петрович Семикоз, Андрей Игоревич Акимов... От Внешэкономбанка был, кажется, зампред Анатолий Петрович Носко.

У нас до реальной угрозы закрытия банка, как это было у коллег в ноябре 1991 года, дело не дошло. Мы, чувствуя, как будут развиваться события, решили упредить ситуацию и подготовить письмо нового премьера Т. А. Гайдара канцлеру Федеративной Республики Германии Гельмуту Колю. Уже не помню, как подписывалось это письмо в Москве. Но в нем было буквально три абзаца. Канцлера заверяли в том, что наш банк будет отвечать по своим обязательствам и новое российское правительство его не бросит. Мы выражали надежду на лояльное отношение немецких властей к нему.

Канцлер ФРГ Гельмут Коль, получив письмо, наложил на него резолюцию и отправил Хорсту Кёлеру, тогда Статс-секретарю (заместителю министра) министерства финансов. Немецкая сторона не несла больших рисков. Ну не мог наш относительно небольшой банк своим банкротством обрушить банковскую систему Германии! Тем более ликвидность у нас была. Как я уже говорил, даже в самый критический момент нам давали деньги на рынке, лимиты на нас коллеги не закрывали, как это было с другими сов-загранбанками. Другое дело, в России их некуда было вложить!

Хорст Кёлер с 1993 до 1998 был президентом Объединения союзов сберегательных касс и жироцентралей в Германии. Следующие два года управлял Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) в Лондоне. А с 2000 по 2004 год Келлер был главой Международного валютного фонда. В 2004 году избран Федеральным президентом Германии (*прим. авт.-сост.*).

Нас вызвали в Бонн, и я уже Х. Кёллеру рассказал о своих планах сохранения банка, о перспективных возможностях Ost-West Handelsbank. Впечатление от этой беседы было исключительно позитивным. Тогда и выяснилось, что решение о помощи нашему банку принято. Обратно

мы летели, как на крыльях, стало ясно, что нас не тронут! Теперь оставалось только самим исправлять ситуацию, действуя шаг за шагом. Каждый тогда старался спасти свой банк самостоятельно, но мы все больше понимали, что пришло время координировать действия. В декабре коллеги из совзагранбанков еще раз собрались, на этот раз в Москве, пытаясь оценить перспективы дальнейшего существования. Первым, с кем я встретился тогда, был Ю. В. Пономарев. Он и предложил мне написать письмо в защиту системы совзагранбанков. Я его поддержал, мы с Юрой набросали проект. Его подписали пять человек, представлявших пять банков. Письмо было написано в адрес Председателя правления Центробанка Виктора Владимировича Геращенко. Он передал его первому Президенту России Борису Николаевичу Ельцину, который принял участие в судьбе совзагранбанков.

В течение 1992 года проводилась большая работа по реформированию, передаче предоставленных банком кредитов Центробанку. Основное было согласовано, но вдруг в ноябре 1992 года оказалось, что нам для выживания не хватает еще 50 миллионов марок для создания резервов по кредитам МИБу и МБЭС. Мы о них разговора в Москве не вели, и требование немецких регуляторов было для нас неожиданным, как снег на голову! При этом решить ее надо было чуть ли не на следующий день. ВЭБ и Госбанк помочь нам уже не могли. Единственный банк, у которого оказались свободные средства в то время, был Токобанк. И мы бросились в ножки председателю правления этого банка Виктору Константиновичу Якунину и предложили поучаствовать в нашем капитале. Практически все акции Ost-West Handelsbank в тот момент были в собственности Госбанка. Так мы получили депозит под будущее участие в капитале. Другого обеспечения у нас не было!

1992 год был полон реструктуризаций. Но шла и повседневная банковская работа, не останавливалось проведение расчетов. Небольшой кредитный портфель по центральной Европе, в первую очередь по Чехии и Словакии, гасился. ГДР уже не существовало. Новые кредиты в Германии мы давали только местным смешанным компаниям, теперь российским. И то немного. В итоге были у нас и доходы, хотя дивидендов мы, конечно, уже не платили. Практически все доходы мы бросали в резервы, и у нас не было проблем с рефинансированием.

В декабре 1993 года у меня кончился контракт с банком. За полгода до этого в Москве я встретился с президентом «Инкомбанка» В. В. Виноградовым. Владимир Викторович пригласил меня возглавить германское представительство его банка. Я подумал и согласился.

«Во Франкфурте-на-Майне, финансовой столице ФРГ, появилось представительство первого российского банка. Главой представительства стал Сергей Бочкарев, до недавнего времени бывший председателем

правления Ost-West Handelsbank AG. В дальнейшем руководство Инкомбанка рассчитывает преобразовать представительство в филиал. Представительство, считает руководство банка, позволит улучшить условия обслуживания корреспондентских счетов в немецких и других зарубежных банках. Сейчас Инкомбанк, по данным председателя его правления Владимира Виноградова, имеет корреспондентские отношения с 66 банками, девять из которых — немецкие.

(«Интерфакс») Прошла неделя // Коммерсантъ (Москва). — 03.05.1994

«Инкомбанк» в этот период развивался быстро, надо было обеспечить его рефинансирование, организовать трейд-файненсинг... Пришлось мне и синдицировать для него кредиты. Причем последний, в 60 млн долларов, мы использовали в июле 1998 года! Это был вообще последний кредит, предоставленный российским банкам до дефолта.

Вначале я представлял банк только в Германии, потом, до появления отдельного представительства в Вене, и в Австрии.

Желание поменять или укрепить свой аппарат возникло не только у президента. Новое назначение произошло и в одном из крупнейших банков России — Инкомбанке. Его представитель в Германии и Австрии Сергей Бочкарев назначен вице-президентом банка.

По словам президента Инкомбанка Владимира Виноградова, новому назначению Бочкарева способствовала его работа по установлению связей с крупными западноевропейскими банками. Так, одним из результатов деятельности нового вице-президента стало получение российским банком синдицированного кредита в \$20 млн от ведущих европейских банков...

Причем произошло это за два дня до выборов, вопреки давно устоявшейся традиции, когда в условиях политической нестабильности иностранные партнеры не рискуют вкладываться в экономику страны.

Для Сергея Бочкарева назначение было весьма неожиданным. Но, несомненно, приятным.

Примечательно, что это не последнее кадровое назначение в Инкомбанке. У него появилась еще одна «истинная ценность». Инкомбанку удалось пополнить в свои руководящие ряды весьма профессионального управленца. Владислав Судаков, бывший председатель правления ММБ, назначен на должность вице-президента Инкомбанка....

Как известно, он будет возглавлять представительство Инкомбанка в Лондоне.

Наталья Акимова, Лилия Шарафеева.

Отставка «силовигов»: больше нету таракана, вот и съели великана // Деньги (Москва). — 30.06.1996



---

Владимир Сергеевич  
**Виноградов**

## **Записки красного барона**

Как и большинство моих коллег, я окончил Московский финансовый институт. В 1979 году — самый блатной факультет института — МЭО (международных экономических отношений). Брели туда только москвичей, только ребят и набирали в каждую группу по 25 человек (а их было две). По правде сказать, поступать я хотел на истфак МГУ, но после тяжелых боев, проиграв схватку с родителями, вынужден был поступить на учебу в финансовый институт. О чем, впрочем, не жалею.

Распределен был в отдел документарного инкассо Экспортного управления Внешторгбанка СССР. Располагалась она в Копьевском переулке у Большого театра. Там работали одни женщины, большинство были разведены либо не замужем! Я пришел не один, вместе со мной отбывали обязательное направление: Владимир Гамов (работая потом представителем одного из внешнеторговых объединений, он погиб во Вьетнаме) и Дима Ризинашвили (папа у него был директором знаменитого овощного магазина на Садовой за театром Образцова). У нас была удивительно сложная, вернее, нудная работа — проверять правильность и наличие документов, прилагаемых к инкассовым поручениям. Самым приятным был декабрь, когда представители двух сотен внешнеторговых объединений приносили календари и другие подарки.

Инкассо финансовых документов — банковская операция, используемая главным образом во внешней торговле. Экспортное инкассо предполагает, что банк экспортера сразу же после предоставления продавцом товарных документов оплачивает ему стоимость отгруженной продукции с последующим получением соответствующих сумм от банка-импортера, который в свою очередь получает денежные средства от покупателя (*прим. авт.-сост.*).

Единственной нашей отрадой было хождение в известные в то время московские заведения «Красный мак» и «Яму».

Я тоже помню известный всей Москве пивной бар на углу Пушкинской и Столешникова, находящийся в глубоком подвале и потому прозванный народом «Яма». Чтобы войти в него, надо было спускаться по доволь-



но длинной, крутой и скользкой лестнице. На первый взгляд это было жуткое место: лужи пива на полу, ошметки рыбы на столах... Но посещать его считалось особым шиком даже среди весьма приличной публики. За одним столом здесь можно было встретить местного алкаша, мирно беседующего с народным артистом из соседнего МХАТа. За соседним

столом спорили о футболе рецидивист в наколках и полковник МВД. Любила его и творческая богема города. Уже в перестройку заведение закрыли, на его месте разместили дорогой испанский ресторан, и в 1998 году... дом провалился в яму! (прим. авт.-сост.)



### **В. В. Виноградов**

#### **1979–1981**

Инспектор отдела документального инкассо Экспортного управления Внешторгбанка СССР

#### **1981–1989**

Экономист, старший экономист, ведущий экономист отдела валютных операций (дилинга) Валютного управления Внешторгбанка СССР

#### **1989–1992**

Директор казначейства East-West United Bank S.A. (Люксембург)

#### **1992–1993**

I.M.I., Люксембург, Главный эксперт по России

#### **С 1990**

Первый представитель Российской торгово-промышленной палаты за рубежом

Работа же меня так доконала, что я за короткий период написал семь заявлений с просьбой отправить меня на войну в Афганистан. Но так как я жил на Кутузовском проспекте в доме 26, то мой сосед — районный военный комиссар, постоянно отказывал мне в праве выполнить гражданский долг. Восьмое заявление все-таки приняли, но тут я встретился со своей будущей женой, и она поступила столь же решительно, как до этого комиссар.

К счастью, в начале 1981 года мне удалось перевестись в валютное управление. И это совпало с появлением в нашей стране валютного рынка. Конечно, только в рамках Внешторгбанка СССР. Я попал в компанию к Сергею Трошину, Виталию Безруку, Александру Янушкину, Юрию Пономареву (бывшему одно время начальником валютного управления). Вскоре (в 1982 году) начальником управления стал Виктор Владимирович Геращенко. Моим отделом валютных операций (дилинга) руководил тогда Николай Товстенчук. У него очень интересная судьба. Когда-то он работал с Геращенко в Бейруте. Когда там началась война, сотрудников местного филиала Моснарбанка забыли вывести на «большую землю». Подлодка с дипломатами ушла без них. Николаю пришлось деньги и драгоценности банка в чемодане вывозить через границу на своей личной машине! Сейчас он живет в Австрии.

Янушкин был блестящий дилер, но закончил он плохо. Работая на Кипре, он дважды брал средства у частных клиентов, проигрывал их и в конце концов закончил жизнь самоубийством.

Вначале своей дилеровской карьеры я полтора года поработал в бэк-офисе. В отделе была своя бухгалтерия, которая вела учет остатков по крупным корсчетам. Дилеры отдавали нам так называемые «рапортички», на которых

были отмечены все сделки ими совершенные. Их мы заносили (вначале вручную, затем процесс компьютеризировали) в свои сводные докумен-



ты. Составляли мы даже платежные телеграммы. Передавали на ключевание, но там платежные документы на содержание дополнительно не проверяли. Доверие к нам было огромное, любой сотрудник отдела мог перевести любую сумму в валюте на любой счет мира! И мы оправдали доверие, насколько я знаю, случаев злоупотребления доверием не было. Потом я занимался экономической информацией, готовил справки для различных организаций (в том числе и для ЦК КПСС), обзоры валютных рынков.

В тот момент произошло знаменательное событие, имеющее свое начало еще в 1980 году. Тогда, после ввода войск в Афганистан, из опасения, что США поступят с нами, как когда-то с Ираном, заморозив авуары страны, было дано указание, освобождаясь от доллара, переводить валютную кассу в альтернативные валюты. Все внешнеторговые расчеты тогда перестали вести в американской валюте. Это был полный цирк, когда за нефть рассчитывались йенами. Такое продолжалось примерно два-три года. За это время доллар достаточно сильно подорожал. И когда опасения о замораживании средств в долларах уменьшились, и валютную кассу страны опять стали переводить в доллары, выяснилось, что Банк теряет на этой операции несколько миллиардов долларов! При этом виноватых не оказалось.

Вскоре меня перевели на депозитные операции. Но так как на дилинге у нас было всего шесть человек, дилинговыми операциями приходилось заниматься всем сотрудникам.

У нас тогда был огромный лимит открытой позиции<sup>1</sup> (иногда, когда валютную кассу «переворачивали», он доходил до 2–3 миллиардов долларов), и какое-то время наш дилинг по объемам спекулятивных валютных операций был одним из самых больших в мире. На мировом рынке нас называли «Red barons» (красные бароны).

Непосредственно торговлей занимались в основном двое — Сергей Трошин и Александр Янушкин. Делали все «вручную». Системы «Reuter Dealing» появились позже.

Работали без большой суеты. Вызывали по телексу крупного партнера и покупали или продавали сразу одним лотом двести, триста, а то и пятьсот миллионов долларов. Ясно, что рынок на это реагировал достаточно активно.

Я сразу включился в работу — почти два года в документарном бизнесе дали мне очень много, я знал о банковских операциях больше, чем некоторые мои коллеги.

Активно мы работали и с нашими совзагранбанками, в первую очередь с лондонским Московским народным банком и парижским Евробанком. Иногда они по нашему поручению выполняли некоторые заказы, в том числе и валютные. А когда их дилеры проваливались, а это происходи-

<sup>1</sup> Открытая позиция (на финансовом языке иногда называется «поза») — операция, не закрытая обратной сделкой (прим. авт.-сост.).

ло, что греха таить, нередко, мы частично их убытки брали на себя. Конечно, если у нас самих была дневная прибыль.

Год практически всегда мы заканчивали с прибылью, хотя, когда мы занимались арбитражем, особенно никто и не давил на получение дохода. Главным было — регулирование валютной кассы, чтобы она была безубыточной. Это, кстати, благополучно забыли после распада СССР. Центральный банк РФ только недавно вернулся к регулированию и страхованию золотовалютных резервов. А до этого все держали в долларах и, по неподтвержденным данным, ЦБ РФ и Минфин имели гигантские убытки из-за непрофессионального подхода его непрофессиональных сотрудников к пониманию валютных резервов страны.

Арбитражная сделка — биржевая операция, которая состоит в том, что ценные бумаги покупаются на одной бирже, а продаются на другой. Таким образом, сглаживаются цены в курсах, устанавливающиеся на разных биржах.

Валютная касса — все поступления и платежи в иностранной валюте, которые имеет государство, в нее входят наличные деньги, а также средства на счетах и во вкладах (*прим. авт.-сост.*).

В СССР использовали тщательно рассчитанную еще при Сталине валютную корзину. Доля той или иной валюты в ней четко соответствовала доле той или иной страны во внешнеторговом обороте. На практике это означало примерно 50% долю доллара и 50% долю остальных валют. Так как рубль менялся каждый день, то основной задачей, стоявшей перед нами, стала ежедневная переоценка кассы, поддержание ее ликвидности, безубыточности.

Занимался банк и золотым дилингом, это подразделение находилось на Кузнецком мосту. Но особенно активно он стал работать только во второй половине 80-х, после того, как произошли известные события в нашем банке в Цюрихе. Начальником этого управления был Ульянов (в 90-х годах он уехал в США, где создал свою компанию, в ней работало много внешторгбанковцев).

Тем временем наступила перестройка. Мы ее ощутили весомо — у страны перестало хватать денег. Было заметно, как стремительно уменьшается валютная подушка. Все больше приходилось «пахать», привлекая средства, чтобы удерживать коэффициент ликвидности. У нас было два направления работы — валютное (конверсионных операций) и депозитное. Во время перестройки все больше приходилось заниматься вторым. Привлекали короткие депозиты. Самые длинные были со сроком до года.

Вообще, на наш банк легла основная нагрузка по сбору денег для советской экономики. Этим занимались другие управления, но мне пришлось участвовать в выпуске первых советских облигаций. Делалось это через цюрихское отделение Внешторгбанка (преемник банка «Восход»). Выпущено было бумаг на 100 миллионов швейцарских франков. Нагрузка по

размещению займа легла на руководителя отделения Владимира Горюнова и его зама Игоря Ситнина. Я был у них тогда стажером. Это было в 1987–1988 гг., как раз из банка вывели всех бывших сотрудников, погоревших на срочных операциях (доллар-марка) и операциях с золотом. Руководители банка держали большую длинную позицию в золоте в течение нескольких лет и потеряли около 0,5 миллиарда долларов. Вообще, там была очень темная история. Главный дилер банка Петерханс был весьма опытный специалист, его старший брат возглавлял дилерскую ассоциацию Швейцарии. Трудно поверить, что об его операциях не знали наши советские сотрудники. Нельзя было не заметить огромную открытую позицию, которая превышала все мыслимые и немыслимые лимиты банка. Закрывали они их свопами, операциями, не влияющими на баланс. С помощью них можно открытую позицию прятать, что они и делали. Непонятно только, зачем было такую позицию столь долго держать — от «Восхода» никто не требовал большой прибыли. Поэтому совсем не обязательно было заниматься и огромными спекулятивными арбитражными операциями, чрезвычайно опасными! Задачей банка была реализация физического золота, кредиты «репо» (кредиты под обеспечение золота). Возможно, что тогдашнее руководство банка было в той или иной форме заинтересовано в результатах спекулятивных операций банка.

Валютный своп — соглашение на обмен оговоренного объема одной валюты на другую валюту на определенную будущую дату или на определенные будущие даты. Делается с целью продления или сокращения сроков погашения, чтобы максимально увеличить доходы или минимизировать издержки финансирования.

При проведении сделок «валютный своп» банк осуществляет покупку одной валюты за другую, допустим сроком «сегодня» по действующему курсу валюты с её последующей продажей допустим сроком «завтра» по курсу, равному базовому курсу, увеличенному на своп-разницу, рассчитанную по специальной формуле. Сделки своп обычно осуществляются на срок от 1 дня до 6 месяцев.

Операция Своп (Swap иногда также называется Rollover или Overnight) — представляет собой одновременно заключение двух противоположных сделок с разными датами валютирования, одна из которых закрывает уже открытую позицию, а другая сразу же открывает ее. Курс свопа и стоимость свопа определяются в момент заключения сделки. Целью операции обычно является продление открытой позиции (*прим. авт.-сост.*).

В результате размер убытков был настолько велик, что закрыть его собственными ресурсами банк уже не мог. Надежда была только на изменение рынка, резкий рост цены золота, но этого не произошло.

Я в Цюрихе пробыл месяцев восемь, работая в банке дилером. И старого состава там оставался один итальянец — Себастьян Савока. Он, кажется, до сих пор работает.

Когда в 1989 году я уезжал на работу в Люксембург, был уже остро ощущаем скорый развал Советского Союза.

Поначалу планировалось, что я поеду в Сингапур, но потом планы переиграли. Я сожалел об этом — Сингапуре работал мой приятель Дмитрий Мозгин, был я знаком и с некоторыми местными коллегами. Кстати, мы в Сингапуре пересекались со ставшим вскоре знаменитым трейдером Ником Лиссеном, в 1995-м обанкротившим один из старейших британских банков «Бэрингз» (Baring's Bank). Вообще дилеры все друг друга знают.

И тут уместно вспомнить историю о том, как веками работавшее солидное финансовое учреждение, Банк Бэрингз, буквально рухнуло в пропасть размером в 1,4 млрд долл. Сотворил это чудо трейдер Ник Лиссен, который на протяжении нескольких лет был в банке финансовым гуру, принося стабильный доход. Его стратегия была основана на понимании определенных ценовых уровней, в рамках которых рынок действовал многие годы. По этим уровням трейдер накапливал продажи опционов колл и пут, постоянно собирая премию с рынка. Но затем наступил известный азиатский кризис фондового рынка, и рынок вошел в фазу сильного и крутого падения, «пробив» все ранее проторгованные уровни. Ник Лиссен имел в продаже непокрытые страдлы на индекс японского фондового рынка Nikkei-225 и вовремя их не покрыл. Более того, он начал покупать индексные фьючерсы в надежде искусственно поднять рынок в целом. Эта излишняя самоуверенность его и погубила. Он провел настолько агрессивную скупку, что вызвал даже появление премии — превышение фьючерса над спотом. Тут же возникли арбитражеры, и это действительно привело к подъему всего фондового рынка в целом. К тому моменту, когда Банк Бэрингз полностью исчерпал свои ресурсы, данная стратегия оправдалась: открытый интерес по фьючерсам на индекс достиг максимального уровня за всю свою историю. Но игнорировать объективную рыночную ситуацию длительное время невозможно — японский рынок рухнул еще ниже, и банк, перегруженный фьючерсами, купленными по завышенным ценам, прекратил свое существование.

На самом деле при первых признаках катастрофы необходимо было в полном объеме покрыть проданные опционы пут. Иногда лучше признать поражение и согласиться на убытки, но сохранить себе жизнь на рынке. Ник Лиссен в результате оказался в тюрьме, а в барах Гонконга приобрел популярность коктейль под названием «Лиссен — смерть банкирам», который готовился очень символично: в стакан сливалось все, имеющееся под рукой.

Действительно, иногда кажутся не лишними основания слова Уоррена Баффита: «Финансовые производные — это финансовое оружие массового уничтожения».

Олег Коншин. «Опционы на фьючерсы: национальные особенности» // Рынок ценных бумаг, №10 (265), 2004

Этот проигрыш не был неожиданным. Главное, чем грешат дилеры многих крупных банков — это игра на собственный выигрыш, с пониманием того, что убытки все равно лягут не на него, а на государство либо акционеров.

### **Люксембург**

East-West United Bank S.A был небольшим банком, в нем при мне работало всего человек 40, из них 4-5 советских граждан. Сейчас им владеет АФК «Система» и в нем осталось только 25 сотрудников. Получал формально я 30 тысяч евро, 29 из них сдавал в посольство. Причем делал это до конца своего контракта в 1992 году.

И вот 1990 год, я работаю в East-West United Bank S.A., ко мне приезжает новоиспеченный министр финансов РСФСР Борис Федоров и просит помочь молодому российскому правительству организовать визит в Люксембург специальной миссии с полномочиями Бориса Николаевича. В миссии были еще председатель ЦБ РСФСР Георгий Матюхин и министр строительства Ефим Басин. Я, естественно, сообщаю об этом своему руководителю президенту банка Андрею Павловичу Водяницкому. И он запрещает мне любые контакты с людьми Ельцина. Не приняли российских руководителей и в советском посольстве.

Тогда я «заболеваю», беру больничный и на своем маленьком двухдверном BMW начинаю обслуживать «высокую правительственную делегацию». До сих пор удивляюсь, как я сумел их засунуть с чемоданами в свою машину?!

У россиян были сепаратные переговоры с американцами о выдаче больших кредитов некими арабскими странами. Для меня было ясно, что переговорщики связаны с разведкой США и ничего не собираются предоставлять. Я же выступал у них и гидом, и шофером, и консультантом. В частности, за свои деньги я сделал им презентацию России люксембургскому правительству.

На одной истории хотел бы остановиться. В российское правительство периодически приходили жулики с разными предложениями. Причем от Ельцина приходили резолюции «Рассмотреть и подписать договор». Мне часто приходилось делать их экспертизу. Так, я объяснял, что 140 миллиардов рублей наличными, которые предлагал продать Фильшин, нам не найти, т. е. в российском обороте только 70 миллиардов рублей. Тем более что 1 миллион — это 16 килограммов (разными купюрами). Получилось, что 140 млрд — это целый железнодорожный состав. Я часто писал коротко: «Жулики!» Наконец Борис Николаевич обозлился: «Нам деньги предлагают, а какой-то в Центральном банке бюрократ мешает! Подумаешь, самый умный!» Поэтому, когда к Хасбулатову пришел очередной подозрительный тип, представитель мальтийского ордена, пообещавший выделить кредит в 100 миллиардов долларов, я согласился поехать посмотреть. Думал, что, может быть, хотя бы десятку-то

дадут. Нас в делегации было трое — я, Б. Федоров, министр финансов, и председатель Госстроя России Е. Басин. Сводил нас с орденом американец Леонард Боекельман, который и платил. В банке не было валюты, и мы могли платить только за авиаперелет «Аэрофлотом». А так ездили за счет принимающей стороны. В итоге мы побывали в Люксембурге, Риме, ждали, когда кредит дадут. Но не дождались. Вот с этим американцем мы договор и подписывали. Он должен был полученные деньги отоваривать продуктами.

Г. Г. Матюхин. Из книги «Архив русской финансово-банковской революции» (авт.-сост. Н. Кротов), М., 2006

В результате после этого я стал предоставлять в Люксембурге интересы «суверенного» РСФСР. До конца 1991 года, когда наш посол окончательно спустил флаг СССР на посольском здании<sup>1</sup>.

Приказом № 1 новой Торгово-промышленной палаты России я был тогда же в 1990 году назначен торгпредом страны в Люксембурге. Чем, конечно, сильно раздражал руководство советского посольства и банка. Ведь делал все это я на общественных началах, не получая ни вознаграждения, ни зарплаты, продолжая работать в банке.

Надо сказать, что я был при этом противником развала Союза. Зачем же я во всем этом участвовал? Может быть, потому, что не мог отказать Борису, моему другу по институту. Ведь мы с ним были даже вожатыми в пионерском лагере и жили в одной комнате. Когда он работал референтом в ЦК КПСС и писал диссертацию по рынку ценных бумаг, то приходил к нам на дилинг и мы его консультировали по многим вопросам.

Во время путча 1991 года Водяницкий, конечно, издал приказ о полной поддержке ГКЧП. В эти драматические дни стажером у меня был сын советского премьера — Сергей Павлов. Поэтому после того, как его отец попал в тюрьму, я попросил своего приятеля Костю Борового помочь вытащить Валентина Сергеевича оттуда. Константин был тогда в фаворе, бегал по городу с трехцветным флагом и к нему прислушивались новые власть придержащие. Павлова он взял к себе в консультанты в РТСБ.

Как только в 1992 году закончился мой контракт, Водяницкий сразу рассчитал меня (я был единственный, кому контракт не был продлен). За меня не сделали даже вклада в пенсионный фонд, хотя официально его начисляли. Формально в пенсионный фонд начисляли, однако банк пошел на беспрецедентный шаг, отзывав мой пенсионный фонд в лице финдиректора банка Басова, позднее я содержал его сына, который был бомжом в Люксембурге, и помог ему стать человеком, восстановив статус резидента в Люксембурге.

<sup>1</sup> А послом с ноября 1990 года, между прочим, был известный советский писатель Чингиз Торекулович Айтматов (прим. авт.-сост.).



Я их понимаю — вел я себя действительно вызывающе, в частности, первый взял кредит и купил себе дом в Люксембурге. Хотя ведь и польза от меня была — я первый и, наверное, последний сделал на дилинге банку за полтора года большую премию в 15 млн долларов, плюс значительные доходы от заключенных контрактов примерно на 10–15 миллионов долларов.

В Москве во Внешэкономбанке меня на работу не взяли. Начальник отдела кадров, сотрудник соответствующих органов, сказал, что мне здесь делать нечего. Банк разваливался, объявив дефолт.

В это время я получил неожиданное предложение стать представителем министерства финансов Италии в Люксембурге. Есть там некий банк, принадлежащий тогда на 100% правительству, — «Istituto Mobiliere Italiano». Я там стал консультантом по российским вопросам.

Ко мне приезжало много молодых российских банкиров, в частности Юрий Агапов, я помогал им открывать корсчета в западных банках. Дело в том, что это было необходимо, чтобы получить валютную лицензию в Центробанке РФ.

Борис Федоров выдал мне первую лицензию на приватизацию «Мегионнефтегаза». Мы получили право на прямой листинг «Мегиона» на Лондонской фондовой бирже. К сожалению, скандалы и конфликт между владельцами и руководителями этой организации не позволили провести нормально процесс приватизации. Пошли убийства хорошо знакомых мне людей, в частности, первого президента «Мегионнефтегаза», «Славнефти» Анатолия Кузьмина и президента банка «Югорский» Олега Кантора и т. д. Я с огорчением наблюдал все это из Люксембурга, очевидно, мы начали активничать слишком рано, менталитет участников экономических преобразований в России тогда еще не созрел до цивилизованной работы.



---

---

Виктор Владимирович  
Геращенко

## Подвиги Геракла

После окончания Московского финансового института я попал в управление иностранных операций (УИНО) Госбанка СССР. Из нашей студенческой группы туда пришли практически все москвичи, пятнадцать человек, включая и меня. Тогда активно развивалась внешняя торговля. Я оказался в отдел расчетов по экспорту. Время шло, те, с кем я пришел в Госбанк, двигались по служебной лестнице, а я как сидел, проверяя свои рамбурсы<sup>1</sup>, так и продолжал сидеть. Хотя со временем и стал получать третий по размеру оклад в отделе — после начальника и его зама. Но это больше из-за того, что народ расходился в связи с различными реорганизациями. В общем, все двигались по пресловутой карьерной лестнице, а я лишь с завистью наблюдал за ними!

И вот однажды подходит ко мне некий товарищ и говорит: «Виктор, хочешь пойти к нам в валютно-экономическое управление в отдел заграничных учреждений?» Я был не против, хотя предлагаемая работа казалась мне не самой интересной. Но хоть какая-то экономическая работа, связанная с анализом деятельности банков и т. д. Дал согласие, да не тут то было! Не отпустили!

Осенью 1962 года мне неожиданно предложили поехать на стажировку в Лондон. Собирались отправить трех человек, среди которых должен был быть, в частности, и управляющий Ялтинским районным отделением Госбанка. Жена у него была начальником управления продовольственных товаров города. В советское время должность покруче мужниной! Для поездки в то время необходимо было кандидата утверждать на выездной комиссии в райкоме партии, давать ему характеристику. И вот вызвал секретарь РК нашего коллегу и предупредил: «Знаешь, я не советую тебе ехать. Сейчас если вынести твою кандидатуру на заграничную командировку, столько анонимок на жену придет, не отмоешься!» Он послушался совета и отказался от поездки. В общем, появилась неожиданная вакансия.

В то время председателем Moscow Narodny Bank (Московского народного банка) был А. И. Дубонос, один из лучших и опытных наших банки-

---

<sup>1</sup> В международной торговле — оплата купленного товара через посредство банка (*прим. авт.-сост.*).

ров. Это была весьма значимая фигура — он регулярно общался с А. Н. Косыгиным, бывшим в то время еще заместителем премьера. До войны Андрей Ильич возглавлял отделение Русско-Азиатского банка в Шанхае, во время войны он работал в Лондоне (1941–1945) генеральным управляющим «Black sea and Baltic Insurance company», часто именуемой в Советском Союзе «Блэкбалтси». В частности, страховал английские суда, возившие в Россию грузы по Ленд-лизу (заработал неплохо на этом для страны и вдобавок получил орден Трудового Красного Знамени), потом работал в Главном управлении советского имущества за границей (ГУСИМЗ). Наконец, в мае 1959 года возглавил Moscow Narodny Bank (Моснарбанк) в Лондоне.



### В. В. Геращенко

#### 1960–1961

Бухгалтер в Госбанке СССР

#### 1961–1965

Бухгалтер, инспектор, эксперт и начальник отдела корреспондентских отношений со странами Европы и США Внешторгбанка СССР

#### 1965–1967

Директор Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Лондоне

#### 1967–1972

Заместитель управляющего, затем управляющий отделением Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Ливане

#### 1972–1974

Заместитель начальника управления, затем начальник управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

В 60-х годах председатель Моснарбанка в Лондоне, один из лучших наших банкиров, Андрей Дубоносов приобрел подержанный, но внушительный роллс-ройс. Он оправдывал это приобретение тем, что ему приходилось иметь дело с Ротшильдами, Морганями, Бэарингами и другими тузами лондонского Сити и ему, мол, неудобно подъезжать к их конторам в непрезентабельной машине. Это подрывает кредитоспособность банка. Кто-то «капнул» в Москву, Дубоносова обвинили в «буржуазном перерождении» и чуть не сняли с должности. Ему грозило исключение из партии. Только вмешательство тогдашнего совпосла в Лондоне А. Солдатов и поддержка объединенного парткома совучреждений в Лондоне спасли Дубоносова.

Василий Сафрончук. Хрен редьки не слаще // Советская Россия (Москва). — 22.08.1996

Узнал я о поездке так. Однажды прибегает ко мне в отдел девушка и говорит: «Тебя Дубоносов ищет!» Встретились с Андреем Ильичом, и он мне предложил: «Я народ подбираю на перспективу и хочу, чтобы у них была возможность практику пройти зарубежом. Как Вы относитесь к поездке в Лондон?» Я отвечаю: «К поездке отношусь положительно, только у меня с английским языком слабовато — все-таки кредитный факультет заканчивал, а не международный». На этом и разошлись. После этого обо мне не забыли, выделили учительницу, начал я учить разговорный английский язык. Так я и попал на стажировку в Лондон. В это время (в марте 1963 года), кстати, произошел, вероятно, самый крупный в прошлом веке британский скандал с министром обороны Великобритании Джоном Профьюмо, стоивший консерваторам власти. Этот

**1974–1977**

Председатель правления  
Ost-West Handelsbank (ФРГ)

**1977–1982**

Управляющий отделением  
Московского народного банка  
(Moscow Narodny Bank)  
в Сингапуре

**1982–1983**

Начальник валютного управ-  
ления Внешторгбанка СССР

**1983–1987**

Заместитель председателя  
правления Внешторгбанка  
СССР

**1987–1989**

Первый заместитель  
председателя правления  
Внешэкономбанка СССР

**1989–1991**

Председатель правления  
Госбанка СССР

**1992**

Советник  
Международного фонда  
экономических и социальных  
реформ «Реформа»

**1992–1994**

Председатель Центрального  
банка Российской Федерации

**1994–1996**

Советник НИИ банков ЦБ  
России

**1996–1998**

Председатель правления  
Международного московского  
банка (ММБ)

**1998–2002**

Председатель Центрального  
банка Российской Федерации

**2003–2004**

Депутат Государственной  
Думы Российской Федерации

**2004–2007**

Председатель совета директо-  
ров компании ЮКОС

министр, как говорят, под напором неопровержимых дока-  
зательств, признался в том, что он поддерживал любов-  
ную связь с «call girl» Кристин Килер, которая, в свою оче-  
редь, была в близких отношениях с помощником нашего  
военного атташе в Лондоне Евгением Ивановым. Я с инте-  
ресом следил за развитием событий по газетам.

С приходом в 1959 году в банк Дубоносова, он стал быстро  
развиваться. Сложилось хорошие отношения в лондон-  
ском Сити. Банк из полуподвального помещения на Фин-  
сберри сквер переселился в Сити на Моргейте в дом но-  
мер четыре, прямо рядом с Банком Англии. Сняли там  
четыре этажа у Браун шипли — был такой Колониаль-  
ный банк. У Моснарбанка появился хороший английский  
управляющий, переманенный из Barclays DCO, еще од-  
ного колониального банка. Сотрудников советских было  
еще мало — он, да два директора (чуть позже еще двух  
разрешили взять).

Пробыл я в Лондоне недолго. Первая заграникомандиров-  
ка как первая любовь. Но она оказалась малость безответ-  
ной! После возвращения, что бы вы думали, я так и про-  
должал сидеть на своих рамбурсах. Подумалось тогда:  
«Ну, зачем нужно было тогда меня посылать стажиро-  
ваться? Я ведь за 6 месяцев как-никак все-таки чему-то  
научился».

Тем не менее, постепенно я вырос до руководителя отдела  
корреспондентских отношений со странами Европы  
и США Управления валютно-кассовый операций.

Возвращение в Лондон произошло в декабре 1965 году.  
Дубоносов продолжал руководить банком (до апреля  
1967 года), а я приехал в крупнейшее советское кредит-  
ное учреждение за рубежом. Было мне 28 лет. Надо отме-  
тить, что в 1965 год — фактически началась эпоха Леонида  
Брежнева. На октябрьском пленуме ЦК КПСС в 1964 го-  
ду за волюнтаризм был смещен Никита Хрущев и шла ак-  
тивная перестановка кадров. На ответственные посты вы-  
двигались новые люди, так что я в какой-то степени  
попал под кампанию.

Теперь уже я пробыл в Лондоне почти два года. В штате  
уже было семь российских сотрудников, при общей чис-  
ленности работающих в банке около 180 человек. Я внача-  
ле отвечал за определенные операции — аккредитивные,  
кассовые. Тогда банк активно обслуживал экспортные  
и импортные расчеты Советского Союза с Европой — это  
мне было хорошо знакомо по работе в Москве. В банке кре-  
дитовалось и много небольших компаний.

Через некоторое время меня перевели на операции по переучету векселей — в Лондоне существовали дисконтные учетные дома. В 1966 году мы стали осторожно заниматься операциями на фондовом рынке — покупали муниципальные облигации, которые гарантировались бюджетом страны. Мы были очень активными участниками рынка — средства нам позволяли это делать. Лимит жесткий нам устанавливался только для банков стран Восточной Европы, а с ними банк также очень активно работал. По этому направлению нас курировал не только Госбанк, но и отдел плановых и финансовых органов ЦК КПСС. Часто это помогало. Так, однажды они предупредили нас о том, что в Болгарии появились внутренние экономические трудности, и мы приостановили выдачу кредитов болгарскому Внешторгбанку.

Работая с нашими союзниками, именно Моснарбанк и, в меньшей степени Евробанк, пробили банкам соцлагеря выход на международный и европейский рынки. В частности, у них не получалось работать на западных рынках напрямую, и мы часто действовали, таким образом: предоставляли им кредиты, используя половину средств банков партнеров. В случае же затруднения с возвратом кредита мы выкупали их долю. Благодаря такому, так называемому «сайлонт партисипейшн», наш собственный лимит был задействован меньше. Это было пионерское решение. В результате него наши восточноевропейские коллеги затем стали работать с Западом напрямую. И это они помнят до сих пор! По крайней мере, должны помнить!

В последнее время моего нахождения в Англии я работал дилером на финансовых рынках. В банке этим занимались двое — мой партнер был англичанин. Дело было специфическое, для успешного занятия им, необходимо было много общаться с коллегами из других банков, в том числе выпивать с ними в пабах. И не смущаться от отсутствия котелка, в ситуациях, когда этот головной убор был водружен на собеседника.

Работали мы и с американцами, хотя значительно меньше. В первую очередь при больших закупках зерна (в 1963 и 1972 году). Особенно большая работа была проведена в 1972 году, за что ряд работников внешнеторговых организаций и валютного управления Госбанка, вместе с транспортниками были отмечены орденами и медалями. Один мой коллега гордо называл причину своего награждения: «За неурожай!»

С этим, кстати, связана еще одна забавная и одновременно грустная история. Во время стажировки в Лондоне в 1963 году, проходя кандидатский стаж в партию, я получил задание подготовить политинформацию на профсоюзном (а фактически партийном) собрании совслужащих торгпредства. Я бодро по материалам наших газет рассказал, как проходит уборка урожая на Родине и каких новых успехов достигло наше сельское хозяйство, а буквально через неделю прочитал в английских газетах о том, что зампред Внешторгбанка вылетел в Канаду договариваться о закупках зерна. Вот и верь после этого советским газетам! Не случайно

говорил профессор Преображенский: «И, Боже вас сохрани, не читайте до обеда советских газет!»

Прохождение кандидатского партийного стажа имеет отношение и к следующим историям. Еще до выезда на практику ко мне подсели уполномоченные на это люди и спросили: не думаю ли я о вступлении в КПСС. Я всего два года работал в банке, поэтому несколько стусевался. Но оказалось, что нахожусь я на хорошем счету как производственник, да и общественной работой я тогда активно занимался — входил в комсомольское бюро УИНО. Хотя, сказать по правде, общественную работу я не любил. Вступить в партию в то время было нелегко, а для продвижения по карьерной лестнице это было необходимо. Так в 1962 году, как я уже говорил, в Лондон поехал уже кандидатом в члены КПСС.

Возвращаться домой из Англии я решил хитрым путем. Из Лондона ходил наш пароход по маршруту: Лондон — Копенгаген — Стокгольм — Хельсинки — Ленинград. Срок моей службы заканчивался 20 марта, пароход приплывал в Советский Союз числа 22. И вот вызывает меня в банке «старший товарищ» и говорит: «Ну, что, Вить, билет мы тебе купили, какой ты просил. Он оказался даже дешевле, чем прямой авиационный. Но есть одна проблема — секретарь парткома ВТБ считает, что ты должен быть в банке до 20 марта — так как у тебя заканчивается кандидатский стаж в партию». Вот тогда я первый и последний раз воспользовался родственными связями. Обратился к отцу, поплакался — когда еще будет такая возможность?! Отец сжалился, позвонил М. Н. Свешникову, бывшему у него когда-то членом Правления, и мне дали разрешение посмотреть Европу из трюма парохода. Потом мне отец рассказал, как Мефодий Наумович позвонил секретарю Свердловского РК КПСС, рассказал о создавшемся положении и получил ответ: «Мефодий Наумович, а почему Вас так волнует формальности? Он Вам, как работник нужен? Если — «да», то пусть плывет! Если во время практики Вас не подвел — вступит в партию после 22!»

Мефодий Наумович Свешников. В 1946 г. стал членом Правления Госбанка, управляющим Казахской республиканской конторой Государственного банка СССР. В 1948–1957 гг. — Заместитель Председателя Правления, член Правления Государственного банка СССР. В 1957–1960 гг. — член Правления и начальник Управления иностранных операций Правления Государственного банка СССР. В 1960–1969 гг. — председатель Внешторгбанка, Заместитель Председателя Правления Госбанка СССР. В 1969–1976 гг. — Председатель Правления Государственного банка СССР (*прим. авт.-сост.*).

А за прохождение кандидатского стажа я волновался. Дело в том, что во время практики меня более опытные товарищи повели на стриптиз. Отказаться нельзя, отобьюсь от коллектива, но боюсь, выйдем с мероприятия, а у дверей работники консульства, начальник первого отдела стоят.



И с практики «под жопу», и из партии «под жопу»! Но обошлось, вроде, выпили по пиву, посмотрели на толстых голых теток. Когда вышли, было поздно, больше часа ночи, домой отправились на такси. Утром один из сообщников (который вел наш общаг) потребовал с меня пять (!) фунтов за сомнительное удовольствие. Вот тогда я по-настоящему расстроился — столько тогда стоили новые ботинки!

Получал я в Лондоне, будучи директором, 105 фунтов ст. в месяц (во время практики зарплата было 80). Конечно, немного. Кстати, председательская зарплата приравнивалась к торгпредской, тоже небольшой. Следует при этом отметить, что наши ставки были несравнимо большими, как в серьезных английских банках, всю разницу мы сдавали в Посольство. Первый перестал сдавать разницу в зарплате один наш коллега — руководитель Донау-банка, но уже во время перестройки. Я его отговаривал тогда: «Ты что ох...л? Подожди полгода!» «А почему сын Шеварднадзе, работая в ЮНЕСКО, деньги не сдает?» — веско отвечал он. Тоже мне нашел с кем сравнивать! Вот Акимова и отозвали.

За квартиру мы много не платили, жили по две семьи, деля этажи, в двухэтажных коттеджах, предназначенных на одну семью. Сделали вторую кухню, чтобы жены не ссорились. У банка было две машины. Одна у председателя и еще одна общая, разъездная. Когда кто-то ехал в первый отдел, мы дружно садились на муниципальный автобус и самостоятельно ехали до метро, на такси денег не было. Через два года после того, как я уехал из Лондона, банку разрешили завести еще две машины.

В Лондоне я приобрел любовь к порядку. Помню, как нас воспитывала жена управляющего, прекрасная женщина Вера Афанасьевна Дубоносова: «Не важны ваши отношения в семье, но муж должен приходить на работу в свежей рубашке, наглаженных брюках и начищенных ботинках!»

Работа в банковско-биржевой столице мира мне много дала. Здесь я получил отличную профессиональную школу — понял, как функционирует мировая банковская система. Конечно, на первом этапе мне помогла фамилия, отца хорошо знали в консервативных банковских кругах лондонского Сити. Мне легче было приобретать личные знакомства с местными финансистами и банкирами других стран. А связи, безусловно, полезны. Ведь основа любой банковской сделки — доверие.

Англичане произвели на меня самое благоприятное впечатление — они не чопорны, как многие считают, всегда придут на помощь, если их попросишь, но специально приставать не будут. Правда, и англичане в нашем банке работали особые — левые по убеждениям, некоторые даже пробыли определенное время в местной компартии.

В Лондоне я приобрел любовь и к хорошему виски. Много ездил по стране, хотя в ответ на наши ограничения на поездки в СССР, англичане ввели требование к нам: подавать за 48 часов заявление в министерство внутренних дел при выезде в местность, отдаленную более чем на 35 миль от Лондона.

Кстати, с этим моим этапом связан следующий курьез. Приставленная ко мне в посольстве педагог английского языка Алмазова уверяла меня, что переспрашивать «what?» в Лондоне считается неприличным. Лучше говорить: «I beg your pardon», в крайнем случае, просто «pardon». Но первый же лондонец, солидный управляющий из банка, во время беседы переспросил меня: «What?»

Наши судьбы с Андреем Ильичом пересеклись еще раз, при создании совзагранбанка в Германии. Но об этом позже.

### **Бейрут**

Моя лондонская лафа быстро прошла. Во Внешторгбанке шла постоянная ротация. Получив опыт, коллеги разъезжались по разным банкам. В 1963 году Моснарбанк открыл отделение в Бейруте, куда меня вскоре и выпихнули. Хотя и не моя была очередь ехать, я проработал в Лондоне только полтора года. Правда, теперь-то я благодарен судьбе, что дело сложилось таким образом.

Первый управляющий Г. Л. Тусевич был отозван в Москву, его назначили зампредом Внешторгбанка, освободилось место. Его зам Алексей Иванович Душатин возглавлял отделение полтора года. Надо отдать должное Георгию Леонидовичу, он хорошо организовал дело, собрал хороший коллектив сотрудников. В результате, когда новый управляющий в свою очередь укатил в Москву членом правления ВТБ и мне предложили занять его место, сделал я это без особой робости.

И на новом месте первый раз столкнулся с ситуацией, когда твое слово — последнее. Это, следует сказать, создает совсем иные ощущения. У меня было два заместителя — ливанец и советский Томас Иванович Алибегов (всего в банке было чуть больше ста сотрудников). Но в конце концов за все отвечал я.

В свое время, когда Московский народный банк из Лондона открывал свое первое отделение в Ливане, думали, что нефть, газ, возрастающее влияние ближневосточных стран, позволит отделение в Ливане сделать значимым. И хотя эта страна не входила в британское содружество, мы открыли там отделение. Но ближневосточной Швейцарии из Ливана не получилось, потому что слишком быстро в ее внутренние дела вмешался Израиль и возник Палестинский конфликт.

Время, когда я приехал в Бейрут, было необычайное — только что закончилась шестидневная арабо-израильская война. Арабские союзники СССР нуждались в срочной помощи, и Советский Союз резко активизировал свою политику в регионе, действуя, в частности, через ливанское отделение Московского народного банка.

Бейрут, конечно, не Лондон. Однако это главный банковский центр Ближнего Востока. Там всегда было самое либеральное финансовое законодательство. Так что Моснарбанк, наравне с другими иностранными банками, мог совершенно свободно осуществлять в Бейруте самые разные операции по финансированию любого своего клиента. С самим Ли-

ваном наша страна тогда торговала мало, но через него проходили большие поставки зерна и муки в Сирию и Египет. По-моему, этот бизнес пришел к нам от французов. Западная Европа тогда отказала арабам в кредитах. И мы развернулись вовсю! Объем нашего финансирования был около трех с половиной миллиардов долларов, с маржей 2,5%! Гарантировали сделку по Египту нам местная дочка египетского Banque Misr и Африкан бэнк. Сирию гарантировал Внешторгбанк страны, это было хуже, но отношения между нами были достаточно развиты, что давало надежду на решения всех вопросов на высоком уровне.

Французы оставили Ливану неправильное конституционное устройство. Страна имела свою особенность, которую следовало учитывать, земля и недвижимость в ней в основном принадлежали мусульманам, в промышленности и торговле заправляли христиане. По конституции, оставленной французами, президентом был всегда христианин-маронит. Что такое моранит, я не знаю, но их мало. Премьер-министром может стать только мусульманин-сунит, а председателем парламента мусульманин — шиит. В свою очередь грекам-ортодоксам принадлежит пост министра иностранных дел. А если нет умного грека-ортодокса на должность, они все равно обязаны искать.

Равновесие настолько хрупкое, что когда король Иордании Хусейн в 1967 году, недовольный палестинцами, призвал из степей бедуинов, и они всех палестинцев выгнали в Ливан, там все посыпалось! Палестинцев не приняли в сильные страны Сирию и Египет. Их выгнали в Ливан, и там начался кавардак, чтобы не использовать другие слова, примерно идентичные, который довлеет над Ливаном до сих пор.

Работали мы больше, чем в Лондоне, но делали это с 8 утра до 14 часов (включая субботу). После окончания работы, если у тебя нет делового ланча, можно было путешествовать. В Дамаск мы ездили без визы. Ливан — страна маленькая, живописная, хотя в то время голая — почти все кедры были вырублены до нас. Погода, правда, там хороша только зимой, в остальное время климат жаркий и влажный.

В нашем банке работал мой одноклассник по институту Абики Хштоян, а его старший брат Вилли учился в Московский институт востоковедения с Е. М. Примаковым. В конце 60-х годов корреспондент газеты «Правда» Евгений Максимович, закончив работу в Египте, получил полугодовой отпуск и приехал в Бейрут — Абики нас и познакомил. Человеком Примаков оказался интересным, много знал. У меня график работы располагал к полезному досугу, всегда было время выпить пивка, так мы и сдружились. Тем более тогда будущий премьер с коллегой Игорем Беляевым писали диссертации о строительстве социализма в Египте. Тема оказалась настолько интересной, что им сразу присвоили докторские звания! Это я серьезно говорю — без ехидства.

Кого финансировал один из совзагранбанков в ту эпоху на Ближнем Востоке, станет, видимо, доподлинно известно спустя годы. Но факт ос-

тается фактом: пребывание Виктора Владимировича Герашенко в Ливане (1967–1972) по времени абсолютно совпадает с резким обострением ситуации на Ближнем Востоке, с наиболее активным проникновением советской политики в арабский мир. Общеизвестно, что в тот период Ливан являлся крупнейшим центром деятельности советской разведки. Здесь осуществлялась вербовка ближневосточной агентуры вообще и палестинской особенно.

Ирина Саватеева. «Известия» Последний банкир СССР // Известия (Москва). — 29.10.1994

Я очень доволен работой в Ливане. В своей карьере я больше опыта, такого нужного, необходимого для своей банковской карьеры, чем в Ливане и в Сингапуре, не получал нигде!

Отработав в Ливане четыре года (слава Богу, бизнес развивался неплохо!), я в ноябре 1971 года вернулся в Москву, отгуляв три месяца накопившегося отпуска, я в феврале 1972 года стал заместителем начальника (руководил двумя отделами — валютного плана и соцстран), а в 1974 году — начальником управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР. Заниматься соцстранами мне так и не пришлось — уже существовали созданные в 1963 году Международный банк экономического сотрудничества и в 1971 году — Международный инвестиционный банк, тем более столь важный вопрос курировал сам руководитель совчастью экономических ведомств СССР В. Ф. Гарбузов. За основной баланс страны отвечали Госплан и Минфин, а вот подготовка 11 валютных планов (МВЭТ, Минфина, Минморфлота, Госбанка и т. д.), составляющих валютный баланс страны, отвечали мы. И это мне много дало, те, кто не прошел такой чиновничьей школы на высшем уровне, смотрят на банковское дело слишком узко. Мы были еще и бухгалтерами, счетоводами валютного платежного баланса страны. Спрятать негатив мы не могли, ежеквартально в Бюллетене Банка международных расчетов в Базеле появлялись данные по всем странам. Мы видели: в каких отраслях плохо с реализацией, где цены подают — и докладывали руководству страны обо всех недостатках в импорте-экспорте. По этой причине нас часто называли «гадючниками».

Не знали наши зарубежные коллеги только, какой у нас золотой запас. Мы золото на продажу в Цюрих перевозили в рейсовых ТУ-104. В неудобных деревянных ящиках. В переоборудованную часть самолета (были сняты сиденья) вмещалось 7 тонн драгметалла. Швейцарцы предлагали научить нас делать легкие пластиковые ящики.

Кстати, тогда ко мне приклеилось прозвище Геракл. В начале 70-х большой популярностью пользовалась юмористическая передача «Кабачок 13 стульев». Ее называл любимой даже Леонид Ильич Брежнев. Все герои «Кабачка» имели польские имена. Так что у всех моих коллег из отдела валютного плана были уже прозвища, взятые из передачи. Кто-то

был паном Пепичиком, кто-то паном Зюзей и так далее. Когда я приехал, все польские имена были разобраны. И мне присвоили прозвище, образованное из моей белорусской фамилии — она происходит от греческого Херасим. После приезда из Сингапура оно уже закрепилось за мной крепко.

В это же время я вел переговоры об открытии East-West United Bank S.A. Шесть стран, входящих тогда в ЕС, приняли решение о том, что Люксембург будет развиваться как фондовый центр Евросоюза. Немецкие банки ввели тогда же ограничения по работе с евромаркой. И они стали открывать в Люксембурге свои дочки, для того чтобы иметь возможность выдавать кредиты во внешних марках.

Видя, как активно развивается этот рынок, мы с товарищем из ВЭО поехали в 1973 году в Люксембург. Смешно вспоминать сейчас про существование советских командированных за границей, с отечественными суточными. Мой товарищ, когда нас никто не приглашал на ланч, любил приговаривать: «Солнце село ниже ели, пора ср..., а мы не ели!» Я тогда предлагал сходить в магазин за помидорами, тем более что водка у нас собой была всегда. Но он рационально ждал завтрашнего дня, авось все-таки пригласят на прием, так суточные удастся сохранить. Позже мой экономный товарищ был наказан за то что, работая в Англии, оставил там свои счета в строительных кассах.

Послом в графстве был сын расстрелянного в 1939 году первого секретаря ВЛКСМ А. В. Косарева (его карьера закончилась в 1986 году, когда он не встретил М. С. Горбачева, приехавшего с визитом в Рейкьявик, соблюдая регламент страны, посол присутствовал на открытии местного парламента). Мы ему доложили о том, что считаем открытие банка в Люксембурге целесообразным. Поддержал нас и только открытый Ost-West Handelsbank, так же, как другие немецкие банки, не имевший права выдавать кредиты во внешних марках. Для них новый банк был решением многих вопросов по привлечению ресурсов. Они были готовы войти учредителем в капитал нового банка.

Особых операций, тем не менее, в дальнейшем банк не проводил — торговли большой у нас с Люксембургом никогда не было. Поэтому когда Сергей Родионов предложил приобрести East-West United Bank, «Империялу» не стали отказывать. В конце же 90-х ко мне пришел Владимир Евтушенков и сказал: «У нас есть интерес, мы имеем в этом регионе определенные связи с братом великого герцога Жана. Продайте нам долю люксембургского банка!» Разрешение они сразу получили. Я же посоветовал им взять руководителем Юрия Валентиновича Пономарева.

### **Германия**

Указание изучить вопрос о возможности открытия советского банка в Федеративной Республике Германии было дано Госбанку СССР еще в конце 50-х годов. Политическое же решение было принято только в начале 70-х. Говорят, на одной из встреч канцлер ФРГ Вилли Бранд поин-

тересовался у Брежнева: «А что это Вы в Вене открыли свой банк, а у нас нет?!»<sup>1</sup> Леонид Ильич ответил, что мы уже два раза подавали заявления, а нам отказывали.

«Как отказывали?!» — удивился канцлер, — «Подавайте заявление, завтра, послезавтра разрешение получите!» И вскоре во время визита в Москву федерального министра финансов и экономики Карла Шиллее были согласованы условия открытия в ФРГ советского коммерческого банка. Торговые отношения наших стран быстро расширялись. По завершении организационной подготовки 1 марта 1972 года Ost-West Handelsbank официально начал свою коммерческую деятельность. Он стал банком универсального типа, особым направлением работы которого предусматривалось развитие двухсторонних коммерческих связей, осуществление и финансирование торговых операций между Федеративной Республикой Германией, другими странами Запада, с одной стороны, и Советским Союзом, а также странами социалистического содружества, с другой стороны. Эта особенность нашла своё отражение в Уставе банка.

Не без трудности шла кадровая работа. Никак не могли подобрать немецкого члена правления (из трех его членов — два были советскими, один — местный). Подходящие нам отказывались, наконец взяли невзрачного мужичка Берайна из профсоюзного банка. Приехал Дубонос, ругался, но делать было нечего — только позднее, уже я перетащил специалиста из City-bank.

За очень короткий отрезок времени Ost-West Handelsbank установил деловые отношения с Внешторгбанком, Международным инвестиционным банком и Международным банком экономического сотрудничества в Москве, а также с другими учреждениями стран СЭВ и банками внутри ФРГ.

Руководить новым отделением решили назначить Дубоносова. Мефодий Наумович Свешников (Председатель Правления Государственного банка СССР в 1969–1976 гг.) по каким-то личным мотивам не очень любил Андрея Ильича и не хотел его видеть в Москве. Поэтому после Лондона решили Андрея Ильича послать во Франкфурт-на-Майне, в открываемый Ost-West Handelsbank. Председатель успел набрать команду немцев со знанием английского языка. Но дальше продолжить работу он не смог — его свалил инфаркт.

В 1974 году я, став начальником управления, спокойно работал во Внешторгбанке. Неожиданно вызывают меня к руководству и объявляют, что надо срочно лететь на собрание в Моснарбанк. Основным акционером его был Госбанк, Внешторгбанк имел небольшую долю, но обеспечивал основную часть бизнеса. На собрании поэтому присутствовали кто-то из зампредов Госбанка (не знающий языка, как правило) и наш представитель, совмещающий должность переводчика. У того, кто должен был

<sup>1</sup> В. В. ошибается, банк в Вене был открыт позже (прим. авт.-сост.).



ехать в тот раз от Внешторгбанка в Лондон, была какая-то проблема с паспортом, вот меня быстро и снарядили. Работа по организации собрания была не легкой прогулкой, поэтому, кстати, и брали заповедов госбанковских, чтобы им не казалось, что за границей все медом намазано!

В тот раз мы были в Лондоне с зампредом по кадрам Григорием Андреевичем Трифоновым — замечательным, честным и отзывчивым мужчиной. Свозил я его в Эдинбург на экскурсию и вот мы сидим, освободившись от трудов праведных, он меня и спрашивает: «Не засиделся ли в Москве? А то в Париж надо ехать. У тебя как с французским?» «Читать могу, — отвечаю я, — а через полгода заговорю». «Ну, тогда готовься!» — подытоживает разговор Григорий Андреевич. Предложение меня устраивало — в Париже была десятилетка при нашем посольстве. А у меня дочь училась уже в шестом классе и сын собирался в школу.

В августе я должен был сдавать в Госбанке валютные планы ведомств. Приехал на Неглинку, вновь встречаю Григория Андреевича, он меня снова спрашивает: «Ты сколько уже в Москве?» Отвечаю: «Два с половиной года!». «Пора собираться!» — говорит Трифонов, но в этот раз я чувствую в его голосе подлянку! «Куда?» — с нетерпением спрашиваю и получаю, что никак не ожидал: «Во Франкфурт-на-Майне!»

Я начинаю отказываться — ведь по-немецки тогда пять слов знал: раз, два, три, картофель и лопата! А условия у немцев по владению их языком были жесткие. Но мне сказали: «Ничего! Дубоносов тоже был англоговорящий. Будешь учить, а пока вопрос с тобой решим». На мои отговорки, что семья не поедет — во Франкфурте ни школы, ни детского сада, Григорий Андреевич заявил: «Значит, поедешь один, мы тебе доверяем, а семья будет на каникулы приезжать». В общем, деваться некуда — поехал.

Сумма баланса банка к концу 1973 года достигла более 1 млрд марок ФРГ. Ost-West Handelsbank был небольшим, но очень интересным банком, на него были большие расчеты нашего руководства — тогда как раз проходили огромные проекты, в частности «газ — трубы» для газопровода Уренгой–Помары–Ужгород. Да и Франкфурт — один из важнейших мировых финансовых центров (в отличие от Дюссельдорфа — центра внутреннего немецкого рынка), идеальная отправная точка для быстрого и успешного установления контактов, привлечения клиентов как в Европе, так и за ее пределами. Чем я и воспользовался, присовокупив эти связи к наработанным в Лондоне и Бейруте.

А немецкий язык давался мне трудно. Вначале прикрепили преподавательницу, которая проявляла почему-то чрезвычайно большой интерес к Советскому Союзу. Я удовлетворял его (интерес) по-английски, так что на выполнение прямых обязанностей у дамы не хватало времени. Потом злую шутку сыграла «оккупация» Франкфурта 5 (или 15-й) американской армией (к тому же и штаб всей американской армии в Европе находится в Гейдельберге, в паре сотен километров от Франкфурта). Для военных было открыто вещание американского телевидения, принимаемого в горо-

де в черно-белом исполнении. Американские телевизионщики были оперативнее немецких, так что новости мы узнавали у них. На немецкие телепередачи, а значит, и на изучение немецкого языка, снова оставалось меньше времени! Но языковых проблем практически не было — все банкиры и в Германии, как оказалось, говорили по-английски, а бытовые неудобства сопровождали меня тоже недолго, все-таки я разучил необходимый лексический минимум.

Начало моей работы было осложнено некими обстоятельствами, именно в этом 1974 году в Германии лопнул известный банк «Хирштадт» — слишком активно и рискованно спекулировавший. А когда такие неприятные вещи участились, все банки без исключения ввели жесткие ограничения на объем спекулятивных операций. Многие иностранные банки сильно пострадали от прогоревшего банка, а Ost-West Handelsbank оказался в плюсе, заработав 22 млн марок, чему был, безусловно, рад. Но недолго. Немецкая банковская ассоциация приняла решение всем банкам скинуться на покрытие потерь наиболее пострадавших банков (а это были отнюдь не немецкие банки). Помню, пригласил нас посол В. М. Фалин и у себя дома познакомил с крупнейшими банкирами (хотя многих из них я уже знал). Был на этой встрече и Дубонос, когда ему предложили сдать значительную часть заработанной на банкротстве прибыли в общаг, он возмутился: «Это же рынок! Мы честно заработали эти деньги!» Ему ответили: «Да, это рынок, но есть решение, одобренное большинством, и придется ему подчиниться! Вам же здесь работать...» Валентин Михайлович подтвердил: «Да, Андрей Ильич, придется отдать!»

Банк рос: он еще увеличил свой капитал с 50 млн марок ФРГ в 1973 году, до 60 млн в 1975. Объем операций в 1976 году превышал 2 млрд марок ФРГ, а объем кредитования составил около 1,3 млрд марок ФРГ. Существенную часть своих платежных операций (по клирингу) с ФРГ восточноевропейские банки, равно как и Банк для Внешней Торговли СССР, осуществляли через Ost-West Handelsbank.

В Германии я вновь проработал полтора года. В августе 1976 года я поехал в отпуск. Моя преподавательница немецкого языка пожелала счастливой поездки и выразила надежду, что после приезда мы завершим освоение ее родного языка. Я при этом выразил сомнение — ну не удавалось мне проработать нигде на одном месте больше полутора — двух лет. Тем более уже прошло сообщение, что в нашем банке в Сингапуре с апреля работает комиссия по проверке его деятельности.

После сингапурского кризиса при Финансовом институте были созданы специальные курсы. Посчитав, что главной причиной кризиса стало отсутствие у молодых банкиров жизненного опыта, на учебу набрали много способных и обещающих практиков — управляющих отделениями Госбанка. Натаскали их в языках, организовали зарубежную практику. Однако эффекта этот опыт не дал — почти никто из выпускников в системе Внешторгбанка не остался. Я могу вспомнить Виктора Марковича

Вечерю да Николая Николаевича Чубрикова, работавшего в Цюрихе, а сейчас представляющего оттуда Ассоциацию региональных банков России в странах Европейского Союза и Швейцарии. Взяли его из Москворецкого отделения Госбанка Москвы. У него получилось остаться в рядах совзагранслужащих, возможно, потому, что у нас всегда было мало специалистов с немецким языком.

Была и небольшая группа «товарыщей», взятых тогда на учебу и представляющих совсем другие организации. Я знаю совершенно точно, по крайней мере, троих, прошедших те курсы. Двое их них в разное время работали в Ost-West Handelsbank, а один в Лондоне в Моснарбанке. Дали им, конечно, не на самую ответственную работу, что-то вроде экономистов. И должны были они не столько делать дело, сколько присматривать за работой других. Это показалось полезным, так как первым в Москву сообщил о неприятностях в Сингапуре именно местный замторгпред.

### **В бананово-лимонном Сингапуре**

И вот 1 сентября я присутствую на разборке полетов в Госбанке СССР. День для меня знаменательный — сын пошел в первый класс.

Для всего международного банковского сообщества событие было неожиданным: прогорел филиал советского — Московского народного банка — неслыханный скандал для совзагранбанка.

Все шло к тому, что виновные руководители Сингапурского отделения Моснарбанка отделаются выговорами. Но неожиданно встает зампред Госбанка Трифонов и объявляет принятые, безусловно, наверху решения: главу отделения Вячеслава Ивановича Рыжкова отдать под суд, председателя Моснарбанка Сергея Андреевича Шевченко, зампреда Госбанка Юрия Алексеевича Балагурова и члена правления Германа Ивановича Скобелкина снять с должностей. Принимается решение послать в Сингапур зампреда Внешторгбанка В. А. Дровосекова для урегулирования ситуации. Я успокоился, но оказалось, рано!

В сентябре я собирался съездить в Эстонию по приглашению Лутца, работавшего до меня зампредом в Ost-West Handelsbank. Объездив полмира, я никогда не был в этой республике.

Вдруг в середине сентября меня вызвал Трифонов и объявил: «Собирайся, надо ехать в Сингапур!»

Я удивленно вопрошаю: «Я же должен ехать в Германию! Полтора года там пробыл, до положенных трех лет еще полтора осталось. Даже и язык уже подучил». В Германии я действительно только освоился, дела большие пошли. Я успел познакомиться с высшим банковским руководством. «Да и почему я? — продолжаю защищаться — За Сингапур отвечает лондонский Московский народный банк, вот пусть Дровосеков и едет!». Аргумент ответный был весом: «Мы были в ЦК, там считают Вашу кандидатуру наиболее подходящей. Дровосекова за Сингапур еще могут

привлечь к ответственности, как мы тогда будем выглядеть?» Вот так я вначале за Владимира Алексеевича поехал работать в Ливан, а теперь в Сингапур! Человек он был активный с комсомольским задором. Родись он в нынешнее время, точно бы олигархом стал, типа Ходорковского.

Не вдохновлял на поездку меня и местный климат — жаркий и влажный. Мне Ливана хватило! Но если там с конца мая до начала ноября и можно спрятаться, уехать в горы, то в Сингапуре влажность допекает тебя весь год! А я после того, как в шестом классе в пионерском лагере «Артеке» первый раз обгорел, вообще больше люблю в среднюю полосу России и северную Европу.

Отправили меня к Б. И. Гостеву, которого только что назначили заведующим отделом плановых и финансовых органов ЦК КПСС. До этого ему долго приходилось исполнять обязанности заведующего (потом он станет министром финансов СССР). Борис Иванович попросил меня поехать только на два года! Завотделу ЦК я тогда отказать не мог! И согласился.

Вопрос с семьей в этой ситуации стоял уже гораздо острее. Одно дело купить билет на поезд до Германии, другое дело — авиационный до Сингапура! Никаких денег на такие поездки не хватит. Поэтому я поставил условием оплату проезда семьи, по примеру дипломатов. Борис Иванович пообещал этот вопрос решить.

Так я попал в Сингапур. Кстати, с существенной (примерно 25%) потерей в зарплате — дело в том, что она устанавливалась в зависимости от уровня цен и зарплат в каждой конкретной стране. В новом месте затрат было меньше, здесь все бизнес-комьюнити и даже правительства ходят практически весь год без пиджаков. Даже на вечерние приемы позволялось ходить в батиковых рубашках. Так что жить можно. Но у нас советских, что скрывать, всегда были собственные задачи — скопить на какую-то большую вещь — квартиру, машину, а это сделать в Сингапуре было сложнее.

В этой вселенской провинции вместо двух лет я провел целую пятилетку (1977–1982 гг.)

Жили мы на вилле, у которой была любопытная история. Принадлежала она, вместе с участком земли в очень неплохом месте Сингапура финансовой фирме Хон Лионг. Фирма привлекала и размещала средства населения и успешно работала. Но на нее стали давить вкладчики и Банк Юнайтед Оверсис, принадлежащий некому Ви Че Яо, который захотел их купить. В фирме работал родственник нашего китайского управляющего Тео, и поэтому они пришли за помощью к нам. Нужно им было 15 миллионов на три месяца. Нашему Тео очень хотелось насолить Ви Че Яо — он его уволил в свое время из Квантунг провиншеон банка, когда Тео претендовал на увеличение своих полномочий.

Мы удовлетворили их просьбу в кредите. После этого они смогли взять средства в своем МАСе, который в Сингапуре частично выполняет роль Центрального банка. В благодарность за помощь по нормальной цене

нам был продан участок с виллой. В то время местное законодательство еще разрешало иностранцам покупать землю с постройками. В доме было два этажа, их разделили на четыре квартиры. Еще один верхний этаж был открытой верандой. Позже Семикоз, без одобрения государственного архитектора переоборудовал ее под гостевую этаж. И юрист из «Ли энд Ли» любил дразнить Александра Петровича: «Я доложу кому надо о том, что Вы сделали незаконную перепланировку. Вас всех посадят!» Но мужик он был хороший, мы понимали, что заявление является шуткой.

А первый раз в Сингапур я попал в ноябре 1975 года. Представителей всех заграничных банков пригласили сюда на открытие нового офисного здания. И там мой коллега по Ливану Эрнест Тамбе (отец его был сириец, а мать турчанка) подошел ко мне и рассказал о зарождающихся неприятностях сингапурского отделения — сбежал клиент с невозвращенным кредитом в 280 миллионов долларов. Но, видимо, уже к тому времени положение было сложным, были и другие фирмы задолжники, а в стране началась общая рецессия — спад производства, и надеяться на быстрое решение проблем было сложно.

Аудиторы из Пита Марвика (Peat Marwick), следящие за постановкой учета в отделении, прохлопали кризис. Сингапурский управляющий выдавал кредиты гонконгской фирме, с помощью которой до поры до времени скрывал проблемы.

Забегая вперед скажу, что общая сумма проблемной задолженности банку была 350 млн долларов. А никак не миллиарды, как иногда пишут у нас в прессе. Проверка Госбанка, проведенная через год после моего приезда в Сингапур, подтвердила эту оценку.

В апреле 1976 года информация о проблемах в нашем заграничном банке дошла до председателя Совета министров Алексея Косыгина. Он вызвал Свешникова и устроил ему взбучку, почему не докладывал. После чего распорядился: «Завтра туда вылетает председатель Внешторгбанка Юрий Александрович Иванов, пусть возьмет с собой кого считает нужным и докладывает постоянно мне и Вам!» Осторожные сомнения в возможности получения за такой срок визы, были отвергнуты заявлением, что Андрей Андреевич Громько обо всем уже договорился с сингапурским послом.

Разборка проходила кропотливо. После этого Юрий Александрович подготовил телеграмму в Центр. Как он рассказывал, писал долго, с восьми вечера до шести утра, выверял каждое слово.

В составе команды был и мой товарищ Томас Алибегов. Вот он вместе с Ивановым, меня и сдал ЦК! Хотя с точки зрения дела, дела, а не карьеры даже, задача, которая встала передо мной, оказалась чрезвычайно интересной!

Долго мы по судам разных стран ходили, возвращая выданные направо и налево необеспеченные кредиты. Участвовали не меньше чем в 125 процессах, большинство выиграли (хотя зачастую только де-юре).

Долго ловили жулика — он, бывший малазийский почтовый служащий Амос Доу, сбежал в США. Пострадали, кстати, от него не только мы, а Гонконгско-Шанхайский банк, Чартеро банк... Мы вместе с партнерами по несчастью финансировали расходы по юридическому обеспечению процесса по его экстрадиции. Ловкий же малазиец начал разыгрывать карту КГБ — заявлять, что Моснарбанк — прикрытие советских карательных органов, охотится за ним. Пять лет мне не давали визы и в Гонконг, куда разыскиваемого могли привести. Уже по политическим соображениям. В конце концов, в октябре 1981 года, незадолго перед возвращением на Родину, я попал в эту английскую колонию за счет английской королевы! Жулика вытащили и отдали под суд наши пострадавшие коллеги. Я же приехал на суд как свидетель и три дня жил в самой дорогой гостинице «Мандарин». Возник вопрос — на чем мне давать клятву в суде. Коммунисту подкладывать под руку «Библию»? Что толку от такой клятвы? Я предложил поклясться на Уставе КПСС, но видимо, английское правосудие его оперативно не нашло. Обошлись словами, после чего я три с половиной часа давал показания.

Своих судей англичанам не хватало, и они набирали их со всего Английского Сообщества, в результате главным судьей был бестолковый новозеландец. Он вынес неожиданное решение о недоказанности вины этого жулика. Тот не стал ждать, быстро сел на самолет и улетел в Таиланд. Дело в том, что у этой страны нет договора с Гонконгом о выдаче преступников. Отсиделся там, женился на какой-то принцессе (даже внебрачный ребенок короля в этой стране сразу становится принцем или принцессой). Еще года через три этот тип потерял бдительность, прилетел в США и был задержан. Дело в том, что для прокурора Гонконга «посадить этого гада» стало делом принципа. Дали ему четыре года, не досидев которые, он умер от рака.

Незадачливому руководителю нашего отделения Вячеслава Рыжкова дали суровый приговор — расстрел. Нам показалось это несправедливым, так как он денег не крал, недвижимости на экзотических островах не покупал (тогда это как-то никому и в голову не приходило) — он всего лишь плохо контролировал местный персонал. В результате он получил 15 лет. Отсидел почти весь срок — 12 лет с половиной. Сейчас работает в банковской системе. Вячеслав учился со мной, на курс ниже, был «мальчиком с улицы Горького», его отец генерал, был деканом военного факультета Финансового института, женат он был на Скрябиной, внучке брата Вячеслава Михайловича Молотова.

Отслужив два года, я вопрос об отзыве не ставил, слишком много еще следовало сделать, но через три я начал напоминать о себе. Дела явно начали улучшаться, и можно было уже обойтись без меня. Гостев от меня даже скрываться стал. Когда я был в Москве, со мной встречался его заместитель Гаретовский. Замену искали еще два года — коллеги боялись ехать на мое место, не знали, сколько здесь еще хранится «скелетов в шкафу». Дровосеков, к тому моменту уже переставший опасаться суда,



тоже всячески избегал положенной участи, объясняя нежелание ехать ухудшающимся зрением. Сдался он лишь, когда ему поставили ультиматум: либо едешь, либо по здоровью вон из зампредов!

Но, даже приехав меня сменять, Владимир Алексеевич долго саботировал и не принимал у меня дела. Сидел и демонстративно читал газеты! Наконец, в 1981 году я получил семь месяцев отпуска (все-таки работал я в тропическом климате) и привез в Москву еще одного члена семьи — австралийского какаду, который, по словам моей жены Нины Александровны, «кусается, как невоспитанная болонка!»

В Москве меня сделали начальником валютного управления. Поработал я немного, и И. В. Левчук сделал мне предложение перейти на работу в ЦК КПСС заведующим сектором. Ю. А. Иванов стал отговаривать, спросив меня тогда: «Зачем тебе это нужно?» «А что у Вас сидеть — ответил я, — ничего нового и интересного!»

После этого машина задвигалась, и тут же со мной заговорил Алхимов: «Мы написали представление Вас на должность зампреда Внешторгбанка!» Борис Иванович Гостев мне это подтвердил: «В среду на секретариате ЦК тебя утвердят!» Однако находящийся на беду в это время в Москве Дровосеков зашел к Алхимову и попросил ему открыть в Сингапуре лимиты на местные фирмы. Владимир Сергеевич категорически отказал. На что покойный Владимир Алексеевич наивно ответил: «Ну, как же так! Виктор Владимирович все пять лет кредиты им давал!» Председатель расสวิрепел и потребовал организовать проверку моей деятельности в Сингапуре. Дополнительно он позвонил Б. И. Гостеву и заявил, что они отзывают мое представление. Борис Иванович на это ответил: «Пиши письмо! Он у нас уже собеседование прошел!» Так в тот раз сорвалось мое назначение. Мне это, кстати, сам Владимир Алексеевич потом рассказал.

Проверять мою деятельность послали В. А. Пекшева и А. Г. Воронина. Проверка не обнаружила невозвратных кредитов, выданных банком. Рис и мыло всегда нужны населению! Смешно не кредитовать под trust receipt (обязательство заплатить за товар, купленный по аккредитиву, товар, выданный фактически в траст). Если кто-то не платит или шестимесячный trust receipt, подаешь в суд, и вопрос рассматривается в немедленном порядке и должника сажают в тюрьму, как за кражу.

У нас портфель был миллионов 300, а мы закрывали эти операции в начале 1977 года. Я на это спокойно смотреть не мог. Но я в отличие от Дровосекова не спрашивал по очевидным вопросам разрешения.

Зампредом я стал через год с небольшим.

Следующий раз меня пытались отправить председателем Международного банка экономического сотрудничества. Из банка уходил Джинджихадзе. Вaju Геронтьевича пригласили в Грузию министром финансов. Уехал он в Тбилиси, а через год услышал по телевизору, что Гамсахурдиа, не приглашая его к себе на встречу, снял с должности. Его инфаркт и хватил.

Гаретовский Николай Викторович, председатель Госбанка СССР, предложил возглавить МБЭС мне. Я ответил, что мне это не интересно, все равно из переводного рубля ничего не получится.

Как раз в этот момент из Цюриха вернулся Эдуард Павлович Гостев, бывший там после Горюнова. Он прекрасно знал соцстраны, вот ему и работать в МБЭСе. Я и предложил Гаретовскому эту кандидатуру.

Вскоре ко мне приходит Эдуард и спрашивает: «Вить, а ты чего сам-то не хочешь в МБЭС? Гаретовский меня сватает!» «А что там делать?» — отвечаю вопросом на вопрос. «Так, а как мне отказаться?» — задумался он. Трижды побывав в Цюрихе, он в тот момент был зампредом Внешторгбанка. «Скажи, что занимаешься важной и интересной работой на дилинге! И порекомендуй Хохлова!» Он тоже только пришел зампредом и еще не прижился. Что и было сделано. В результате Виталий согласился.

Хохлов до этого работал в ЦК, куда попал столь же случайно, как и в МБЭС. В ЦК он был вначале простым инспектором. В Сингапур приезжал с Пекшевым и Ворониным.

Учился он в каком-то театральном училище (кажется в Щукинском), замечательно читал стихи. Затем закончил на вечерний факультет какого-то экономического вуза. Не знаю даже, как к нам в банк попал.

Виктор Владимирович уверен, что эта история произошла в 1983 году. Однако скорее всего она относится к 1988 году. Именно тогда ушел из банка Джинджихадзе. Гаретовский стал председателем Госбанка СССР тоже только в 1987 году. Звияд Гамсахурдия был избран Президентом Грузии 26 мая 1991 года.

Виталий Сергеевич Хохлов родился в Москве в 1938 году. В 1960 году окончил Московский институт народного хозяйства им. Плеханова, в 1970 году — Академию внешней торговли. Трудовую деятельность начал в 1960 году в системе Главурса Министерства речного флота РСФСР. В 1964–71 гг. работал во Внешторгбанке СССР в качестве эксперта, старшего экономиста, старшего консультанта управления иностранных кредитов. В 1971–74 гг. являлся старшим экономистом Коммерческого банка для Северной Европы (Эйробанк) в Париже. С 1974 по 1977 гг. — заместитель председателя правления Ист-Вест Юнайтед Банка (Люксембург). В 1977–87 гг. занимал должность инструктора, заместителя заведующего сектором Экономического отдела ЦК КПСС. В 1988 заместитель председателя правления Банка внешнеэкономической деятельности СССР. С 1988 года по 2006 год — председатель правления Международного банка экономического сотрудничества (*прим. авт.-сост.*).

На Сингапуре моя «совзагранбанковская» деятельность не закончилась. После очередного кризиса в Цюрихе в середине 80-х меня послали туда на полгода разбираться. И даже хотели оставить на хозяйстве, но в тот раз мне удалось отказаться.

Что там произошло? Алхимов настоял в постоянной передаче в наш банк «Восход» некоторого количества золота, чтобы мы постоянно были на рынке, а не ждали когда случится неурожай. Но, даже спекулируя, не следовало забывать, что коммунизм — это учет и контроль, поэтому и отчет у председателя банка Ю. Ю. Карнауха требовали регулярно. Даже когда Юрий Юрьевич докладывал, что целесообразно подождать две недели, пока не поднимется цена на золото, ему приказывали отчитаться за выручку от продажи немедленно, как в плане указано. Опытный банкир в этих случаях занимал средства на рынке, докладывал о продаже, а в действительности золото реализовывал только через неделю. Дополнительную прибыль не воровал, в то время об этом как-то не думали, а складывал в резерв.

Одним словом, доигрался, однажды цена перестала идти вверх и вместо этого упрямо шла вниз, а у Карнауха остались открытыми позиции. В Цюрих разбираться послали Макеева, и он там умер от сердечного приступа. После него выехали Иванов и Пекшев. Швейцарцы скандала не хотели, не хотели они и закрытия нашего банка. В свое время именно они предложили нам его открыть, чтобы организовать конкуренцию в продаже золота англичанам. В результате нашли компромисс — банк закрыли, но правопреемником сделали новое отделение Внешторгбанка в Цюрихе. Вот тогда, по аналогии с Сингапуром, решили послать работать в новое отделение Геращенко. Но тут уж я стоял стеной. Ездил я лишь для того, чтобы провести ревизию кадров. Там работали тогда Андрей Акимов, Женя Ульянов. Игорь Ситнин, сделавший затем ноги в Израиль (потом перебрался в США, занимался дилингом в американском банке).

Я тогда посоветовал управляющим сделать Владимира Николаевича Горюнова.

Любопытная история произошла со слитками золотыми. К нам приехали японцы, они к какому-то большому юбилею императорской семьи (кажется, 1000 лет) хотели выпустить памятные медали. В Госбанк приехали представители банка и корпорации Сумитомо<sup>1</sup> и заказали для этого много золота — тонн 300, насколько я помню.

Наши предложили для удобства золото поставить из Хабаровска. Партнеров, однако, это не устроило. Им необходимо было, чтобы металл купило их отделение в США. Делалось это по причине того, что между Японией и США был дисбаланс в торговле, и, чтобы его поправить, Японии нужно было осуществить большую покупку товара от своей же фирмы, но из США. Дополнительные расходы по перевозкам их не волновали, все равно этим будут заниматься их авиакомпания.

<sup>1</sup> Sumitomo Corp. — одна из старейших торгово-промышленных корпораций Японии. Имеет четырехсотлетнюю историю. «Сумитомо банк» основан в 1895 году. Сейчас у него 356 отделений в стране и 58 зарубежных подразделений в 30 странах мира (прим. авт.-сост.).

Для того чтобы выполнить заказ, Госбанк подгрребал все остатки. И обнаружилось, что на ряде слитков присутствует какой-то красный оттенок. Японцы обвинили нас в поставках некачественного золота. Приехала их делегация, была собрана группа экспертов. Я в нее вошел, там были ученые АН СССР. В результате обнаружилось, что действительно с ряда заводов поступило такое «грязноватое» золото. Изложницы, в которые наливалось золото там, не были тщательно очищены и образовывался красный медный налет. Само же золото было необходимой, указанной пробы «четыре девятки». Выяснение и замена слитков длились месяца три–четыре.

С Цюрихом эта история не связана, все действия ее происходили в Советском Союзе.

### **ФИМАКО**

Отдельно следует вспомнить о такой организации, как ФИМАКО. О ней журналистами написано много и практически все неправда.

Когда в 1990 году вышли законы о ЦБ (вначале российский, затем советский), в котором были провозглашены их самостоятельность, Банк понял, что ему надо заниматься валютными операциями и валютными резервами. До этого Госбанк имел только несколько счетов за границей, на котором было минимум средств — тысячи долларов. Всеми же валютными операциями, по поручению Госбанка, занимался Внешторгбанк. Через него проходили все привлекаемые средства, в нем находилась валютная касса страны.

Разразившийся в начале 90-х годов скандал с владельцем швейцарской фирмы «Noga» Нессимом Гаоном ускорил наши действия.

В 1991–1992 годах правительство России заключило с фирмой несколько контрактов на сумму около \$1,4 миллиарда: компания обязалась поставлять продукты питания и удобрения в обмен на нефтепродукты. Стороны до сих оспаривают выполнение условий соглашения. Россия, по условиям соглашений, отвечала за выполнение контрактов своим имуществом (*прим. авт.-сост.*).

Так вот, в начале 90-х Гаон попытался в виде компенсации присвоить средства парижского Евробанка.

Когда в 1992 году вернулся в Центробанк России, я сказал председателю правления Внешторгбанка России Юрию Владимировичу Полетаеву: «Юра, людей специалистов у нас нет! Дмитрий Тулин разбирается в общих экономических проблемах, но надо размещать средства. Пришли мне человека». Он прислал мне Александра Потемкина. Который мне не подошел — плохой он организатор!

В это время приезжает Юра Пономарев из Парижа, он был руководителем Эйробанка. Он и предложил: «Давайте я буду вести ваши дела за небольшую комиссию! Мы как раз купили небольшую компанию

«FIMACO», зарегистрированную в офшоре». Обычная, кстати, практика, у Моснарбанка тоже была такая дочерняя компания для работы на рынке ценных бумаг, зарегистрированная на острове Мен. Никаких тайн в этом не было!

Мы подписали соглашение.

Сенсационность этому вопросу придал прокурор Ю. И. Скуратов в 1998 году. В тот момент нам пытались навязать в качестве аудитора компанию «Юникон», я же был уверен, что нужен серьезный иностранный партнер — весьма трудные годы были, чтобы экспериментировать. Для противодействия нам и был раздут скандал, не имеющий ни малейшей причины. Что только после кризиса 1998 года у нас не проверяли. Даже о чеченских авизовках вспомнили!

Тогда мы наняли PricewaterhouseCoopers, им все росзарубежбанки передали свои учетные книги. После проведенной проверки они подготовили доклад, в котором был вывод, что никакого воровства в системе зарубежных банков нет!

На нас давил Международный валютный фонд. В выводах проверки попытался усомниться заместитель директора-распорядителя Фонда Стэнли Фишер. Он что-то стал мямлить... Но чья бы ... мычала. Фишер в 90-е годы активно работал с российским правительством, непосредственно участвовал в предоставлении России многомиллиардных кредитов, в том числе тот знаменитый в июле 1998 года, за несколько дней до августовского кризиса давал он!

Оригинальный тип. Вроде как американец, но с израильским гражданством. Родился в Зимбабве, но его родители родом из Литвы. Фишер стал, кстати, в 2005 году управляющим Банком Израиля.

Даже председатель PricewaterhouseCoopers Джерим Костем не выдержал: «Ну, ты, засранец, хватит голову морочить!» Ну, возможно не такими словами, но смысл я передал правильно!

Его тэтчеровские взгляды на экономику хорошо сочетаются с идеями, которые пропагандирует Нетаниягу...: снижение уровня поддержки правительством слабых слоев населения и снижение налогов для «среднего класса» и обладателей крупного капитала в надежде на то, что они и станут тем самым тягачом, который вытащит народное хозяйство из застоя.

Он является пламенным сионистом. Но на торжественном обеде в честь его назначения на должность он был сентиментален. На ломаном иврите с сильным американским акцентом, выдающим в нем нового репатрианта, он рассказал о том, как всю свою жизнь следил за тем, что происходит в Израиле. «Я всегда понимал и чувствовал, как важно государство для существования и процветания еврейского народа. Я гордился успехами и расстраивался, когда еврейское государство не могло воплотить свои идеалы. Я вспоминаю, как в тот год, когда я праздновал свою бармицву, мне родители разрешили несколько дней не ходить в школу, что-

бы следить за ходом операции «Кадеш». Это был октябрь 1956 года. Мы с волнением вслушивались в новости «Голоса Израиля» о ходе операции. Конечно, мне тогда даже не снилось, что спустя 50 лет я буду стоять здесь, с национальными лидерами Израиля».

Во время своей работы в МВФ он помогал в разрешении экономических кризисов в Юго-Восточной Азии и России.

05.05.05 | Менахем Рахат MIGnews.com

В конце 1991 года над системой заграничных банков стал вопрос дальнейшего существования. И тогда нам очень помог Е. Т. Гайдар. Период, когда он работал в журнале «Коммунист», газете «Правда», когда его Бурбулис привел к Ельцину, был периодом наших очень неплохих взаимоотношений.

В январе я ездил в Англию к Семикосу — Моснарбанк был на грани банкротства. Хорошо зная Председателя Банка Англии, я сумел связать его по телефону с Гайдаром, и Егор Тимурович пообещал дать банку гарантии. Было это уже после фактического банкротства Внешторгбанка.

Тогда выбивая право Моснарбанка на существование, мы просидели в Банке Англии допоздна. Поздно вечером, примерно в двенадцать, пришли в банк, бары в городе были закрыты, но очень хотелось по-русски отметить удачно завершившуюся операцию. Семикоз проявил халатность — у него дома и в банке ничего не было. Хорошо у сопровождавшего нас юриста оказался ящик водки. Так что нам на троих хватило!

### Современные модификации

Международный валютный фонд после кризиса 1998 года стал на нас давить, требовать, чтобы ЦБ перестал быть акционером в других банках. Со внутренними было проще — мы были учредителями во Внешторгбанке и Сбербанке. Мы объяснили, что понимаем озабоченность коллег, но после кризиса население напугано и акционировать Сбербанк пока рано. Это создаст ненужную панику. Внешторгбанк специализированный, до него тоже дойдет очередь. Особая ситуация с заграничными банками — в некоторых странах Центральные банки владеют коммерческими банками в Европе, так что мы не уникальны!

На совещании у тогдашнего премьера Касьянова на эту тему, я сказал, что все вопросы о передаче росзагранбанков мы будем решать только в рамках законодательства. Мне не нужно указывать, что с ними делать. Вы скажите, что делается незаконно, я готов выслушать и исправить. А как делать, я знаю сам. И не так, как вы хотите.

Для того чтобы временно отделаться от советчиков, Касьянов предложил мне: «Вить, давай запишем приватизацию заграничных банков в перспективный план». И вот меня сейчас укоряют — сам ведь подписал. Но подписал-то с расчетом, что мы спешить никуда не будем!



Потом ситуация изменилась, предложили уступить Внешторгбанк правительству, при Игнатъеве уступили, да так, что повесили убыток на баланс Центрального банка. Пусть и небольшой. А потом стали манипулировать заграничными банками. Я два письма написал. Одно — Иванову в Совет безопасности, другое — Фрадкову в Правительство о том, что Внешторгбанк имеет большие дырки в балансе и покупка заграничных банков за полцены просто позволит им поправить баланс. Вообще-то так не делается! Шаг это преждевременный.

Глава Внешторгбанка Андрей Костин не знает, что ему делать с заграничными банками. У него был Russian Commercial Bank (Кипр), желающих его купить было достаточно. Костин головным банком своего нового холдинга хочет сделать австрийский Donau-Bank. Это значит только одно: люди, которые сейчас решают судьбу системы росзаграничных банков, не имеют о ней ни малейшего представления. Никто из них никогда не работал в росзаграничных банках, а те, кто сейчас заседает в Национальном банковском совете, вообще в банковской сфере не работали... Дело в том, что бизнес Donau-Bank всегда строился не по экономическим, а, скорее, по политическим мотивам. Соответственно, он никогда не был основным российским банком за рубежом. Объем операций, который проходил через него, всегда был несущественным. У него есть лишь один важный плюс (но он есть и у других заграничных банков): будучи зарегистрированным в Евророзоне, Donau-Bank может беспрепятственно открывать свои филиалы по всей Европе...

Когда делаются публичные заявления, которые ведут к уничтожению системы росзаграничных банков, у меня на голове остатки волос дыбом встают. А, на мой взгляд, заграничные банки имеют право на дальнейшее существование.



---

---

Игорь Семенович  
**Горбацевич**

**При мне  
в банке не было  
ни одного прокола!**

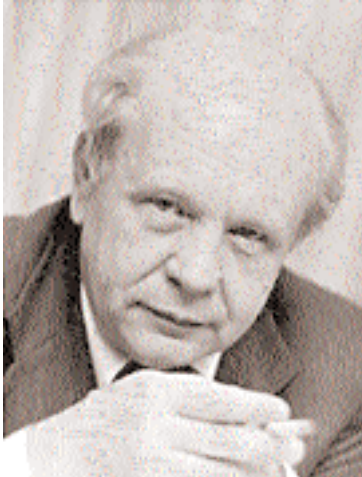
Карьера моя могла бы стать карьерой военного. Еще до войны я окончил Артиллерийскую школу. Была такая система школ, подобная суворовским училищам. Учился и воспитывался я вместе с Василием Сталиным, Тимуром Фрунзе, Артемом Сергеевым, Степаном Микояном, Владимиром Говоровым и многими другими детьми партийной, военной и государственной элиты страны.

В июне 1941 года я был принят курсантом в I Московское артиллерийское училище. 7 ноября того же года, вместе с училищем, участвовал в военном параде на Красной площади! По окончании училища в апреле 1942 года был направлен на фронт. После окончания войны еще два года служил в Германии и Венгрии. Демобилизовался весной 1947 года и поступил в Московский финансовый институт на факультет международных финансовых отношений. Проучившись пять лет, был распределен в Управление иностранных операций УИНО Госбанка. Возглавлял его в звании финансового генерал-майора Василий Трубенков. Я же в форме банковского работника походить не успел, вскоре после моего прихода ее отменили. Так, что донашивал армейские галифе и шинель.

10 июля 1948 г. Президиум Верховного Совета СССР принял Указ «О введении персональных званий для руководящих и ответственных работников банковских органов». ...Старшему руководящему, среднему и младшему составам работников системы Госбанка СССР персональные звания присваивались в порядке аттестации. Высший руководящий состав аттестации не подлежал.

Молодые специалисты, окончившие финансовые и кредитные институты и техникумы, а также финансовые факультеты экономических вузов, после года работы в органах финансово-кредитной системы аттестовывались на персональные звания «Советник финансовой службы III ранга» вне зависимости от занимаемой ими должности. Выпускники таких вузов, окончившие их с отличием, аттестовывались на персональное звание «Советник финансовой службы III ранга» непосредственно по окончании ими учебных заведений, а на работу в учреждения финансово-кредитной системы они приходили, имея уже персональные звания.

К середине 1951 г. работа по присвоению первичных персональных званий в органах советской финансово-кредитной системы практически оказалась законченной. В приказе министра финансов Зверева А. Г. № 1296 от 8 августа 1951 г. говорилось: «Аттестация явилась стимулом к получению высшего и среднего специального образования работниками, способствовала лучшему изучению кадров, позволила выявить работников, достойных выдвижения».



### **И. С. Горбачев**

#### **1952–1959**

Бухгалтер, консультант отдела валютного планирования, заместитель начальника отдела по импорту Управления иностранных операций (УИНО) Госбанка СССР

#### **1959–1962**

Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка

#### **1962**

Заместитель начальника отдела неторговых операций Внешторгбанка СССР

#### **1963–1968**

Заместитель начальника Управления по экспорту и импорту Внешторгбанка СССР

#### **1968–1972**

Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка

О. А. Отрадных. «Организационные аспекты банковской системы региона» // «Налоги. Инвестиции. Капитал», №5-6, 2004

### **А я еду, а я еду за туманами...**

Из УИНО в 1959 году меня отправили первый раз на работу в Русско-Иранский банк. Председателем тогда был Константин Петрович Федотов. Его сменил П. Д. Николаев. Когда я уезжал, Павла Дмитриевича сменил Константин Назарович Жуков.

Я был назначен заместителем Председателя Правления. В банке работало около семидесяти человек. Специфика банка заключалась в том, что для взаимоотношения с сотрудниками местного языка знать не надо было — практически все они были армянами и азербайджанцами и большинство замечательно говорили по-русски.

При мне в Тегеране экономистом работал Вилли Вартанович Хштоян, брат коллеги Абики из Внешторгбанке. Вилли после работы в Русско-Иранском банке пошел работать в Министерство внешней торговли.

Абик Вартанович Хштоян — институтский друг В. В. Геращенко. А с Вилли Вартановичем в Московском институте востоковедения учился Е. М. Примаков. Абик и познакомил в конце 60-х годов в Бейруте будущих главу Центробанка и премьера. Вилли же какое-то время работал заместителем торгпреда в Египте.

Вилли Вартанович в 1967 году женился на актрисе Надежде Румянцевой, которая после этого на пике карьеры покинула кинематограф и уехала с мужем в Малайзию, куда тот был назначен на работу торгпредом. В СССР супруги Хштоян вернулись только в конце 70-х годов. Вилли Вартанович стал генеральным директором Всесоюзного внешнеторгового объединения «Внешспыслторг» и возглавлял его до 90-х годов. Их дочь окончила Плехановский институт и работала в отделе кадров газеты «Коммерсантъ», а единственный внук Вилли, названный

**1972–1975**

Начальник Управления по обслуживанию иностранных граждан и организаций Внешторгбанка СССР

**1977–1985**

Председатель Правления Ост-Вест Хандельсбанка

в честь деда, окончил юридическое отделение Академии внешней торговли и уехал на стажировку за рубеж.

Брат же Абик последние годы возглавлял различные банки «Информпрогресс», «Новая экономическая позиция», «Агрика» (в последнем был первым заместителем председателя) (*прим. авт.-сост.*).

Отчетность была небольшая. Я, как и председатель, занимался всем. На мне была и специфическая функция — обеспечение работы хранилища с ценностями.

Банк, по сравнению с другими иранскими банками, был небольшой. Зарабатывал он в основном на деньгах Внешторгбанка. У нас был его корсчет, и в пределах этого капитала мы предоставляли кредиты. В основном советским внешнеторговым организациям и местным купцам, которые, как любые восточные предприниматели, с улыбочкой жульничали, частенько нас обманывая.

Председатель Правления Госбанка СССР и сообщил, что я должен немедленно вылететь в Тегеран, где местный гражданин — армянин по национальности — обокрал наш банк, пользуясь знанием местного языка. Это было в 1942 году, в тяжелый период для нашей Родины. В Тегеране мною было расследовано это обстоятельство. В результате с помощью торгпреда СССР (т. Мигунова) в течение двух месяцев ущерб в несколько миллионов реалов был восстановлен. Это было сделано с помощью влиятельных армянских купцов, восполнивших кражу.

Из воспоминаний П. М. Чернышева,  
Председателя Правления Внешторгбанка СССР (1940-е годы).  
Из истории Внешторгбанка, М., 1999

Периодически приходилось судиться. Суды внимательно относились к нашим обращениям и частенько отправляли должников в долговые ямы. Особенно часто приходилось судиться Николаеву, уже после моего отъезда. Был случай, когда не вернул нам деньги даже гражданский адъютант Шаха! В том случае, правда, мы не стали подавать документы в суд. Так как делать это было бессмысленно.

Старались брать залог, если он был, а так действовали по рекомендациям, на доверии. Были случаи, когда не могли отдать кредиты и достаточно богатые купцы, у которых происходили временные трудности. В частности, был такой случай с очень крупным местным купцом Магадамом, взявшим у нас очень много денег. Дело было еще до меня, но оно произвело большое впечатление в Москве. Когда меня позже провожали во Франкфурт, председатель Правления Госбанка В. С. Алхимов специально отметил: «Смотри, чтобы не было так же, как с Магадамом!»

Хотя следует отметить, что купец человеком был, видимо, незаурядным, он вновь смог поднять свой бизнес и расплатиться с банком!

Брал у нас кредит и брат Шаха, у него была, кажется, какая-то фабрика. Отдал деньги вовремя и даже пригласил к себе на прием.

Климатические условия для работы в банке были тяжелые. Летом после обеда начиналась жуткая жара (дождей не было иногда все лето), за 40 градусов, так что все приостанавливали свой труд. Поэтому летнее рабочее время длилось с 6 утра до 13 часов дня. После каждой выдачи и сдачи кредита купцы обычно приглашали в ресторан. А вот взаимоотношения с другими банками нам в Москве поддерживать не разрешали. Работали только с Центральным банком Ирана. За несанкционированными контактами следили очень строго. Мы в знакомую местную армянскую семью ходили, используя тщательную конспирацию.

*Александра Павловна Горбачевич (жена Игоря Семеновича) рассказывает: Когда мы уезжали, моему старшему сыну Павлу было немного больше двух лет — его мы оставили в Москве с бабушкой и дедушкой. Так что они его воспитали и вывели в люди.<sup>1</sup> Маленького Олега мы взяли с собой в Тегеран. Банк занимал три этажа, на четвертом жили мы — семь советских сотрудников. Комната небольшая с кухней еще меньшего размера с керосинкой. Лифта в здании не было. На всех был один холодильник. Практически всё, включая посуду, было привезено из Москвы. Гулять с ребенком можно было только на плоской крыше.*

*В загородную резиденцию Загранде мы переезжали только на лето. Там у нас был небольшой домик на пять семей. У каждого сотрудника была клетушка метров восемь и четырехметровая кухонька. Еду готовили тоже на керосинке. Во дворе была колонка с водой. Туалет общий. Но мы были рады и этому. Большинство работников торгпредства вообще не имели загородных квартир.*

*Когда начинали отмечать святой праздник Шахсей-вахсей, процессия с цепями обходила нашу летнюю резиденцию.<sup>2</sup>*

При мне Исфаханского отделения еще не было. Оно появилось в начале 70-х годов, и его руководителем поехал мой приятель (уже умерший) Евгений Рожков. Однажды мы с Валерием Васильевичем Люльчевым, который тоже работал в банке, поехали посмотреть достопримечательности Исфахана и не знали, где переночевать. Хорошо, что обнаружили

<sup>1</sup> Павел Игоревич Горбачевич с 1980 по 1992 год работал во Внешторгбанке и Внешэконбанке СССР. Последняя должность — начальник управления обслуживания внешнего долга. Был заместителем председателя правления Альфа-банка. С 2004 года — вице-президент, член правления Банка Москвы (прим. авт.-сост.).

<sup>2</sup> День поминовения внука пророка Мухаммеда Хусейна, одного из 12 святых имамов, особо почитаемого в шиизме. В битве при Кербеле в 680 году он, по преданию, получил 33 колотые и 34 рубленые раны. Церемонии, сопровождаются постом, молитвенными песнопениями и самоистязанием участников. Они бичуют себя и восклицают: «Шах Хусейн, вах, Хусейн!» (что воспринято европейцами как «Шахсей-вахсей!»). Во время процессии участники часто наносят себе раны саблями, кинжалами, плетями, цепями (прим. авт.-сост.).

полуразрушенный дом с русскоговорящим сторожем. Он там жил с женой. Очевидно, это было старое здание местного отделения нашего банка, закрытого после войны. Там мы и переночевали.

Русско-Иранский банк находился в то время (осень 1951 года) в правом крыле старого, теперь уже не существующего здания нашего торгпредства на улице Паменар, недалеко от городского базара. За служебным зданием торгпредства в глубине сада было несколько одноэтажных жилых домов, где мне дали небольшую комнату. На территории торгпредства была пробурена глубокая скважина, дававшая в дом чистую воду. Водопровода в Тегеране в то время не было, воду брали из уличных арыков, по которым она пускалась дважды в месяц по одному дню. Или покупали у водовозов, которые на одноколках, запряженных лошадью, в желтых бочках с номером развозили воду из городского канала, который назывался «шахским».

Территория, которую занимало и до сих пор занимает торгпредство, было когда-то городской окраиной, куда 11 февраля 1829 г. были выброшены тела дипломатической миссии во главе с Грибоедовым. Впоследствии русские выкупили эту территорию, где сначала была построена маленькая церковь, а потом обосновалось наше посольство. Территория же нынешнего посольства — участок площадью около 8 га в центре города был получен русским правительством от Русско-Персидского банка. Этот участок можно считать, наверное, самым хорошим в городе, поскольку масса сосен и чинар дает много тени и земля не так сильно прогревается.

Георгий Ежов. Свидетельства очевидца // «Вокруг света», №3, март, 2004

Дружили мы с известным футболистом Игорем Нетто, тренировавшим сборную команду страны. Однажды по его приглашению, очевидно, в Тегеран приезжала футбольная команда «Спартак» (Москва) и играла товарищеский матч со сборной Ирана. Для нас это было событие.

Запомнилось и грандиозное празднование 2500-й годовщины основания Иранской Империи, произошло оно в 1971 году время нашего пребывания в стране.

Коллеги, провожая меня в Тегеран на работу, пели песню «А я еду, а я еду за туманом...». Имелся в виду туман — денежная единица Ирана. Уже не помню, сколько мы получали, но, как всегда, основную часть «тумана» мы передавали неромантичным коллегам из торгпредства. Следует заметить, что везде за рубежом, где я был, сотрудники торгпредств и посольств мало помогали в нашей работе и пытались подчинить себе совзагранбанки. Только в Германии я вспоминаю торгпреда, с которым у нас сложились очень хорошие и равные отношения.

Вернулся после первой командировки я уже во Внешторгбанк. В мое отсутствие УИиО было преобразовано фактически в новый Банк для



внешней торговли, с широкими функциями, в отличие от предшественника.

Повторно поехал в Русско-Иранский банк в 1968 году. А в сумме пробыл в Иране шесть лет.

После второго возвращения в 1972 году во Внешторгбанк СССР было создано Управление по обслуживанию иностранных граждан и организаций, которое я возглавил. В тот период происходило много запоминающихся случаев. Помню, как ко мне после звонка председателя Госбанка В. С. Алхимова приходила Лиля Брик. Она пробивала выплату ей пенсии в сертификатах «Внешпосылторга». Куда было деться...

### **Вновь Германия**

В Германию я попал случайно.

В 1977 году Виктора Владимировича Геращенко в экстренном порядке переводят управляющим отделением Московского народного банка в Сингапур. В результате без руководителя остался Ost-West Handelsbank. Заместитель председателя Андрей Павлович Водяницкий работал там уже с 1985 года и тоже собирался возвращаться в Москву.

После А. И. Дубоносова и В. В. Геращенко, не говорящих по-немецки, местные банковские власти хотели руководителя из СССР, знающего их язык. Это всегда было одним из главных требований надзорных органов Германии.

По этому критерию я подходил, но проблема оказалась в том, что я не имел (как и мои предшественники) практики работы в Германии. Для того чтобы урегулировать этот вопрос, зампред Госбанка Валера Пекшев несколько раз встречался с руководительницей Комиссии по надзору за банковскими организациями, убеждая ее не обращать внимания на такую «мелочь»!

2 июля 1977 я приехал во Франкфурт-на-Майне. И сразу был вызван в Комитет на собеседование. Располагался он в Западном Берлине. После Победы 1945 года я там еще не был! Согласие на мое назначение было получено!

Советский Союз к тому времени был уже крупнейшим торговым партнером ФРГ на Востоке, и при мне существенную часть своих платежных операций (по клирингу) восточноевропейские банки, равно как и Банк для Внешней Торговли СССР, стали осуществлять через ОВХ.

Наш банк (как и другие совзагранбанки) концентрирует свое внимание на операциях с Восточной Европой. Экспортное финансирование в форме приобретения требований (векселей внешнеторговых организаций из Советского Союза) а-форфе приобретали тогда для банка все большее значение. Количество кредитов, предоставляемых странам-членам СЭВ, возрастало, одновременно снижая германских клиентов.

Так что в то время банк начинают рассматривать не только как учреждение, приносящее прибыль, но и как институт, финансирующий развитие торговли и полностью исполняющий требования клиентов и банков

из стран СЭВ. А структура у партнеров была аналогичной нашей — один государственный банк и свой «Внешторгбанк». Мы брали кредиты на рынке и раздавали их по установленным лимитам братским странам, через их банки.

К концу 1979 года сумма баланса Ost-West Handelsbank достигла почти 2 млрд марок ФРГ. Формы и результаты деятельности банка все больше начинали определяться и зависеть от экономических изменений в странах СЭВ и ФРГ.

В эти же годы развиваются активные и пассивные операций. Мы произвели преобразования в организационной структуре банка, что сопровождалось увеличением его доходности. Удалось значительно поднять объем поступлений от операций по управлению активами и доходность по процентам.

Увеличился объем кредитов, связанных с экспортом из ФРГ, он достиг уровня почти 1,7 млн марок ФРГ. Основной акцент в деятельности банка все больше перемещался в область финансирования экспортных сделок наших западногерманских клиентов, осуществлявших поставки в СССР, страны СЭВ и Югославию.

Не все было, конечно, гладко. Так, в 1981 году возникают проблемы с платежами в Румынии. Тогда же полностью прекращает свои платежи Северная Корея. Финансовые проблемы, постоянно возникающие в отдельных странах СЭВ, приводят к необходимости проявлять существенную сдержанность при реализации новых сделок с рядом других социалистических стран. Серьезные проблемы были у Польши, Кубы, Югославии... За выплату партнерами процентов мы бесконечно пролонгировали их давно просроченные кредиты.

Начиная с 1983 года постоянно растет объем экспортных поставок из Советского Союза в ФРГ и он до 1985 года превышает импорт из Западной Германии в СССР. Аналогичная ситуация складывается и в товарообороте ГДР-ФРГ. Но в 1986 году в результате пересмотра цен на газ и нефть это соотношение вновь изменяется в пользу ФРГ.

Постепенно Ost-West Handelsbank приобретает авторитет на рынке. В первую очередь это объяснялось доверием к нашим основным акционерам Госбанку СССР и Внешторгбанку СССР. Благодаря этому у нас практически не было проблем при привлечении депозитов. Хорошие взаимоотношения у нас сложились и с Deutsche Bank, и с Dresdner Bank и с Commerzbank. Они традиционно активно работали с Москвой.

Самой большой проблемой банка был его маленький капитал (около 60 миллионов марок ФРГ). Я много писал об этом в Москву, мне отвечали постоянно: «Немного подожди!» Стояли более важные проблемы — увеличение капитализации Моснарбанка, еще что-то. Так до меня очередь и не доходила. Пытались за счет прибыли увеличивать резервный капитал.

Пришлось мне, еще в начале своей работы в банке, закрывать последние следы алмазного дела госпожи Микульски. У нас в залоге лежали алма-

зы. Кредит не был возвращен, и мы с «Русалмазом» продали камни японцам.

Кстати, сразу перед моим приездом был уволен немецкий член правления, который фактически руководил банком. Он пострадал за алмазное дело. Так что мне пришлось входить в дело почти самостоятельно, без серьезной помощи.

Из «неэкономических воспоминаний» о пребывании в Германии вспоминают много встреч с выдающимися мастерами искусства СССР. Во время гастролей с Германии они испытывали серьезные финансовые трудности — суточные были мизерные. И люди с мировым именем должны были унижительно экономить на всем. Так, однажды я поселил в нашем коттедже сразу трех народных артистов Большого театра — Елену Образцову, Тамару Милашкину и Владимира Атлантова. Как раз директор соседней из «Русалмаза» был в командировке в Москве.

Были у меня в гостях Евгений Леонов, Людмила Гурченко, писатель Генрих Боровик. Не говоря уже о ЦКовском начальстве. Звонили из посольства и просили оказать содействие.

Любили мы отдыхать на искусственных озерах, которыми владел один из наших партнеров. Там мы ловили рыбу, а уже упоминаемый зампред Госбанк Пекшев учил хозяина готовить уху. Приезжал сюда и Алхимов. Регулярно мы праздновали (конечно, только советские сотрудники) Праздник Победы. В этот день мы выезжали почтить память погибших на находящееся недалеко от города кладбище с захороненными советскими и польскими воинами. А надо сказать, что в Гейдельберге, в паре сотен километров от Франкфурта находится 5 (или 15-я) американская армия (к тому же и штаб всей американской армии в Европе). Были наши бывшие союзники представлены и в самом городе. При этом штабе была наша миссия во главе с советским генерал-майором и десятью офицерами. И одним солдатом. С этой боевой единицей в тылу врага мы часто встречались, они участвовали и в наших возложениях цветов и поднятием 100 граммов «фронтовых». Однажды американцы, узнав о нашем «мероприятии», напросились и присоединились к нам. Так что в один из праздников мы сильно удивили (а возможно, и напугали) немцев — с утра к нашему зданию подъехало несколько советских и американских машин, заполненных офицерами! Такой ритуал продолжался несколько лет.

Приглашали меня и на приемы, организуемые в Германии руководителями нашей страны. Так, я был приглашен среди пяти представителей советской колонии на прием, который Л. И. Брежнев давал в честь канцлера Германии. Леонид Ильич уже плохо говорил и плохо передвигался.

Помощь посольству по организации всевозможных приемов по случаю государственных праздников мы оказывали постоянно (обычно 30–50 тысяч марок). Они не могли понять, что выдавать эти средства я должен был из чистой прибыли, так что 50 тысяч превращались с налогом в 70!

Как председатель правления, я получал 26 тысяч марок в месяц, а оставляли мне 2600. Остальное под видом помощи своей семье переводил в Москву на особый счет во Внешторгбанке. Немецкие члены правления, естественно, ни с кем не делились и чувствовали себя лучше.

В банке работало около 70 человек. Местные сотрудники имели сильную профсоюзную организацию — с ней нельзя было не считаться. Ежегодно они требовали повышения зарплаты, в зависимости от уровня инфляции.

В 1985 году после 8-летней работы я покинул банк. Могу с гордостью сказать — за это время в банке не было ни одного крупного, даже среднего прокола! Временно (на 3 месяца) на мое место пришел Анатолий Цемянский, а в феврале 1986 года Председателем Правления стал Валерий Люльчев.

Провожая на пенсию, Председатель Правления В. С. Алхимов сказал, что принято решение наградить меня Орденом Трудового Красного Знамени или вручить мне Грамоту Президиума Верховного Совета РСФСР. При этом Владимир Сергеевич разъяснил, что Грамота для начисления пенсии полезней. Я прислушался к совету уже бывшего начальника и стал пенсионером союзного значения.



---

Леонид Михайлович  
**Громов**

### **Никакой восточной экзотики в банке не было**

Окончив Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит», «международное валютное и финансовое право», свою банковскую деятельность я начал в Октябрьском отделении Госбанка СССР в Москве.

В 1968 году был принят на работу в Госбанк СССР, во второе (закрытое) кредитное управление. Параллельно учил иностранные языки. Был назначен заместителем начальника бюджетного управления Госбанка СССР. С зарубежными банками моя работа тогда не была связана никак.

Однажды моя замечательная начальница А. Я. Штенцова сказала: «А знаешь, ты у нас больше не работаешь! Принято решение направить тебя на практику во Внешторгбанк». Я был удивлен — все было сделано помимо меня. Практику я проходил довольно долго, так как в 1975 году произошли известные события в Лондоне и Сингапуре и практикантам долго не давали выездных виз.

Наконец месяцев через шесть я выехал в Лондон работать в Московском Народном банке. Визу дали на три месяца. Однако в последний день моего пребывания в Англии я получил постоянную визу и остался на работе в Моснарбанке еще на два года. После отъезда из Лондона Валерия Телегина исполнял (неофициально) обязанности начальника экономического отдела банка.

Моими начальниками в этот период были: вначале С. А. Шевченко, потом О. Н. Куликов.

Вернувшись в Москву, пробыл я там лишь один месяц. С 1976 года активизировал свою работу Русско-Иранский банк. В середине 70-х годов его председателем был Константин Назарович Жуков. Но развернуться он не успел, его в начале 1978 года сменил Павел Дмитриевич Николаев, которому по объективным причинам досталось уже совсем не располагавшее к активности время. Я приехал в Иран через два или три месяца после него.

Русско-Иранский банк был единственным иностранным банком в этой стране. Совместные банки с иностранным капиталом были, но они были не столь влиятельными и активными, как наш. Много было представи-

тельств, естественно, не ведущих коммерческой деятельности. Так было потому, что банки с контрольным пакетом нерезидентов в Иране по закону создавать было запрещено. Наш же банк был создан до принятия этого закона.

До Второй мировой войны это был второй по величине банк Ирана. И уступал только шахскому. Трехэтажное здание банка находилось на центральной площади, названной в честь самого шаха.

Языка фарси, приехав в Иран, я не знал, но это не доставляло серьезных трудностей. В банке «на великом и могучем» языке, то есть на русском, говорили практически все начальники отделов. Да и в Тегеране было много русскоязычных людей.

В Тегеране было достаточно много и русских. Есть даже русское кладбище, правда, священник в церкви был американец. Свою церковь имело армянское сообщество.

Большинство деловых людей в столице — носители английского языка. Изучать жизнь в стране было интересно и познавательно.

Кстати, незнание руководством местного языка не сильно осложняло работу в совзагранбанках и не увеличивало риска. И, наоборот, в Цюрихе, где все наши специалисты свободно говорили на местных языках, это не помешало воровству.

Работало в банке в мое время более 60 человек. Председатель, заместитель, главный бухгалтер и начальник валютного отдела были советскими гражданами. И вообще эта квота не превышала пяти человек. Жили мы в пригороде Зарганде, так как в Тегеране летом очень душно. Там на огромной посольской территории в предгории был наш уютный коттедж на четыре семьи. Жили мы одни, посольские коллеги приезжали туда по выходным.

Сотрудники были отличными специалистами, долго проработавшими в нашем банке. Все же начальники отделов нашего банка, местные специалисты, хорошо владели русским языком. Это были фарсы, азербайджанцы, русские, украинцы. Главный кассир Возген Аркадьевич, как и еще несколько человек в бухгалтерии, был армянином. Начальника кредитного отдела азербайджанца мальчиком 9 или 10 лет вывезли в Тегеран из Москвы, из района Серебряного Бора.

Документооборот и отчетность банка делались параллельно на фарси и русском языках. В отличие от Исфагана, где русский язык для этого не использовался. В Мос-



#### **Л. М. Громов**

##### **1973–1976**

Заместитель начальника  
Управления Госбанка СССР

##### **1976–1978**

Член правления, начальник  
отдела Московского Народного  
банка (Лондон)

##### **1978–1981**

Член правления, начальник  
валютного отдела Русско-Иранского  
банка (Тегеран)

##### **1982–1992**

Заместитель начальника  
объединения Внешэконом-  
банка СССР

##### **1992–1995**

Председатель Правления  
Объединенного банка

##### **1996–1999**

Заместитель начальника  
управления ЦБ РФ

##### **1999–2004**

Начальник управления  
Межгосударственного банка



кву, естественно, шла отчетность на русском. Отчет наша бухгалтерия ежеквартально посылала в Главное валютное управление Госбанка. Активной деятельности не было, и этой периодичности хватало.

Банк обслуживал внешнеторговые операции советских организаций, обеспечивали жизнедеятельность посольства, торгпредства и их инфраструктуры, но не менее 30% нашего оборота составляли коммерческие операции с резидентами страны нахождения банка, то есть иранцами, выделившими нас среди других кредитных организаций. Пять-шесть клиентов у нас было весьма крупных.

Работать нам было не сложно — основная клиентура уже сложилась за долгие годы работы. Специально ее искать не приходилось. Банк знали — мы даже никаких рекламных объявлений не делали. Разнообразие в операциях у нас не было. Кроме клиентских проводок, выдачи кредитов и очень небольшого количества валютных операций, мы ничем практически больше не занимались. Конечно, я говорю о своем времени — конце 70-х годов.

Никакой восточной экзотики в банке не было. Ежедневного намаза сотрудники не совершали. Даже после революции надевшие чадру наши сотрудницы первое время снимали ее, когда входили в здание банка. Конечно, если не работали непосредственно с клиентурой, но женщины итак не делали этого. Хотя женщины у нас были, и на достаточно высоких должностях. В частности, одна из них руководила валютным отделом. Но она была ассирийкой. Главным бухгалтером тоже была женщина. И работали дамы очень неплохо.

Недружественных соглядатаев я не помню. Наблюдающие и доносящие были, и мы их знали, но они нас успокаивали: «Хорошо, что это я сообщаю информацию куда нужно!» Люди держались за приличную работу, мы всегда находили с ними общий язык, в прямом и переносном смысле. Только после революции, когда началась быстрая инфляция, местный профсоюз решил устроить забастовку. Долго с ними вели переговоры, наконец нашли компромисс по зарплате.

Текуести в банке не было. В мой период ушли один или два человека. Так как покидали город.

Никакой политики в нашей работе мы не допускали — это не Европа и не Америка. Более того, на осторожные предложения наших соотечественников из серьезных структур, наш боевой руководитель Павел Николаев (во время Великой Отечественной войны он командовал ротой штрафников!) отвечал сообразно своему решительному характеру.

Это был удивительный человек — в Иране он пробыл с перерывами 15 лет! Впервые приехав туда еще до войны, в 1982 году он закрывал наш банк. Сказалось, наверное, то, что он не говорил ни на одном языке (кроме русского), не водил машину — для работы в европейской стране это было практически необходимо. Но человек был осторожный, грамотный, неоднократно проверенный.

Специфичного во время моей работы в Иране было не много. Только после меня в революционное время в стране решили создать шариатские банки, в которых не брали процентов по кредитам, ограничиваясь комиссией. Но они, естественно, не прижились.

Честность предпринимательская в Иране была удивительная. Купец, принося деньги, не ждал, пока их пересчитают и оформят. Он оставлял в банке чемодан и уходил. Без него деньги вынимали из тары и пересчитывали. Если оказывалось, что принесено несколько реалов лишних или сколько-то не доставало, клиенту звонили и урегулировали проблему без лишних разговоров.

А вот после революции все впервые стали закрывать машины — в стране началось мародерство. В городе оказалось много квартир покинувших страну небедных иранцев. В них начали залезать грабители, что при шахе было нетипично. С ними боролись. Мне рассказывали, что у стены дома расстреляли группу мародеров, пойманную с поличным. При этом один из грабителей оказался чуть ли не известным спортсменом.

Был период, когда нам приходилось возить документы в посольство практически ежедневно, банк поджигали. Неприятно, и когда дорогу твоего автомобиля преграждают горящие троллейбусы. Однажды я ехал домой более шести часов, хотя в нормальное время дорога составляла лишь полчаса.

Все контролирующие организации относились к нам очень лояльно. Во время моего пребывания в стране не было ни одной официальной проверки банка. Отчетность регулярно (один раз в три месяца) сдавали в Центральный банк Ирана, и этим ограничивалось наше рабочее взаимодействие с ним. Кстати, за это время и советского аудита не было ни одного — в страну тогда был затруднен въезд.

После революции вышел закон, сделавший нашу деятельность в стране невозможной. Все иностранные доли в банках подлежали выкупу государством. Русско-Иранский банк начал сворачивать свою деятельность, закрывая договора с клиентами.

Иранские коллеги подчеркивали при этом, что никаких претензий к нам у них нет — мы хорошо работаем, но закон есть закон. Так что расставались по-доброму<sup>1</sup>.

После исламской революции 1979 г. банковская система Ирана подверглась реорганизации. Все частные банки были национализированы, а сеть филиалов и представительств иностранных банков ликвидирована. Была создана новая банковская система, представленная несколькими

<sup>1</sup> Следует отметить, что в банковской сфере происходят принципиальные изменения. В 2001 году впервые после исламской революции 1979 г. в Иране были открыты два частных банка — Банк New Economy (новая экономика) и Банк Parsian (персидский), а в 2006 году был дан «зеленый свет» на открытие в стране филиалов банков некоторых арабских стран, в частности ОАЭ и Бахрейна (прим. авт.-сост.).

ми крупными банками общегосударственного значения, обширной сетью их отделений и провинциальными банками.

Правовыми документами, определяющими принципы построения и функционирования иранской банковской системы, являются «Закон о банковской деятельности на основе исламских принципов, запрещающих ростовщичество в любых формах», принятый в 1983 г., и Конституция Ирана (гл. 4 «Экономика и финансы»). Данная нормативно-правовая база предопределяет существенную специфику банковской системы Ирана и ее отличие от общепринятых стандартов. К главным особенностям следует отнести жесткий контроль за деятельностью банков со стороны государства, запрет на создание частных банков и на один из основополагающих принципов банковского кредитования — платность. Последнее обстоятельство вынуждает банки заменять банковский процент различными льготами, премиями, бонусами.

Iran.News

Из Москвы тогда приехала правительственная комиссия, во главе которой стоял зампред Внешторгбанка. И она с уполномоченными структурами Ирана оговорила процесс завершения работы нашего банка. Мы после этого не проводили уже активных операций, хотя обслуживанием советских структур продолжали заниматься.

Еще один факт, характеризующий честность иранцев. Клиент еще до этих событий, взял кредит на строительство ликероводочного завода. Работа была завершена, он даже завез советские пол-литровые бутылки для разлива «Столичной». И тут революция, пришла новая власть, не поощрявшая его планы. Завод разгромили. Покрывать кредит клиент планировал, продавая готовую продукцию. Чистый форс-мажор. Тем не менее, и он полностью рассчитался со своим долгом. Приносил буквально по риалам, но закрыл кредит.

В том числе в результате такого отношения иранцев к долгам банк закрылся без потерь.

В революционный период нас, советских, осталось только трое, и пришлось заниматься всем, вплоть до кредитования, в конце срока командирования я на три месяца даже попал в Исфаганское отделение — исполнял обязанности управляющего. Дело было так: послали одного из наших заместителей, но он отпросился в отпуск, заменить его послали в Исфаган меня. На месяц. После отпуска управляющий отказался переезжать. Только через два месяца вытолкали его из Тегерана, мне на смену!

Иран я покидал через восемь месяцев после падения шаха. Покидал не без сожаления — за небольшое время пребывания, даже не в самый спокойный период его истории, я успел полюбить эту страну и ее народ.

После Ирана я вернулся во Внешторгбанк и за рубеж уже ездил только в краткосрочные командировки. В 80-е годы был четыре месяца на практике в Ost-West Handelsbank (OWHB) во Франкфурте-на-Майне. Его возглавлял тогда Валерий Васильевич Люльчев. Хороший был человек, жалко было, когда он недавно умер. Его сын сейчас работает в Дизетбанке в Германии — одном из крупнейших кооперативных банков Германии.

В новый период развития банковской системы мне пришлось создавать Объединенный банк<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Акционерный коммерческий банк «Объединенный банк» зарегистрировал свой устав в ЦБ РФ 2 января 1992 года. Банковская лицензия под №1703 была получена 30 апреля 1992 года. Учредителями банка стали АО «АвтоВАЗ» (20% акций), АО «ЛогоВАЗ» (30% акций), «АвтоВАЗбанк» (15% акций). А также компания «Форус-Холдинг С.А. из Люксембурга (30% акций) и ТОО «Атолл-Лтд.» (5% акций). Л. М. Громов был инициатором создания банка и его председателем правления со дня его основания до 1995 года (*прим. авт.-сост.*).



---

Анатолий Петрович  
**Иванов**

## **Система работы с кадрами совзагранбанков**

До прихода во Внешторгбанк я работал в Министерстве тяжелого, транспортного и энергетического машиностроения СССР, а с мая 1975 года, в соответствии с постановлением Правительства СССР, отрасль энергетического машиностроения была выделена в самостоятельное министерство, откуда я и был переведен в 1982 году на работу во Внешторгбанк СССР. До 1991 года занимался вопросами подбора, подготовки, оформления и командирования специалистов за границу, т. е. приходилось работать непосредственно с МИДом, ЦК КПСС, ГКЭС (Государственный Комитет по внешнеэкономическим связям), ГКНТ (Государственный Комитет по науке и технике), МВТ (Министерство внешней торговли) и другими министерствами и ведомствами.

Первый мой день во Внешторгбанке СССР был памятным — 15 ноября 1982 года, хоронили Л. И. Брежнева, человека, который правил страной 18 лет.

К концу года, как всегда, требует максимума концентрации сил для его успешного завершения. Не стал исключением этот период времени и для меня. Банку необходимо было успешно завершить финансовый год, а это было сопряжено как с текущими делами в банке, так и с выездами сотрудников за границу для подписания контрактов, а также межбанковских, межправительственных и иных соглашений.

В тот период выехать за рубеж было непросто, требовалось много времени на оформление и рассмотрение документов, на получение советской и иностранной виз, на все уходило как минимум 1,5–2 месяца.

Порядок прохождения выездных документов был следующим: до того, как отправить документы в ЦК КПСС, надо было подготовить целый ряд бумаг, рассмотреть характеристики на парткоме (комитете ВЛКСМ). Затем необходимо было пройти выездную комиссию в райкоме КПСС. В нее входили ветераны партии и активисты районных партийных организаций. Здесь уже отъезжающий собеседование проходил персонально и с пристрастием. После этого, если к рекомендуемому не было замечаний, характеристика утверждалась в райкоме партии (комсомола). Параллельно можно было пройти медицинское освидетельствование на предмет получения медицинской справки с обоснованием возможности

выезда и т. д. То есть, необходимо было соблюсти весь бюрократический цикл того времени, и все это еще не значило, что выезд сотрудника состоится, поскольку окончательное решение было за Отделом ЦК КППС по работе с заграничными кадрами и выездам за границу. Но там многие годы помогали нам оперативно решать вопросы, мои старые добрые то-



**А. П. Иванов**

**1982–1993**

Начальник отдела кадрами, затем заместитель начальника управления делами — начальник отдела заграничных кадров Внешэкономбанка СССР

варищи: и. о. зав. сектором — И. К. Яблоков, ответственные сотрудники: В. М. Смачный, В. П. Дутиков и многие другие, с которыми я дружу и по сей день.

В ЦК мы отправляли выездные документы, а откуда они уходили в КГБ на проверку.

В соответствующем отделе Комитета дела рассматривались 20 дней на уже ранее выезжавших сотрудников и 45 дней — для тех, кто впервые должен был отбыть в капиталистическую страну.

В ЦК после получения из Комитета заключения — принимали решения в течение нескольких ближайших дней. Были случаи, когда оформление делалось очень быстро. Так, порой мне звонил, например, В. В. Геращенко и просил приехать в банк в выходной день. Это означало то, что руководство уже на следующий день должно куда-то выехать. Я, не задавая лишних вопросов, ехал в ЦК, где меня уже ждал заведующий отделом ЦК и подписывал документы. Дело в том, что такие неожиданные выезды происходили очень редко, в основном по поручению Секретариата ЦК или даже Политбюро. Так что, все мы неукоснительно выполняли свою работу. Далее подключался МИД, его ответственные сотрудники начальники паспортно-визовой службы О. А. Киричишвили и А. Н. Асатур организовывали срочную проверку до-

кументов и проверяли наличие соответствующего решения высоких партийных органов. А порой и без решения направляли документы в иностранные посольства для оформления визы, но выдавали загранпаспорта с полученной визой, лишь после соблюдения всех формальностей. Дружба дружбой, а порядок есть порядок.

До настоящего времени мы продолжаем дружить, А. Н. Асатур недавно завершил дипломатическую карьеру в ранге Посла, ныне работает у Е. М. Примакова, а Омари Киричишвили в 90-е годы ушел в бизнес с дипломатической службы.

До прихода к нам на работу зампредом Виталия Сергеевича Хохлова из ЦК КППС все выезды за границу мы оформляли через Госбанк СССР. Всеми вопросами оформления кадров на выезд занимались там. Пока все документы просмотрят сотрудники отдела заграничных кадров, руководители отдела и управления кадров, затем курирующий зампред Григорий Андреевич Трифонов, проходило много времени. Лишь потом докладывали Председателю Правления Владимиру Сергеевичу Алхимову. Дли-



лось это до десяти дней! А часто нужны были оперативные выезды! Мы по этому поводу спорили с моим коллегой из Госбанка Александром Афанасьевичем Исаевым, я был уверен, что Внешторгбанку следует взять эту работу в свои руки — поскольку выезжали в основном наши сотрудники!

Благодаря зампреду Внешторгбанка СССР Виталию Сергеевичу Хохлову, пришедшему в банк из ЦК КПСС, этот вопрос был решен в 1986 году. Была убрана промежуточная инстанция — Госбанк, и мы со своими выездными документами стали выходить в ЦК напрямую. Кстати, госбанковцам тоже легче стало, они стали оформлять только своих людей в короткие командировки.

Для отдела заграничных кадров Управления кадров конец года и почти конец каждой недели был авралом в работе, сотрудники отдела, не считаясь со временем, работали вечерами, а подчас и по субботам с воскресеньями, т. к. выезды осуществлялись зачастую в выходные дни. Чтобы утром в понедельник начать работать, в пятницу паспорта с визами должны были быть готовы. Не всегда это получалось. Но благодаря сотрудникам отдела практически срывов в выездах по нашей вине не было. Большой вклад в это дело вкладывали в разные годы: Татьяна Васильева, Ольга Смирнова (Лузгина), Нина Кузьмина, Наталья Грачева, Татьяна Зацаренная и др.

Кроме текущей работы необходимо было составить и утвердить на Правлении банка план поездок за границу на очередной год, списки резерва на работу и практику за границей и т. д. На все требовалось время, а задача кадровика, во всяком случае, как я ее понимал, это в первую очередь внимательное отношение к человеку. Необходимо разглядеть его положительные качества и обратить внимание на недостатки. Т. е. в человеке, которого я рекомендую, я должен быть уверен. После этого можно было выходить к руководству банка с различными предложениями, которые подчас определяли судьбы сотрудников.

Много времени приходилось уделять бумаготворчеству — поскольку, не дай Бог, отправить в ЦК или МИД документ с ошибкой, это было чревато срывом выезда. Поэтому подчас в этой суматохе приходилось считать документ по несколько раз и силами нескольких сотрудников.

До моего прихода во Внешторгбанке СССР работа по командированию на работу за границу осуществлялась следующим образом: имелись списки сотрудников, которых руководство рассматривало кандидатами для командирования на работу в совзагранбанки и представительства Внешэкономбанка СССР. При этом подчас выезжали одни и те же люди. Придя на работу в банк, я предложил придать работе системность и в первую очередь создать резерв загранкадров, включив под каждую должность в совзагранбанках, как минимум, двух кандидатов, после чего списки рассматривать на специальной Комиссии и утверждать на Правлении банка. В период нахождения в резерве кандидаты должны

были пройти соответствующую подготовку по индивидуальным планам. А создаваемая на тот период в банке Квалификационная комиссия должна была оценить каждого кандидата и представить на Правление свое заключение, определив, кто из кандидатов лучше подготовлен для работы за границей.

При данном подходе уровень ответственности у руководителей управлений и лиц, включенных в резерв заграничных кадров, значительно повышался. Т. к. сотрудник не просто назначался на должность, как это было ранее, а он знал, что предстоит отбор Комиссией на конкурсной основе. Тем самым значительно повысилось качество подготовки кадров, менялся сам подход к данному вопросу, да и разговоры о необъективности подбора кадров для командирования на работу за границей становились необоснованными. До этого, не секрет, существовало мнение о том, что во все зарубежные командировки направляют только определенный круг, одних и тех же «блатных» сотрудников.

В появлении этих слухов были объективные и субъективные причины. Как правило, командировали людей за границу не только профессионалов высокой квалификации, но и «проверенных», которые были политически подкованными и морально устойчивыми, т. е. отвечали требованиям Отдела ЦК КПСС, который принимал окончательное решение по каждому выезду. Только такие попадали в обойму.

При новом подходе предлагалось рассматривать на Комиссии предложения, поступающие от руководителей подразделений по включению их сотрудников в состав резерва заграничных кадров и в списки командирования на практику.

Комиссия должна была давать оценку каждому кандидату и представлять обоснование. Правление рассматривало заключения Комиссии и утверждало сотрудников для командирования на работу за границей. При создании Квалификационной Комиссии встал вопрос, как ее назвать, вначале предлагалось назвать Аттестационной, но Юрий Александрович Иванов — Председатель Правления Внешторгбанка СССР — Первый заместитель Председателя Правления Госбанка СССР вообще был против создания каких-либо комиссий, т. к. считал, что это дополнительная бюрократическая надстройка — все эти вопросы и так решает Правление.

Юрий Александрович после некоторого сомнения в необходимости создания Комиссии в конечном итоге согласился с данным предложением. Однако против названия «Аттестационной» возражал начальник Договорно-правового управления Дмитрий Леонидович Иванов, поскольку в тот период с этим названием была связана государственная аттестация сотрудников, а нам необходимо было решать вопросы чисто внутренние и иного характера. Было принято решение остановиться на более нейтральном названии: «Квалификационная» комиссия. Было разработано и утверждено Положение о Комиссии и персональный ее состав. Комиссия собиралась на свои заседания по мере необходимости.

Первым Председателем Комиссии был назначен Заместитель Председателя Правления А. С. Маслов, еще недавно работавший начальником Управления иностранных банковских кредитов. Заседания он проводил неформально, все готовилось тщательно, особенно кандидаты. Александр Степанович был требовательным, но справедливым особенно в части отбора кандидатов. После назначения А. С. Маслова Председателем Правления Моснарбанка комиссию возглавил Виктор Владимирович Геращенко, и руководил ею вплоть до перевода на работу в Госбанк СССР — Председателем Правления.

В состав комиссии входило, как правило, 9–11 человек: начальники ведущих управлений, представители общественных организаций. Я также, входил в ее состав.

На заседаниях проводилась практически «аттестация» двух-трех кандидатов на одно освобождающееся в совзагранбанке место.

При отборе кандидата для зачисления в резерв заграничных кадров учитывались: должность, стаж работы в банке, опыт краткосрочных заграничных командировок, профессиональный уровень, деловые и организаторские качества, степень знания иностранного (ых) языка (ов), моральные качества, опыт руководящей работы, семейное положение, возраст детей (учитывая, что не во всех странах были средние школы для советских служащих), проходил ли он стажировку и т. д. А также работал ли кандидат ранее за границей, когда вернулся из последней командировки и каковы результаты его пребывания на предыдущей должности за рубежом, какие специальности он и там освоил, на каких направлениях специализируется. Разрыв между заграничной работой должен был составлять не менее 3 лет, хотя изредка были и исключения для руководителей, и, не дав им отбыть положенный срок, их переводили на работу в другой совзагранбанк.

В то время особо учитывались при рассмотрении кандидатур такие факторы, как партийность и семейное положение.

У беспартийных и холостых шансов было меньше, а женщин на работу за границу не направляли вообще, так как, пришлось бы тогда вместе с ними направлять и их мужей, но, за границей мужьям негде было работать, а быть на иждивении жены в советское время было не принято.

Кадровая политика в банке всегда строилась очень разумно. На каждого молодого специалиста, приходящего из института, в основном из Московского финансового либо из МГИМО, разрабатывался индивидуальный план его роста. Надо сказать, что к студентам начинали присматриваться задолго до их прихода на работу. Будущий сотрудник — выпускник попадал под наше внимание до прихода в банк на производственную практику, т. е. за год до окончания вуза, в этом заслуга отдела кадров центрального аппарата и в первую очередь его начальника В. К. Богданова.

Распредившись, молодые специалисты, вне зависимости от блата и социального положения родителей, попадали на работу в операционные

подразделения, где в течение года их обучали навыкам работы и в то же время к ним присматривались, как они справляются с достаточно рутинной работой — первичными банковскими документами. Далее в зависимости от уровня подготовки и психологических особенностей молодых специалистов их распределяли по управлениям.

Элитными тогда считались: Валютное управление, Управление иностранных банковских кредитов, Управление коммерческих операций с драгоценными металлами (где был и «золотой» дилинг), а также Управление кредитования внешнеэкономических связей, Управление организации международных расчетов по экспорту и импорту товаров и услуг, а позже и Управление советских банковских учреждений за границей, в котором работали, как правило, сотрудники, уже имеющие опыт работы в совзагранбанках.

Но наиболее элитными были:

Отдел валютных операций Валютного управления, где осуществлялись валютные «спекулятивные» сделки. Работали там в основном ребята в возрасте до 30 лет, а руководителями были тоже тогда молодые (до 40 лет), но уже более опытные, профессионалы своего дела, часто прошедшие ранее эту школу и в совзагранбанках. А. Н. Янушкин, С. Т. Трошин, А. И. Лукин, Н. А. Товстенчук, Е. В. Тихонов, А. А. Симаков, О. Н. Овчиникова, М. А. Зайцев, С. А. Осинягов, В. С. Виноградов, А. А. Алтунин, М. Ю. Комиссаров, Е. В. Ульянов, А. Т. Тимохин, А. Ю. Борзунов и многие другие.

Отдел финансовых операций и экономического анализа, в разные годы его возглавляли: А. А. Дерябин, А. И. Акимов, С. Н. Дергачев, А. Е. Четыркин, позже А. И. Акимов возглавлял Донау-банк г. Вена, его в «Донау» сменил А. Е. Четыркин, а С. Н. Дергачев в Ост-Вест Хандельсбанке сменил С. М. Бочкарева.

Отдел банков стран Европы, Северной Америки и Австралии, где были заняты многие уже опытные сотрудники, которые также работали за границей. Были там и молодые ребята, но уже прошедшие стажировку за границей, а иные и работавшие в совзагранбанках. Так, в 1985 году в отделе старшим экономистом работал С. И. Колотухин, спустя лет 10, пройдя стажировку за границей и проработав несколько лет в «Эйробанке» Париж, он возвратился в Москву на должность заместителя Председателя Правления Внешэкомбанка СССР, а затем работал Заместителем Министра финансов России.

Отдел банков стран Азии, Африки и Латинской Америки возглавляли в разные годы, В. Т. Корнеев, В. И. Форосенко, Е. В. Красавцев — все они прошли хорошую школу, работали за границей. В. И. Форосенко в начале 90-х годов создал «Петрокомерцбанк», затем возглавлял Банк «Империал».

Управление иностранных банковских кредитов, в разные годы возглавляли А. С. Маслов, В. Б. Судаков, позже они работали руководителями совзагранбанков, а В. Б. Судаков, Ю. Н. Кондратюк, Ю. В. Тверской

и другие были в числе создателей Международного Московского банка. В УИБК работали достаточно опытные специалисты: И. К. Нигметзанов, В. А. Риго, А. С. Житник, Л. Н. Рыбакова, П. И. Горбацевич, О. П. Тетерский, А. С. Роганов, В. В. Вертушкин, В. А. Рошаль, С. Г. Попов, которые в последующем возглавляли крупные подразделения в ведущих банках, в том числе, в иностранных и международных, руководили и руководят российскими коммерческими банками.

Толковые ребята, имеющие хорошее образование, прошедшие «школу Внешторгбанка, Внешэкономбанка», знающие порой несколько иностранных языков, в последующем становились хорошими специалистами и руководителями. Уверен, что эти люди пронесут в своем сердце этот период жизни, который определил их дальнейшую судьбу, как доброе воспоминание.

Такой системы подготовки кадров, к сожалению, в настоящее время нет, сейчас всем подавай готовых специалистов, молодые специалисты уже никому не нужны, их даже перестали распределять, а те, кому 50 и больше, тем более, остаются не у дел.

А мы стремились сделать так, чтобы знания и опыт среднего и старшего поколения сочетался с мобильным мышлением более молодых сотрудников.

Независимо от подразделения, как правило, ко всем молодым специалистам прикреплялись наставники. «Молодёжь», пришедшую на работу в Валютное управление, очень трогательно опекала наш ветеран — умная, опытная, внимательная, но в то же время строгая и требовательная женщина Федосья Петровна Евсеева (она была 1915 года рождения) — заместитель начальника Валютного управления.

Говорили, что у нее в разные годы постигали азы валютного дела почти все руководители Внешторгбанка СССР, для молодежи она была живой легендой. Федосья Петровна постоянно учила молодых уму-разуму, порой прорабатывала их, но никогда не давала в обиду, тем более, если наказать их хотел кто-то «чужой». Говорили, что она носится со своими цыплятами, как курица-наседка. Помню, как однажды на собрании отдела валютных операций довольно бурно обсуждали поведение одного сотрудника Константина Кольцова его же товарищи: жестко, но справедливо выступали Миша Зайцев, Валера Чичерин, Сережа Осинягов, да и сама Федосья Петровна, однако когда дело дошло до принятия решения, она была категорически против строгого наказания. Мне тогда показалось, что Константин сделал для себя правильный вывод после хорошей товарищеской взбучки. А суть обсуждения заключалось в следующем: Кольцов для того, чтобы в глазах руководства банка выглядеть перспективно мыслящим специалистом, бегал на прием к Председателю банка со своими скороспелыми, непроработанными предложениями по вопросу «рыска операций», на первый взгляд предложения казались привлекательными, однако при последующей глубокой проработке данного вопроса выяснялось, что его предложения по существу нереализуе-

мы. Но он продолжал настаивать, на том, что руководство управления в лице Юрия Николаевича Кондратюка, не хочет замечать его рвения, а следовательно, продвигать по службе.

В банке по инициативе отдела повышения квалификации кадров (руководитель А. С. Львова, человек-«огонек») была создана «Банковская школа». Разработана программа курса, а руководители подразделений (тоже старались брать тех, кто помоложе) в течение 6 месяцев один раз в неделю проводили занятия, рассказывали, чем занимаются их подразделения и как взаимодействуют управления и отделы банка между собой. Делалось это для расширения кругозора у молодежи.

Проработав в Банке от трех до пяти лет и показав себя с лучшей стороны, как правило, сотрудник включался в список для командирования на практику за границей. В нем было более 50 человек, это не означало, что кандидат будет командирован именно в этом году, хотя большинство и выезжало. Список кандидатов для командирования на практику был мобильным. Поэтому он составлялся на два года, в дальнейшем мог дополняться. Тем не менее у ребят уже была надежда, что направят за рубеж обязательно. План на очередной год утверждался уже Правлением, за год проходили стажировку более 30–40 человек. Для тех, кто выезжал, это было здорово, но каково было их руководителям, поскольку в каждом из отделов в течение года отсутствовало по несколько человек в течение 3 месяцев. С них тем не менее спрашивали работу в полном объеме.

И вместе с тем, определенная руководством задача по повышению профессионального уровня специалистов ставилась во главу угла.

В разные годы срок стажировок составлял от полугода до года и более, после чего порой оставляли практикантов на работу. В 80-е годы срок сократили до 3 месяцев, в отдельных случаях его продлевали до 6 месяцев. Это позволило охватить большее число сотрудников, тем самым, расширяя их кругозор, повышая уровень квалификации и совершенствуя иностранный язык. За рубежом они принимали участия в семинарах, знакомились со специалистами аналогичного профиля в ведущих иностранных банках и т. д. Ребята могли посмотреть, как реально действует рыночная экономика. Вначале, когда был сокращен срок стажировок, были среди руководящего состава противники этого, они аргументировали свое мнение тем, что через год практиканты приезжали в те же банки уже руководителями отделов, а иностранные сотрудники, помнили их практикантами. Это как бы не способствовало укреплению авторитета советского руководителя! Однако надо отметить, что рядовые сотрудники банка, прошедшие практику за границей, никогда не направлялись на руководящие должности в совзагранбанки. Более того, к моменту командирования на работу нашего специалиста, профессиональный уровень специалистов был выше, чем у рядовых сотрудников, а подчас и некоторых руководящих иностранных работников. Краснеть Внешторгбанку за своих посланцев не приходилось ни



разу, поскольку уровень подготовки и сам подход отбора был на высоком уровне.

Как, наверное, помнит читатель, живший в советское время, для того чтобы поехать в капиталистическую страну, вначале надо было съездить в социалистическую. Чтобы, видимо, от контраста рассудком не помутиться.

Каждый работник Внешторгбанка, включенный в состав резерва, знал своих конкурентов. В этом, конечно, была некоторая тонкость. Но зато он мог реально себя сравнить с коллегой и поднажать на язык, если он проигрывал в этом компоненте, или серьезней заняться теорией.

При Внешторгбанке СССР были созданы хорошие Курсы иностранных языков.

В создании Курсов иностранных языков банка принимали участие начальник отдела повышения квалификации кадров Александра Семёновна Львова и директор курсов Светлана Александровна Шевелева, перешедшая из Министерства внешней торговли СССР, где работала зам. директора курсов иностранных языков. Штат преподавателей на первом этапе формировался в основном из числа специалистов, перешедших в банк вместе с С. А. Шевелевой. Да и обучение вначале проходило по учебным пособиям, разработанным для работников внешней торговли, а нам, для банкиров, нужны были свои учебники и методические разработки, т. е. имеющие свою специфику в терминологии и деловой переписке. А для этого необходимо было создавать свою учебную базу. С моей подачи стали направлять за границу на стажировку и преподавателей иностранных языков, чтобы они могли совершенствовать свои знания, находясь в стране носителей языка, учились составлять деловые письма и документы на иностранных языках, обучались особенностям ведения зарубежного делопроизводства.

Пройдя стажировку, преподаватели разрабатывали учебные пособия с учетом особенности той или иной страны, где были наши совзагранбанки.

Состав преподавателей был высоко профессиональным: О. Б. Какорина, С. В. Пономаренко, Е. В. Новоковская, М. Г. Аракелян и многие другие. Поэтому им удалось разработать за очень короткое время методические пособия, которые соответствовали банковским требованиям. Это, безусловно, способствовало улучшению учебного процесса. Слушателями курсов были сотрудники банка, которым был необходим иностранный язык по работе. По итогам обучения (3 года) руководитель курсов С. А. Шевелева, представляла в Управление кадров и управление делами информацию о посещении занятий и об уровне знания языка тех или иных сотрудников, в частности, находящихся в резерве. Издавался по банку приказ на тех, кто успешно сдал экзамены, и за знание иностранных языков шла доплата к должностному окладу. За знание одного иностранного языка — 10%, а за два и более — 20%. Арабский, японский, китайский и другие языки, приравненные к ним по сложности, сразу оце-

нивались в 15%. Это было необходимо и полезно, так как надбавка к должностному окладу была стимулом в материальном выражении и важным фактором для служебного роста.

Во многих наших банках за рубежом для проживания стажеров были выделены специальные помещения. В Лондоне, например, стажеры размещались в домах в районе Хайгейта, где проживали советские сотрудники Моснарбанка, стажерам там выделялось помещение на первом этаже.

Однако мы старались не перегружать семьи работающих сотрудников — за год у каждого проживало по 1–2 стажера. Когда у Моснарбанка «появился жирок» в конце 80-х годов, руководство решило купить для практикантов отдельное здание. Сделали в нем неплохой ремонт, но без перепланировки помещений. В результате комнатки на двоих были крохотными, в них с трудом вмещались две койки и столик. Позаниматься вечером там было невозможно! Всего на трех этажах размещалось одновременно до 10 человек (женщин и мужчин). На первом этаже в доме была кухня, где ребята и девочки могли приготовить еду и поесть, там же была установлена стиральная машина, а рядом размещалась комната отдыха для просмотра телевизора. Все было бы нормально, если бы не мизерные комнатки на двоих и нехватки туалетных помещений — на всю команду (часто разного пола) был один санузел и одна ванна на верхнем этаже. По утрам там происходило столпотворение. Спешили на работу, надо было привести себя в порядок и еще успеть позавтракать. В результате с утра все уже были заведенными.

Будучи в совзагранбанках, я знакомился с условиями прохождения практики нашими сотрудниками, а также интересовался условиями быта, культурного отдыха и т. д. По завершении командировки проводил итоговое совещание у руководства совзагранбанков. В 1989 году данное совещание было проведено в помещении «нового» здания, где размещались практиканты. На совещании присутствовали заместитель Председателя Правления Моснарбанка Сергей Коньчев и финансовый директор Андрей Ачкасов (он, к сожалению, скоропостижно скончался в возрасте 50 лет), Председатель Правления А. С. Маслов отсутствовал, поскольку на тот момент выехал в отпуск.

В ходе совещания было обращено внимание руководства банка на недопустимость существовавших условий проживания и быта наших практикантов и на необходимость срочного устранения отмеченных недостатков, в противном случае было предложено переселить ребят в дома к совзагранработникам, где они ранее находились.

Об итогах командировки и моих замечаниях и предложениях я по прибытии в Москву доложил руководству Внешэкономбанка СССР.

Это не понравилось А. С. Маслову, поскольку он узнал о моих замечаниях не первым. Поэтому, придя ко мне, уже обиженный, с претензиями, он спросил меня: «Что Вас не устраивает в «новом» здании?!»

Как выяснилось, Александр Степанович сам не был в этом доме, поэтому не мог знать о его недостатках.

Учитывая то, что Александр Степанович был требовательным, понимающим руководителем, им после нашего разговора были приняты меры по наведению соответствующего порядка. В результате, все было переделано чрезвычайно быстро и удобно для практикантов. Столь подробно я остановился на этом случае, чтобы показать насколько неформально все мы относились к такому важному для нас вопросу, как повышение профессионального уровня в период прохождения практики нашими сотрудниками и устройством их быта. Такая система была во всех совзагранбанках.

Управление кадров до 1986 года возглавляла член Правления, начальник управления Евдокия Васильевна Тимошук, прекрасный человек и специалист высокой квалификации. После окончания финансового института многие годы она работала на разных участках во Внешторгбанке СССР, это были люди старшего поколения, у которых можно было учиться не только профессии, но и делиться жизненным опытом.

Вообще в тот период было принято так: прежде чем человека назначали на руководящую должность, он должен был пройти, если не все, то, во всяком случае, основные участки и ступени профессионального роста.

Хотелось бы вспомнить еще некоторых высоких профессионалов своего дела.

Высоко ценили сотрудники за профессионализм начальника Управления организации международных расчетов по экспорту и импорту товаров и услуг — члена Правления Лидию Александровну Аксенову, хотя и боялись ее за мужской, как многим казалось, характер. На самом деле она была добрым человеком.

Всесоюзное объединение по расчетам за экспортные товары возглавляла Роза Ивановна Маркова. Многие выпускники вузов прошли эту «кузницу кадров», где начинали они свой путь «молодого бойца». Эта прекрасная женщина, несмотря на колоссальную загруженность, долгие годы передавала профессиональные знания и опыт работы молодым специалистам, и непосредственно на рабочих местах, и в период обучения их в Банковской школе.

В 90-е годы ею были обучены конкретным банковским операциям многие сотрудники вновь создаваемых коммерческих банков России. Написала она и ряд очень полезных брошюр по международным расчетам.

Наше подразделение и управление социалистических стран курировал заместитель Председателя Правления Василий Власович Левченко. О нем тоже остались наилучшие воспоминания. Он был добрым и отзывчивым человеком, участником Великой Отечественной войны, где был ранен, в общем, прошел хорошую школу жизни.

Потом наступила черед молодых руководителей.

Управление делами, возглавляли в разные годы: Женья Гревцев, Володя Сушко, Вадим Лисовский — это были профессионалы новой формации, поработавшие многие годы в совзагранбанках. Дело в том, что было принято правильное, на мой взгляд, решение — кадрами должны занимать-

ся молодые, перспективные руководители. Это позволило поднять их статус, а молодым руководителям — познать искусство руководства большим коллективом людей. К тому моменту они были уже опытными банкирами, прошедшими «школу» как во Внешторгбанке, так и работая за границей. Поэтому они могли сочетать полученные за рубежом знания о работе с людьми, с имеющимся богатым опытом работы с кадрами в нашей стране, и, в частности, во Внешторгбанке СССР. Таково было решение нового Председателя Правления Внешэкономбанка СССР Юрия Сергеевича Московского.

В связи с тем, что у меня уже был пятнадцатилетний опыт работы с ребятами из ЦК КПСС, так и с их соседями из Комитета, проблем во взаимоотношениях у нас не было. Еще когда я работал в Бауманском РК ВЛКСМ, в этом районе на учете стояли коммунисты ЦК КПСС, Совмина и многие из моих коллег пополнили их ряды. В результате, когда Евдокия Васильевна однажды съездила со мной в ЦК и увидела, как меня там принимают, она это отметила на парткоме и предложила по всем поводам, относящимся к заграничным кадрам, посылать в ЦК Иванова. Я тогда подумал: «Все! На мне поставят крест!» И действительно вокруг меня тогда начались интриги — кому хочется иметь подчиненного с такими выходами наверх!

В конце 80-х годов меня приглашали на работу в ЦК КПСС, но уже веяло переменами, и ребята из Отдела ЦК сказали, чтобы я не спешил. В скором времени наш Отдел ЦК объединили с Международным Отделом — было проведено сокращение, а потом наши вопросы и вовсе передали в Совмин СССР, вместе с работниками Отдела ЦК.

Как я говорил, резерв заграничных кадров мы с коллегами в Госбанке уже не согласовывали. Более того, когда нас сделали главными по оформлению и командированию специалистов за границу, они начали откомандировывать свои кадры в наше распоряжение и те, на общих основаниях, проработав на конкретном участке определенное время и пройдя успешно Квалификационную комиссию, могли быть командированы на работу в совзагранбанк. Их трудовые книжки при этом хранились у нас. В сферу задач Комиссии входил и анализ того, как сотрудники Внешторгбанка справляются со своими задачами во время работы за границей. И чего уж скрывать, как там себя ведут. И, честно скажу, проколов практически не было. Может быть два-три. У сотрудника Владимир Андреевич Козлова в конце 80-х годов, когда он работал в представительстве в Сирии, в его служебном «Мерседесе» разбился сын. Бывали моменты, когда ребята выпивали, может быть, несколько больше, чем положено.

Так, помню, Олега Михайловича Прексина, к которому у Председателя Правления Внешторгбанка СССР Юрия Александровича Иванова были вопросы по одной из «поездок», долгое время не хотели никуда выпускать за границу. И лишь после целого ряда обсуждений у руководства

и согласований в Отделе ЦК, решили все-таки командировать в Венгрию. Только после этого он начал активно выезжать за границу.

А в 1992 году Прексин стал директором от России в Европейском банке реконструкции и развития, я с ним встречался в Лондоне в 1995 году. Я привел этот пример лишь для того, чтобы было понятно, что не всегда ставили окончательный «крест на карьере человека», даже если он оступался, ему всегда оставляли шанс.

Конечно, чрезвычайным событием была смерть зампреда Внешторгбанка СССР А. Р. Макеева в Цюрихе во время проведения проверки. Но Альберт Родионович был очень больным человеком. Из-за этого он даже под разными предлогами не приносил в банк медицинскую справку. Перед ЦК каждый раз приходилось выкручиваться, так как, если бы они ее увидели, Макеев стал бы невыездным до конца своих дней. Помню, как он, сидя за столом и разговаривая по телефону, ронял руку с трубкой, отключаясь на миг. Болезнь он переносил на ногах, т. к. болеть было некогда. В банке Альберта Родионовича все уважали, а валютчики даже повесили у себя на стене его фотографию. Долгие годы она была у них, как реликвия. Когда произошло то трагическое событие, мне позвонил Юрий Александрович Иванов и спросил, где справка Макеева. Пришлось напомнить ему о том, что её нет, и он это должен бы знать лучше меня. В Швейцарии же была в тот период критическая ситуация и Альберт Родионович, конечно, как ответственный человек, сильно перенервничал.

Разбираться со сложившейся финансовой ситуацией в банке поехал Владимир Николаевич Горюнов. На нем лежала задача подготовить банк «Восход Хандельсбанк» к преобразованию в отделение Внешторгбанка. Вместе с ним были командированы Андрей Четыркин, Игорь Ситнин и, если я не ошибаюсь, еще и Евгений Мягков из Госбанка. В Цюрихе оставались советские сотрудники. Несчастье произошло тогда и с финансовым директором, работавшим там. Он активно занимался с комиссией выявлением причин кризиса, но болел, у него при этом была высокая температура. Как мне рассказывали, болезнь тогда он перенес на ногах, и в результате у него отказали почки. В Москве, спустя несколько месяцев, ему сделали операцию по пересадке донорской почки, но вскоре после операции он скончался.

Вот такие печальные истории связаны с «Восход Хандельсбанком».

А спустя года два-три, там же произошел первый и на тот момент единственный случай, когда сотрудник Внешторгбанка стал невозвращенцем. Зная Игоря Ситнина, я до сих пор уверен, что это была инициатива его «деловой» жены. Я помню ее по беседе с членами семей мы обязательно встречались перед выездом, особенно с теми, кто ехал первый раз), уже тогда она произвела впечатление чрезмерно активного человека. Но это не повод для отказа в поездке мужа.

У Игоря закончился срок пребывания в Отделении Внешэкономбанка в Цюрихе, и по рассказу его коллег, он назначил день и час прощального банкета в банке. Все собрались, ждали его в назначенный час, а он не

пришел. Подождали еще, начали звонить домой по телефону, никто не ответил, пошли в его квартиру, запасными ключами открыли ее и на столе нашли записку. Я встречался с его мамой, она очень переживала это и никак не могла поверить в случившееся. Дядя его, Всеволод Ситнин, в то время был заместителем министра финансов СССР, очень приятный и толковый человек. Из-за племянника он имел массу неприятностей. Я его знал лично, когда-то вместе с ним в составе правительственной делегации мы выезжали в Индию.

Вообще у нас, конечно, работало много детей очень высокопоставленных родителей, ну, наверно, как в Министерстве внешней торговли, Министерстве иностранных дел и др. Даже на Секретариате ЦК КПСС в период «гласности» рассматривался этот вопрос. Но никакого нарушения законодательства не было отмечено. Не было высказано даже серьезных замечаний. Наши руководители были мудрыми людьми. Как я уже говорил, все эти ребята после окончания института вместе с остальными сотрудниками батрачили в операционных подразделениях, на общих основаниях зарабатывали право на свою перспективу профессионального роста, поездки за границу в краткосрочные командировки, стажировки за границей, включение в резерв и, наконец, возможность выезда на длительную работу за границей. Но что сделаешь, если в спецшколах, на дополнительных занятиях с учителями (репетиторами) многие из них получили очень неплохие знания, свободно говорили, как минимум, на одном, а то и на нескольких языках. Они объективно становились, как правило, сильными специалистами, в подтверждение этому могу сказать, что многие из них занимали и занимают большие государственные должности: Сергей Колотухин — бывший заместитель Министра финансов России, Александр Хлопонин — Губернатор Красноярского края, Михаил Зайцев — Первый заместитель Губернатора Тверской области. До недавнего времени в Центральном банке работали: Председателем — Виктор Владимирович Геращенко, заместителем Председателя — Владимир Николаевич Горюнов, Первым заместителем Московского Главного территориального управления ЦБ РФ — Владимир Петрович Колбаев; руководителями и заместителями руководителя департаментов Александр Рыченков, Виктор Вечера и др.

Председателем Правления Межгосбанка — Анатолий Валерианович Туркадзе; Президентом Московской Межбанковской валютной биржи — А. И. Потемкин, Генеральным директором Фондовой биржи высоких технологий — В. С. Виноградов; Руководителями коммерческих банков: Газпромбанка — А. И. Акимов, Международного Московского Банка — Ю. В. Тверской, Российского Банка Развития — С. П. Крюков, Народного Доверительного банка — О. П. Тетерский, список можно было продолжать бесконечно долго. Пусть меня простят те, кого я не упомянул, но я, по-прежнему, ко всем нашим отношусь с уважением, независимо от того, где бы они ни работали и кем бы они не были, желаю всем здоровья, удачи и успехов.



Вообще у нас был сильный состав банкиров. Даже в ежегодно публиковавшиеся в 80-е годы списки 1000 лучших банкиров мира входили наши В. В. Геращенко, Т. И. Алибегов и Ю. В. Пономарев.

К сожалению, годы делают свое дело, многие уже на пенсии, желаю им здоровья, а иных уже нет с нами, вечная им память.

Зарабатывали наши сотрудники на уровне своих коллег в министерствах. Во время работы в совзагранбанках, конечно, условия для советского человека были привлекательными, несколько лучше, чем у торгпредских и посольских коллег. Хотя и приходилось по решению свыше 80–90 % зарубежной банковской зарплаты сдавать. У них в результате оставалось по 1000–1200 долларов (у директоров). Что, по тем временам, было очень прилично. Им удавалось скопить средства для больших покупок. Тем более, что жилье предоставлялось бесплатно (платили только за коммунальные услуги), в распоряжение давался хороший автомобиль. Любопытный случай был в Бонне. Секретарь ЦК КПСС, проводивший в Посольстве СССР в ФРГ в начале 80-х годов какое-то совещание увидел, что банкиры Ost-West Handelsbank приехали на «Мерседесах», а Председатель банка на более новой, даже чем у посла, модели. Наши коллег обвинили в нескромности. А куда деться, марку надо было держать, патриотизм здесь был неуместен, на «Ладах» в немецкий банк не приедешь. Тем не менее, пришлось им оперативно менять автомобили на BMW последней марки.

Уровень зарплаты зависел и от величины выезжающей семьи. Так что за рост рождаемости тоже тогда боролись экономическими методами. Если по каким-то причинам жена с детьми возвращалась на родину, тотчас же издавался приказ, и зарплата (рублевая часть) сотрудника пересчитывалась. Дети учились в школах при советских посольствах. Проблемы были в тех странах, где не было вообще школ, либо обучали только до 8 класса. Так, советской школы не было во Франкфурте-на-Майне, ближайшая же находилась в Бонне. Дети некоторых работников жили там, в интернате, а с учениками младших классов занимались дома, а 1–2 раза в месяц возили на собеседование, получение заданий или инструктажа. Совсем не было школ в Сингапуре, Ливане, и в Цюрихе.

Что касается свободы передвижения, что работники совзагранбанков внутри страны могли перемещаться без ограничений, но для посещения иной страны с деловым визитом они должны были быть предварительно включены в план командировок, который утверждался Москвой, а при необходимости срочного выезда, согласовывался с руководством Внешэкономбанка. В нашем отделе была сотрудница М. М. Жукова, которая фиксировала все эти перемещения.

После событий 1991 года в нашей работе вначале изменилось немного. Просто курировать нас стали не из ЦК, а из Совмина. Но даже люди во многом остались те же, но спустя 1–1,5 года вопросами оформления паспортов для граждан стали районные ОВИРы, а госслужащими занялся

МИД. В посольства мы стали выходить самостоятельно, это значительно сокращало время оформления на выезд, хотя появились и свои сложности технического характера.

В 1992–1993 годах, естественно, вообще все изменилось. Этот период жизни для многих был непростым, при Внешэкономбанке СССР был создан Комитет по оперативному управлению Внешэкономбанка. Его первым руководителем был Ю. В. Пономарев, который одновременно исполнял обязанности Председателя Эйробанка в Париже, т. е. ему приходилось находиться между Москвой и Парижем, так что попасть для обсуждения вопросов к нему можно было только после 22 часов. Затем этот Комитет возглавил Ю. В. Полетаев, который также руководил одновременно и Внешторгбанком России.

Тогда же произошли действительные изменения у совзагранработников, в первую очередь в трудовых взаимоотношениях с работодателями. Их перевели на контракты, которые заключались в Москве. Документы приходилось заново составлять, с учетом законодательства той или иной страны. Зарплату перестали у них отнимать, но теперь работавшим за рубежом приходилось самим платить за квартиры и за машины. Многие поэтому для экономии переехали в новые, менее дорогие апартаменты.

Решением Правления Внешэкономбанка в 1992 году я был освобожден от занимаемой должности и назначен зам. представителя Внешэкономбанка в Праге. Однако мне не пришлось там работать, т. к. 13 января 1992 года Р. И. Хасбулатов, бывший Председатель Верховного Совета России издал Указ о передаче советских банковских учреждений Внешторгбанку России, при этом, из каких источников будет осуществляться их финансирование, не было определено. Так было принято судьбоносное для всех совзагранбанков решение. В период 1992–1993 годы судьба совзагранбанков была сложной и не совсем понятной, но они оправились от всех потрясений, благодаря усилиям многих наших руководящих работников. И, что самое главное, были сохранены для государства.



---

Юрий Юрьевич  
**Карнаух**

## Золотых дел мастер

Когда сын Ярослава Мудрого Святослав показал иностранным послам свои несметные золотые сокровища, те были поражены: «Се ничтоже есть, се бо лежит мертво».

В 1960 году к руководству Финансового института приехала начальница отдела кадров Внешторгбанка СССР для набора в банк молодых специалистов. Надо сказать, что сделать это было нелегко. Незадолго до этого от нашего кредитного отделился «совнархозный» факультет, созданный в угоду хрущевской экономической реформы. На новый факультет перетекло много ребят студентов (в том числе мои лучшие целинные друзья Олег Лавров и Виктор Сычев, а также товарищ Толя Барковский, сын зампреда Госбанка СССР, сосед по квартире). Во Внешторгбанк же набирали только кредитников. А их осталось две группы, причем на одного парня выпадало десяток девчонок. Почти такое же соотношение было и в банке.

С трудом набранную группу (четыре выпускника и три выпускницы) успевших получить распределение отправили в ВТБ. В этой команде были, в частности, я и Виктор Геращенко.

Кстати, я учился в одной группе с женой Геращенко — Ниной Дроздовой, а Виктора знаю с трех лет — мы жили на Новослободской улице, в доме 73, на пятом достроенном Госбанком этаже, на одной лестничной площадке. На ней было две квартиры. В одной жила семья зампреда Банка В. С. Геращенко с пятью детьми, а вторая была коммунальная на три семьи — и в ней комната, выданная моему отцу, начальнику отдела Госбанка. Он в 1941 году, имея бронь, добровольцем пошел защищать Москву и 13 ноября во время самых тяжелых боев погиб. Мама моя работала в Госбанке операционисткой.

Когда я пришел во Внешторгбанк, он только начинал кардинально перестраиваться. В Госбанке начальником управления иностранных операций был чудесный человек и специалист Мефодий Наумович Свешников на него и лег основной груз — создания из управления Госбанка Внешторгбанка, такого, который мы знали в 60–80-е годы.

Какое-то время и мы принимали участие в создании Внешторгбанка, работая в разных подразделениях управления иностранных операций Госбанка. Однако основное время, почти полтора года, мне пришлось колупаться с «ракордами», то есть занимался самой технической работой — выверением счетов! В другом техническом отделе работал Геращенко,

отец которого тогда был в опале. Немного позднее на работу был принят Томас Иванович Алибегов, ставший замечательным дилером, да еще с блестящим английским языком. Его мама была англичанкой.

Позже Свешников создал мозговой отдел Внешторгбанка — валютно-финансовое управление, я туда и был переведен экспертом. Причем все



### **Ю. Ю. Карнаух**

#### **1960–1961**

Эксперт управления иностранных операций Госбанка СССР

#### **1961–1969**

Эксперт, начальник отдела валютного плана, заместитель начальника валютно-финансового управления Внешторгбанка СССР

#### **1969–1974**

Директор валютного управления «Восход Хандельсбанка» (Wozkhod Handelsbank)

#### **1974–1976**

Заместитель начальника валютно-экономического управления Госбанка СССР

#### **1976–1984**

Президент «Восход Хандельсбанка» (Wozkhod Handelsbank)

#### **1984–1987**

Главный эксперт Правления Внешторгбанка СССР

это происходило без смены расположения — мы продолжали работать на Неглинке. По иронии судьбы посадили меня рядом с кабинетом отца, работавшего когда-то в управлении иностранных операций Госбанка (потом в этот кабинет сел начальник управления Юрий Александрович Иванов). Поручена мне была вся валютная касса Советского Союза — пять валютных планов: Минфина, Минвнешторга, Госбанка, ГКЭС и «Аэрофлота» или Минморфлота. К тому же каждую пятницу на заседание Комиссии по внешнеэкономическим вопросам у А. Н. Косыгина, так называемые «КВВ», необходимо было готовить для Свешникова по 10–20 справок. Главным и единственным поощрением после совещаний было отеческое похлопывание по плечу. При этом Мефодий Наумович приговаривал: «Ну, отличные предложения!» Это значит, что мы сформулировали что-то удачное. А секретарь Свешникова Таратута в этих случаях говорил мне, что председатель остался доволен подготовленными документами. Благодаря этой работе у меня также установились хорошие отношения с коллегами из Совмина.

Так что работы было довольно, однако это не мешало нам балагурить, устраивать в банке капустники. Я был и режиссером, и одним из авторов. Над этим нам приходилось трудиться уже после 10 часов вечера. Но и этого было мало, моей комсомольской нагрузкой был выпуск стенгазеты, в которую я писал стихи и рисовал дружеские шаржи. Уже будучи начальником отдела валютного плана, я не был за рубежом даже на практике. Меня Мефодий Наумович держал в банке. Удалось мне, правда, на короткое время съездить в Чили в 1968 году и сразу после этого в Сингапур. Это были любопытные командировки. Страна Чили тогда резко полевела. На подходе был Сальвадор Альенде. Но в то время, кроме небольшой посольской команды, в стране находился только один торгпред. Перед поездкой выяснилось, что в утверждаемых Минфином суточных были крохи, а в стране была сильная инфляция. Так что денег мы получили очень мало, а ехали на переговоры о предоставлении Чили кредитов СССР. Вылетал я с представителем Минвнешторга Володией Комаровым. Экономили на всем: на еде, которую сами го-

товили, на транспорте, благо жили в центре города. С этим связана забавная история. Однажды идем по пустой широкой улице домой, горят фонари, мы с Володей оживленно что-то обсуждаем. Естественно, по-русски. Навстречу идет другая пара мужиков, тоже громко говоря, но по-английски. Следующая мизансцена: пройдя мимо, все остановились и инстинктивно оглянулись. Услышав русскую речь и американский говор. Мы были в стране по-честному с кредитами, а эти наверняка уже готовили приход Пиночета! Подобная встреча в Сантьяго была чрезвычайно необычна.

Кредитный договор с чилийцами нами был подписан. Он предусматривал кредит Внешторгбанка и совзагранбанков (без их уточнения). Через несколько лет уже в Цюрихе на мой стол легло подтверждение о зачислении части денег кредита на счет «Восход Хандельсбанка». До этого тогдашний Председатель банка не говорил мне об участии в кредитовании Чили. После ознакомления с документами я понял, что оплата господина Пиночета была точной и пунктуальной.

Сингапур также в те годы был для нас экзотической страной — посольства СССР там не было, но торгпредство было — из трех человек. Во главе стоял Примеров, позже он возглавил Таможенный комитет СССР. Прямых рейсов, естественно, тоже не было, я летел через Джакарту. Дали мне рутинную задачу — установление корреспондентских отношений с одним из местных банков. Причем подразумевалось, что самая большая статья нашей торговли — покупка каучука, будет происходить по-прежнему по каналам Минвнешторга, через совзагранбанки, минуя Внешторгбанк. Такие альтернативы тогда практиковались — начальником валютного управления министерства (и замминистром) Владимиром Сергеевичем Алхимовым, будущим председателем Госбанка СССР. А. Н. Косыгин, зная о его больших возможностях, периодически давал Алхимову задания что-либо приобрести для страны и указывал, что деньги он должен найти сам. Алексей Николаевич был уверен в наличии «зачаек» министра в совзагранбанках.

Текст подготовленного мне договора предполагал, что Сингапур — страна с неконвертируемой валютой, на месте же оказалось, что они рассчитываются в свободно конвертируемой валюте.

Огромные обороты шли по закупке СССР каучука, поступавшего из Малайзии. А кроме того по три-четыре миллиона долларов в нашу пользу ежегодно оставалось в Сингапуре. Он в большом количестве покупал тогда у Советского Союза натуральные ткани. Переговоры со мной было поручено вести одному из коммерческих банков — «Чунг Хиао Банку». С моим вариантом договора коллеги сразу согласились, но подписанию помешали кураторы из Минфина. Они выступили против пункта о праве Внешторгбанка СССР переводить остатки средств на свои счета. Без визы министерства договор не мог быть подписан. Несколько дней длились безуспешные переговоры. После этого я телеграфировал Свешникову, что из-за нерешенных вопросов вынужден их перенести на более

поздний срок. Мефодий Наумович со мной согласился. Однако у трапа самолета меня остановили — на договоре стояли все визы — и он был тут же подписан! Самое интересное, что про него после моего возвращения забыли и только через три или четыре года кто-то, просматривая договор, обнаружил тот злополучный пункт и запросил перевести Внешторгбанку деньги. Наш банк получил 28 миллионов долларов.

### **История походов желтого металла**

Небольшое отступление, необходимое для дальнейшей истории.

После «Великой депрессии» (американского кризиса 1929–1933 годов), в США была объявлена государственная монополия на все операции с золотом — гражданам и частным предприятиям было запрещено его приобретать и иметь.

Более того, была установлена фиксированная цена на этот металл — 35 долларов за тройскую унцию. Она продержалась 40 лет. Хотя появилась несколько странно. Дело в том, что первый доклад своего министра экономики президент Рузвельт выслушивал еще лежа в постели, тогда же в его голову, очевидно, приходили наиболее ценные идеи. Тогда он и установил цену золота для всего мира.

В 1944 году делегации 44 стран собрались в американском городке Бреттон-Вудсе на Международную финансовую конференцию. И там, под диктовку США, приняли Положение о Международном валютном фонде и создали новую мировую валютную систему. Она как раз и опиралась на придуманный Рузвельтом золотой стандарт. Доллар стал резервной валютой. Было провозглашено, что национальная валюта США нисколько не хуже золота. В знаменитом Форт Ноксе к 1949 году хранилось 21,8 тысячи тонн золота, принадлежавших США. Там также предпочитали держать свое золото центральные банки ряда других европейских стран. Это еще 9,3 тысячи тонн. Сюда его свозили во время войны для безопасности. Это составляло примерно 75% всего мирового золота. Торговля золотом проводилась только на межгосударственном уровне, по установленной США цене, только на доллары. С тех пор если каким-то коммерческим структурам как-то и удавалось оперировать золотом, то только подпольно. Например, так, как в Индии: золото в кожаных мешках привязывалось к бакену, в одном их заливов, покупатели в назначенное время приплывали и, забрав товар, привязывали мешок с долларами.

Американцы искусственно держали курс, и всякий раз, когда цена на золото начинала подниматься вверх, загружали бомбардировщик Б-29 золотом и отправляли его в Лондон, в Центральный банк Англии, через который и проводили интервенцию.

Многие восстановившиеся после войны страны данная система раздражала. И от Дубая и до Индии потянулся контрабандный след. В нем участвовали и арабские шейхи, самозабвенно любящие золото, и обладающие одной из лучших ювелирных промышленности итальянцы. Все



они нелегально решали свои проблемы. Появилось много черных и полуправильных рынков золота. Например, в Индии, где невеста, не увешанная золотыми украшениями, — позор рода.

Система постепенно расшатывалась, «подкопы» под золотой стандарт стали происходить все чаще. Так, в 1965 году Шарль де Голль предъявил большое количество долларов, накопленных Центральным банком Франции, и принципиально потребовал обменять их на золото, что правительство США ранее обязалось делать неукоснительно. Себе французы оставили долларовые запасы только на уровне «рабочих остатков». Все это не укрепляло доллар. В результате в конце 60-х годов у американцев осталось лишь 8,6 тысячи тонн. Тогда и пришлось частично отказаться от стандарта и обязательного обмена доллара на желтый металл. В 1968 г. рынок золота был разделен. Государственным валютным органам разрешалось торговать между собой только по прежней, официальной цене золота — 35 долларов за унцию, тогда как купля-продажа на свободных рынках была запрещена, кроме реализации новой добычи золотопроизводящими странами. Частные же рынки уже могли работать, но только частновладельческой клиентурой, и цены на них могли колебаться как угодно. Это был раскол рынка на две не сообщающиеся между собой сферы. Образовался «двухъярусный рынок».

СССР мог работать как производитель и на частном рынке, так как не ратифицировал Бреттон-Вудское соглашение и вступление в МВФ. Однако занимался только единичными продажами золота, и то лишь со времен правления Хрущева. Сталин предпочитал наращивать золотой запас (хотя по договорам с немцами, говорят, частично платил и золотом). Если верить западным источникам, то за 12 лет после смерти Сталина нами было продано через Моснарбанк около 3000 тонн золота. Причем большая часть (1244 т.) была продана в 1963–1964 годы.

Больше всего золота добывали в ЮАР — около 750 тонн в год, мы производили 200–300 тонн, и цифра эта была засекречена. Реально ее знали 3–4 человека. ЦРУшники принижали ее в своих целях — обычно до 120 тонн. Англичане следили за нашей добычей с помощью спутников. В частности, они постоянно вели съемки, разработок огромного месторождения в Узбекистане — Гора Мурунтау. Также они анализировали публикации в районных газетах, узнавая размеры плана на золотодобывающих приисках. Представляя размеры планов, несложно было вычислить реально добытый объем. Их цифра как раз и находилась между 200 и 300 тоннами.

Как и наши зарубежные коллеги, мы торговали стандартными слитками по 12,5 килограмм.

### **Как наступил «Восход»**

В 1969 году М. Н. Свешников стал председателем Госбанка СССР. И сразу после этого он вызвал меня и сказал: «Ну ладно, мы на тебе поехали, теперь отправим на отдых!» Отдыхом был назван образованный

в 1966 году «Восход Хандельсбанк» (Wozkhod Handelsbank). Так в декабре 1969 года я отбыл в Цюрих.

Наш швейцарский банк с момента образования возглавлял Альберт Николаевич Беличенко. У него была распространенная русская болезнь. Ему трудно было пройти мимо представительского холодильника, наполненного напитками, предназначенными для переговоров и встреч. Я входил в работу директора по валютным операциям и совершенствовался в немецком языке, которого до этого практически не знал. Кстати, местный диалект «швицер дюч» слабо похож на классический немецкий. Не существует и его письменного варианта. Большинство немцев из Германии «дюч» не понимают и считают, что это не язык, а болезнь горла. На нем швейцарцы разговаривают только в быту, некоторые сотрудники разговаривали на нем между собой и в банке.

Года через два, когда я полностью вошел в дело, из Москвы приехал зампред Внешторгбанка Трусевич с важной миссией — А. Н. Косыгин поручил взять кредит у иностранных банков под залог 80 тонн золота. Беличенко и Трусевич начали обходить коллег, расположенных в Швейцарии.

Следует сказать, и после реформы частичного освобождения рынка в 1968 году цену золота старались отпускать потихоньку. В Лондоне пять специализированных фирм (Ротшильд, Макатто, Шарп Пиксли, Самуэль Монтегю, Джонсон Месью) по-прежнему два раза в день в комнате Ротшильда устраивали фиксинг, соединяя продажу и покупку золота в единую цену. Когда компания достигала баланса, то, зафиксировав цену, ее представитель поднимал свой британский флажок «Юнион Джек», до этого лежащий на столе.

Интересная история, демонстрирующая принципы работы нашего сообщества, произошла у меня с нью-йоркским (главным) отделением Макатты. Однажды я продал им некоторое количество золота. Расплачиваться с продавцом следовало незамедлительно. По правилам, после двух дней задержки покупателем оплаты сделки об этом сообщалось всем другим участникам рынка. Я сделал рассылку только через неделю. Перед Макаттой швейцарские коллеги немедленно опустили занавес. Компания надолго потеряла доверие партнеров. Получив этот опыт, мы в основном работали с Ротшильдом и Монтегю.

В 1968 году швейцарские банкиры использовали закрытие на время золотого рынка в Лондоне и создали мощный конкурирующий центр мировой торговли золотом. «Золотой пул» объединял три основных гросс-банка, каждый из которых предоставил по 50 тонн металла в основной запас и по 15 тонн в оперативный резерв. Это были: Swiss Bank Corporation, Credit Suisse (Швейцариише кредитанштальт) и United Bank of Switzerland (Швейцариише банкгельшафт). В отличие от Лондона «цюрихский пул» торговал за свой риск и свой счет. В банках открывались «золотые счета». Они также котировали серебро, платину и палладий.

Активно работала на рынке ЮАР, традиционно продававшая золото Лондону. По каким-то внутренним причинам им пришлось извлечь золото из резервов, и в начале 70-х годов они удвоили предложение металла. Лондон отказался его приобрести, и свои услуги юаровцам предложили швейцарцы. Они только начинали заниматься этими операциями. Именно тогда появились со своими 80 тоннами золота и мы.

Швейцарцам были нужны долгосрочные клиенты. Поэтому, отказав нам в кредите, они предложили золото купить. Мои соотечественники согласовали с Москвой и получили разрешение на продажу — видимо, деньги были нужны чрезвычайно.

Мне же поручили ходить в United Bank of Switzerland (UBS), представляющий весь пул, и уведомлять покупателей о прибытии каждой партии золота по 7 тонн. Причем делать это я должен не по телефону, а лично глаза в глаза.

Цена на золото быстро поднималась и вскоре подошла к 40 долларам за унцию, швейцарцы спокойно откупили весь наш металл, дождались еще более благоприятной цены, чтобы выгодно перепродать его. Мои коллеги не сказали мне, за сколько они сторговались со швейцарцами, но было ясно, что в тех условиях они вряд ли получили намного больше 35 долларов. За державу было обидно, так как я понимал, насколько такая форма продаж невыгодна.

Как я уже говорил, объемы продаваемого Советским Союзом золота, как и размер золотовалютных резервов, были тайной за семью печатями для советских граждан, но не для таможенной статистики Швейцарии.

В тот момент попросил меня о встрече руководитель золотого подразделения Банкферайн — Фреди Шнайдер, ставший потом моим другом. Встреча состоялась в фешенебельном ресторане «Сан готард» на центральной «вокзальной» улице «Банхоф штрассе» (по обе стороны ее расположены крупнейшие банки). Шнайдер мне поведал, что UBS, в нарушении договоренности, не поделился с «подельниками» золотом, поставленным ему Советским Союзом. Дело в том, что банки приняли решение работать «в складчину». То есть совместно продавать и покупать золото. Одновременно Фреди подробно рассказал мне обо всех деталях взаимодействия банков на золотом рынке, о технике продаж драгметаллов, став первым моим учителем в этой области.

Тогда же со мной встретились торговцы золотом и из других банков. Сразу после Шнайдера мне предложил совместно пообедать руководитель подразделения драгметаллов из Credit Suisse господин Шрибер. Видимо, разведка доложила ему о моей встрече с конкурентом. Вышел на связь и Цублер — дуайен, то есть самый старый их коллега из UBS. После этого обеды стали регулярными, размышления коллег-конкурентов я стал узнавать регулярно. Мне регулярно звонил Фреди Шнайдер и условными словами сообщал, что у него пришел выгодный заказ и предлагал встретиться. Незаметно я вошел в их компанию, став для них своим. Надо сказать, что швейцарский рынок был только вначале своих опера-

ций с драгметаллами. Появление второго по величине производителя золота давало швейцарцам весомость и солидность. Вот почему они так открыто сообщали мне конфиденциальную информацию.

Так у меня появились возможности для самостоятельной работы. Даже объединившись в Союз, швейцарские коллеги продолжали оставаться конкурентами и постоянно следили за действиями друг за друга, причем узанными секретами они охотно делились со мной. Так что я знал много, даже то, кто на кого в каком банке работает! Но главное то, что полученная конфиденциальная информация позволяла зачастую иметь ясное представление, кто покупает на рынке, а кто начал давить на цену. Не использовать эти знания было бы даже обидно!

Кстати, дружба дружбой, но в ресторане «Сан готар» меня всегда сажали на одно и то же место. Наверняка оно было оборудовано необходимой записывающей техникой. Не случайно наш дуайен Цублер однажды за обедом разоткровенничался: «Господин Карнаух, в нашей службе безопасности на Вас огромное досье уже скопилось, и что смешно — материалы в основном положительные!»

Но все это было уже позже, а тогда, кажется, в 1972 году я предложил руководству Внешторгбанка и Госбанка поручить продажу золота от имени СССР нашему банку. Беличенко отнесся к этому пассивно, мне же было интересно реализовать эту задачу. Наконец мне в виде эксперимента доверили продать две тонны золота, жестко указав нижнюю планку цены. Я продал значительно дороже. Получил еще пару тонн, они вновь ушли с большим наваром. В результате мне отдали все золото! Общую сумму мне не говорили, так как конкретные суммы устанавливались закрытым решением Политбюро ЦК КПСС и Совмина СССР! Задания никогда не давались по телефону, при Свешникове для этого в Москву вызывали меня. Позже, при Алхимове, для этого в Цюрих приезжал специальный человек. Чаще всего зампред Внешторгбанка СССР Е. К. Кузькин. Евгений Кузьмич на улице (кабинет мой наверняка прослушивался), оглядываясь, нет ли шпионов, объявлял, сколько требуется продать золота.

При торговле я сразу стал использовать три принципа поведения: продавал небольшими порциями, откупал золото, когда цен на него падала, и, наконец, при необходимости участвовал в создании альянсов. Через некоторое время мне поставили для оперативного резерва и шесть тонн золота Госбанка (они оказались на моих счетах в Цюрихе и Лондоне).

Для обеспечения безопасности мы заключили контракт с компанией «Матт Транспорт», предоставлявшей нам охрану груза и развоз золота по хранилищам банков партнеров. Они получали наш груз. Его мы перевозили в обычных советских пассажирских самолетах. Пять–семь тонн золота (в стандартных слитках по 12,5 кг) равномерно раскладывали под пассажирскими сидениями! Много лет люди летали в Цюрих и не знали, что в прямом смысле слова сидят на золоте! В отдельных случаях заказывали чартерный рейс из Москвы.

Партнеры в Цюрихе делали перерасчет, взвешивали слитки и определяли точный вес товара. Иногда золото, по моему поручению швейцарцы, зачисляли на наши счета в Лондоне. Меня стали ценить как партнера. Под устное поручительство разрешалось осуществлять операции до 10–12 тонн. Деньги платились задолго до поставки товара, поскольку в случае резкого подъема цены самолеты с грузом золота опаздывали. Продолжали мы участвовать и в лондонском фиксинге. За особую чистоту нашего золота я периодически, когда позволяла конъюнктура, брал надбавку к цене. Чистота его составляет только девятки. У ЮАР этот показатель был значительно хуже — 995.

Каждый из gross-банков располагал собственными золотоплавильными и аффинажными предприятиями, на них наши партнеры стирали со слитков серпы и молоты и ставили свои клейма. Дело в том, что, например, у саудовских шейхов, традиционных покупателей золота, была аллергия на наши символы.

Примерно в 1973 году я прилетел в Москву и вызвавший меня Юрий Александрович Иванов, сказал, что меня приглашает на встречу Алексей Николаевич Косыгин. В то время Предсовмина был уже белой вороной в Политбюро, он раздражал коллег своей интеллигентностью и интеллектуальностью. Его человеком в банковской системе был Свешников, поэтому Госбанк поддерживал с Косыгиным особо тесные отношения.

Косыгин стал меня расспрашивать о работе — корректно и профессионально. Я рассказал Алексею Николаевичу механику нашей торговли, он был явно доволен моим рассказом. Наконец, когда мы уже попрощались, он вдруг задал мне вопрос: «Скажите, какова цена золота будет в конце года?» В тот момент она была чуть выше 50 долларов. Я обернулся и уверенно ответил: «Сто!» После этих слов суроватый Косыгин радостно заулыбался! Эту планку золото преодолело уже через два месяца, быстрее предсказанных мной сроков и пронеслось быстро вверх. В результате цена, после четырех лет роста, в конце 1974 года достигла максимума в 184 доллара!

Такой прогноз позволил мне сделать настрой, который я видел у коллег швейцарцев.

Рос объем работы. Стала очевидна появляющаяся тенденция к резкому увеличению инвестиций в драгметаллы. В частности, большую часть полученных нефтедолларов в золото превращала Саудовская Аравия.

Между тем, работа в золоте ежедневно шла, так сказать, по солнцу. Работа золотых рынков представляла замкнутый цикл (время московское): Гонконг и Сингапур — открытие 5:00; Цюрих — открытие 11:00; через полчаса — открытие Лондона; в 12:30 закрытие Гонконга и 1-й «фиксинг» в Лондоне; второй фиксинг был в 16:00. В 19:00 и 19:30 закрывались европейские рынки, но открывалась Америка! Нью-Йорк — открывался в 17:30, а закрывался в 24:00. И это только Атлантическое побережье, а небольшая биржа есть и в Сан-Франциско тоже. Как видно, когда какой-нибудь рынок закрывается, операции продолжают на

других рынках, при этом, открываясь, новый рынок уже знает, как складываются события. И надо сказать, что при постоянном наблюдении за этими рынками или работе на них было всегда обидно, что, когда Солнце проходило над нашей страной, — это была «серая зона», на которой рынка не было. Нет его и до сих пор.

При этой загрузке тебя никто не освобождает от иной работы — надо встречи провести, написать кучу отчетов, поучаствовать в переговорах с желающими, получить кредит... Ведь одновременно с торговлей золотом наш банк действовал как обычное кредитное учреждение, которое выделяло кредиты своим клиентам, в том числе соцстранам и советским фирмам за рубежом. Не реже двух раз в месяц согласно швейцарским законам собиралось наше Правление, членами которого были и люди, далекие от банковской деятельности. Такие как, например, профессор Девол из Женевы. Правление велось на немецком и переводилось на французский — жители Женевы терпеть не могут немецкий язык. Вопросы продажи золота на заседаниях не обсуждались.

Работали мы по золоту не только со швейцарцами, продавали его и в Англии, а активными нашими партнерами были немецкие банки — Deutsche Bank и Dresdener Bank, также имевшие огромный интерес к золоту.

Во время поездки в Люксембург я познакомился с Хансом Иохимом Шрайбером, тогда руководителем филиала немецкого банка Компани Буржуа Люксембург. Это был банковский офшор, немцы с помощью него уходили от выплаты своих больших налогов. Шрайбер сидел на огромных деньгах. Так вот он, став первым заместителем Dresdener Bank, умело используя нужную информацию, провел против нас однажды очень крупную операцию. Дело в том, что его банк, активно кредитовавший в ту пору Внешторгбанк СССР, решил воспользоваться моментом финансовых затруднений в нашей стране. Имея информацию о неурожае в СССР и зная, что у нас приближается срок погашения кредитов, он понимал, что Советскому Союзу придется для этого продавать золото. Он на три месяца набрал золотые депозиты (тонн 50 или 60) у банков-партнеров и ударил золотым кулаком, хорошо рассчитав время удара. Сколько будет продано золота — никто не знал, немец блефовал, рынок посыпался. Шрайбер стал ожидать нашего появления в ловушке. Он ждал, когда мы начнем продавать золото по установленной им цене. И мне действительно из Москвы шли поручения — продавать золото на любых условиях. Но делать это на нижней точке не хотелось! Я медлил. Вновь помогли коллеги-швейцарцы. Их «разведка» мне донесла, что золото взято немцем взаймы и бесконечно Ханс держать его не сможет! Правда, даты возврата я не узнал. Началась война нервов. Мне Москва уже грозила: «Не продашь — отзовем!» В день, когда я был готов начать продажу, первым не выдержал Dresdener Bank. Я собирался начать это делать после обеда, соперник принялся откупать металл раньше! Он вынужден был гнать рынок вверх, отыгрывая убыток в игре на повышение. Мы



только этой волны и ждали. Нам, как виндсерфингистам, оставалось только следовать за движением цены. За поединком, конечно, внимательно следил весь рынок, особенно радовались повышению продавцы из ЮАР. Такие схватки в тот период не были единичными.

А Шрайбер после этого случая стал относиться ко мне с уважением. Потом, кстати, он чрезвычайно много средств заработал на американских аукционах, о которых речь пойдет дальше. И значительно ослабил их действие на рынок.

### **Золотая гонка**

Таким образом, Советский Союз вместе с ЮАР стали основными поставщиками на мировом рынке золота. Из ежегодного объема продаж 1100–1200 тонн на нас приходилось — 200–300, а на ЮАР около 700 тонн золота.

Всего на потребление (ювелирную, электронную, стоматологическую и прочие промышленности) в год тратилось 700 тонн, как раз столько, сколько выбрасывали на рынок наши коллеги. Наше золото, следовательно, обеспечивало инвесторов и тезавраторов (накопителей сокровищ в виде золотых слитков и монет). Государственные банки по-прежнему не могли приобретать золото на свободном рынке.

В отличие от Национального банка ЮАР, работавшего в режиме еженедельных продаж, мы присутствовали на рынке постоянно, даже когда не продавали металл. То есть мы научились с успехом и выгодой для страны применять знакомую нам науку создания дефицита. Реализовывая ежегодно свои 200–300 тонн золота, мы практически устанавливали цену на весь металл, хранившийся во всех национальных банках мира, то есть на 35 тысяч тонн! В результате в начале 80-х годов она уже доходила до 800–850 долларов за унцию, поднявшись за 10 лет с 35!

Очень нашей работе мешали «скрэбь». Когда золото стало резко расти в цене, то выстраивались большие очереди граждан всех европейских стран, желающих сдать в лом домашние запасы ювелирных украшений: от обручальных колец до золотых подносов и подсвечников. Эти сотни тысяч тонн металла не были предусмотрены при оценке его конъюнктуры, поэтому давили на рынок.

В 1974 году я должен был уезжать в Москву (обычной тогда практикой совзагранбанков была ротация кадров через 4–5 лет работы). Мне подготовили замену — Каштанова, но швейцарцы его не приняли, более того, предложили вернуть в банк Карнауха. Это «упорство» альпийцев объяснялось в том числе и тем, что у меня сложились очень неплохие отношения с местными крупнейшими банками, а, кроме того, и с председателем Национального Банка Швейцарии (Swiss National Bank, SNB) Фрицем Лейтвиллером. Мы с ним периодически встречались и прониклись взаимной симпатией.

Мефодий Наумович Свешников был раздражен и с угрозой говорил швейцарцам, что если за месяц они не утвердят нашего кандидата,

то подключим к решению проблемы министра иностранных дел А. А. Громыко! В результате через три-четыре месяца я все-таки вернулся в Москву. Свешников меня назначил зам. начальником валютно-экономического управления Госбанка СССР.

Уезжая в Цюрих, я настоял, чтобы именно Юрий — мой заместитель (начальник отдела), заменил меня и стал контролировать валютные планы. Там он, как и я установил хорошие отношения с кураторами и был приглашен на работу в Совет министров (позже Н. И. Рыжков назначит его руководителем Внешторгбанка). При этом после возвращения в Москву, Московский предлагал мне перейти на работу к нему, но я уже слишком привык к «своему» золоту и отказался от многочисленных «благ», сопровождающих работу в столь высоком правительственном учреждении.

Юрий был очень профессиональный человек с удивительной судьбой. Он чуть не родился в партизанском отряде в тылу врага. Мать отправили рожать на самолете в Москву, дав пистолет и напутствие застрелиться в случае опасности попасть в плен. Все обошлось, и Юрий родился в 1941 году на «большой земле».

Сложившиеся во Внешторгбанке отношения демонстрирует такой пример. Однажды Московский позвонил и начал меня поздравлять. В кулуарах его информированной организации он услышал, что за операции с золотом во Внешторгбанке награждают чуть ли не 50 человек. И есть даже один орден Ленина. Юрий решил, что его непременно дадут мне! В действительности слух подтвердился, но этот орден получил Ю. А. Иванов, мне достался орден Трудового Красного Знамени.

Кстати, позже я получил и орден Дружбы народов — за «участие» в Олимпийских играх в Москве 1980 года. За эту успешную, хотя и не сложную операцию я и был награжден. Дело было так.

В 1980 году нам поручили приобрести золото и серебро для изготовления олимпийских наград. А к ним еще и коробочки. Выделять свой металл казалось более сложной задачей — требовалось решение Политбюро. Поэтому покупку, на альтернативной основе, Совмином было предложено произвести нам и «Алмазювелирэкспорту». Но если внешторговцам каждую сделку приходится оформлять договором и согласовывать с юристами, то нам было легче: мы вели себя на рынке свободно. В результате мы купили свой металл за три дня по очень хорошей цене. Наши коллеги тянули. И зампред Внешторгбанка Дровосеков позвонил и сказал: «У Семеныча трудности, покупай вторую часть!» Это был практически первый мой опыт работы с серебром. Но не последний.

Кстати, все ордена вручались без публикации Указа об этом в прессе. Такова была специфика нашей работы.

В Госбанке мне сразу пришлось столкнуться со следующей проблемой: за несколько лет было роздано множество долларовых кредитов, в частности Индии, Сирии, и в основном Госкомитетом по экономическому со-

трудничеству (ГКЭС). При подписании договоров была пропущена «золотая оговорка», величина контрактов была привязана к цене на золото в 35 долларов. Эта оговорка в подписанных документах приносила нам огромные убытки по нашим кредитам. Была составлена межправительственная комиссия во главе с заместителем председателя Правления Госбанка СССР Юрием Алексеевичем Балагуровым, я был в ней заместителем. И поехали мы разбираться с этими проблемами.

### **Золото с приветом**

Осенью 1976 года я вернулся в Цюрих. Швейцарцы отмечали: без меня золото снова упало в цене! В результате, потеряв за это время 45% (снизившись с 180 до 100 долларов)! Приехав, я проделал фокус: напечатал на бумажке латиницей русский текст «Золото, я вернулся!» После этого послал телекс с этим текстом Фреди — зная, что все равно он ничего не поймет! Я был уверен, что к вечеру начнется подъем цены. И действительно, как будто любимый товар салютовал мне: «Привет, товарищ!» И шел вверх. Это действие я в дальнейшем повторял еще пару раз и с тем же успехом, возвращаясь из отпуска! В результате за пять лет следующих лет цена золота немного не дотянула до 1000 долларов за унцию.

Изменение ситуации потребовало от США всерьез задуматься об изменении своей политики на золотом рынке. Рост цены золота на свободном рынке приводил тогда к резкому падению курса доллара. Активная деятельность европейских и азиатских банков и торговых домов, в глазах США была проявлением независимой политики, делающей невозможным поддержку официальной цены золота. И, наконец, самое худшее — резко увеличились объемы валютных поступлений СССР. Все это подтолкнуло Соединенные Штаты к радикальным решениям. Ответ США был масштабным — в 1975 году они разрешили работать с золотом всем гражданам и фирмам США, сняв все ограничения. Был отменен золотой стандарт. Физический металл они поместили в список обычных биржевых товаров где-то между свининой и апельсинами. США объявили о новой политике «демонстрировать золото и в конечном итоге обращаться с ним как с другими товарами». Сначала Международный валютный фонд, затем Казначейство США, а потом оба параллельно стали проводить аукционы золота. Особой необходимости в них не было. Решение носило явно политический характер. Аукционы проводились ежемесячно свыше пяти лет — с января 1975 по май 1980 г. На аукционы приглашались любые покупатели из каких угодно стран, кроме центральных банков. Всего было проведено 66 аукционов, в том числе по линии американского казначейства — 21 аукцион и 45 — по линии МВФ. Всего было продано 1262 тонны золота. Если говорить об аукционах, то минимальная аукционная цена — 109,4 доллара за унцию была зарегистрирована в 1976 году, максимальная — 712 долларов за унцию — 6 февраля 1980 года. Рост в 6,5 раза. Высоко-

поставленный чиновник Федеральной резервной системы Уоллич так комментировал развитие событий: «Никто никогда не мог подумать о том, что после поставок нашего золота на рынок, цены поднимутся до небес».

На мой взгляд, аукционы, в том виде, в котором они проводились, были ошибкой. Для того чтобы сдерживать цены, надо было интервенции производить не публично. Действия американцев породили еще один механизм спекуляции. Каждый раз аукцион доставлял игрокам удовольствие и дополнительный выигрыш.

Перед аукционом профессионалы продавали определенное количество золота, создавая так называемые «короткие» позиции. Затем по более низкой цене оно откупалось на аукционах. Dresdener Bank, который еще недавно устраивал нам ловушку, активно играл на повышение. Неоднократно по вечерам, когда проходили аукционы, Шрайбер (у нас после описанной дуэли сложились своеобразные отношения) звонил и информировал нас о количестве заявок на аукционе, кто и по какой цене покупает и сколько покупает он сам. Этот банк был лидером покупок. Так, на американских торгах 21 августа 1979 г. Dresdener Bank сразу приобрел 22,4 тонны золота из 23,3 тонн, предложенных к продаже.

Под воздействием увлекательных рассказов Шрайбера я договорился с Москвой о выходе на эти аукционы. До этого, надо сказать, я покупал уже золото у МВФ. Разрешение мне на всякий случай дали только устное. Покупки на американском аукционе мы делали сознательно, поскольку американцы публиковали список покупателей. Изначально было ясно, что аукционы направлены и против СССР, которому предписывалось продавать золото по дешевой цене. Наши покупки были замечены в США. В газетах журналисты писали: «Зачем нам продавать золото, если его покупают русские?»

В западных газетах часто давали весьма тенденциозную информацию о наших операциях с золотом. Наиболее объективно в тот период, на наш взгляд, писал и говорил крупнейший специалист по рынку золота, автор многих статей и книг — англичанин Тимоти Грин.

«В настоящее время продажи золота осуществляются Банком для внешней торговли через «Восход Хандельсбанк» (Шютценгассе 1) — советский банк в Цюрихе. За последние пять лет «Восход» стал активным участником рынка золота — в основном как продавец, но время от времени и как покупатель, для того чтобы стабилизировать свою прибыль. В этом отношении есть весьма существенное отличие от ЮАР. Южноафриканский резервный банк просто продает добычу страны. Это улица с односторонним движением. «Восход» же действует в обоих направлениях. И обычно он продает очень и очень умно. Он всегда продает металл при повышении цены и никогда при ее понижении. В моменты, когда цена достигает дна, он просто уходит с рынка и ожидает, когда цена стабилизируется на новом уровне.

«Восход», вероятно, также старается поддерживать рынок путем крупных покупок. Уже не раз русские покупали золото в объеме, достаточном, чтобы предотвратить серьезное падение цены металла.

Он также появляется и на других рынках. Мы можем вспомнить, что он был покупателем на первых аукционах МВФ и, я думаю, что это является проявлением их стратегии. Вы помните ту нервозность в отношении возможных последствий аукционов МВФ, которые могли понизить цену золота? И кто же появляется и покупает? Русские!»

Речь Тимоти Грина на 4-й ежегодной конференции американского Национального комитета за валютную реформу, в Нассау, в США, опубликованная в журнале «Сильвер энд Голд Рипорт» в июне 1978 года.

Наша беда заключалась в том, что швейцарцы разрешали работать в банке только четырем советским сотрудникам, причем в конце 70-х годов Москва оставила нас более чем на год вообще вдвоем. Все остальные сотрудники банка были швейцарцы. Так что на рынке золота я работал практически один, на подхвате у меня был помощник (вначале Михаил Самсонов, потом Александр Думнов). Несколько швейцарских дилеров выполняли техническую работу.

Хорошо, что я взял себе экономистом из Москвы толкового молодого человека Олега Янукова, он писал в институте диплом по золоту, этим мне и приглянулся. У него были хорошие английский и немецкий, поэтому он сидел у меня на переводах зарубежной прессы — всего, что было связано с нашей темой. Набравшись опыта, он был потом долго представителем Внешторгбанка в Нью-Йорке.

Одно время у меня еще были возможности периодически уезжать в Женеву к семье (в Цюрихе в ООНовской школе учились мои дети), но позже и «семейные» пятницы были отменены, так как в конце недели я должен стал писать шифровки с оценкой состояния мирового рынка золота. Отправлять их следовало из посольства, находящегося в Берне — в 120 километрах от Цюриха. Так я и носился по «золотому треугольнику» этих трех городов.

Генерал Черненко недавно написал книгу, из которой я выяснил, что, оказывается, КГБ тоже делало свой анализ конъюнктуры рынка золота. Мемуарист эмоционально пишет, что товарищи из конторы были возмущены: «Во Внешторгбанке нет специалистов. Почему мы должны предсказывать движения цены на золото?! Весь наш коллектив стал анализировать! У нас было жуткое напряжение. В конце концов мы решили, что цена пойдет вверх. Как же мы радовались, когда оказалось, что были правы». Бедные они, бедные! А ведь я писал еженедельно отчеты руководству Госбанка, которые, наверняка, ложились вначале на столы в Комитете.

Следует отметить, что у нашего банка, как, вероятно, и у других совзагранбанков, была еще одна задача. Пополнение валютного плана стра-

ны. Было несколько вариантов, которые мы использовали. Например, через нашу зарплату. Моя зарплата в банке составляла 200 тысяч швейцарских франков в год, но получал я по 2000 в месяц, на уровне торгпреда и приходящей швейцарской уборщицы. Основные деньги советские сотрудники отвозили в торгпредство и оставляли там на счете.

Но одним из самых важных способов был следующий: договаривались, что Госбанк и Внешторгбанк дадут банку гарантию на несколько десятков миллионов долларов. При этом все знали, что эти суммы мы в действительности не получим, но за эту гарантию Госбанку заплатим. Я знал, что эти суммы зачисляются на счет доходов валютного плана Госбанка.

Окружение за годы моего отсутствия в Цюрихе не изменилось, условия работы тоже, так что на раскачку время не понадобилось. Мы по-прежнему подолгу разговаривали с лучшим специалистом из Deutsche Bank Фрицем Плассом, с которым давно дружили. Совершали с ним и взаимовыгодные сделки. А главное, очень хорошая аналитика этого немецкого банка весьма помогала мне составлять пятничные отчеты. Однажды и я ему помог. Фриц говорил мне о хорошо налаженных связях с американскими коллегами, но однажды я передал ему полученный мною факс, в котором американский «друг» его фактически предавал. Одним его другом стало меньше, но ему удалось избежать неприятностей.

Второе мое посещение вопреки всем правилам было долгим — до 1984 года.

После событий в Сингапуре ушел на пенсию Свешников. Я очень уважал этого человека, при создании Внешторгбанка свернувшего горы. После Свешникова председателем Госбанка стал Владимир Сергеевич Алхимов, десять лет проработавший заместителем министра внешней торговли СССР. Его замом Валерий Александрович Пекшев. Работу с драгметаллами курировал Евгений Кузьмич Кузькин. Председателем Внешторгбанка стал ветеран банка Юрий Александрович Иванов.

Вначале и меня хотели заменить на какого-то минвнешторговца. Но Алхимов съездив в Цюрих, поговорив с Фрицем Лейтвиллером, понял, что результат в этом случае будет непредсказуем. И передумал. Однажды при мне Владимир Сергеевич даже произнес: «Из пяти буханок хлеба три оплачивает «Восход». Чтоб ты знал!» А вот с Ивановым у меня установились сложные отношения. Его отодвинули от регулирования рынка золота — их теперь курировал, как я уже говорил, Кузькин, которому я постоянно делал доклады. Эта обида наложилась у Председателя на старые претензии ко мне.

Кстати, Кузькина, как засветившегося «бойца невидимого фронта» (работа их в совзагранбанках очень редкий случай), в свое время выслали из Франции. В дальнейшем эта страна упорно не давала ему въездную визу. Говоря об этих сотрудниках, в качестве курьеза вспоминаю случай и с его коллегой Трусевицем, работавшим в начале 60-х годов в Моснар-



банке в Лондоне. Однажды он нарушил правила движения и был остановлен полицейским. Прочитав фамилию в документах ироничный «кош» отдал ему честь и сказал: «Своих не штрафует!» Чем вызвал панику у Трусевича.

Как я уже упомянул, мне удалось договориться о личной встрече Лейтвиллера с Алхимовым. Она оказалась успешной, банкиры нашли общий язык. Это очень понадобилось в начале 1980-х годов, когда США, объявив нам блокаду, давил на своих союзников, чтобы они не выдавали СССР кредитов. Не все поддавались на этот нажим, но он был очень сильный! Лейтвиллер вел независимую политику, и часто Алхимов просил меня выступать переговорщиком по многим важным вопросам. То есть я выполнял еще и роль дипломата.

Лейтвиллер был высоко профессионально образованным. Он почти гордился тем, что докторскую диссертацию готовил в той же библиотеке, где Ленин писал свои труды. В то же время имел хорошее чувство юмора. Однажды он, во время непосредственной беседы толкая меня локтем в бок, хитро улыбнулся и сказал: «А ведь социализм построили мы, а не вы!» Мне, глядя на ухоженные средневековые районы Цюриха, по которым мы в тот момент прогуливались, сложно ему было возразить.

Лейтвиллер одновременно с Национальным Банком Швейцарии возглавлял Базельский банк международных расчетов (BIS) — международную организацию, созданную в 1929 году, целью которой является развитие сотрудничества и координация действий между центробанками разных стран. СССР не был пайщиком этого банка, но все соцстраны в него входили.

Согласно информации аналитиков лондонского Сити, исследовавшим зарплаты главных банкиров разных стран в 2003 году, самым высокооплачиваемым финансистом на государственной службе является глава гонконгского центробанка Джозев Йам, получающий \$1,12 млн в год. На втором месте — глава базельского Банка международных расчетов Мальком Найт (\$450 тыс). Тройку лидеров замыкает председатель Центробанка Нидерландов Нут Веллинк — его зарплата составляет \$440 тыс. Среди наиболее высокооплачиваемых глав ЦБ также числятся руководители банков Швейцарии (\$429 тыс.), Англии (\$411 тыс.) и Японии (\$276 тыс.). Председатель Федеральной резервной системы США Алан Гринспен зарабатывает всего \$172 тыс. в год, в то время как глава Европейского центробанка Вим Дуйзенберг — \$417 тыс.

Из сообщения Прайм-ТАСС.

Скачки цены золота вверх в конце 70 — начале 80-х годов вели к тому, что доллар неуклонно сползал вниз, в США шел кризис одновременно с энергетическим кризисом. Журнал «Юнайтед Стейдз энд Уорлд рипорт» в 1979 году писал: «Взрыв золотых цен рассматривается европей-

скими банкирами как массовый вотум недоверия экономической политике Картера».

И действительно, если в августе 1978 г. был пройден рубеж 200 долларов за унцию, в августе 1979 г. — 300 долларов, то в канун 1980 г. — 525 долларов, а рекорд был поставлен 21 января 1980 г. — 750 долларов за унцию. В таком подъеме цен сыграли свою роль и попытка спекулянтов на американской бирже сначала придавить цену путем «пустых» запродаж на срок, и обострение обстановки, и ввод советских войск в Афганистан, и то, что мы внесли предложение сократить продажу золота. Это было вызвано тем, что в 1978 г. нам пришлось слишком много продавать. Руководство Госбанка СССР согласилось с нашим предложением.

Боязнь того, что Россия может осуществить демпинг золота для уплаты за зерно или другой срочный импорт, оказалась беспочвенной. Напротив, русские очень часто опережали плохие урожаи и продавали золото, необходимое для платежей за пшеницу до объявления о том, что ожидаются значительные продажи русского золота. Например, о плохом урожае в 1978 г. было объявлено в конце октября. В действительности же, русские начали продавать золото пятью месяцами раньше — в июне. И без шума распорядились 256 тоннами к тому дню, когда было объявлено о плохом урожае. Затем они почти на три месяца исчезли с рынка как продавцы. В 1979 г. они едва ли продали 200 тонн на Западе и значительно ниже 100 тонн в следующем году. Им, конечно, помог бешеный рост цены на золото.

Русские имеют в виду каждый год валютную цель. И она была достигнута гораздо легче в январе 1980 г. при цене золота, скачущей на уровне 850 долларов за унцию, по сравнению с 200 долларами на унцию пару лет раньше. Русские спокойно использовали благоприятную возможность избавиться в этом месяце примерно от 30 тонн. Таким образом, заработав валюту, на которую ранее потребовалось почти 100 тонн.

За весь 1980 г. они зарабатывали больше от продажи менее 100 тонн золота, чем они получили от 330 тонн в 1977 г.

Русские также стремились максимально увеличить свои доходы от золота — они выпустили четвертьунцовую золотую монету (7,4 грамма) — червонец, который реализуется на рынке через «Восход» с премией в 7% над его золотым содержанием.

Тимоти Грин. «Новый мир золота», США, 1982 г.

Блестящий английский аналитик Тимоти Грин всегда поражал меня своими прогнозами, и в этот раз он все понял.

Что касается «червонцев», то, на мой взгляд, это была неудачная новация. Нас не привлекали к обсуждению вопроса об их выпуске для продажи на Запад. Операция и чеканка были явно плохо продуманы, анализ рынка монет не проводился, и Внешторгбанк смог продать только очень

небольшую партию. Затем наступила длительная пауза. Нас попросили взять «червонцы» на реализацию. Было хорошо известно, что ЮАР для реализации своих золотых «крюгерендов» весом в 1 унцию затратила сотни миллионов долларов и много лет на рекламу, да и премия у них колебалась от 3,5 до 2%. Взяв программу, мы за счет сметы «Восхода» организовали рекламу в «Financial Times», американских и немецких газетах. Сразу успех здесь не приходил, а Внешторгбанк просил ускорить реализацию. Тогда вновь пришлось использовать советский метод торговли. Когда на рынках взрывались цены и, особенно на наши слитки с чистотой 999,9, когда у нас постоянно трещали телефоны, мы продавали «червонцы» в нагрузку. Так удалось реализовать довольно большое количество червонцев. Тем не менее, когда я сдавал дела, в 1984 году у «Восхода» все еще оставалось, если не ошибаюсь, около 8 тонн червонцев на консигнации. Как сообщала пресса в начале 2000-х годов, у ЦБ находилось около 10 тонн этих монет и глава ЦБ объявил этот червонец полноценной инвестиционной монетой. Я думаю, это старые мои знакомые.

Особо надо отметить нашу попытку в те годы начать торговать самородками. Они были нами классифицированы по размерам и формам. Иногда их брали ювелирные магазины как самобытное явление природы. Но реального рынка создать не удалось.

Более успешны были опыты на рынке серебра. Госбанк СССР трижды давал нам задание его купить. В начале 80-х годов оборонке страны понадобилось 1000 тонн этого металла. С деньгами тогда было плохо, поэтому мне дали некоторое количество золота для реализации, чтобы получить средства для приобретения заказываемого серебра. Мы даже торговую операцию назвали «шило на мыло».

На наше счастье в 1979–1980 гг. в США прогремел громкий скандал с братьями — мультимиллиардерами Хантами из Техаса (главный из которых — знаменитый нефтяной король Нельсон Банкер Хант).

Тогда, желая стать монополистами на рынке серебра, они провели беспрецедентную спекулятивную игру на повышение и собрали более 18 тысяч фьючерсных контрактов на серебро (плюс существенное количество физического металла). На бирже Комэкс, где обозначенное на бумаге серебро в десятки раз превышает его физическое количество, Хант стал концентрировать у себя реальный металл, который отправлял в Цюрих. В аэропорт этого города — «Клотен», знаменитый тем, что он оборудован большим количеством сейфов и надежных хранилищ. Делал это он через моих швейцарских коллег, в частности Кауфмана и Фреди Шнайдера. Всего за несколько недель цена на серебро тогда взлетела в 10 раз — с 5 до 50 долларов за тройскую унцию. Братья на серебре буквально «озолотились», разорив многих других спекулянтов. Но все это продолжалось недолго.

Комиссия фьючерсной торговли (КТФТ) США и руководство биржи Комэкс изменили правила игры, ужесточив условия торговли на бирже. Они потребовали установить лимиты открытой позиции для всех финан-

совых фьючерсных контрактов. Эти лимиты КТФТ стала строго отслеживать, распространив практику на все фьючерсные рынки США. 27 марта 1980 года котировки обвалились.

В нужный момент братья оказались не в состоянии внести дополнительный гарантийный депозит, что вызвало панику на рынке. Не сумев дополнительно «наскрести» порядка 100 млн долларов, братья прогорели дотла.

Мой друг Фреди из банка «Ферайн», игравший вместе с ними, ожидая увольнения, с горя запил.

Важнейшим фактором, предопределившим падение Хантов, стала реакция на рост цен одного из крупнейших традиционных потребителей «белого металла» — Индии. Сокращение внутреннего спроса из-за резкого повышения стоимости серебра заставило индийские власти снять ограничения на его экспорт, и рынок оказался наводнен наличным металлом.

Не пошло на пользу Хантам и то, что резкий подъем цен на серебро вызвал взрывной рост его производства и инвестиций в добычу, породивший многолетнюю проблему перепроизводства. Намечавшийся в конце семидесятых годов баланс спроса и предложения был нарушен.

Спекуляция Хантов надолго вывела рынок из равновесия. Излишек серебра ощущался вплоть до начала девяностых годов, когда постепенно, в результате роста технологического спроса и сокращения добычи из-за низкой рентабельности бизнеса, ситуация не изменилась на обратную.

Павел Бьков. Завещание Ньютона // «Эксперт», №11(224) / 20 марта 2000

Мне же эти события позволили провести свою операцию. Я не стал продавать золота и покупку серебра делать публично. А начал имитировать спекулятивные операции: обращался к американским фирмам и предлагал им прокотировать цену. Откупал некоторое количество. Вновь просил дать котировку и считающему (справедливо), что я скупаю металл на рынке и повышающему котировку, я писал: «Продаю!» Партнер, очевидно, ругался про себя, но был вынужден покупать. Путем этих старых трюков, продавая параллельно понемногу золото, я за пару месяцев накопил заказанное серебро.

Тут возник другой вопрос: физическое серебро находилось в США — как его оттуда незаметно вывести? Был найден следующий путь — я просил зачислять серебро на мои счета у Ротшильда и Самуэля Монтегю в Лондоне либо в один из партнерских банков Швейцарии. Впоследствии из Цюриха у нас для вывоза существовал проверенный канал — на пассажирских самолетах, а вот в Лондон пришлось направлять корабли. В результате, операция успешно завершилась, 400 тонн серебра отправились в СССР из Цюриха авиарейсами, а остальные 600 — морем из

Лондона. Благодаря нашим действиям 115 тонн страна получила бесплатно. Мне грозились вручить орден, но по какой-то причине забыли. Но главное, что было сделано интересное дело!

ЦРУ узнало о моих действиях слишком поздно и не простило их мне. Занимались мы и «братской помощью». Однажды на меня, находясь в Цюрихе, вышел один из директоров Национального Банка Австрии г-н Фройли. Мы с ним пообедали, подружились. Зная, что мы очень аккуратно, без авантюризма, размещаем свое золото, он стал постоянно просить проконсультировать: куда и ему пристроить золото на депозит, чтобы зарабатывать. Все мои советы оказывались точными. Так и началось наше «творчество». Банк Австрии, нарушая все законы (им не разрешалось золото даже вывозить из страны!), постоянно размещал его и неплохо на этом зарабатывал. А мы, когда это было особенно необходимо, брали золото и у него. Так что у нас установилась многолетняя дружба.

Так же помощь я оказывал и Вьетнаму. После сдачи Сайгона, северянами было захвачено золото южновьетнамцев. По-моему, тонн двенадцать. К нам обратились с просьбой его продать. Что и было сделано.

В конце 70-х годов последовал новый американский ответ за нашу активность. Соединенные Штаты, почувствовав провалы на аукционах, организовали свой собственный внутренний рынок и золотую фьючерсную биржу. И уже в 1980 году годовой оборот на этой бирже в 46 раз превышал объем реального производства золота. Через нее проходило до 100 тысяч тонн несуществующего золота в год. Благодаря таким виртуальным объемам металла американцы научились легко управлять рынком золота. Этот механизм под названием «Комэкс» существует и сейчас, сдерживая цену золота. Именно он, а не торговля реальным золотом определяет его цену. С открытием этого рынка завершился первый период становления мирового золотого рынка и нашего в нем участия.

Пласс в начале 90-х годов, когда я уже работал в одном из коммерческих банков, как-то грустно мне написал: «Юрий, раньше мы с тобой неоднократно обыгрывали Комэкс, теперь он диктует цену золота!»

Однако мы продолжали упорно бороться и умудрялись достаточно успешно продавать золото выше среднерыночной цены, зарабатывая стране на этом миллионы долларов. Однако наше малоподвижное партийное руководство из Политбюро, хоть и удивлялось прибылям, не могло понять, каким образом на порядки увеличивается объем международного золотого рынка. Некому в нем было принимать решения, а значит, и помогать нам. Более того, их действия периодически ставили нас в неудобное положение.

В конце 1982 года весь рынок был перезапродан, до декабря его гнали уже три месяца, все продавали непрерывно. Большинство судя по всему открывали «короткие позиции». И вот в такой ситуации приехавшие 2 декабря в Цюрих Кузькин и Пекшев, дали мне распоряжение: продать

до конца года 100 тонн золота! Внешторгбанк тогда действительно попал в патовое положение: из-за рейгановской блокады у банка не было денег и на международном рынке ему предоставлять новые кредиты все боялись. Так как видели, что у нас не было остатков средств на счетах. Для получения же кредитов необходимо, чтобы эти остатки на начало года были достаточно солидными.

В том случае судьба опять мне улыбнулась. Через несколько дней начался быстрый рост цены. Мне удавалось ежедневно за раз выбрасывать по семь тонн, не останавливая рост цены. Перед Новым годом пошло закрытие «коротких позиций». Мои московские коллеги с удивлением за всем наблюдали. Зато, когда они вернулись на родину, радостный Алхимов пожал им руки и поблагодарил за работу. Поправив баланс, можно было уже надеяться на получение кредитов.

В 1995 г. у нас был издан перевод книги ветерана разведки, американца Петера Швейцера «Победа» («Роль тайной стратегии администрации США в распаде Советского Союза и социалистического лагеря»). В книге автор описывает многочисленные комбинации по нанесению ущерба СССР, деятельность администрации Рейгана и ЦРУ в этом направлении, о продаже русского золота и боязни американской стороны совместных действий ЮАР и СССР на этом рынке. Эти опасения были часто заметны в специальных репортажах, например, английского телевидения. Запад, и в первую очередь американцы, боялись создания «золотого ОПЕК». Не случайно руководитель ЦРУ Вильям Кейси сам приезжал в ЮАР и устраивал там профилактическую обработку руководства Центрального банка и правительства этой страны. Чтобы они и не думали о контактах с советскими! Кейси также сообщил, что в 1978 году в Цюрихе якобы была встреча представителей ЮАР и СССР. Это ложь. Ее не было. Хотя, по моему мнению, такая встреча была бы очень полезна. Более того, швейцарские банки два или три раза передавали нам предложения находившихся в Цюрихе официальных представителей ЮАР провести встречу, в том числе от руководителя горной палаты ЮАР Томаса Мейна. Однако руководство Госбанка сообщало, что разрешение на это не получено. В ЦК КПСС запрещали «встречу с расистами». Идеологические шоры были выше пользы страны.

В начале 80-х годов ко мне в банк приезжала группа представителей Федеральной резервной системы и Казначейства США во главе с одним из директоров Низенсеном. Его сопровождал секретарь посольства, явный цэрушник, по фамилии Бицек. Целью посещения было прощупывание дальнейших наших планов по продаже золота.

Люди из американских спецслужб, очевидно, решили: пора с нами кончать! Кстати, сразу после этого визита, сменился посол США в Швейцарии. Новый был банкиром по профессии. Все коллеги из gross-банков сразу отрапортовали мне, что этот дипломат побывал во всех важнейших банках и всех подробно расспрашивал про «Восход» и про Карнауха лично. Судя по всему, именно тогда и был завербован наш главный дилер



Вернер Петерханс, а также еще два швейцарских дилера. Тем более что оказалось, у Петерханса в США жил брат.

Ну ладно, когда против тебя работают противники. Обидно, что и свои постоянно ставили нас в дурацкие ситуации. Так, Иванов мне в 1983–1984 годах, в обход американского эмбарго, стал отправлять все фирмы, покупающие для СССР технику двойного использования. Соответствующий план ЦРУ под названием «Исход», направленный против СССР, был подготовлен в 1981 году. Я не был предупрежден, а у меня в банке по рекомендации Внешторгбанка эти фирмы стали открывать свои счета. Обнаружилось это, когда было открыто 30 таких счетов и у меня на столе лежало две повестки в суд — в швейцарский и немецкий! На них давил Верховный суд США. Я уже не говорю, что таким образом была раскрыта сеть наших коммерческих компаний.

Наконец в 1984 году произошел другой неприятный случай, который Юрий Александрович сумел максимально раздуть. Я по просьбе из Москвы продавал небольшую партию золота, в результате осталась не реализованной всего одна тонна — цена стала падать, и продавать было нецелесообразно. Михаил Самсонов предложил мне оставить ее себе, подтвердив Внешторгбанку, что я ее продал. Следовало на следующий день отчитываться, и эта тонна портила картину. Я, решив, что вывернусь, согласился. Но в очередную субботу американцы из фирм «Арон» и «Филипп бразерс» на бирже в Гонконге умудрились сбросить цену на 100 долларов за унцию! Сделано это было следующим образом: биржи в Гонконге и Сингапуре работали по субботам, на них был узкий рынок, задавить его было несложно, чем они и воспользовались. Отправив туда крупную партию золота, они добились того, что цена сразу упала. С такой цены и открылись все остальные биржи в понедельник. Достаточно долго эта ситуация сохранялась, но потом цена пошла вновь вверх. Такие мелкие трюки периодически использовались.

Кстати, первая половина 80-х характеризовалась существенным снижением цены золота — до минимальной отметки в феврале 1981 — 284 доллара за унцию. Следующие три года, рыночные котировки вновь значительно поднялись (достигнув максимума в 1987 году — 503) после чего золото снова стало дешеветь. Эта фаза длилась более 5 лет и закончилась в марте 1993-го, когда лондонские котировки опустились до 326 за унцию. Далее шли годы, когда цена была достаточно невысокой, но стабильной. Средняя за год на лондонском рынке в 1994 и 1995 годах составляла 384, а в 1996 году — 388 долларов за унцию.

Между тем ревизионная компания «Нойтра Тройханд» во главе с профессором Лутцом проводила обычную проверку. Как правило, после проверки они выпускали солидный том, который подписывал Лутц и я, как президент банка. И в этот раз отчет был положительный. На одну тонну с минусом фирма вообще не реагировала. Фирма знала наши ресурсы, которые могли покрыть и намного большие убытки. Кроме того, убыток

можно сократить еженедельным дилингом. И еще немаловажное замечание: если у «Восхода» появился временный убыток в 3 млн 200 тысяч долларов, то у нашего государства, у Москвы должен быть доход на ту же сумму! О чем руководство ВТБ уже успело радостно сообщить в верха.

Большого убытка для банка от той тонны вообще не было, резервы в нем были. Но все произошло в конце года, и я, приехав в Москву, зашел к Иванову и, сославшись на договоренность с Самсоновым, рассказал о своих проблемах.

В банк приехала комиссия во главе с Басовым. У них уже было указание вместо меня назначить президентом банка Самсонова. Меня перевели в аппарат Внешторгбанка.

Через месяц или два я получил в Москве отчет, подписанный Лутцем. Положительный, остатки на валютных счетах были достаточно скромными, в рамках закона. Но последние страницы, где показывалась позиция в золоте, меня удивила. Позиция была показана более 5 тонн. В тот период, когда мы не продавали золото, это был огромный перебор!

Право на самостоятельную работу с металлом было только у президента банка. Небольшие лимиты у его заместителей (ранее ими были Самсонов и Думнов). Порядок был известен всем. Я позвонил по телефону и сообщил, что таких позиций никогда не было. Самсонов в то же время требовал, чтобы я подписал отчет, поскольку Петерханс, давая такие данные, ссылаясь на меня. «Я верю ему, а не тебе!» — сказал Самсонов. Пришлось твердо ответить, что моей подписи на таком отчете никогда не будет!

Второй ошибкой Михаила было то, что когда меня сменили, он пропустил огромные — десятки и сотни миллионов долларов, которые Внешторгбанк обрушил на наш банк. Банк «Восход» же был не готов к таким объемам. У нас соотношение между собственными и заемными средствами было 1:10. Для сравнения в Лондоне в Моснарбанке 1:30–40. Это было нарушением швейцарского банковского законодательства. Все это компания во главе с Лутцем знала, но сделала вид, что все в порядке. Ю. А. Иванов же отлично знал, что советских дилеров в банке нет, но был твердо уверен, что доллар должен упасть. А в США явно играли контригру на повышение, нанося тем самым убыток Советскому Союзу.

История развивалась дальше — в Госбанк пришли два чекиста и заявили, что у них есть информация, что в «Восходе» происходит что-то неладное. Как я понял, сведения они получили из Нью-Йорка. Для проверки банка была создана комиссия под руководством одного из руководителей Внешторгбанка Альберта Родионовича Макеева. Комиссия не нашла ничего, но Макеев заявил, что он чувствует какой-то не порядок в банке. Юрий Александрович начинает звонить в ЦК, сигнализируя о якобы больших убытках Карнауха. Этого случая, видимо, он долго ждал!

Неожиданно в своем отеле в Цюрихе Макеев умирает. Его смерть оказалась для всех внезапной. Хотя он и не был здоров, вспоминают даже, что последние годы он на совещаниях правления Госбанка часто засыпал.

После этого исчезает Петерханс, работавший у нас практически с открытия банка! На некоторое время он от нас уходил, и тогда главным валютным дилером был француз Труан (переводится, кстати, «прохиндей»). В конце концов, он начал оправдывать свою фамилию, проводя хитрые операции, но наш швейцарский адвокат вовремя их раскрыл. Были еще два дилера: хитроватый итальянец Микаэли Фабрикаторе (его до этого выгнали из «Свисс банка Крпорейшн») и Уве Майер. Я неоднократно просил Иванова прислать из Москвы опытного дилера, а он, наверное, не из-за большой любви, присылал мне неопытных ребят (Баркова и Белова), даже не знающих язык! При этом председатель Внешторгбанка заявлял: «Ничего страшного, Карнаух их научит работать!» Но когда я мог это сделать?! Работал по 16 часов! Я, правда, сумел оформить специально для дилинга третий этаж здания. При этом требовал от наших сотрудников, сидевших на том же этаже, проверять каждый шаг наших местных коллег, но... Кстати, все местные дилеры сидели за одним круглым столом и не могли не видеть фокусов Петерханса. Так что наверняка был сговор!

Петерханс производил хорошее впечатление, был очень домашним, играл на флейте, женился на сотруднице банка, разведенной австрийке, они усыновили вьетнамского мальчика. Видел я и то, как он относился к делу: очень волновался, когда не мог решить даже не очень важную задачу. Постепенно мы ему стали доверять. И, оказалось, напрасно! Петерханс постоянно занимался различными комбинациями.

Макеева в Москву вернули уже препарированного местными врачами, в его теле не было многих внутренних органов и мозга. Именно они могли дать информацию: не был ли зампред банка отравлен.

Два дня Петерханс пропадал в лесу, а когда вернулся, стал сознаваться. Твердил, что он брал на себя риск только потому, что хотел сделать банку лучше. Специалисты потом говорили, что обычно за такие операции ЦРУ платит 20 миллионов долларов. Был суд, на него приехала наш юрист Галина Аполлоновна Титова. Помню, она очень удивлялась, что судья, ведущий процесс, постоянно улыбается. Петерханс легко отделался, в его действиях не была обнаружена корысть, вскоре он уехал в США. Хотя в его столе, например, следствие обнаружило симпатические чернила.

По итогам работы Петерханса оказались большие дыры в балансе банка. Причем основная часть появилась, когда я уже покинул Цюрих. Подразделение, которое курировало его работу в Москве, Петерхансу верило и не разобралось с враньем этого дилера.

Многие мои швейцарские коллеги, занимающиеся золотом, восприняли этот инцидент как удар и по их бизнесу.

Меня долго не трогали. Перед уходом в отставку в 1986 году Алхимов показал данные об убытках премьеру, и Иванов был уволен. Ведь дыры были фактически не только Петерханса, но и его! Через некоторое время новый руководитель Госбанка В. В. Деменцев решил проверить работу

Внешторгбанка и его руководителя. В результате проверки дело было передано в прокуратуру. Именно из его материалов я и узнал о многих действиях руководителей банка. Самсонова из банка сразу отозвали. У Иванова же был орден Ленина (о котором я уже рассказывал), поэтому он был не подсуден. Председателем ВТБ стал Юрий Московский.

Я долго ходил на беседы в особнячок генеральной прокуратуры недалеко от метро «Маяковская». В то же время на допросы туда ходил зять Брежнева — Ю. М. Чурбанов. Нас даже защищал один адвокат — Андрей Макаров. Руководил нашей следственной группой пожилой прокурор Громов (он участвовал еще в процессе над Берией). Для изучения вопроса Громов шесть раз съездил в Цюрих. И был очень дотошен. Например, когда Самсонов сказал, что не может найти хрустального столика, значащегося в описи, то Громов специально поехал разбираться и нашел его в кабинете руководителя, сфотографировал и восстановил справедливость!

Обвинили меня и в том, что я якобы нескольким генеральным секретарям дарил часы. Но Алхимов на допросе показал, что настольные часы приобретались банком по заказу Внешторгбанка и Карнаух даже не знал, кому они предназначаются. Тем не менее, в мое обвинительное заключение это положение было вставлено! И только Верховный суд отклонил их.

Мне предъявили претензии в том, что я установил порядок, по которому советские работники должны были отчитываться за совершенные представительские траты. Были найдены показавшиеся следователю якобы сомнительными чеки. На суд пришел бывший председатель советского Ост-Вест Хандельсбанка А. Я. Цемянский, работающий в Германии, и заявил, что никакие оправдательные документы на такие траты в Швейцарии и Германии не требуются.

Когда опрашивали Алхимова, судья спросил, есть ли у него претензии к Карнауху. И он, подумав, ответил: «Один раз он неправильно оценил динамику движения цены на золото во время Фолклендского кризиса!» Напомню — это была война Великобритании и Аргентины за острова в 1982 году.

Несмотря на все старания, дело разваливалось. Тогда в 1987 году нам, как орденосцам, предложили амнистию. Самсонов (он получил орден вместе со мной) с радостью принял предложение, а я на удивление всех, подумав пару дней, отказался. На всякий случай меня даже проверили в поликлинике — в своем ли уме.

За время своей работы в Цюрихе я заработал, продавая золото выше рыночной цены, доход более 4 миллиардов долларов. Это меня успокаивает, потому у меня совесть чиста! Даже если мной были допущены какие-то ошибки! Правда, в годовом отчете швейцарские ревизоры их почему-то не увидели.

Еще до суда Громов собирался передать дело не Верховному суду, а районному. Но ВС затребовал дело и в ходе процесса отклонил по сути большую часть обвинений.

Дело было закрыто! А Громова быстро и окончательно отправили на пенсию.

Кстати, после меня и Самсонова пару месяцев в Цюрихе работал В. В. Геращенко, начальник валютного управления Внешторгбанка, курировавшего до этого нашу работу.

Конфликт был замят — задача швейцарской стороны совпадала с нашей: не дать кризису развиваться и уменьшить его публичный резонанс. Скандал не был нужен никому — Петерханс был все-таки гражданином Швейцарии.

Кстати, ничего экстраординарного тогда не произошло. За время моей работы в Цюрихе провалы происходили у всех моих коллег. Рынок есть рынок.

Например, поучительный случай произошел еще в 1973 году с валютным директором Credit Suisse Валео Биглером. По городу поползли слухи, что у него огромные убытки — на сотни миллионов, если не на миллиард! И вдруг он приглашает нас с Гостевым в ресторан «Сан гатард», заказывает много русской водки. А на следующий день пришло сообщение, что он умер. Как позже выяснилось — застрелился. Прощальная тризна проходила в старинной кирхе, я, конечно, на нее тоже пришел. Потом Цублер мне сказал: «Вы даже не представляете, какой положительный резонанс вызвал Ваш приход в кирху. Чтобы русский, коммунист пришел в храм — у нас такого еще не было! Коллеги это оценили».

Но самое интересное, что Биглеру не грозила даже тюрьма. Только увольнение и потеря имени, но он пережить этого не мог. Кстати, когда позже главный дилер UBS попал в аналогичную ситуацию, он уехал в Женеву, организовал там свою фирму и успешно продолжал работать.

«Горел» Credit Suisse и в конце 70-х. Президент UBS открыто позвонил своему коллеге из Credit Suisse и предупредил, что в одном из филиалов в итальянской части страны происходит большое воровство и нужно срочно провести полную ревизию документов последних четырех лет. Причем предыдущие комиссии также оказались не чистыми на руки. И действительно, оказалось, что масштаб воровства исчислялся миллиардами!

Кстати, ни один из предыдущих провалов не был засвечен в печати!!! В Швейцарии на это было табу. Случай же с Credit Suisse был предан гласности. И началась паника. Так гросс-банки сложились тогда по миллиарду, предоставили коллеге кредит и тем спасли банк от разорения. Такова банковская жизнь! Иногда ты выигрываешь, иногда проигрываешь. И трагедии из этого делать не следует. И тем более таких «оргвыводов», как в СССР после сингапурского кризиса, когда руководителя отделения Вячеслава Рыжкова постановили расстрелять! Правда, потом «смилоstinивились» и дали «всего» 12 лет!

После этих событий я ушел на работу в Министерство нефтеперерабатывающей промышленности. В 1988 году стали появляться новые коммерческие банки. Понадобился мой опыт — помогал создавать «Нефтехимбанк». Ни на какую серьезную должность я рассчитывать там не мог, поэтому вскоре после его учреждения ушел.

Министр радиопромышленности СССР В. И. Шимко позвонил Московскому и попросил его подобрать человека для создания банка министерства. Юрий посоветовал взять меня. Я сел за написание уставов, инструкций и другой необходимой документации. Так в октябре 1989 года появился «Промрадтехбанк», созданный ведущими предприятиями российской радиоэлектронной промышленности. Посещая акционеров от Минска до Улан-Удэ, я на предприятиях перешагивал «через части ракет и телевизоры». На ведущие должности, в частности, в бухгалтерию я взял опытных сотрудников из Госбанка. Банк быстро развивался, но через год я подал в отставку. Дело в том, что Шимко постоянно писал мне резолюции: «Выдать кредит!» Причем мне объяснял свои действия как министр: «Ну, ты пойми, если директор вернется без зарплаты — его заводчане повесят на воротах!» Я отвечал: «Я-то чем перед ними виноват. Кредит ведь он не вернет — ему просто нечем, он банкрот!»

Не выдержав объяснений, после первого успешного годового собрания, я ушел в Московский индустриальный банк первым замом. Создан он был Федором Александровичем Плескановским (возглавлявшим в советское время Московское городское управление Промстройбанка СССР) на базе этого отделения.

А что касается золота, то все это время я пытался помогать новым российским банкам выйти на рынок золота.

Никто не оспаривает тот факт, что Советский Союз на целую голову выше любого другого производителя, кроме Южной Африки. Нужно ожидать, что в течение 20 лет будет отмечен небольшой рост производства в Южной Африке. Возможно, к концу этого столетия Южная Африка и Россия будут идти голова в голову — на уровне 400–500 тонн каждая.

Тимоти Грин. «Новый мир золота», США, 1982

К сожалению, события, произошедшие на территории бывшего СССР в начале 90-х годов, приведшие к распаду могучей державы, помешали данному прогнозу сбыться. В 90-х годах заниматься золотом стало неинтересно — не было никакой координации на этом рынке. В России один банк продавал металл, другой покупал — ожесточенно конкурируя друг с другом. Никакой единой стратегии на этом рынке у страны не было. По добыче золота мы откатились на 6 место, нас перегнали и США. Большие советские запасы остались в Узбекистане, Киргизии, Армении. В настоящее время только разведанные запасы золота в Узбекистане со-



ставляют 2 100 тонн. Но квалифицированно распорядиться ими, во всяком случае в среднеазиатских республиках, не могли. Мне рассказывали удивленные швейцарские коллеги, как представители этих стран приезжали с золотом на «Мерседесах» продавать металл. Вызывало это ужасное впечатление. Не странно, что успешным этот бизнес назвать трудно.

По данным Всемирного совета по золоту (World Gold Council), запасы золота в государственном резерве России в декабре 2005 года составили 386,7 тонны, а доля золота в общем объеме золотовалютных резервов РФ — 3,5%. По этому показателю Россия занимает 14-е место в мире. (Первое по объему запасов золота в госрезерве принадлежит США — 8133,5 тонн (67,5% в общем объеме золотовалютных резервов), далее следуют Германия — 3427,8 тыс. тонн (52,4%), Международный валютный фонд — 3217,3 тонн, Франция — 2856,8 тонн (59,3%), Италия — 2451,8 тонн (59,4 %), Швейцария — 1290,1 тонн (35,2%), Япония — 765,2 тонны (1,4%), Европейский Центробанк — 719,9 тонны (22,2%), Нидерланды — 716,9 тонны (52,4%), Китай — 600 тонн (1,2%).

Руководство Центрального банка России после совещания золотодобытчиков в Магадане (ноябрь 2005 г.) заявило о намерении увеличить долю золота в ЗВР до 10 процентов.

А. Я. Кочетков. «Конъюнктура рынка золота России»,  
Каталог-справочник «Горная Техника — 2006»



---

Александр Сергеевич  
**Комаров**

**А этого голландского  
Представителя  
уволить немедленно!**

Окончив в 1974 году факультет международных экономических отношений МГИМО, я в конце декабря 1975 года пришел на работу экономистом во Внешторгбанк СССР. Помощь в моем трудоустройстве оказала жена Сергея Овсейчика (ветеран Внешторгбанка), работавшая вместе с моей женой. При этом Ирина, взявшись помочь, категорически не советовала идти работать в УВКО. Эта ужасная аббревиатура расшифровывалась как Управление валютно-кассовых операций! Ничего тогда «страшнее» в банке не было. Командовал им В. В. Геращенко. Молодой, красивый, только что вернувшийся из Бейрута.

Пока меня водили по коридорам Внешторгбанка, я, напуганный, повторял: «Только бы не УВКО, только бы не УВКО...» В результате попал в Управление госкредитов, под руководство А. И. Душатина. И, оказалось, что «подарок» мне достался весьма неинтересный! Работать пришлось с Египтом, Угандой, Зимбабве и другими подобными странами. Делать было нечего абсолютно! Один мой коллега, уставший считать многочисленные приложения к договорам, изобрел ноу-хау — он прикладывал к стопке документов линейку и по вычисленной толщине определял, сколько в ней страниц приложений. Со мной в кабинете сидел Женя Коляскин. Видя, что в нашем управлении Женьке карьере не сделать, его отец (очень уважаемый в Госбанке СССР человек) забрал сына в Управление военно-полевых учреждений. В результате, в конце концов он стал руководителем этого Управления и даже заместителем Председателя Правления Банка России.

Так что, ирония судьбы! В курилке я часто встречал деловитых ребят из УВКО и завидовал им!

Решающей стала встреча Председателя правления Внешторгбанка Ю. А. Иванова с молодыми сотрудниками. Инициатором ее был секретарь парткома банка В. П. Колбаев. Молодежи набралось много, все, довольные своей судьбой, всем было, что рассказать. Я их оптимизм не разделял. Будучи более зрелым (успел все-таки послужить в армии), я высказал свою неудовлетворенность: «Закончил МГИМО, со знанием немецкого языка, сижу дурака валяю, приложения считаю, проценты вручную разношу по книгам!» И надо отдать должное Юрию Александр-

ровичу, он обещал разобраться. А мой друг Владимир Петрович Колбаев до сих пор не забывает повторять, указывая на меня: «Этот тип однажды чуть не сорвал мне хорошо спланированное мероприятие!»

Вначале, правда, было все не так уж весело. Вызвал меня кадровик и за жалобы пообещал объявить строгий выговор по партийной линии. Спра-



#### **А. С. Комаров**

##### **1973–1976**

Экономист, старший экономист Внешторгбанка СССР

##### **1976–1977**

Заместитель начальника отдела Европы управления валютно-кассовых операций

##### **1977–1982**

Директор Ost-West Handelsbank (Франкфурт-на-Майне, Германия).

##### **1982–1986**

Глава представительства Ost-West Handelsbank в Москве

##### **1986–1988**

Заместитель Генерального директора Donau-Bank (Австрия)

##### **1988–1991**

Начальник управления по внешнеэкономической деятельности Сбербанка

##### **1991–1995**

Управляющий отделения Мосбизнесбанка

шиваю: «За что?» Отвечает: «За то, что личное для тебя, важнее государственного дела!» Дело в том, что я не дожидаясь решения сверху, решил ковать свою судьбу самостоятельно. Меня готов был взять к себе на работу Внешпосылторг, подразделение Министерства внешней торговли. Их кадровик тов. Чайка заявил, что выговора можно не бояться, на новом месте мне дадут общественное задание — выпускать стенгазету или что-то подобное и через полгода выговор снимут. Но умные люди остановили меня — в дальнейшем оформляясь за границу, мне постоянно придется, отвечая на вопрос в анкете «Имел ли партийные взыскания?», писать «Имел». И объяснить, что получил его за переход на другую работу, будет сложно.

Закончилось же все хорошо. Меня вызвала Евдокия Васильевна Тимошук, еще один наш партийный лидер. Чудесная женщина, возглавляющая импортное подразделение банка. В итоге меня направили к Геращенко, у которого в самом блатном отделе Европы была вакансия. На все немецкоговорящие страны у них был лишь один сотрудник — Володя Штепа. Его отец был зав. кафедрой истории КПСС в Финансовом институте, так что у парня уже тогда все было нормально! Но вскоре после моего прихода в отдел Володя попадает в автокатастрофу, и я надолго остаюсь один. В результате учиться оказалось не у кого, все пришлось осваивать почти самостоятельно. Тем более что сразу после выхода на работу Штепа оформил документы в Ost-West Handelsbank и окончательно покинул отдел.

Пару слов хотелось бы сказать о тогдашнем отделе Европы. Отдел возглавляли интеллигентнейшие профессионалы: Виктор Кривошеев и его зам, приехавший в банк после «сингапурского дела» Володя Крюков. У Володи была одна особенность. Дело в том, что он сильно заикался, но когда на переговорах он переходил на английский, заикание проходило! В отделе работали такие ребята, как ветеран Ахат Ассалиев, Толя Смирнов, кстати, лучший английский в то время в банке. К сожалению, он так и не выехал на работу за границу. Грамотный, но немного шутливый Женя Скударь, Саша Суховерхов, Володя Воробьев. Позже пришел Леша Дерябин, который отличался

**1995–1999**

Директор представительства  
Промстройбанка России  
в Германии

**1999 — наст. время**

Директор департамента  
финансовых институтов  
Банка Москвы.

тем, что на спор играл в шахматы, отвернувшись от доски. Затем Саша Поляков, Саша Зеленев...

Отдел славился не только профессиональными ребятами, но и сплоченностью коллектива. У нас считалась подлостью не выполнить какое-либо поручение, так как ясно было, что это подстава Геракла. А богов, как известно, обижать нельзя. Что греха таить, любили мы его страшно. Но и он не давал нас в обиду.

Особенно хочется вспомнить светлой памяти заместителя Геращенко — Федосию Петровну Евсееву. Для нас, молодых, она была больше чем начальник, она была для нас всех матерью. Сколько глупостей делали мы по «зелени», и скольких она спасала!

Это была поистине уникальная женщина, у нее в подчинении, в разное время, были почти все известные банкиры СССР. Ее знали и уважали все банкиры мира!

В это время, сменяя А. И. Дубоносова на посту руководителя банка, во Франкфурт-на-Майне выехал В. Геращенко.

Практически в это же время там произошел скандал с алмазной биржей. История его следующая. Некая жительница ГДР, мадам Микульски, приехав в конце 60-х годов в СССР, сумела пробиться на встречу к министру внешней торговли Николаю Семёновичу Патоличеву. На встрече она убедила опытного министра и его сотрудников, что необходимо открыть банк в финансовом центре Германии Франкфурт-на-Майне. А также нужна алмазная биржа для реализации советских камней.

Н. С. Патоличев — человек, безусловно, чрезвычайно влиятельный. Он был министром 27 лет! С 1958 по 1985 год. Будучи первым секретарем Ярославского обкома ВКП(б) он благословил в 1939 году на политическую карьеру Юрия Андропова, тогда первого секретаря Ярославского обкома комсомола, а позже на Украине поддержал молодого секретаря Запорожского обкома Леонида Брежнева (*прим. авт.-сост.*).

Ее слова возымели действие. Банк вскоре открыли, находился он первое время в небольшом трехэтажном здании. Сразу же мадам Микульски стала строить огромное здание биржи на Штефанштрассе, в самом центре города. Делали все с помпой, в фундамент заложили большой алмаз! Банк через некоторое время переехал туда, взяв целый блок в девятиэтажном здании. Однако у «алмазной дамы» дела не заладились, еврейское сообщество, контролирующее алмазный бизнес в Европе, ее не приняло. Но на все свои операции (и под строительство, и приобретение алмазов) Микульски брала кредиты. И в первую очередь в Ost-West Handelsbanke. Их следовало отдавать. А на что?

Когда в Германию приехал новый Председатель банка В. В. Геращенко, дама рассчитывала поправить свои дела. Виктор Владимирович, компанийский человек, оказался ей подходящим для продолжения ее игр. Она

принимала активное участие в его презентации. Надо сказать, в банк она давно ходила, как к себе домой. Будучи уверенной, что ситуация после смены руководства не изменится. Сразу после презентации она пришла на встречу с Геращенко, чтобы договориться о продлении кредитного договора. Однако ее неожиданно не приняли, новый Председатель сказал, что у него на этот день встреча с ней не предусмотрена. После этого с Микульски потребовали возвращения кредитов. Денег у мадам к тому моменту уже не было совсем. Она начала подтирать финансовые ведомости, чтобы уйти от налогов, за что и получила срок. Не сразу, вначале ей удалось скрыться, причем попутно она окрутила какого-то арабского шейха. Однако, вскоре, решив тайно приехать в Германию, кажется к сестре, она была схвачена прямо в аэропорту. Получив срок за махинации, отбывала его в более чем комфортных условиях, с цветным телевизором в камере и обедами из ресторана. После окончания срока она уехала в Индию, где вышла замуж за индуса, после чего вернулась в Германию. Мадам Микульски жива до сих пор. Еще недавно она сидела за кассой в Перлецентре (Жемчужном центре) во Франкфурте.

Тем временем я уже стал заместителем начальника отдела Европы и стал готовиться к поездке во Франкфурт. Подобрал себе замену хорошего парня — Женю Тихонова (потом он уехал в Донау-банк в Австрию, где и работает до сих пор). Ни Штепу, ни Геращенко я, к сожалению, в Германии уже не встретил. Они покинули страну до меня. Причем Володя вынужденно.

Чуть раньше меня во Франкфурт оформлялся И. С. Горбацевич, уехавший сменять Виктора Владимировича. Игорь Семенович занимался в банке неторговыми операциями, а знакомы мы были по совместной работе в Народном контроле, он его возглавлял. Так что уже тогда я мог убедиться, что И. С. Горбацевич не просто хороший, а замечательный человек!

Первый год считалось, что я прохожу практику, но продолжалось это не долго. Так как я уже три года профессионально занимался всеми теми же операциями в Москве и вел тот же самый Ost-West Handelsbank, учиться мне оказалось практически нечему. Поэтому надо было приступать к полновесной работе сразу, без раскачки. Вначале я стал начальником экономического отдела, сменив Валерия Зайцева, затем стал финансовым директором банка.

Команда собралась хорошая. Благодаря доверию Игоря Семеновича, мы с моим другом Толей Цемянским функционально поделили банк пополам. Он отвечал за кредитное управление, валютные операции, юридический департамент. Я же за ОПЕРУ, документарные операции, бухгалтерию, информатизацию банка, персонал и ХОЗУ. На мне была и работа со смешанными советско-немецкими компаниями.

Когда в 1980 году подъехал Сергей Бочкарев, стало полегче — мы ему передали ведение кредитных дел.

Работать было интересно, Германия — торговый партнер Советского Союза номер один. На моих глазах происходило заключение контракта «газ–трубы». Помню, как в конце 70-х годов (кажется, в 1978 году) наши переговоры зашли в тупик. Валерий Александрович Пекшев, находившийся тогда в составе делегации в Германии, по открытому каналу звонил в Москву В. С. Алхимову и советовался, что делать. Без согласования с Москвой решений принимать было нельзя! По телексу передавали в обе стороны громадные простыни многостраничных контрактов.

Дело в том, что переговорщиками с советской стороны были одновременно Внешторгбанк и Министерство внешней торговли. У каждого была своя задача. Коллеги хотели сбить цены. Но чудес не бывает. Другая сторона, а именно «Manesman» и Deutsche Bank, при этом повышали проценты на выделяемые кредиты, что не устраивало нас.

С нашей стороны переговоры в основном вел Важа Геронтьевич Джинджихадзе, зампред Внешторгбанка. Хотя, когда приезжал Пекшев, формально не имеющий отношения к делу (он был зампредом Государственного банка), все понимали, кто в доме хозяин.

От МВТ возглавлял делегацию заместитель министра В. Иванов, а вместе с ним прилетал на переговоры Владимир Георгиевич Комаров, заместитель начальника валютного управления министерства (сейчас он работает в Межгосударственном банке). Полное название Внешторгбанка — Банк для внешней торговли. Это наименование позволяло внешторговцам считать себя старшими в переговорах и давать нам указания. Да и действительно банку трубы были не нужны. Мы были вроде как на подхвате. Тем не менее, свои интересы мы должны были соблюсти!

Вспоминая это время, поражаешься, как люди бились не за свое кровное, а за государственное!

Однажды произошел почти трагикомический случай. Сотрудник Совмина Олег Фомин забыл в туалете папку со всеми материалами, необходимыми для переговоров. Думаю, излишне говорить, что документы в ней были весьма конфиденциального характера! Когда стороны приступили к переговорам, пропажа обнаружилась. В это время руководителю делегации из компании «Manesman» принесли какую-то записку. Он дал распоряжения, и через минут пять (!) пришел немец и обратился к советской делегации: «Это не вы оставили папку?» Думаю, понятно, что все базовые условия, за которые мы должны были биться на этих переговорах, партнерам стали известны.

Как Олег выжил, я до сих пор не понимаю! В 1937 году наверняка бы всех виновных расстреляли!

Что касается того злополучного контракта, то его все же подписали.

Но помню еще один поучительный случай из того периода. Провожаем мы из аэропорта Франкфурта очередную московскую делегацию. В VIP-зале ждем прилета рейса из Москвы, чтобы на тот же самолет погрузить нашу делегацию.



Вдруг видим бегающего озабоченного чем-то представителя «Аэрофлота». Всех их мы знали, поэтому не трудно было выяснить причину его тревоги. Оказалось, прилетает сын Брежнева — Юрий Леонидович, который тогда уже был заместителем министра внешней торговли (нездолго до этого он возглавлял В/О «Промсырьеимпорт»). Прибывали высокие гости тоже за трубами. Ничего хуже не было таких поездок! У Брежнева были «свои» деньги, «свои» договора. Торговаться ему не приходилось, он быстро устанавливал цену, а потом воспитывал подчиненных: «Почему я так легко устанавливаю отношения с партнерами и так легко с ними договариваюсь, а вы не можете?» Но мы-то торговались за каждые три рубля, а барин дарил тысячи с барского плеча.

Главным в провожаемой нами команде был другой внешторговый замминистра В. Иванов. Мы спокойно сидели в зале ожидания, потягивая взятый напиток. По сложившейся традиции, если руководитель делегации заказывал себе сок, все так же послушно пили сок. Наиболее независимые могли позволить себе пиво. О каком-нибудь джине с тоником или виски и подумать было нельзя! Мой однофамилец Комаров при этом всегда в сторонке писал отчет о проведенных переговорах. Благодаря этому сразу после возвращения в Москву он его сдавал, что, безусловно, нравилось руководству.

После прилета Юрия Леонидовича в VIP-зале он стал в центре внимания. Встречали его вице-президент Deutsche Bank и один из руководителей «Manesman». Когда они все расселись, рядом с сыном генсекретаря оказался его помощник, то ли Валера, то ли Слава, а с другой стороны женщина, как было заметно, с большими полномочиями. Дама распорядилась и заказала подать всем минералку, лишь у помощника Брежнева почему-то оказались виски. Далее демонстрируется следующий фокус: Брежнев обращает внимание всех на какой-то фрагмент интерьера и в это время вроде как незаметно выпивает виски своего соседа. Стакан наполняют повторно. Но дама оказалась бдительной — два снаряда в одну воронку не падают! После следующего отвлекающего маневра высокопоставленного хитреца она решительно выбивает стакан из его рук и тот летит через весь зал. Позор за страну, наверняка, ощутили все очевидцы этого происшествия! К счастью, сразу после этого объявили нашу посадку.

Как известно, в те годы все серьезные назначения происходили через ЦК КПСС. От их зоркого взгляда нельзя было укрыться. Курировал нас Виталий Сергеевич Хохлов. Он был из нашей системы, поэтому мы легко находили общий язык. Но мне представляться пришлось его руководителю — зам. зав. Экономического отдела Н. Ф. Лобачеву. Произошло это после месячного отпуска, проведенного на юге. Я был неприлично загорелый, несколько излишне заросший и совершенно неподходяще модно одетый (одевался-то во Франкфурте).

Встретил меня угрюмый дядечка, ставший допрашивать, чем занимается наш банк. Я уверенно отвечал, так как в банке вел статистику и знал

ее хорошо на память. Николая Федоровича заинтересовало, почему так мало проходит через наш банк средств из общего объема межгосударственной торговли (хотя проходила треть). Я объяснил, что крупные контракты заключаются с кредитованием главных немецких банков, естественно, они становятся операторами этих договоров. Потом Лобачев спросил, кого мы сами кредитруем в Германии. Я начал перечислять некоторых крупных клиентов и упомянул Кгурр, что тут случилось с партбоссом! Он начал кричать на Виталика: «Вот! Такие финансирую наших врагов, которые самолеты делают. А эти самолеты будут нас бомбить! Их пушки будут по нам стрелять!» Я был еще молодой, неопытный, и струйка холодного пота стекла по моей спине.

По спецсвязи Лобачев стал искать председателя Госбанка Алхимова, очевидно, чтобы принять срочные организационные меры. Его не обнаружили. Хозяин кабинета приказал найти Пекшева. Его тоже на месте не оказалось. Тогда он дал указание срочно подготовить подробную справку о том, чем занимаются совзагранбанки.

Не жив, ни мертв, я шел со Старой площади на Неглинку проститься с ребятами. Завтра мне надо было вылетать в Германию. Но, оказалось, там было не до меня — все стояли на ушах, ни у кого времени на прощания не было! Не до меня им — срочное задание дали из ЦК, подготовить материалы... Я молча ушел, не давая коллегам информации, по какой причине, они получили это задание. Но и это не все. Утренним рейсом я вылетел во Франкфурт. Первым делом зашел к председателю Игорю Семеновичу доложить. Моему приезду все были рады, оказывается, они меня ждали с вчерашнего дня — им дали срочное задание писать справку о деятельности банка!

Когда председателем Ost-West Handelsbank был Геращенко, он решил открыть представительство банка в Москве. Тем более что прецедент уже был — Моснарбанк, Лондон уже открыл свое представительство. Создать Представительство Виктор Владимирович не успел, т. к. срочно вылетел в Сингапур по известному «делу».

В Германии я проработал пять лет, и по окончании срока командировки было принято решение назначить меня Представителем Ost-West Handelsbanka в Москве.

Вот мне и пришлось воплощать в жизнь задумку любимого шефа. Еще в конце 70-х для Представительства была заказана хорошая мебель, которую я потом по Госбанку находил в разных кабинетах! Пришла она на адрес Госбанка, где не стали разбираться, кто ее хозяин. Так, главное кресло я обнаружил под зампредом по кадрам Григорием Андреевичем Трифоновым, но забирать, естественно, не решился.

Первое время я занимался исключительно организационными вопросами по открытию Представительства — ходил в УПДК, ругался с ними, так как занимались там с нами по остаточному принципу. Интересы мы не представляли никакого. В отличие от иностранцев, взять с нас было нече-

го. Однажды на каком-то приеме В. С. Алхимов (он бывал у нас во Франкфурте и поэтому знал меня, тем более решение об открытии Представительства принималось на Правлении Госбанка), поинтересовался, как идут дела с открытием Представительства. Я кратко изложил проблемы, и он выделил мне в помощь зам. начальника УВС Госбанка СССР Эдуарда Федотовича Варламова. Человека очень влиятельного, речь о котором у нас в дальнейшем еще будет. После этого дела пошли веселей.

Главное было, найти помещение. Здесь нам повезло — Midland Bank сворачивал свои дела в Советском Союзе (да и во всем мире в тот момент он минимизировал расходы на свою сеть). Продав шикарное помещение на Камергерском переулке, они переехали в какую-то недорогую квартиру.

Помещение, в которое мы въехали, было отлично оснащено, оборудовано английской мебелью, даже двери были из шотландского дуба. Когда-то в этой квартире жил композитор С. С. Прокофьев, поэтому в холле англичане установили панно с изображением черновой партитуры композитора. На стенах были развешаны картины с фрагментами из его произведений. В настоящее время, кстати, там Музей-квартира Прокофьева.

Представляться в ЦК мне вновь пришлось уже упомянутому товарищу Лобачеву. Он допрашивал меня: зачем в Москве нужно Представительство советского банка, находящегося в Германии. Я объяснял, что буду встречаться с потенциальными партнерами, сводить наших немецких клиентов с руководителями внешнеторговых организаций. После каждого, на мой взгляд, серьезного аргумента, я получал ответ: «Не понятно!» Тем не менее, в тот раз все закончилось более удачно для меня, возражать против открытия Представительства в ЦК не стали.

Следующее посещение было к Виталию Хохлову. С Виталием Сергеевичем мы были на «ты», но его должность требовала соблюдения некоего протокола. Он одобрил мой выбор помещения, отметив, что мне сильно повезло. Его бурное возмущение, однако, вызвало упоминание, что в Представительстве есть оставленная англичанами сауна! В то время эта безобидная финская парная была олицетворением западного разврата. Я, проживший пять лет за границей, такой реакции старшего товарища не ожидал. Его совет был радикален: «Купи самые большие гвозди и забей свою сауну, чтобы никому не повадно было в нее входить!»

После этого мы перевели тему на приобретаемые автомобили.

Надо сказать, что в Германии мы ездили на «Mercedes». У меня была «Volvo», но часто я брал разгонный «Mercedes», оставленный Геращенко. В то время как торгпредские коллеги имели «Лады», в лучшем случае их руководитель ездил на плохонькой «Audi». Кто-то пожаловался в Москву на нашу «купеческую широту». И вот однажды приехавший во Франкфурт в командировку В. А. Пекшев во время ужина задал мне провокационный вопрос: «Саша, а ты на чем едешь»? Я честно ответил, он мне задал другой вопрос: «А ты в курсе, кто у нас в Союзе любит Мерседесь»? Мы, конечно, знали. Валерий Александрович дал нам месяц, чтобы мы стали более скромными. На меня выпала задача убедить немцев, что ез-

дили они все время на очень плохих машинах и надо наконец это понять и сделать выводы! Одному из них буквально накануне купили 280 модель «Mercedes», которую он ждал два года (на эти машины даже в Германии была большая очередь). Мы пожелание начальства восприняли как приказ. При этом банк понес колоссальные убытки — скомпрометированные машины были проданы по остаточной стоимости, а приобретенные вместо них BMW. Представительский «Mercedes» 350 модели, старенький, остался только у И. С. Горбачевича.

Помня об этом, я заявил Хохлову, что буду скромнее и в Москве, приобрету BMW. На что получил ответ: «Какое еще BMW? Ты что с ума сошел! Купи «Волгу» ГАЗ-31!» Я оценил щедрость товарища — такие «Волги» тогда давали, начиная с уровня замминистра. Стоила она чрезвычайно дорого! Я пытался объяснить кураторам, что покупаю машины от имени иностранного банка, у меня цены совершенно иные, и немецкая машина окажется для меня дешевле, чем советская! Не говоря уж о стоимости обслуживания! Для приобретения «Волги» я должен был списать средства со счета Ost-West Handelsbank, конвертировав их в рубли по курсу одна марка — 30 копеек! Машина получалась золотой! Поэтому все иностранцы и везли их в Москву из-за рубежа, а ремонтировали в Финляндии.

После Хохлова я пошел к Пекшеву. Выслушав меня, он распорядился: «Сауну не заколачивай, а по машине я с ним тоже переговорю!» Так и сделал.

Желающих попариться было много, всем я говорил одно и то же: «Никаких проблем! Но... Если кто донесет, потом не жалуйтесь!» Народ после этого предлагал сходить в находившиеся поблизости Сандуны! По крайней мере безопасней! Ломать карьеру никто не хотел.

Другой забавный случай, показывающий нравы того времени, произошел в 1986 году в Москве, когда я уже руководил представительством. В то время в Москве проводились ежегодные выставки «Станки-85,86» и т. д.). Ost-West Handelsbank традиционно имел на выставке стенд и по окончании организовывал для участников прием. От имени немецкого члена Правления банка Гюнтера Полмайера и меня, как руководителя московского Представительства, были разосланы приглашения советским чиновникам, включая VIP. Высылались они всегда с запасом, так как многие руководящие товарищи по разным причинам игнорировали подобные мероприятия. В частности, Председатель правления Госбанка В. С. Алхимов ходил на такие приемы только в редчайших случаях. Хотя приглашения получал регулярно.

И в этот раз мы, конечно, не забыли пригласить незадолго до этого сменившего Владимира Сергеевича В. В. Деменцева.

Виктор Владимирович, прочитав иностранное название банка, объявил, проводимое в тот день совещание в Госбанке завершенным. Он гордо зачитал участникам совещания название приглашающего его банка и фамилию Полмайера. Однако зампред Госбанка В. А. Пекшев, конечно,

знавший, пожалуй, всех, несколько охладил пыл руководителя, еще полностью не вошедшего в курс дел. Он дал Деменцеву дополнительную информацию о нашем банке: «Виктор Владимирович, вообще-то Ost-West Handelsbank — это наш банк и Полмайера мы назначаем и в любое время можем уволить!» Результатом этого предупреждения стало то, что Председатель почему-то обиделся на нас, приславших приглашение, и сотрудников, не предупредивших его о такой «малости» в структуре банковской системы Советского Союза.

В результате из Госбанка пришли только Анатолий Чернышев, возглавляющий управление внешних связей и его заместитель Эдуард Федотович Варламов, представлявший в Госбанке другие серьезные органы (кстати, особо не скрывавший свою принадлежность к ним).

О чрезвычайно колоритной фигуре «Федотыча» (так его любовно звали практически все коллеги) нельзя не сказать несколько слов. Он курировал Представительства зарубежных банков, аккредитованных в СССР (их было более 50), помогал их сотрудникам в бытовых вопросах. И незаменим был особенно, когда кто-то из зарубежных банкиров попадался на пьянке или другом мелком правонарушении. Что греха таить, было и такое. Зато ему никогда не было отказа, если он просил у коллег небольшие подарки, например, ящик французского вина. Запрашиваемое приносилось «пулей»! В то же время Федотыч не шел на «делки с совестью» и беспощадно высылал из страны действительно серьезно провинившихся или «засветившихся». И вообще человек он был всеми уважаемый, неплохо, кстати, он говорил на английском и немецком языках.

Возвращаясь к разговору о приеме, скажу, что пришел на него и зампред Внешторгбанка В. В. Геращенко. Узнав, что идет «дядя Витя», за ним потянулось много внешторговцев. Но они были нам практически своими. Повторю, что происходило это в период борьбы за трезвость.<sup>1</sup> Чтобы не раздражать наиболее ретивых борцов, алкоголь мы на столы не поставили, но сделали бар в одном из углов зала. Как обычно, в конце концов все, кто хотел (и не очень), напились!

Через неделю Председатель правления нашего банка В. В. Люльчев был на совещании в Госбанке. Как обычно распалившийся Деменцев неожиданно начал кричать: «Чтоб вы этого голландского Представителя уволили!» Экспансивное заявление сопровождалось крепкими русскими фольклорными выражениями. Народ ничего из этой тирады не понял. Но, обращаясь к Валерию Васильевичу, председатель продолжил свой монолог: «Я тебе говорю, чтобы сейчас же его уволил! Когда партия и правительство.... А вы тут пьянки устраиваете!» При этом я (а как к тому времени люди начали понимать, что речь идет обо мне) был обозван «Х... голландским». Чтобы уточнить, о ком идет речь, наиболее смелые

<sup>1</sup> Указ Президиума Верховного Совета СССР «Об усилении борьбы с пьянством» вышел 16 мая 1985 года (*прим. авт.-сост.*).

стали интересоваться: «Виктор Владимирович, причем здесь Голландия и что за пьянка?» «Ну, как же недавно был прием! Еще, наглецы, меня пригласили на эту пьянку!!! Провокаторы!» — еще сильнее распаляется Деменцев.

На совещании присутствовал и Геращенко, который на вопрос «Кто решил?», ответил, что сделал это он и с ним вопрос был согласован. Далее он аргументировал свое решение следующим образом: «Банк проводит такое мероприятие ежегодно. Это позволяет им расширять свой бизнес!» Энтузиазм у Деменцева прошел. Я оказался неподсуден!

Еще одна зарисовка к портрету Председателя, имеющая прямое отношение к моей дальнейшей судьбе. В 1986 году из Внешторгбанка улетал в Париж парень, окончивший спецфак Финансового института, созданный после сингапурского кризиса. Он был не так красив, как Делон, у него было не слишком интеллектуальное, простое деревенское лицо. Документы были принесены новому Председателю правления В. В. Деменцеву. Виктор Владимирович посмотрев на фотографию командированного, вымолвил: «Что это за рожа? Пригласите-ка его ко мне». Парень пришел к Деменцеву тем же вечером. «Так это ты во Францию собрался?» — спросил Деменцев и, получив утвердительный ответ, продолжил: «Ты когда бреешься, внимательно в зеркало смотришься? Ты подожди, только не обижайся! Понимаешь, ты едешь в Париж! Прикинь — в Па-а-а-ри-и-и-ж! Ну, куда ты с такой рожей! Иди!» Тут же он набрал телефон зам. председателя по кадрам Ю. А. Хаматского и говорит: «Слушай, что за х...ня такая! Давайте на каждую должность за рубеж предоставлять три кандидатуры, чтобы был выбор».

К этой напасти в то же время обнаруживаются беспорядки в нашем банке в Цюрихе и всех отъезжающих подвергают дополнительным экзаменам. Плюс заставляют пройти дополнительное обучение, в частности, на дилинге.

И вот заканчивается срок пребывания в Австрии Коли Чубрикова. Эдуард Павлович Гостев контракт ему не продляет, какая-то черная кошка между ними пробежала.

Не спеша, уверенно на место Чубрикова оформляется Юра Кондратюк. Но после нового решения Председателя ему нужно предоставить альтернативы! Хотя бы формально! Для этой миссии выбирают Валерку Телегина. Валерий Михайлович до этого сильно засекреченным сидел на валютных планах и был невъездной. Не выдержав, он пришел то ли к Пекшеву, то ли к своему начальнику Олегу Куликову и попросился отправить его куда-нибудь за границу.

Но одного его мало, и мне неожиданно предлагают составить им компанию. Быть третьим.

При этом следует учитывать, что между Госбанком и Внешторгбанком всегда существовал холодок. Госбанковцы никогда не были нам родными. И Телегин был не наш. Хотя парень он был неплохой.



Конечно, все преимущества на выезд были у Кондратюка. Он был в теме, мы с ним уже обговаривали возможность использовать наше представительство для помощи австрийским коллегам.

Комиссию по отбору возглавлял зампред Внешторгбанка Александр Степанович Маслов. И неожиданно по каким-то причинам Кондратюк не прошел, Телегин не сдал экзамены, и в результате заместителем Генерального директора Donau-Bank (Австрия) в 1986 году поехал я. К этому времени там уже полгода была вакансия.

Мне вновь повезло с начальством. Если И. С. Горбацевич не мешал работать, то Эдуард Гостев прекрасно знал банк и с ним было интересно сотрудничать. И еще, я не знаю никого из когорты банкиров того периода, кто имел бы такие же, как Эдуард Павлович связи в стране пребывания! Он мог сказать мне: «Так, завтра встречаемся с Куртом Вальтхаймом!» Кто не помнит, это бывший генеральный секретарь Организации Объединенных Наций. И мы действительно обедали с этим знаменитым человеком. За ним следовал канцлер Австрии Франц Враницки. Лучшим другом Гостева был мэр города Вены Цинк, он, по-моему, до сих пор там на посту. В прекрасном венском ресторане «Драй гусарен» после любимой водки с селедкой он пел с нами: «Вольга, Вольга, мать родная».

Гостев был настолько классным человеком, что с ним дружили все! И перед отъездом из Вены в 1987 году ему вручили высший австрийский орден!

Вместе с тем Эдуард Павлович был осторожным человеком. Он помнил, как, вернувшись в 1976 году из Цюриха (он был там Председателем правления банка «Восход»), он должен был стать зампредом Внешторгбанка, а из-за каких-то промахов его коллег утверждение в новой высокой должности не состоялось. Он тогда стал только начальником управления по работе с заграничными банками! Второй раз наступать на те же грабли он не хотел, поэтому всего опасался.

В 1987 году перед отъездом в Москву он договорился с местным Минфином и к нам в банк пришла очень серьезная проверка, которая досконально проверила все и вся, чтобы нельзя было усомниться в правильности его работы.

В банке у меня вновь было много свободы, и Гостев хотел, чтобы его сменил я. Но судьба распорядилась по-иному. В Вену был переброшен до этого разгребавший завалы в Цюрихе Андрей Акимов. Я еще некоторое время поработал с ним и осенью 1988 года вернулся в Москву.

Пока я работал в Австрии, к нам прилетал на заседание Международного института сберегательных касс (МИСК) Председатель Сбербанка СССР Александр Степанович Бурков. Я ему по некоторым вопросам помогал, и между нами установились неплохие отношения. Когда он узнал о моем возвращении в Москву, он обратился к Геращенко с просьбой отдать ему Комарова. Бурков создавал международное подразделение в Сбербанке.

Во Внешэкономбанке для меня была вакансия зам. начальника Управления, в новом же банке была и должность выше и работа интересней.

Направление следовало развивать с нуля, не было еще даже ни одного сотрудника. Так что я принял предложение Буркова и стал начальником Управления по внешнеэкономической деятельности Сбербанка СССР. Работы, как понимаете, было много. В частности, в Москве надо было решить проблему с обменными кассами. Их было только три — один у гостиницы «Националь», другой на улице Чкалова, у Курского вокзала, третий, кажется, на Ленинградском шоссе. Однажды огромную очередь у обменного пункта увидел Н. И. Рыжков, он разгневался и устроил разнос Председателю Внешэкономбанка Ю. С. Московскому. Бардака там было действительно много. Очереди перепродавались, Комитет пытался внедрять туда своих людей, но агентуру быстро раскрывали и даже избивали. В то время зампредом ВЭБа был вернувшийся из Германии Валера Люльчев. Отвечал он как раз за неторговые операции. Мне несложно было договориться с ним и начать обмен валюты в семи отделениях Сбербанка. Лучших из лучших наших операционисток отправили на обучение во Внешэкономбанк. В этих отделениях стали менять рубли на деньги соцстран.

С этим связано много забавных курьезов. Вот один из них. Все руководители московских филиалов были тогда в первую очередь хозяйственниками. Высшей доблестью было достать фондируемый материал — краску, стекло, плитку и т. д. Таким же дефицитом была воспринята и валюта! Средства им предоставляли на первом этаже в ВЭБе на Неглинке. Мы подготовили графики ежедневной и ежемесячной потребности и из них исходили при выдаче валюты. Отвечали за это мои друганы Петька Саванин и, кажется, Мазур. Короче, за две бутылки коньяка наиболее пробивная начальница из Сокольников договорилась, что ей дадут сразу месячный план польских злотых. А надо сказать, что злотый в то время резко падал в цене. Ежедневно! С двумя или тремя мешками дама, довольная, вернулась в отделение.

Буквально через несколько дней ко мне приходит руководитель московского Сбербанка Геннадий Солдатенков с плачущей «передовицей». У нее каждый день убыток.

Спустился я на лифте к коллегам, спрашиваю, зачем они обидели даму. А ребята совершенно справедливо заявляют: «Она сама этого хотела! Так что все по любви!»

Конечно, мы тогда договорились и сделали обратный ход, но жестокий урок макроэкономики дама прошла.

Мы сразу стали набирать людей на новое направление. И однажды ко мне пришел начальник финансового отдела Всесоюзного Агентства по охране авторских прав — ВААП Игорь Липанов с советом, как распорядиться с деньгами, имевшимися у организации. После часа разговора с ним я предложил ему перейти в Сбербанк. Он был не против.

В это же время ко мне с идеей пришел зампред банка тов. Юрий Оприско. Есть вроде на Западе какие-то карточки, и интересные с ними дела делают! Я вынимаю свою Visa, открытую еще в Австрии, и спрашиваю:

«Ты о ней говоришь?» Он обрадовался, как ребенок, увидев материализацию своих мыслей.

Тогда мы вместе поехали в Мосгорисполком к Евгению Ивановичу Быстрову.

Быстров Евгений Иванович. 1986–1990 — председатель Горплана г. Москва — первый заместитель председателя Мосгорисполкома; 1990–1991 — управляющий делами Президента СССР, советник руководителя аппарата Президента СССР. Позже стал советником московского мэра, одним из руководителей группы «Мост», шеф-редактором журнала «Мегаполис» (*прим. авт.-сост.*).

Чиновнику мы рассказали, что карточные аппараты можно будет оборудовать в наши крупнейшие магазины, не надо будет никаких инкассаторов, бухгалтерии будет меньше. В общем, начнется прекрасная жизнь! В то время мало кто имел об этом вопросе даже минимальное представление.

Тем временем энергичный Оприско вышел на контакт с группой ребят, связанных с Visa. Среди них я запомнил, был грузин Георгий Цнобеладзе, давно проживающий во Франции. После этого мы и решили остановиться на рублевых карточках Visa. Одновременно с нами мой друг и коллега по работе в одном из отделов Внешторгбанка Александр Поляков начал во Внешэкономбанке работать с MasterCard. Так что мы двигались параллельно.

Карточками я поручил заниматься Липанову. Мы вышли на европейский отдел Visa International. Там, к нашему счастью, работал некто Жак Костюшко, уверявший, что в его жилах течет и русская кровь. Он действительно очень помогал нам, особенно на самом первом этапе.

Таким образом, в 1989 году мы сделали свою первую карточку. Один банкомат поставили у себя в Сбере на шестом этаже. Наш хозяйственник обил его вагонкой, чтобы он красивее и престижнее выглядел. Другой банкомат поставили у входа в Госбанк (у входа «с градусником»). Но его так и не успели почему-то запустить. И еще два в сберкассе на Олимпийском проспекте в совминовском доме. Эти банкоматы открывали с большой помпой. В церемонии участвовал посол Франции.

Вскоре председателем Сбербанка стал уже В. А. Хоркин. В ЦК был сокращен экономический отдел, и к нам пришла целая команда из пяти человек. Кроме Владимира Алексеевича еще Володя Колбаев, Алексей Никонов, Сергей Штарев и ЦКовский хозяйственник. Я попросил, чтобы Колбаев стал куратором моего направления. Все-таки мы с ним уже давно сработались.

А произошла смена руководителей при следующих обстоятельствах. Неким образом она связана с историей совзагранбанков.

Фактически подставил Буркова Ю. Оприско.

Дело в том, что первые банкоматы нам делала французская фирма «Дасо», она же предоставляла программное обеспечение. Однако данная

компания специализируется в основном не на карточном оборудовании. Она знаменита как производитель военных самолетов «Мираж».

Так вот Оприско договорился с французами о большом договоре, в глобальном масштабе решающем все проблемы Советского Союза в платежных карточках.

Для этого делегация, состоящая из Буркова, Оприско, нашего главного бухгалтера Коли Майбороды под видом поездки на семинар улетела в Париж заключать договор. Для поддержки они взяли с собой сотрудника аппарата ЦК КПСС!

Для большей эффективности они выбрали и время для мероприятия, спланировав подписание договора в преддверие (кажется, за три недели) визита в Париж Генерального секретаря ЦК КПСС<sup>1</sup>.

Послом СССР во Франции тогда был старый партаппаратчик Яков Петрович Рябов, хорошо знавший Буркова. Он, очевидно, тоже решил использовать «прорыв» в экономических отношениях между нашими странами в своих целях.

Рябов Я. П. 1971–1976 — первый секретарь Свердловского обкома КПСС. В 1976–1979 гг. секретарь ЦК КПСС, курировал оборонную промышленность. В 1979–1983 гг. — первый зам. председателя Госплана СССР. С 1983 г. — председатель. Государственного комитета СССР по внешним экономическим связям. В 1984–1986 гг. — зам. председателя. Совмина СССР 1986–1990 — посол СССР во Франции. «Знаменит» тем, что в Свердловске покровительствовал Б. Н. Ельцину и рекомендовал его на должность первого секретаря обкома. С Бурковым, наверняка, начал взаимодействовать, когда тот работал на партийной работе в соседней Пермской области (прим. авт.-сост.).

Безусловно, такое событие не могло остаться незамеченным и для газетчиков.

Неожиданно меня вызывает к себе Пекшев. Хотя он и не являлся моим начальником, в Госбанке СССР он отвечал за автоматизацию. Первое, что я услышал, зайдя в кабинет Валерия Александровича, был отборный мат. Из него я понял, что зампред Госбанка интересуется, где мое начальство. Я сказал, что знал: «В Париже!» Это была правда, так как я оформлял их выездные документы. «Что они там делают?» — продолжал допрашивать меня Пекшев. «Участвуют в семинаре!» — ответил я, так как руководители не посчитали нужным сообщить мне свои истинные планы. «Какой в п... семинар?! — распаялся Валерий Александрович, — сейчас Юрка звонил, сказал, что они сегодня вечером договор подписывают на миллиард франков!!!»

Юрка — это Юрий Валентинович Пономарев, руководитель нашего «Эйробанка» в Париже. Ему уже было дано задание Госбанка предотвратить

<sup>1</sup> Этот визит М. С. Горбачева во Францию состоялся 4–5 июля 1989 года (прим. авт.-сост.).

подписание договора. Но эта миссия оказалась нереализуемой. Тем же вечером состоялся шикарный прием по случаю подписания, возможно, крупнейшего советско-французского договора.

На что надеялись «заговорщики», я не знаю, но когда они вернулись, то были сняты с работы. Отправили на пенсию и посла Рябова.

В. А. Хоркин вспоминает, как пришлось разгрести завалы. Оприско, по его словам, увольнял уже он. Договор оказался абсолютно не обеспечен средствами. Поэтому сразу после приезда «делегации» из Франции вышло Постановление Совмина СССР за подписью Ситаряна, отменяющее подписанный договор, а все убытки указано было взять на себя Сбербанку. Мне поручили урегулировать вопрос с французскими партнерами. Долго, до развала СССР велись переговоры, французы предлагали переоформить его на работы в авиационной промышленности. Но денег у страны тогда уже не было совсем. В конце концов проект с карточками все-таки был реализован, а подрядчиками выступили советские (российские) фирмы из Жуковского. Партийного функционера Рябова сменил во Франции карьерный дипломат Юрий Владимирович Добрынин (*прим. авт.-сост.*).

Первые карточки, по установившейся традиции, получили руководители страны. Под номером 1 — М. С. Горбачев, под номером 2 — Н. И. Рыжков. С 15 номера мы оставили себе. Бурков успел получить первую из них. У меня до сих пор храниться карточка №19.

Все было еще примитивно. Слипы мы передавали в финский банк, и он их отправлял посылкой в Финляндию!

Для Сбербанка я сделал еще одно важное дело. Решив посмотреть, почему в Международный институт сберегательных касс (МИСК) мы постоянно ездим как наблюдатели, я выяснил, что в него Сбербанк СССР просто не вступал. Для вступления требовалось заплатить вступительный взнос 25 000 долларов. Зам. министр финансов Ситнин на наше письмо с просьбой выделить для этого валюту, ответил, что денег в стране нет. Тогда мне в голову пришла простая мысль. Я предложил провести в Москве форум МИСКа. Причем оплатить здесь все в рублях — их у нас было много. Это было нелегкое дело. К любому, кому я приходил, будь то сотрудники Экспоцентра или гостиниц, или ресторанов, у всех загорались глаза, когда они видели, что мы собираемся проводить международную конференцию. Все требовали оплату валютой. Слава Богу, в то время еще очень много можно было сделать, используя административный ресурс.

После вступления в МИСК мы смогли подключиться к многочисленным программам института.

Дальше я перешел на работу в Мосбизнесбанк, и эти истории уже не имеют отношения к истории совзагранбанков.



---

---

Юрий Николаевич  
**Кондратюк**

**Известный борзописец  
Минкин включил меня  
в сотню самых влиятельных  
людей России**

Я закончил факультет международных и экономических отношений (МЭО) Московского финансового института в 1968 году. На работу в управление валютно-кассовых операций Внешторгбанка поступил в 1967 году. Работать начал, еще не окончив института, в отделе банков США, Канады и Европы, занимался короткошреними. При этом основными нашими корреспондентами были Моснарбанк в Лондоне и Эйробанк в Париже. Там же хранились основные ресурсы Внешторгбанка. Но тем не менее никаких преференций в своей работе совзагранбанкам мы не давали. И деньги они нам давали по ставкам рынка — не дороже, но и не дешевле. Даже когда мы размещали у них деньги, они платили нам рыночную цену.

Все еще делали тогда с большой осторожностью. Помню, в 1967 году, наш руководитель управления испрашивал письменное разрешение у Председателя Правления разместить в «Chase Manhattan Bank» депозит в три миллиона долларов на три месяца. При этом указывал, «ставка такая-то, по нашему мнению очень хорошая». А Мефодий Наумович Свешников ставил резолюцию «Согласен!» Вскоре, примерно в 1967 году, этот мандраж и перестраховка прошли. А в конце 70-х — начале 80-х годов наш дилер накоротке уже оперировал крупными суммами по четыре миллиарда долларов, никого не спрашивая. Свешников тогда ушел руководить в Госбанк СССР, а к новому председателю Ю. А. Иванову с подобными записками уже не бегали.

В то время в Европе открывались новые советские банки и мой руководитель начальник отдела Андрей Павлович Водяницкий ездил открывать Ост-Вест Хандельсбанк во Франкфурт-на-Майне. Он входил в команду Дубоносова, занимающуюся всем процессом подготовки к открытию банка.

Из нашего управления обычно уезжали за границу через четыре года. Меня это не коснулось, я и мои сокурсники выехали только через семь лет. Это произошло, когда я уже вырос до заместителя начальника отдела. С этой должности и уехал в 1973 году на стажировку в отделение Моснарбанка в Бейруте. Руководителем отделения тогда был Томас Иванович Алибегов, его советским замом — Владимир Георгиевич Малинин. А бухгалтером Владимир Андреевич Козлов.



Поручили мне в отделе экономической информации заниматься изданием бюллетеней. Их кроме нашего отделения выпускали Моснарбанк в Лондоне и Эйробанк в Париже. Мы готовили два бюллетеня — один содержал фотокопии наиболее важных статей из местной прессы на экономические темы (иногда мы помещали и переводы с арабского языка на



**Ю. Н. Кондратюк**

**1967–1973**

Экономист, старший экономист, старший консультант, зам. начальника отдела управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

**1973–1974**

Стажер в отделении Моснарбанка в Бейруте

**1974–1976**

Начальник отдела экономического анализа и документации Эйробанка

**1976–1977**

Начальник отдела валютных операций управления валютных операций Эйробанка

**1977–1981**

Главный эксперт Управления по контролю за деятельностью советских банков за границей Внешторгбанка СССР

английский и русский языки), другой включал подготовленные нами аналитические обзоры. Предназначались они для Внешторгбанка, Госбанка, Минфина, МВТ и других организаций СССР, рассылались бесплатно. И, в отсутствие другой экономической информации, ценились они на вес золота. Напомню, что тогда прочитать ведущие западные газеты можно было только в спецхране Библиотеки им. Ленина или в КГБ. Даже Госбанк подписаться на них не мог! Мы же делали бюллетень достаточно большим тиражом — пару тысяч экземпляров, каждый выходил еженедельно. Интерес к нему, кстати, проявляли и коллеги из западных банков, обменивавшие на него свои бюллетени. Каждый серьезный банк считал своим долгом выпускать в том или ином виде обзоры рынка.

После отдела экономической информации я месяца четыре проработал в валютном отделе. Занимался операциями с валютой, торговлей золотом по заказам клиентов. В Бейруте много богатых людей, и они, как большинство жителей азиатских стран, любят золото и доверяют ему. В 1973 году, когда я только приехал, был отменен золотой стандарт, привязка доллара к золоту. И цена на металл стала стремительно расти. Я начал торговать с 49 долларов за унцию, а когда в сентябре 1974 года уезжал, золото стоило 179 долларов!

Будучи практикантом, получал я в месяц немногим более 900 ливанских фунтов, и это были хорошие деньги.

Мое появление в Ливане (13 августа) почти совпало с началом в октябре 1973 года гражданской войны в этой стране. Приехал я с семьей (стажировка на год подразумевала сопровождение семьи), но сразу после начала войны все семьи были эвакуированы. Через месяц показалось, что бои прекратились, и все вернулись. Затем попытки эвакуации предпринимались неоднократно.

Бои авиации Сирии и Израиля в небе Ливана мы видели регулярно, как в кино. Особенно опасно было жить и работать рядом с американским посольством. Там, кстати, находилась квартира Томаса Ивановича, и им пережить больше пришлось. Наш дом, хотя и находился недалеко, в полукилометре, но был значительно более безопасным. Он и охранялся палестинцами.

**1981–1982**

Начальник отдела валютных операций в Управлении валютных операций Внешторгбанка СССР

**1982–1984**

Заместитель начальника Управления валютных операций Внешторгбанка СССР

**1984–1988**

Заместитель начальника Управления кредитных операций Внешторгбанка СССР

**1988–1989**

Председатель правления компании «Совинтрейд»

**1989–2000**

Заместитель председателя правления Международного московского банка

Но в памяти остался оглушительный звук, сопровождающий преодоление низколетящим над морем израильским истребителем «Фантомом» звукового барьера. При этом часто лопаются стекла в закрытых окнах. Нас специально предупреждали, чтобы мы их не закрывали. Томас Иванович жил на верхнем этаже, и что только ему на балкон ни падало.

Специально построенное здание «МНБ Плаза» находилось на главной улице Бейрута, недалеко от Центрального банка Ливана. Недалеко располагалась 16-я дивизия ливанских рейнджеров в красных беретах. Так что место было относительно безопасное, а район хорошо охраняемым.

Кстати, банк практически перестал работать в 1979 году, а в 1980 году удалось удачно продать здание банка какому-то арабскому шейху, в один из непродолжительных периодов затишья. Занимался продажей Виктор Николаевич Барышев.

После окончания стажировки вернулся ненадолго в Москву, на прежнее место и месяц ждал выдачи рабочей визы уже во Францию. Решение о моей работе в Париже было принято еще в мае 1974 года, до моего отъезда из Бейрута.

До возвращения в Москву было получено и согласование ЦК.

26 октября 1974 года я прибыл в Эйробанке. Председателем Правления банка был француз — маркиз Ги де Буассон (Guy de Boysson), а советским руководителем — Г. Л. Трусевич. Георгий Леонидович был очень хорошим, спокойным человеком, поэтому и атмосфера в банке была спокойная, рабочая. Но должен признаться, что в банке управляли тогда всем французы, наши либо были на подхвате, либо ничего не делали. В этом была особенность Франции (может быть, еще и Англии). Поэтому, очевидно, наши коллеги в Париже упорно пытались доказать, что советские представители не смогут руководить Эйробанком. Скорее всего, чтобы не брать ответственность. Тем более, что на зарплате это не отражалось. Они просто должны были связывать советские вышестоящие организации в Москве с французами. Понятно, что по всем вопросам кураторы обращались к соотечественникам.

Значительная часть кредитов Эйробанка клиентуре, а также взятых обязательств либо не имеет обеспечения, либо оно не является реальным. Основные решения о предоставлении средств тому или иному клиенту принимаются органом, который не оформлен в качестве комитета и включает только французское руководство банка и департамента клиентуры. Лишь в последующем порядке решения этого органа проводятся через комитет клиентуры и фиксируются в его протоколах. При таком положении советский сотрудник, отвечающий за кредитование клиенту-

ры, может осуществлять, являясь членом только комитета клиентуры, лишь последующий контроль.

...Представляется особенно важным введение советского сотрудника, отвечающего за данный участок, в орган, принимающий основные решения по предоставлению средств клиентуре. Необходимо, по нашему мнению, поручить Эйробанку рассмотреть вопрос о целесообразности наличия нескольких органов, принимающих такие решения.

Отчет по итогам проверки Эйробанка, проведенный 5–28 апреля 1982 г. группой в составе: начальника Управления по контролю за оперативной деятельностью совзагранбанков Внешторгбанка СССР тов. Полетаева Ю. В., главного эксперта ГВЭУ Правления Госбанка СССР тов. Таця С. Г. и старшего эксперта Управления по валютному контролю Минфина СССР тов. Попова А. В.<sup>1</sup>

Когда в 1983 году Ги де Буассон ушел на пенсию, президентом был назначен Бернар Дюшю (Duchy). А в 1990 году его сменил Юрий Валентинович Пономарев. И ситуация изменилась. Он, став первым советским президентом банка, тем самым доказал, что никаких законодательных ограничений для наших граждан во Франции нет.

В Эйробанке вначале я стал начальником отдела экономического анализа и документации. Специфика работы банка заключалась в том, что был еще один начальник того же отдела — француз, находящийся в иерархии выше меня. Вновь выпускали бюллетени, но в отличие от Бейрута, готовили больше собственных текстов и переводов. Благодаря этой работе я совершенствовался в языке, из-за чего вскоре меня стали брать в качестве переводчика на все важные переговоры по экономическим вопросам. В частности, неоднократно участвовал в переговорах с французским Внешторгбанком и «Сofасе» — французской компанией, занимающейся страхованием экспортных кредитов. Эйробанк был базой для российских организаций, приезжавших для переговоров по кредитным вопросам.

Так прошло два года. И вот однажды, когда мы ночью готовили очередной договор, зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев спросил меня: «А что ты делаешь в своем аналитическом отделе? Не надоело?» На это я ответил, что раз Родина велит, то я и работаю над переводами. Макеев спросил, куда мне хотелось перейти. Я ответил: «Либо в валютный отдел, либо в бухгалтерию, чтобы получить конкретную банковскую специальность». На следующий день Альберт Родионович обратился к российскому главе В. А. Пономареву: «Володя, переведи Юру в валютное управление, Москве нужны валютчики». Однако, нарвавшись на грубый отказ, уехал в Москву. Вернувшись через два месяца, Макеев поинтересовался — перевели ли меня в валютный отдел. Я ответил отрицательно. После очередного обращения к Пономареву зампред Внешторгбанка получил очередное и грубое «не лезь в мой ого-

<sup>1</sup> РГАЭ, фонд 2324, оп. 33, дело 402.

род!». В этот раз обозленный Альберт Родионович делал заявление уже у президента-маркиза: «От имени председателя Госбанка Свешникова прошу перевести Кондратьева в валютный отдел!» Ги де Буассоу не было поводов отказывать Макееву, и мой переход состоялся уже на следующий день. Но и тут Пономарев не успокоился, он продолжал ворчать: «Ты, Альберт, из пушки по воробьям стреляешь!» Но бывший на взводе Альберт Родионович ответил: «Я сейчас как трахну из этой пушки — так ты сразу в Москве и очутишься!»<sup>1</sup> Столь незначительный эпизод приведен здесь для того, чтобы было понятно, как иногда происходили кадровые перестановки в столь закрытом и немногочисленном зарубежном сообществе советских специалистов.

В управлении валютных операций я проработал еще один год.

В Париже я получал 140 тысяч франков в год, 40 тысяч оставлял себе, 100 сдавал, вернее, переводил на счет Пономарева. Руководитель же, аккумулировав все деньги у себя, и через торгпредство переводил их в Москву.<sup>2</sup>

Были у нас и представительские средства. Чтобы «отомстить обедом или ужином» тому или иному партнеру, мне следовало устно обращаться к В. А. Пономареву или В. Ф. Михайлову (старший директор из советских служащих) или хотя бы позвонить, получить формальное согласие, а потом представить отчет. Отказов, как правило, не было.

Жили мы на квартирах, купленных банком в разное время, в разных районах города, достаточно далеко друг от друга. Я, например, жил недалеко от советского посольства и торгпредства, в этом регионе было еще две квартиры. Высшее руководство жило за Булонским лесом, в пригороде Парижа Нои. Всем были предоставлены машины для передвижений. Банк же располагался в трех поочередно купленных зданиях, соединенных между собой. Последнее покупали уже при мне.

По работе нашего французского банка было написано две книги — «Черные финансы компартии Франции» и «Тайны советских банков во Франции». Обе были посвящены нашему банку. Там говорилось, что из 20 тысяч клиентов банка 18 тысяч так или иначе были связаны с французскими коммунистами. Автор книг Jean Montaldo залез в мусорный ящик и вытащил непорезанную ведомость счетов, благодаря этому он смог вычислить это соотношение. Ведомости — это складывающаяся перфокарта, ее получают сотрудники каждый день и не хранят после обработки, а выбрасывают. До этого случая проход во двор банка, где находились мусорные баки, был практически свободный. Потом меры были приняты, уста-

<sup>1</sup> Читатели надеюсь, понимают, что я несколько смягчил диалог, чтобы не попадать под ножницы цензуры (*прим. авт.-сост.*).

<sup>2</sup> Кстати, когда был скандал с Березовским, выяснилось, что на его компании «Форус» и «Андава», зарегистрированные в Швейцарии, переводились подобные средства советских заграничных служащих «Аэрофлота», а также другая выручка, в частности, за проданные билеты. Причем из некоторых стран путь этих денег был весьма сложным и экзотическим — из Индии, например, их везли чемаданами в Сингапур, там меняли на черном рынке и банковскими каналами переводили в Швейцарию.

новили ворота и даже сотрудники стали проходить на работу, минуя этот двор. Не исключено, что документы подобрали после того, как мусор на свалку вывезла мусорная машина. Запросто могли вынести эти материалы и французские служащие, их никто бы не хватился. Так что серьезного детектива из этого не получится!

По возвращении в Москву мне предложили поработать главным экспертом в Управлении Внешторгбанка по контролю за деятельностью советских банков за границей. И 29 декабря 1977 года я стал вторым сотрудником в этом подразделении. До меня был только начальник — Эдуард Павлович Гостев. Вот мы это управление и создавали с нуля. Получил я оклад 280 рублей в месяц, больше чем начальники в других управлениях. Этому было объяснение. Проходило повсеместное повышение ставок, но вступало в силу только 1 февраля следующего года, причем с началом выплат с 1 декабря. Я же, попав в совершенно новый отдел, прошел сразу по новым ставкам. Гостев тоже не был сразу проведен приказом, он длительное время (примерно год) писал еще объяснительные записки по своей работе в Швейцарии.

Управление было создано после событий в Сингапуре. Его появление было неоднозначно воспринято коллегами из Госбанка. Дело в том, что там такой отдел уже существовал (руководил им Абас Вартанович Хштоян), и нам предстояло найти свое место под солнцем и разделить сферы ответственности. Госбанковцы не понимали — зачем мы созданы, а мы не понимали, чем нам заниматься! Такое продолжалось достаточно долгое время, потому сотрудники в управление набирались с трудом. Нам же было необходимо брать людей с опытом работы в совзагранбанках. В течение 1978 года удалось собрать только шестерых. Среди них были Владимир Путилин и Андрей Павлович Водяницкий (поработал недолго).

Мне в основном приходилось взаимодействовать не с самим отделом заграничных банков, а с управлением иностранных операций, возглавляемым хорошо мне знакомым Альбертом Георгиевичем Ворониным. Кроме того, в управление входил отдел валютного планирования (контролировавший валютный план Внешторгбанка). Задача этого отдела была не очень важная — есть гаишник на дороге или нет, машины все равно едут! А вот отдел Хштояна занимался всем подбором кадров заграничных банков, им приходилось разбирать все возникающие склоки между сотрудниками, их отзывами, направлениями, организацией проверок.

Нас постепенно стали привлекать к совместным плановым проверкам банков на местах. До этого такой практики не было. Мне, в частности, в 1980 году пришлось проверять отделение Моснарбанка в Бейруте (в комиссии было два человека, по одному от банка), а в 1982 году в Эйрбанк. Вторая проверка длилась 43 дня, и проверяющих было четверо. В результате такие выезды стали регулярными. Каждый банк мы старались проверять один раз в два года. Лишний раз мы не надоедали, чтобы не



создавать ненужной нервной обстановки. Тем более что опасные тенденции можно было отследить и по текущей отчетности, присылаемой нам постоянно. Хотя заграничные банки долго не могли привыкнуть отчитываться перед нами, до этого у них был один начальник — Госбанк. Важной задачей была унификация отчетности. Для того чтобы показатели банков были сравнимы. До нас у банков отчетность в зависимости от страны пребывания была различной. Например, в Бейруте вообще не было никаких требований ликвидности.

В управлении я проработал недолго — полтора года, потом меня назначили начальником отдела валютных операций в Управлении валютных операций. Объем работы в отделе постоянно рос. Не случайно, когда я пришел, в отдел в нем работало 18 человек, через два года в штате было 32 сотрудника. Появились подотделы. Мы стали выпускать свой бюллетень, рассылаемый в различные инстанции, включая Кремль. Исходили при этом из того, что начальникам трудно читать сообщения Reuters, а новостного телевидения нормального тогда еще не было. Мы включали в свой обзор цены на золото, цены на нефть, темпы роста инфляции, ВВП и т. д. Брокеры из совзаграничных банков нам ночью присылали на телетайп целые простыни экономической информации, мы ее разбирали и на базе этих материалов до двух часов дня делали ежедневный бюллетень.

Следовало спешить, но нельзя было подставляться. Если в бюллетене попадались орфографические ошибки, звонил министр финансов Борис Иванович Гостев (или его заместитель Николай Викторович Гаретовский) и издевался над нами. Этим любили заниматься и люди из ЦК. Причем к цифрам не придирались никогда! Регулярно получало бюллетень руководства Совмина. Развозил его по Москве курьер на автомобиле.

Нужно ли было ставить перед нашим отделом задачу выпускать этот бюллетень и пиарить свой банк? Не знаю! Этажом выше у нас сидело планово-экономическое управление, в рамках которого находился конъюнктурный отдел, который призван был этим заниматься. Но поскольку они не были оперативниками, то и работать быстро не могли. Поэтому мы по личной инициативе закрыли нишу, которую все равно надо было закрыть. Минфин, Министерство внешней торговли, Госплан требовали информации, более того, хотели проверить свою, полученную из других источников.

Постепенно появлялись новые финансовые инструменты. Так, никто у нас не работал с векселями. Но однажды Советский Союз стал выпускать векселя под экспортные кредиты. И в начале 80-х годов их много выпустил. Кажется, это было связано с газопроводом Уренгой–Помары–Ужгород. Тогда СССР много брал кредитов. И у немцев, и у французов, и у голландцев, и у австрийцев... Всем при этом выписывали векселя. Вскоре они стали болтаться на рынке с огромным дисконтом. Надо было срочно ими заняться. Можно было их очень выгодно выкупить (в некоторых случаях за 20%!) и в некоторых случаях досрочно погасить. Наш отдел и начал этим заниматься. В первую очередь мы ввели «право первой



ночи», подразумевающее обязательность предварительного предложения векселя эмитенту, если владелец желает продать наш вексель. Только если мы откажемся, он может выходить с ценой предложенной нам на рынок. Так что нам не было необходимости хитрить и покупать их втихую. Люди к нам шли регулярно. И мы, посчитав целесообразность приобретения, принимали решение и давали им ответ. Тем самым для страны были сэкономлены громадные деньги.

Так я проработал еще два года. В 1984 году меня перевели в управление кредитных операций, где я стал зам. начальника управления, ответственным за кредитование новых форм экономического сотрудничества. Надо было учиться работать с только что появившимися первыми совместными предприятиями. Закон о них был написан позже, но тогда было принято решение заниматься ими особенно внимательно.

Постановление Совета Министров СССР «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран» вышло 13 января 1987 года. Сразу (27 февраля 1987 года) на него отреагировали Министерство финансов СССР и Госкомитет по статистике совместным Письмом о ведении учета и отчетности на совместных предприятиях в международных объединениях и организациях, создаваемых на территории СССР И только 31 августа 1988 года Внешторгбанк СССР под № 15 выпустил Правила о порядке открытия и ведения Внешторгбанк СССР валютных счетов совместным предприятиям (*прим. авт.-сост.*).

Вскоре к нам пришли просить 43 миллиона дойче марок инициаторы создания издательского дома «Бурда моден». Еще в 1985 году мы получили записку от Генерального секретаря ЦК КПСС М. С. Горбачева с просьбой предоставить кредит на покупку типографии, красок и т. д. Мы ответили отказом, так как обеспечения нам никто не предложил. Очень активно этот процесс курировала Раиса Горбачева. Ей захотелось сделать модный журнал для женщин. А вот мне пришлось рубить желания высоких руководителей.

Но помимо основной работы у меня были и собственные проекты — это создание «Софинтрейд», Международного московского банка и, наконец, компании «Евролизинг ГмбХ» в Берлине.

16 сентября 1987 года я пришел к председателю Ю.А. Иванову и сказал: «Юрий Александрович, работа с новыми экономическими структурами заключается не только в их кредитовании, надо создавать и собственные инструменты. В частности, нужны торгово-финансовая компания, лизинговая компания и совместный банк с иностранным капиталом!» Он одобрил мою идею и разрешил мне работать над этими проектами. Что я и делал. Первым появился «Совинтрейд». Специальное постановление Совмина поручало московскому председателю исполкома выделить ему помещение, из резервов Совмина два автомобиля «Волга ГАЗ 3110»,

а руководителю установить зарплату на уровне министра СССР (600 рублей). Что-то еще. После этого я вновь пришел председателю. Им был уже Юрий Сергеевич Московский. Ю. А. Иванова в ноябре 1987 года ушла. Я попросился отпустить меня руководить новой созданной структурой. На что получил ответ: «Зачем тебе это, иди лучше в банк, там будет интересней». Я пошел советоваться к своему другу зампреду Внешторгбанка, и он мне ответил: «Ты, что, обалдел, решил в Москве на «Мерседесе» ездить, это я буду на нем ездить, а у тебя открылась возможность возглавить «Совинтрейд», вот и беги туда, не думая!» Я поверил ему и оставил недоделанные проекты Международного московского банка и «Евролизинга».

На «Евролизинг» сразу пошел помощник В. С. Алхимова Миша Абрамов. Он довел его до ума и уехал в Берлин первым начальником. А на ММБ из Парижа вызвали В. Б. Судакова. В первый момент Владислав Борисович на меня сильно обиделся, решив, что это я его подставил. Хотя к самостоятельному решению руководства я никакого отношения не имел! А под Судакова была создана отдельная группа, ей было дано отдельное помещение.

Я же пошел в «Совинтрейд», где проработал только шесть месяцев. Компания была учреждена Внешторгбанком и формально им руководилась. Председателем моего Наблюдательного совета был мой бывший начальник — начальник управления Эдуард Павлович Гостев.

Потом неожиданно меня сняли. Гостев вызвал и потребовал написать заявление об увольнении по собственному желанию. Я отказался, так как компания развивалась хорошо и причин для оргвыводов не было. Тогда в конце марта 1989 года было собрано акционерное собрание, на котором Внешторгбанку несложно было провести свое решение.

Была у меня одна крупная ошибка. Мы открылись в октябре 1988 года, но я не стал сдавать годовой бухгалтерский отчет за 1988 год. Решив, что два месяца — это не год. Все эти данные я собирался внести в отчет следующего года.

До конца 1989 года я был не у дел и, чтобы не болтаться без дела, по просьбе тогдашнего председателя Госбанка СССР Н. В. Гаретовского создал и зарегистрировал «Желдорбанк». Николай Викторович предложил в дальнейшем, если я не хочу, чтобы меня вновь столь же неожиданно снимали, работать с ним. Я согласился и получил первое задание. Больших трудностей это мне не составило. Составил учредительные документы. Затем собрал деньги — акционерный капитал с 32 железных дорог и через два месяца (!) банк существовал. Тогда же я написал заявление с просьбой освободить меня от назначения председателем правления, потому что Судаков к этому времени предложил мне войти в рабочую группу по созданию Международного московского банка. И этот банк был создан 11 сентября 1989 года.

Из того периода мне запомнилось обнаружение фальшивых слитков в Цюрихе. Юрий Александрович тогда много ездил в Швейцарию, ула-

живал ситуацию. Тогда ему очень помогли партнеры из «Barclays bank» и «Goldman Sachs (GS)».

Было обнаружено, что клеймо на продаваемых нашим банком в Цюрихе золотых слитках не соответствует действительности. Вместо заявляемых четырех девяток (очень высокая чистота металла) в действительности было три девятки и пятерка. То есть в течение многих десятилетий мы вводили в заблуждение покупателей! А уже при Горюнове кому-то захотелось проверить реальный состав нашего золота. Они просверлили слиток, провели исследование и обнаружили несоответствие. После этого начали смотреть уже все — кто мог и как мог! Все подтвердилось. Однако шум никому не был нужен, и его постарались замять. Наиболее недовольным советская сторона выплатила компенсацию. Часть слитков пришлось забрать, выкупить, обменять. Владимир Николаевич Горюнов сам в Цюрихе носил слитки в самолет и загружал их.

А вот когда советские войска вошли в Афганистан, появилась опасность, что наши авуары в долларах будут конфискованы или заморожены. Именно тогда был создан Валютный комитет (в пику или в противовес Совмину Косыгина), на котором главными скрипками были Алхимов и Иванов. Тогда появилось решение уйти из доллара в любые другие валюты. Что мы и сделали. В сентябре 1979 года соотношение доллар: марка равнялось 1,66. При этом доллар не подавал никаких признаков выздоровления, он падал в течение девяти лет. Так что избавление от него было логичным. Но на момент входа в Афганистан (конец декабря 1979 года) он начал дорожать и оценивался уже в 2,12 марки. И после этого не останавливался пять лет! А мы от него все это время избавлялись! Так что, когда в 1986 году мы подсчитали, во что обошлась нам эта операция, оказалось, не хватает нескольких миллиардов (насколько я помню — 5,4). Это и была истинная причина снятия Алхимова<sup>1</sup> и Иванова. Ревизию, после снятия Иванова, возглавлял в 1987 году Александр Рыченков.

Здесь хотелось бы напомнить нынешнему Правительству, что деньги исчезают не только из-за воровства или мотовства, но из-за неправильного управления. Могу смело заявить, что по причине того, что наша корзина бивалютна, Стабфонд, Пенсионный фонд и валютный запас страны за последние три года обесценился не менее чем на 29–30 млрд долларов! А какие проблемы мы могли бы снять за эти деньги! Этот вопрос к господам Путину, Фрадкову, Кудрину. И хотят они или нет — но переоценку и казны и загашника проводить надо регулярно. Иначе все обесценим! Дилеры Внешторгбанка сумели несколько снизить потери, отыграв 1,4 млрд долларов, однако общий итог оказался неутешительным. Поэтому дилерам не дали не только орденов и медалей, но даже специальной премии.

В 1991 году стало ясно, что в стране не развивается «межбанк», у него есть серьезные ограничители. В тот момент уже было четыре тысячи че-

<sup>1</sup> Председатель Госбанка СССР Владимир Сергеевич Алхимов покинул свой пост в 1986 году (прим. авт.-сост.).

тыреста банков. Ассоциацию банковскую возглавлял эстонский банкир из Тарту. И уже ни один банк не доверял другому. Но всем ясно, что деньги должны двигаться, межбанковские кредиты должны выдаваться! А граждане должны не бояться и нести деньги в банковские учреждения. В этот момент появилась идея создать рынок ГКО государственных бумаг, чтобы разнообразить баланс банков. А ведь в то время в России не было ни первоклассных, ни второклассных векселей, ни долгосрочных, ни краткосрочных государственных бумаг.

Будучи заместителем председателя ММБ, я продолжал поддерживать хорошие отношения с Центральным банком России. Скажу только, что «Совинтрейд» я создавал вместе с Олегом Владимировичем Можайсковым, с 1990 по 1992 год занимавшим должность начальника Валютно-экономического управления Центрального банка России. А в 1988 году мы, изучая опыт аналогичных зарубежных структур, ездили вместе в Чехословакию, Венгрию, ГДР, выпили там много пива, вдоволь наговорились.

Не случайно в работу по новому проекту включили и меня. В Центральном банке созданием нового рынка занимались О. В. Можайсков и А. И. Потемкин. Потом к нам присоединился Александр Захаров. И мы все вместе ходили в Минфин к Б. И. Златкис, отработывали детали запуска рынка ГКО.

Делалось это на базе Московской межбанковской валютной биржи, появившейся в первой половине 1991 года. Вокруг нее сформировалось ядро банков, при голосовании их представители выбрали меня первым председателем правления биржи. Председателем я пробыл два года. Потом началась сильнейшая война за это кресло. У генерального директора А. В. Захарова появилась сумасшедшая зарплата и всякие соц. фонды. Появились и возможности влияния в Мэрии, Патриархии и многих других важных организациях. Поэтому ведущие биржевики Захаров и Потемкин включились в борьбу за эти блага. Я в этой битве участвовал лишь формально. Победил Александр Иванович, а я стал рядовым членом совета директоров. В этом звании я сидел еще четыре года. Административными делами при этом занимался Захаров, политическими — Потемкин. Так что моя работа была скорее общественной, хотя мы, члены правления, получали ежегодную премию в 5000 долларов.

В середине 90-х известный борзописец Минкин в «МК» опубликовал статью, в которой все упомянул и меня, сказав, что Международный московский банк работает на бирже, которой заправляет зампред банка Кондратюк. Этим воспользовались, и меня вывели из Совета. Вообще Минкин, «полюбив» меня, через некоторое время вновь упоминал в своих статьях, в 1994 году даже включив в сотню самых влиятельных людей России!



---

Олег Иванович  
**Лапушкин**

**На это я сказал:  
«Все принадлежит России!»**

В Московский финансовый институт в 1959 году я поступил из-за его удобного расположения. Он находился на Церковной горке, а я жил неподалеку. Были у меня другие желания, но уверенности в успешной сдаче экзаменов в более престижный тогда вуз у меня не было. Вначале я вошел в большое солидное здание, оказавшееся военной кафедрой института. Часовой отправил меня за угол — там находилось менее солидное, небольшое четырехэтажное здание, напоминавшее школу. Это и был Московский финансовый институт.

Учился я на кредитно-экономическом факультете, в декабре 1963 года получил диплом. Дипломную работу мы писали, в виде эксперимента, в отделениях Госбанка. Я попал в Москворецкое. Учился я в одной группе с Владимиром Георгиевичем Малининым и Сергеем Антоновичем Овсейчиком. Нам троим и предложили, не теряя времени, занимать должности в валютном управлении Госбанка. Лучше распределения трудно было представить. Что мы в январе с Сергеем и сделали, а Владимир пошел во Внешторгбанк.

Возглавлял тогда управление Петр Терентьевич Носко. На первом этапе я в экономическом отделе изучал экономику банковских систем западных стран. Кроме моего отдела были подразделения совзагранбанков, социалистических стран, определения валютных курсов и др.

В мае 1965 году нас направили на практику в Моснарбанк в Лондон. Поехала целая группа, причем женатые на два года, а мы на полгода. Практика была чрезвычайно полезной, так как нам удалось поработать со всеми банковскими специалистами. Возглавлял банк тогда Дубоносов Андрей Ильич. А директорами работали: Борис Михайлович Лукашков, Владимир Алексеевич Дровосеков. Гостев Эдуард Павлович был начальником отдела.

Вернулся в Москву в тот же отдел и работал там до февраля 1969 года, пока не был отправлен экономистом в отделение Моснарбанка в Бейруте. Там уже работал мой товарищ Сергей Овсейчик, в следующем году, кстати, на работу приехал и Владимир Малинин.

Моей задачей с коллегой ливанцем было готовить бюллетень экономической информации и необходимые справки. В частности, если рассматри-

вались вопросы развития банковской системы в той или иной стране, надо было по ней найти нужный материал, если компании или банку, то о них собирать информацию. Интернета не было, поэтому пользовались прессой и справочниками, «Банковским альманахом». Ездили мы и по региону, знакомились с делами. Но командировки, конечно, заранее утверждались. У имеющих многократную визу, согласование было более простое.



**О. И. Лапушкин**

**1964–1969**

Экономист, старший экономист экономического отдела Валютного управления Госбанка СССР

**1969–1970**

Экономист в отделении Моснарбанка в Бейруте

**1970–1974**

Экономист Моснарбанка в Лондоне

**1974–1975**

Старший экономист Валютно-экономического управления (ВЭУ) Госбанка СССР

**1975–1981**

Директор представительства Моснарбанка в Москве

**1981–1986**

Генеральный управляющий отделения Моснарбанка в Бейруте

**1986–1988**

Представитель Московского народного банка в Москве

Проработав чуть больше года в Ливане, я в апреле 1970 года был переведен экономистом в большой экономический отдел в главную контору Моснарбанка в Лондоне. Председателем уже был Николай Васильевич Никиткин, директорами — Вадим Жолобов, Вячеслав Рыжков, Абик Хштоян, Александр Степанович Маслов...

Закончил работу в Лондоне я в апреле 1974 году уже начальником экономического отдела. Как и в Бейруте, готовил и издавал валютно-экономические бюллетени банка. Здесь они были солиднее, так как над ними работала целый отдел. Бюллетени были очень востребованы во всех наших госучреждениях. Но в основном предназначались руководству Госбанка и Внешторгбанка СССР. Были они еженедельными на двух языках — русском и английском. Содержали обзоры, прогнозы и подборку наиболее интересных публикаций английской прессы.

Для коллег в банке (из валютного и кредитного комитетов) мы готовили также внутренние обзоры по валютным рынкам. Курировал нас директор Жолобов.

При мне Вячеслава Рыжкова послали в Сингапур создавать отделение банка. Потом они с Тео приезжали два раза в год для отчетов.

Я тоже уехал из Лондона в апреле 1974 году. Вскоре, кажется, в 1975 году новый председатель Моснарбанка Сергей Андреевич Шевченко предложил открыть в Москве представительство банка. И поручил этим заняться мне. Немногие тогда понимали смысла в открытии представительства фактически советского банка в Москве. Но время доказало правильность этого решения. Возглавлял я его до 1981 года.

Главной моей обязанностью были переговоры с внешне-торговыми организациями. С ними мне нужно было иметь хорошие отношения, тем более что, ряд из них были нашими акционерами. Ну и, конечно, подготовка встреч руководителей Моснарбанка с партнерами в Москве. Организационная и информационная. Так как для кредитования Моснарбанк часто организовывал консорциумы



**1988–1989**

Начальник управления  
совзагранбанков Внешэконом-  
банка СССР

**1989**

Начальник управления  
короткошней Внешэконом-  
банка СССР

**1989–1992**

Генеральный управляющий  
отделения Внешэкономбанка  
СССР на Кипре

**1992–1993**

Генеральный управляющий  
отделения Внешторгбанка РФ  
на Кипре

**1994–1996**

Генеральный управляющий  
Русского коммерческого  
банка, Кипр

с другими банками, надо было работать и с ними. Так что заранее я представлял интересы Morgan Grenfell и Банка Шотландии (Bank of Scotland).

Забавно, что когда было принято решение провести официальное открытие совместного представительства и на это мероприятие приехали английские и шотландские члены правления, оказалось, среди них было так много лордов (человек шесть), что один из них пошутил: «Мы могли бы в Москве периодически проводить выездные заседания Палаты лордов!»

Со своими связями мы помогли коллегам находить взаимоотношения с советскими руководителями, тем более что они постоянно участвовали в совместных консорциумах. «Морганы» при этом были поактивней, а шотландцы работали более пассивно, но средства выделяли.

Организационно представительство было открыто при Госбанке. В главном банке как раз открылось управление внешних связей. Оно нами и занималось, помогло подобрать очень приличное помещение рядом с бассей-

ном «Москва» (сейчас там Храм Христа Спасителя), в бывшем здании купца Перцова, принадлежащем УПДК. Через три года нас переселили на Покровку.

Наш опыт оказался заразительным, и после нас представительства открыли Ost-West Handelsbank (OWHB) и Донау банк.

Сменил меня в 1981 году Александр Петрович Семикоз, а я был направлен генеральным управляющим в Бейрут. В самое «веселое» время. Пережить нам пришлось много! Хотя рынок для нас был хороший и работать было интересно.

Со временем напряжение усиливалось. Первые сложности произошли, когда в город вошли израильские войска и их танки стояли у наших домов и здания банка. Они даже хотели проникнуть в наш двор, танки делали попытку выломать решетку, якобы случайно.

Потом началась настоящая гражданская война. Одного моего зама (Владимира Георгиевича Тютюнко) даже захватили в заложники, к счастью, вскоре отпустили.

В этой ситуации было принято решение заморозить работу отделения. Первый с документами уехал на своей машине через Сирию в Москву Тютюнко. Я уезжал с последней группой. В банке остался только охранник, для присмотра за зданием.

Покинул я Бейрут не без сожаления в декабре 1985 года. А позже было принято решение отделение закрыть. Банковскую башню успел продать еще Виктор Николаевич Барышев, в начале гражданской войны, а само помещение банка, окружавшее кольцо здание башни, продавали позже, когда мы уехали.

В 1986 году уже без меня в Бейруте было продано все, даже лицензия. Что, на мой взгляд, было глупостью — следовало лицензию банка хранить, а помещение сдать в аренду.<sup>1</sup>

Вопрос о Кипре встал в 1987 году. Инициатива пришла от президента страны Георгиоса Василиу, он обратился с предложением об открытии нашего банка к послу Советского Союза на Кипре.

Председатель Внешэкономбанка Юрий Сергеевич Московский направил для этой работы в Никосию меня. В команде были еще Андрей Иванович Лукин, директор из Моснарбанка, и Валерий Павлович Ипатов зампред из Донау банка. Было это в конце 1988 года. Параллельно еще одна делегация изучала возможности открытия отделения на Мальте.

Нам все понравилось, о чем мы и доложили руководству. После чего я был направлен на Кипр уже для проведения организационных работ. Так как я знал ситуацию и людей в этом регионе.

Так в ноябре 1989 года я выехал на новое место работы. Нам быстро нашли хорошее здание, которое можно было переоборудовать под банк. При нем была приличная территория. Благодаря старым связям и накопленному опыту, отделение заработало уже в апреле 1990 года и сразу же начало активно действовать. К работе были привлечены заместителями Владимир Георгиевич Тютюнко и Эрнест Тамбе, работавшие в Ливане. Первым дилером стал Александр Николаевич Янушкин, позже трагически погибший. Стали собираться и другие ветераны бейрутского банка: Габи Хаджара (перебравшийся на остров до нас), из Франции приехал наш кредитник Адель Хури.

За счет крепкого кадрового кулака мы хорошо работали. К концу 1991 года наши активы превысили 300 млн долларов.

Так мы поступательно развивались до краха Внешэкономбанка в конце 1991 года. Как только Гайдар объявил в декабре, что ВЭБ банкрот, начались наши проблемы. Деятельность отделения фактически прекратилась, так как произошел арест некоторых наших счетов в ряде европейских стран, партнеры закрыли или резко ограничили выделяемые нам лимиты кредитования, операции сворачивались, активы сократились до незначительной величины. Чтобы что-то сохранить, мы использовали компанию ИТС, созданную для приобретения банковского здания. На нее мы перевели активы, избежав, таким образом, их ареста. Когда ситуация успокоилась, началась реорганизация, передача нас с баланса ВЭБ на баланс Внешторгбанка России, мы вернули средства на банковские счета и продолжили работу.<sup>2</sup>

Попытались в тот критический момент претендовать на доли при разделе страны и некоторые республики бывшего СССР. Посол Советского Союза на Кипре вызвал меня и попросил произвести оценку существующе-

<sup>1</sup> Окончательное решение о закрытии отделения было принято советским руководством в 1989 году (*прим. авт.-сост.*).

<sup>2</sup> Окончательно передача была оформлена лишь в январе 1993 года (*прим. авт.-сост.*).

го имущества. На это я сказал: «Советский Союз на обустройство отделения не дал ни копейки, а значит, и делить нечего — все принадлежит России!» Ответ полностью удовлетворил посла.

В последние годы остров стал для российских бизнесменов настоящей Меккой: на Кипре зарегистрировано свыше 100 фирм, контролируемых россиянами. Через эти фирмы из России ежегодно вывозятся миллиарды долларов (по некоторым оценкам, только за 1992 год на Кипре осело свыше \$2,5 млрд).

1993–1994 годы стали временем настоящего бума по созданию на острове филиалов и представительств российских банков. Казалось, Кипр превращается в зарубежный российский банковский центр. Быстрое проникновение российского банковского капитала на Кипр вызвало у местных властей беспокойство. И поэтому в мае 1995 года было принято решение ввести мораторий на создание на острове новых офшорных учреждений банками из России и стран СНГ.

Официальное объяснение моратория звучало так: следует уменьшить зависимость Кипра от быстро растущей сети кредитно-финансовых учреждений из России. В интервью немецкой газете Deutsche Press Agentur управляющий контрольным отделом ЦБ Кипра Андреас Филиппу заявил, что на Кипре действуют достаточно большое количество: 6 филиалов и 5 представительств российских банков. По числу этих учреждений Россия уже превосходила многие другие страны (с Россией мог соперничать, пожалуй, только Ливан). ЦБ Кипра ясно дал понять, что он не желает, чтобы такое преобладание сохранилось.

Другая причина, по словам г-на Филиппу, заключалась в том, что надежность российских банков представлялась киприотам весьма сомнительной.

Первая половина 1995 года была временем обострения банковского кризиса в России, начало которому положил крах Межрегионбанка. «Мы хотим подождать до тех пор, пока ситуация не прояснится, так как не хотим выдавать лицензии банкам, которые окажутся нежизнеспособными», — заявил тогда представитель ЦБ Кипра. Он пояснил, что срок моратория не ограничен, но после «решительного улучшения ситуации» он будет отменен.

Максим Акимов, Елена Станова. Российские банки на Кипре // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 08.02.1996

Работать было тяжело, и я предложил поменять имя банка, сделав его самостоятельным. Но в Москве в то время всем было не до Кипра, да и местные власти не захотели этого. Как я предполагал, переименование в отделение Внешторгбанка России проблем не решило.

Разрешение на открытие самостоятельного банка мы получили в 1994 году, после соответствующей поддержки от ЦБ России. Таким образом, мы

выполнили условие Центрального банка Кипра — получить поддерживающий документ от коллег из России. Я встречался с Виктором Владимировичем и привез необходимое письмо.

В августе 1995 года была получена необходимая лицензия ЦБ Кипра. Она не позволяла оказывать услуги местным кипрским компаниям или местным гражданам. В сентябре разрешение на вывоз капитала выдал Внешторгбанку и Центробанк России. Уставной фонд банка был определен в 5 млн кипрских фунтов (10 млн амер. дол.). Единственным акционером стал Внешторгбанк.

В результате на Кипре стал работать «Русский коммерческий банк — Кипр», которым я руководил до 1998 года. Начинали мы со штата в 20 человек (среди них было трое русских и пятеро арабов), большинство ветеранов Бейрута. В лучшие годы нас было около 30 человек, потом со снижением активности операций, происходило и сокращение штата. На должности клерков, по правилам страны, мы должны были набирать местные кадры. На руководящие должности ограничений не было (сейчас есть), так как их найти на Кипре было сложно.

При мне россиянами были: мой зам, два валютчика и компьютерщик. Вместе со мной пять человек.

Для начала работы акционер выделил банку депозит — два миллиона долларов. Затем мы стали набирать кредиты у местных и арабских банков. С марта 1996 года мы начали действовать как самостоятельный банк. Основными нашими клиентами были офшорные фирмы западных и арабских стран.

В 1998 году контракт у меня закончился. И я перешел на работу в другой банк.

...Инкомбанк открыл филиал на Кипре в августе 1993 года (в то время вывоз капитала из России преобладал над ввозом и филиал «делался» под этот вывезенный капитал). Первоначально руководство банка ориентировалось на обслуживание внешнеторговых операций российских клиентов Инкомбанка и действующих на Кипре офшорных пароходных компаний. В принципе так и получилось. Клиентами филиала стали офшорные компании, созданные как российскими, так и иностранными бизнесменами. Любопытной тенденцией последнего времени стал интерес к филиалу со стороны неофшорных компаний из бывших соцстран, ведущих бизнес с Россией.

1995 год был для филиала в целом удачным: выросло число клиентов (примерно до 1000) и баланс филиала увеличился до \$100 млн. В прошлом году филиалом была получена прибыль примерно в \$500 тыс. По словам Андрея Тюрякова, руководителя филиала на Кипре, по прогнозу специалистов банка, получение прибыли ожидалось не раньше чем через 6 лет. В кипрском филиале Инкомбанка сегодня работают преимущественно россияне, но есть и кипрские специалисты, в том числе имеющие стаж работы на финансовых рынках в Лондоне и Франк-

фурте-на-Майне. Сейчас банк готовится к переезду из Никосии в Лимасол, где приобрел в собственность два этажа пятиэтажного дома. Новый офис будет оснащен автоматизированной банковской системой, на которую Инкомбанк уже сегодня истратил \$200 тыс.

Довольно любопытны отзывы сотрудников Инкомбанка о российской банковской «тусовке» на острове. По словам инкомбанковцев, отношения между работающими на Кипре российскими банкирами в целом дружеские. Между ними идет обмен информацией, но совместного бизнеса нет. Правда, и о конкуренции пока речи не идет.

Максим Акимов, Елена Станова. Российские банки на Кипре // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 08.02.1996



---

Председателю Правления  
Госбанка СССР  
Тов. Алхимову В. С.

## Отчет

### О деятельности Отделения Моснарбанка в Бейруте в первой половине 1985 года<sup>1</sup>

В течение первой половины 1985 г. военно-политическое положение в Ливане оставалось нестабильным и взрывоопасным. Продолжали иметь место столкновения между христианскими и мусульманскими военными формированиями, обстрелы жилых кварталов, взрывы служебных и общественных зданий, похищение иностранных граждан и бандитизм. Большая часть дипломатических представительств западных стран либо перебазировалась в Восточный Бейрут, либо закрылись совсем...

Обстановка в Бейруте еще более обострилась после начала в середине мая, так называемой «лагерной войны» между палестинцами и вооруженными формированиями шиитов «Амаль»...

#### Положение в банковском секторе

...По нашему мнению, фактом, подтверждающим неуверенность местных деловых и банковских кругов в скором разрешении проблем в Ливане, следует также считать «бегство» капиталов из страны, перебазирование ливанских банков в другие страны, в частности, на Кипр, как путем открытия отделений и самостоятельных банков, так и покупки акций иностранных банков.

Что касается отделений иностранных банков в Ливане, то они заметно сократили свои операции с местной клиентурой и проводят осторожную кредитную политику. Более того, большая их часть перебазировала свои операции в Восточный Бейрут, а некоторые из них пошли на закрытие. В частности, по сообщению местной печати в мае с. г. была достигнута договоренность о покупке отделения «Чартерд Бэнк» и «Банк Нова Скотия» ливанскими банками. Однако Банк Ливана не согласился подтвердить указанные сделки, мотивируя свое решение тем, что он не был должным образом информирован об этом.

Следует отметить также, что в 1985 г. участились ограбления банковских и государственных учреждений в Бейруте. Так, например, в Западном Бейруте только в период с 10 по 12 апреля было зарегистрировано пять вооруженных ограблений банков, в том числе в двух случаях имело место нападение на курьеров банков, транспортировавших наличность. 10 апреля с. г. было совершено вооруженное ограбление Министерства экономики, откуда было похищено 12 слитков золота на сумму 2,4 млн лив. фун. Только в течение первых двух недель июня имели место более 4 случаев ограбления банков.

---

<sup>1</sup> РГАЭ ф.2324, оп.32, дело.2812.



## Деятельность Отделения

В указанных условиях и когда отсутствуют какие-либо официальные фирмы и компании по охране банков, Отделение предпринимало и предпринимает все возможные меры по обеспечению безопасности здания, ценностей и имущества (о чем мы информировали ранее). В последнее время были предприняты дополнительные меры по усилению безопасности кассы, запасного выхода и компьютера. Однако в условиях анархии и беспорядка, царящих в Бейруте, трудно гарантировать 100%-ю безопасность.

Как видно из изложенного выше, в первой половине 1985 г. деятельность Отделения продолжала проходить в сложной военно-политической обстановке. При этом после закрытия с апреля по настоящее время сообщений между двумя частями города, Отделение вынуждено работать в половину штата.

Как отмечалось в отчете за 1984 г., Отделение не планировало в текущем году расширение своей деятельности. Последовавшие после этого события не только не содействовали изменению такой политики, а, наоборот, заставили Отделение совместно с Главной конторой принять решение о дальнейшем сокращении его операций.

Как первый шаг, Отделение приостановило с мая с. г. дальнейшее участие в зерновых операциях, а выходящие в последующие месяцы кредиты не будут возобновляться.

В результате этого баланс Отделения к ноябрю с. г. сократится примерно до 600 млн лив. фун., против 1,6 млрд лив. фун. на 1 мая с. г.

Что касается оставшихся операций, то, учитывая их небольшой объем, а также способность Отделения в их финансировании, передача последних Главной конторе будет рассмотрена позднее в случае дальнейшего ухудшения военно-политической обстановки в Ливане. При этом имеется в виду, что такая передача не вызовет каких-либо затруднений, поскольку вся документация по ним уже находится в Лондоне.

Основные статьи баланса характеризуются слетающими данными :

## Ресурсы

	31.12.1984		31.05.1985	
	в млн лив. фун.	в млн руб	в млн лив. фун.	в млн руб
Капитал	5,0	0,5	5,0	0,3
Резервы	65,4	6,5	115,1	6,1
Спец. резервы (на сомнительную задолженность местной клиентуры, Судану др.)	30,7	3,0	51,1	2,7
От местных банков	24,5	2,4	43,9	2,3
От местной клиентуры	32,3	3,2	38,1	2,0
От Ближнего и Среднего Востока	0,3	0,03	0,3	0,02
От СССР	86,1	8,5	83,2	4,4
От МБЭС	22,2	2,2	100,2	5,4
От соц. стран	12,6	1,3	17,9	1,0
От других стран	340,4	33,7	542,7	29,0
От Главной конторы	46,8	4,6	168,2	9,0
От прочих источников	27,7	2,7	67,7	3,6
	694,0	68,6	1234,0	65,8

## Активы

	31.12.1984		31.05.1985	
	в млн лив. фун.	в млн руб	в млн лив. фун.	в млн руб
СССР	551,3	54,6	974,4	52,0
Главная контора	16,3	1,6	30,1	1,6
Соцстраны	—	—	—	—
МБЭС	—	—	20,3	1,0
Другие страны	55,3	5,5	134,3	7,2
Местные банки (вкл. Центр. Банк)	18,6	1,8	13,5	0,7
Местная клиентура	9,0	0,9	13,2	0,7
Прочие активы	43,0	4,3	48,2	0,7
	694,0	68,7	1234,0	65,8

Отделение в настоящее время осуществляет главным образом финансирование зерновых операций, которые, как указывалось выше, будут сокращаться, а также операций «А-форфе». Имеется также два консорциальных кредита, предоставленных Внешторгбанку СССР.

На местном рынке операции сведены до минимума.

Отделение является ликвидным в ливанских фунтах, в связи с этим оно вынуждено предоставлять местным банкам депозиты сроком до I месяца, стараясь привлекать от них, в свою очередь, депозиты в долларах.

Учитывая сложное положение местных банков, в случае сохранения присутствия в Ливане, было бы целесообразно разрешить Отделению увеличить операции с казначейскими векселями.

Осуществляются также переводные, аккредитивные и инкассовые операции, но в небольших размерах. Валютные операции осуществляются только для обеспечения потребностей банка.

Все операции, а также входящая и исходящая корреспонденция, находятся под контролем советских специалистов.

В целях обеспечения интересов также застрахована как транспортировка средств от Центрального банка, так и наличность в кассе. Также застрахованы здание и имущество банка.

Однако, как мы уже отмечали в наших предыдущих информациях, в сложившихся в Бейруте условиях обеспечить полную безопасность операций и материальных ценностей не представляется возможным. Тем не менее, советские специалисты направляют на обеспечение указанной безопасности все свои усилия.

Несмотря на указанные выше условия деятельности, Отделение обеспечивает выполнение указаний акционеров о рентабельности его операций. Прибыль за 5 месяцев 1985 г. до обложения налогом составила 3,6 млн лив. фунтов. Рентабельность деятельности будет сохранена, несмотря на указанное выше сокращение операций.

В указанных выше сложных условиях Отделение продолжало работу по взысканию сомнительной задолженности, из которой более 80% приходится на фирму «СЛИО». Однако последняя, ссылаясь на условия в Ливане и ее переговоры в Москве, не предпринимает каких-либо конкретных шагов по погашению своей задолженности перед банком. В последнее время Отделение не имеет каких-либо контактов с представителями этой фирмы.

### **Штат**

Как мы уже отмечали в своих предыдущих информациях, события 1982 г. и, особенно, последующие годы показали, что оставшийся местный штат лоялен банку. Однако в сложившейся в Ливане ситуации иметь 100%-ю гарантию от каких-либо незаконных действий со стороны штата не представляется возможным. При этом следует подчеркнуть, что большинство сотрудников выполняют 2-3 нагрузки без соответствующего увеличения заработной платы при значительном уровне инфляции и обесценивании ливанского фунта.

Ситуация со штатом особенно осложняется в результате отсутствия возможностей у сотрудников, проживающих в восточной части города, выходить на работу уже на протяжении длительного времени.

Следует также иметь в виду, что в своих рекомендациях по ревизии деятельности Отделения в 1984 г. внешние аудиторы рекомендовали во избежание каких-либо незаконных действий со стороны штата разделить должности главного бухгалтера и начальника компьютерного отдела, а также рекомендуют иметь независимого внутреннего аудитора.

Однако совмещение указанных выше должностей, как сообщалось ранее, связано с нехваткой местного штата.

### **Здание**

Как известно, после продажи части банковского здания в собственности Отделения осталось 3-этажное помещение, которое при современном объеме операций и количестве штата, конечно, является излишним, и вопрос целесообразности его сохранения всецело связан с перспективами деятельности Отделения. В настоящее время его содержание обходится Отделению всего в 0,5 млн лив. фун. или 25 тыс. рублей.

В настоящее время возможность его продажи не изучалась. Однако, по нашему мнению, учитывая незначительные расходы на его содержание, и если Отделение должно сохранить свое присутствие в Ливане, продавать все здание и арендовать его часть (что, по нашему мнению, не представляется возможным) нецелесообразно.

### **Перспективы деятельности**

Если Отделение должно сохранить свое присутствие на Ближнем Востоке без перебазирования его из Ливана, то, учитывая создавшуюся военно-политическую обстановку в стране, его операции должны быть сведены до минимума, обеспечивающего рентабельность деятельности.

При этом такой объем операции должен определяться возможностями Отделения по их самостоятельному финансированию. Отделение уже на протяжении определенного времени испытывает трудности в привлечении средств, на нормальных, рыночных условиях. Как показала практика, большинство банков в регионе и в Западной Европе прекратили операции с действующими в Ливане банками.

Исходя из этого, если оно должно сохранить свое присутствие в Ливане и на рентабельной основе, Отделение должно продолжать политику минимизации операций на местном рынке, сконцентрировав свою деятельность, главным образом, на финансировании внеш-

неэкономических связей СССР с учетом сократившихся возможностей по привлечению необходимых средств в иностранных валютах.

При этом в целях обеспечения безопасности операций следует учесть рекомендации внешних аудиторов и напряжение, которое Отделение испытывает в связи с невыходом на работу сотрудников, проживающих в восточной части города, в случае закрытия путей сообщения с западной частью, где находится банк, а также отсутствие в штате телетайпистки и машинистки.

Одновременно для избежания негативных последствий и учитывая, что темпы инфляции опережают устанавливаемый ливанским правительством рост заработной платы, руководству Отделением должно быть дано право на необходимое корректирование зарплаты местному штату с учетом обеспечения утвержденных финансовых результатов.

Управляющий  
Бейрутским Отделением Моснарбанка  
О. П. Лапушкин  
20.6.85

---

Илья Константинович  
**Ломакин**

**Нам предложили  
начинать все свои речи  
со слов: «Бис миля  
э ля рохман э рохим!»**

**Как меня сплавляли из института**

Банкиром я стал исключительно благодаря моим родителям. Хотя, казалось бы, какое мой отец, военный, имел отношение к финансам?! Практически с самого детства, когда произошла революция, и до окончания Великой Отечественной войны он служил в армии. Ну и мама, как жены военных, была домохозяйкой. И, тем не менее, когда я учился в десятом классе, мой отец вдруг порекомендовал мне поступать в Московский финансовый институт. Очевидно, он видел дальше меня. В то время мало кто мечтал о карьере финансиста. Это было время романтики, физиков и лириков. Все мои друзья шли в МАИ, МИФИ, Физтех... Да и я собирался поступать в геологоразведочный институт. Постоянно ходил с друзьями в походы. Был заядлым туристом, поглощал книги про путешествия и приключения. Как и большинство сверстников, мечтал об великих открытиях в науке, больших комсомольских стройках, хотел участвовать в покорении космоса или, на худой конец, стать разведчиком.

В общем, о финансах я и не думал. Профессия финансиста в наших рейтингах стояла на последних местах. Особенно у ребят. Финансист представлялся тихим, худым хиляком, в очках и черных бухгалтерских нарукавниках.

И, тем не менее, я поступил на финансово-кредитный факультет Московского финансового института. Начинались самые незабываемые студенческие годы. Я сразу понял, что получение знаний определяет дальнейшую судьбу. И все годы в институте уделял большое внимание учебе. Это позволяло мне чувствовать себя уверенно и быть достаточно успешным студентом. Делал я это без напряжения — учиться мне было интересно. Конечно, было иногда нелегко, безоблачной жизнь не была.

Причем все сложности я создавал себе сам! В 1966 году, будучи на пятом курсе, незадолго до завершения учебы в институте, написав диплом, я поехал в тайгу в поход сплавиться на плотах. Надо сказать, что на протяжении всего времени учебы меня не покидал интерес к геологии, открытию новых, неведомых мне просторов нашей страны. В тайгу я выезжал каждое лето. Сдав экзамены, на два, два с половиной месяца. Причем мне не нравился обычный отдых. В походах мне было

интересно общаться с местными людьми, живущими в этих краях. Заниматься вместе с ними рубкой просек, сплавливать по реке лес на плотах. Насколько это было тяжело и опасно, настолько же интересно. Это была проверка настоящих мужских качеств. В таких экстремальных условиях вырабатывалось умение коллективных действий, взаимовы-



**И. К. Ломакин**

**1966–1967**

Инспектор кредитного отдела  
Первомайского отделения  
Госбанка СССР

**1967–1968**

Инспектор Главного валютно-  
го управления Госбанка СССР

**1968–1970**

Студент Института  
восточных языков при МГУ

**1973–1978**

Директор Русско-Иранского  
банка (Тегеран)

**1979–1983**

Главный эксперт  
отдела совзагранбанков  
Главного валютного управле-  
ния Госбанка СССР

**1983–1988**

Заместитель управляющего  
Отделения Моснарбанка  
в Сингапуре

**1988–1992**

Представитель Моснарбанка  
Лондон, Морган Гренфилд  
и Банка Шотландии в Москве

ручка, понимание необходимости полного доверия друг другу. То, что потом очень понадобилось во «взрослой» работе!

Итак, я написал дипломную работу и с чистой совестью отправился в тайгу, «за туманом»... Уверенный в том, что успею вернуться и сдать госэкзамены. Тем более мне готовиться к ним особо не надо! И вот на одно из важнейших событий в моей жизни — опоздал. На три недели! Из-за проливных дождей в районе, где мы сплавливались, произошло наводнение и наши плоты затонули.

Представляете мое состояние, когда я возвращался в Москву, когда входил в институт? К этому моменту, конечно, прием экзаменов уже закончился. Каково мне было смотреть в глаза перед преподавателям, родителям, однокурсникам? Нашим деканом был Игорь Васильевич Левчук. Позднее я постоянно взаимодействовал с ним по работе: он был освобожденным секретарем парткома Госбанка СССР, работал в ЦК КПСС, курируя вопросы кредитных учреждений Советского Союза. На пенсию же ушел с должности заместителя Председателя Госбанка СССР. Сейчас ему больше восемьдесят лет. И мы поддерживаем с ним хорошие отношения.

А в тот раз он проставил мне за неявку двойки по всем предметам и исключил из института. Вот так пять лет учиться, быть без пяти минут дипломированным специалистом и так все разрушить!

Пришлось идти работать в Первомайское отделение Госбанка СССР в Измайлове. Работал простым инспектором в кредитном отделе в команде с восемнадцатью женщинами. Для меня это было большим ударом, так как мои сокурсники Юра Полетаев и Владимир Телегин были распределены в это время во Внешторгбанк.

Через шесть месяцев меня допустили до дипломной работы и сдачи государственных экзаменов, которые я сдавал с международной группой (они учились на полгода дольше). Но при этом я должен был писать заявление, каяться. Это был хороший урок для меня, по сей день, я очень требователен к себе.

Заканчивая рассказ о студенческих годах, не могу не вспомнить с глубокой благодарностью своих преподавате-



**1992–1995**

Заместитель управляющего  
Отделения Моснарбанка  
в Сингапуре

**1995–2002**

Председатель Правления  
«Моснарбанк-Москва»

**2002–2007**

Главный исполнительный  
директор «Еврофинанс-  
Моснарбанк»

лей: И. В. Левчука (несмотря ни на что!), И. Л. Калихмана, А. Л. Реуэля, В. В. Щербакова, М. М. Усоскина.

В заключение этой части вспомнился случай уже из 90-х годов. На день рождения Геращенко в столовой Центробанка мы мирно беседуем с пенсионером, советником какого-то банка Игорем Васильевичем Левчуком. К нам подходит, президент банка «Возрождение» Дмитрий Орлов иронично спрашивает меня: «Илья, а ты что с ним пьешь?! Он ведь нас из института исключал!» Дело в том, что у нас действительно оказалась очень похожая студенческая судьба.

### Как Иран заговорил по-арабски

И вот после всех этих приключений я воссоединился со своими друзьями-однокурсниками. Меня тоже взяли в Главное валютное управление Государственного банка СССР. Руководил им тогда Петр Терентьевич Носко. Поручили заниматься протокольной работой. Управления внешних связей в банке еще не было. До меня на этом посту трудился Гучак, уехавший на работу в Лондон. И стал я организовывать встречи и проводы всяких иностранных банкиров. Видимо, я сумел проявить себя на этом участке, через два года, меня направили учиться на специальный факультет Института восточных языков при МГУ — изучать арабский язык. К тому времени я активно занимался общественной работой и вступил в члены партии.

В арабском мире у нас был один банк — в Ливане (отделение Моснарбанка в Бейруте). Именно там были нужны выпускники этого спецфакультета. По сокращенной программе я отучился там два года. И после обучения меня направили на работу... в Тегеран!

А получилось это так. В 1971 году меня вызвал начальник управления кадров Матвеев, поздравил и сказал, что по представлению Госбанка СССР и решению ЦК КПСС я поеду в Иран. Моему удивлению не было конца: «Как в Иран? Я же учил арабский язык!» «А на каком там говорят?» — спросил Матвеев. Пришлось объяснить, что у персов и арабов один «Коран», а язык разный и в Тегеране надо знать фарси. Надо сказать, что тогда попасть за границу было очень сложно. Поэтому начальник управления кадров мне сказал, чтобы я помалкивал и ехал в Иран. Иначе вычеркнут из списков и Бог знает, когда я туда вновь попаду! В итоге в 1972 году я успешно уехал в Иран при полной уверенности ЦК, что в Иране говорят на арабском языке. И это при том, что там работали очень подкованные квалифицированные люди.

Русско-Иранский банк был создан еще в 1923 году, капитал его был полностью советским. Он достаточно успешно работал, выполнял свою роль в обслуживании торговых отношений между нашими странами.

В Русско-Иранском банке я стал курировать экономический сектор и сектор валютных операций. Ответственен я был за выпуск бюллетеня.

В банке работало человек семьдесят, из них четверо или пятеро были советскими гражданами. Я работал при двух председателях банка. Поэтому могу сравнивать. С точки зрения деятельности банка, оба были полезными руководителями. Вначале банк возглавлял Константин Назарович Жуков. Его сменил Павел Дмитриевич Николаев. Это были два антипода.

Павел Дмитриевич — незаурядный человек, командир роты штрафников во время Великой Отечественной войны. Хороший, правильный, убежденный коммунист, жесткий и властный. Работал он помощником председателя Госбанка СССР, кажется Свешникова. По своему предыдущему опыту и образованию, конечно, человек в системе совзагранбанков был не свой. Не было у нас тогда практически банкиров с международным опытом, кроме тех, кто успел пройти школу заграничных банков. Николаев не знал английского языка (и всех других, кроме русского) и выходил из положения следующим образом. Когда приходили иностранные делегации, он спрашивал: «Ду ю спик инглиш?» И если ему отвечали утвердительно, то отвечал с сожалением: «Ай спик джоман!» Не научился он, хотя неоднократно пытался, и водить автомобиль. Первое, что он сделал, взяв управление банком на себя — запретил использование ручных компьютеров NCR (вернее, примитивных еще арифмометров). Помню, как он обратился ко мне: «Илья Константинович, вот это выбросить! Обманут банк, обворуют!» Вновь у нас появились забытые счета. Мы вернулись к записям в Главной бухгалтерской книге.

Несмотря на все эти причуды, банк работал нормально.

Жуков был интеллигентом, хорошо знающим французский язык и проработавшим несколько лет в Париже. Был очень мягким и вежливым и исключительно приятным человеком. Руководил он тоже хорошо. Но в то суровое время такие манеры не ценились. Николаев был более понятен тому уровню сознания людей!

Константин Назарович руководил банком между двумя сроками работы Павла Дмитриевича. Вернувшись в Тегеран, Николаев провел тщательную ревизию деятельности предшественника. И заявил, что Жуков был плохой руководитель, не отчитался за какие-то командировочные, значит, нечист на руку. Более того, он написал соответствующую бумагу и пустил ее по партийной линии. Я был тогда секретарем партийной ячейки (называлась она для конспирации профсоюзной), поэтому вынужден был всем этим заниматься. Письмо было с передержками и явно рассчитано на партийное бюро посольства, бдительно следящее за сохранением порядка (в их понимании) на вверенных объектах. В финансах они ничего не понимали, так как были геологами, инженерами, технологами... Любое обвинение они воспринимали как покушение на основы социализма. Главное им было вовремя дать партийную оценку! Высказывал свое мнение и я, успокаивал, что если и были Жуковым совершены нарушения, то он не покушался на основы общества и делал обычные ошибки работающего человека. И человек он наш, советский, выдержан-

ный и надежный. Секретарь партбюро посольства тогда даже вызвал меня и попросил написать сказанное, оно было так далеко от проверяющих, что они не могли это зафиксировать самостоятельно. В результате документ был серьезно смягчен, но на Жукове осталось клеймо не достаточно благонадежного сотрудника.

Поскольку, к несчастью Жуков в Тегеране однажды задел своей машиной перебегавшую дорогу девочку. Константин Назарович сразу остановился и отвез ее в больницу. Иранцы — фаталисты и не сильно соблюдают правила уличного движения, так что Жуков не был виноват в инциденте. Но из этого случая в дальнейшем попытались раскрутить целый детектив.

Был у нас местный управляющий — иранец с русскими корнями Изади. Он возглавлял также кредитный отдел. Прекрасный человек, знающий специалист. Сейчас, кстати, ему лет семьдесят и он живет в Париже.

Так вот Жукова обвиняли в том, что компенсацию на лечение девушки ему помог сделать Изади. Константину Назаровичу стали «шить» связь с иностранцами, объявив его чуть ли не шпионом, подкупленным иранской стороной. Наши органы с радостью уцепились за такую историю и начинали копать. Факты в этом случае были не нужны. Конечно, ничего не накопили, но вот из-за таких «писем» и закончилась карьера Жукова. Совершенно незаслуженно. Хотя практически все профессионалы, безусловно, подтвердят, что это был кристально честный человек и сильный специалист.

Экономика Ирана тогда была на подъеме, она росла высокими темпами. Для нас особо был интересен начавшийся с 1975 года банковский бум. В Иран пошли работать иностранные банки: американские, английские, французские... Создавались филиалы, самостоятельные банки открывать не разрешалось. Приемы по этому поводу происходили буквально каждую неделю.

Иран тогда был в хороших отношениях с большинством стран мира, в том числе и с Советским Союзом. Да и отношение к Ирану в мире также было достаточно благоприятным.

Не место здесь говорить о каких-то политико-социальных корнях революции, которая привела к власти Хомейни. Но было очевидно, что когда девяносто пять процентов богатства страны, находясь в руках пяти процентов населения, хорошо история не закончится! И это, в конечном счете, погубило шахский режим.

Программа модернизации, которая осуществлялась с помощью иностранных специалистов (к моменту исламской революции их было в стране уже 300 тысяч!), пошла наперекос. Страну разьедала невероятная коррупция. Это вызывало разочарование у многих иранцев, возмущение в обществе. Монархия сама себе рыла яму.

«Ситуация вокруг Ирана: истоки и перспективы»

Лекция Леонида Шебаршина, бывшего начальника внешней разведки КГБ СССР, прочитанная в МГУ 18 октября 2006 года

Я уехал из Тегерана в 1978 году, за неделю до отъезда в декабре из страны шаха.

Шах Мохаммад Реза Пехлеви вместе с семьей вылетел в Египет 16 января 1979 года. 9–10 февраля восставшие захватили большинство полицейских участков, армейских казарм и военных баз. Исламская революция победила 11 февраля 1979 года (*прим. авт.-сост.*).

По сути всю революцию я прожил в Тегеране и уехал из него, когда все было предрешено. Я ходил по этим улицам, видел обстрелы, погромы. Они начались за шесть месяцев до нашего отъезда. Восстание было воистину народное. Шахскую гвардию буквально забили палками и камнями. Революцию проглядели и мы, и американцы. Когда шах уже не имел реальной власти, из Москвы ему приходили поздравления с праздниками с пожеланием всяческих успехов.

Тем не менее, накануне исламской революции, в декабре 1978 года, из Москвы прозвучало предостережение: Л. И. Брежнев 11 ноября предупредил Америку о недопустимости постороннего вмешательства в дела Ирана (*прим. авт.-сост.*).

Вначале шах еще пытался сопротивляться, в южной части города, на площади Жале верные ему люди поставили танки «Чифтен» английского производства, установили виселицы и вешали активистов-революционеров. Потом шахская армия расстреляла невооруженную толпу. Эти огромные танки сделали несколько выстрелов по кварталам бедных иранцев. Глиняные кварталы разлетались от одного залпа. Помню, было много крови! И шах не выдержал этого психологического давления.

Первые признаки грядущей революции проявились в конце лета 1978 года. По стране прокатились массовые волнения и забастовки. Их главным лозунгом был: «Долой шахский режим!» 8 сентября по призыву исламского духовенства на улицы Тегерана вышло более тридцати тысяч иранцев, одетых в белых саваны — в основном это были учащиеся, студенческая молодежь, ремесленники и мелкие торговцы. Они несли антимонархические и антиамериканские транспаранты. Демонстрация была расстреляна, и этот день вошел в историю под названием «чёрная пятница» (*прим. авт.-сост.*).

И когда 8 сентября 1978 года на тегеранской площади Жале шахские власти подавили огнем массовую демонстрацию, то зачинщиками расстреля сотен иранцев стали специально присланные из Израиля полицейские подразделения.

Солодарь Цезарь. «Дикая полынь», М., 1986

Кульминация событий — декабрь 1978 года, против продолжающихся демонстраций были использованы танки. Горожане стали устраивать так называемые «стены огня». Они поджигали разложенные поперёк улицы автопокрышки, чтобы помешать полиции окружить митингующих.

Начался разгром города. Бунт бессмысленный и беспощадный, как говорил классик. Были сожжены все автобусы, на которых, как вы понимаете, не ездили богачи, их использовал народ. Были разгромлены все кинотеатры, начали громить банки. Они, как и наш, были окружены оградой. Революционные бойцы подъезжали к зданиям, к решеткам привязывали тросы и машинами выдергивали их, после чего врывались на территорию банков и сжигали, громили все, что ни попадя. Наш банк не тронули, мы заблаговременно наклеили на всех окнах портреты Хомейни, и бросать в них камни стало неудобно. А может, и потому что к советским тогда относились более уважительно.

Наши кураторы из посольства, которые еще недавно говорили: куда нам ходить, куда не ходить, постоянно проводили инструкции, лекции о правилах нашего поведения, неожиданно пропали! Перестали они нас пускать и на свою охраняемую территорию. Запретили въезд машин на территорию посольства, аргументировав это тем, что наши машины не проверяются и в них может быть заложена взрывчатка. Мы мотались, когда это было необходимо, по городу. Никакой защиты у нас не было, нас просто оставили на произвол судьбы. А так как жили мы на севере Тегерана в летней резиденции посольства, то нам приходилось ехать на работу через весь город. Так как банк располагался в южной части города. Было это явно небезопасно, ведь как только на улице появлялась машина с иностранцем, она переворачивалась толпой и сжигалась. Хорошо, если водителю и пассажирам давали выскочить из нее. Так, кстати, случайно погибли два или три сотрудника наших компаний, работающих в Иране. Не остановились по требованию стражей исламской революции, и их обстреляли вслед.

Наши дома, вместе с домами работников «Аэрофлота» и других созагранучреждений, находились, как я уже говорил, на территории летней резиденции посольства. Эту территорию еще в незапамятные времена, получили русские казаки, и она до сих пор принадлежит России. Недалеко, километров в четырех от нас, располагался роскошный Ниаваранский дворец шах-ин-шаха. И когда революционная ситуация подошла к развязке, то с ближайшей горы (высотой метров сто), через нас по нему велась постоянная стрельба из пулеметов. Было действительно страшно, но бросить все мы не могли. Кстати, Дима Мозгин в это время один сидел в Исфагане и постоянно просил его отпустить, хотя бы в Тегеран.

В ночь штурма дворца мы слышали крики «Аллах Акбар!», стрельбу, взрывы, видели толпы орущих людей, бегающих прямо перед нашим домом. Погас свет. Думаю, не стоит говорить, какое состояние было тогда у меня, ведь я был ответственен не только за свою судьбу. В этой ситуации я посадил в машину свою жену с двумя детьми (дочь и незадолго до

этого родившегося сына), жену коллеги Леонида Громова с детьми и приготовился к эвакуации. Я решил, если толпа вторгнется к нам, несмотря ни на что прорваться из этого окружения. Больше рассчитывать было не на что и не на кого! Ни полиции, ни охраны посольской! К счастью, тогда все обошлось. Целью атакующих был шахский дворец, на нас они не стали отвлекаться.

Одним из первых декретов нового правительства Хомейни в 1979 году был Декрет о национализации всех иностранных банков. В 1983 г. был принят Закон Исламской Республики Иран «О банковских операциях без рибха (ростовщического процента)» (вступил в силу с 1984 г.). В соответствии с ним все банки в стране должны были в течение года перевести свои депозиты на беспроцентную основу, а в течение трех лет привести все свои операции в соответствие с требованиями шариата. Функционировать в результате этого стали только государственные банки. Открытие частных и иностранных банков законом разрешалось лишь в свободных экономических зонах. И даже в них национальный капитал должен был составлять не менее 51%.

В Законе также предусмотрена особая социальная роль исламских банков. Так, в соответствии с Конституцией страны, банки обязаны выделять часть средств для выдачи беспроцентных ссуд нуждающимся.

Банкам запрещается участвовать в финансировании проектов по производству предметов роскоши и потребительских товаров, не являющихся предметами первой необходимости.

Только в 2001 году был принят ряд мер по либерализации банковской сферы. В частности, были открыты два первых частных банка (банк New Economy и банк Parsian). Позже появились первые иностранные банки (арабские) (*прим. авт.-сост.*).

Мне пришлось уехать в СССР.

Осенью 1982 года я был вновь направлен в Тегеран в составе специальной правительственной комиссии. Возглавлял ее зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев. В нее входили Альберт Георгиевич Воронин и юрист банка Дмитрий Леонидович Иванов. Мы должны были провести переговоры с Центральным банком Ирана о судьбе активов Русско-Иранского банка. Забегая вперед скажу, что иранцы поступили абсолютно честно и вернули нам вложенный капитал и резервы.

Пробыли мы для этого в Иране три месяца.

Хорошо помню первую встречу в Банк Маркази Иран (Центральном банке). В зале с одной стороны стола расположились мы шестером, с другой стороны человек двадцать иранцев. Среди них были представители высшего духовенства, надзиравшие над процессом, и новые экономические лидеры страны. В переговорном зале висел огромный плакат, нарисованный гуашью, который я специально сфотографировал. На нем была изображена огромная толпа иранцев, которые подняли



вверх руки, и все эти руки сливаются в один общий кулак, который держит за горло и душит Брежнева и Картера. Из этого можно представить, какой предварительный заряд для переговоров был у нас, когда мы увидели этот плакат.

Далее Председатель Центрального банка предложил нам начинать все свои речи со слов: «Бис миля э ля рохман э рохим!» Что означало «Во имя аллаха, милостивого и всемогущего!» Макеев меня переспросил, что они сказали, и уверенно ответил, что не будет это повторять. Последовала реакция руководителя иранской делегации — если мы не будем этого говорить, то переговоры невозможны. Мы покинули Центральный банк и три недели бодались с иранцами на всех уровнях, от посольства до банка. Руководитель нашей делегации Макеев тем не менее наотрез отказывался произносить эту фразу. У советских собственная гордость!

Нашей делегации выделили небольшую квартиру в посольском жилом доме. Все это время мы и сидели в ней. Выходить было просто некуда, все учреждения были закрыты, в 1982 году началась война с Ираком, обострявшая и без того напряженную обстановку. К довершению всего, исламскими властями сразу был объявлен сухой закон и за употребление спиртных напитков можно было поплатиться головой. Единственным нашим занятием была игра в преферанс. Все при этом нервно курили, и в комнате было нечем дышать, т. к. окна открывать не разрешалось — в городе ввели светомаскировку, по вечерам не включался свет, чтобы авиация противника не обнаружила важные объекты. Где-то, в других кварталах, падали бомбы, благо не рядом с нами.

По очереди мы готовили кашу. Однажды, демонстрируя свой демократизм, взялся на всех варить рисовую кашу Макеев. Опыта у него явно не было, она получилась излишне жидкая, тогда Альберт Георгиевич добавил в нее манки. Чтобы его не расстраивать, все это мы съели.

За три месяца, пока велись переговоры, мы еще перенесли налет на наше посольство. Произошел он в конце декабря, в годовщину ввода советских войск в Афганистан. Как говорили впоследствии работники посольства, налет был хорошо разработан и не был спонтанным действием. Сотни тысяч людей в 9 часов утра окружили посольство и начали в мегафоны скандировать. Крик стоял часа три или четыре. Мы сидели внутри, как кролики, так как выйти оттуда было невозможно. В два часа дня начался штурм посольства и прилегавших к нему жилых зданий сотрудников. Через забор полезли люди с палками. Осаждавшие, ворвавшись внутрь здания посольства, разбили внутри все, что им попало под руки, включая красивейшую люстру, оставшуюся еще со времен Александра Грибоедова. Один из мародеров пытался в актовом зале разбить мраморный бюст Ленина, бюст упал и сломал ему ногу. Погром продолжался примерно час. Во время штурма никого не убили, но некоторые сотрудники попали в больницы из-за серьезного шока, получив инфаркты. Собаки посольские спаслись, так как предусмотрительно спрятались по щелям.

Только к часам пяти или шести прибыли работники правопорядка, поставили пулемет на крышу посольства и стали стрелять по верх голов, чтобы разогнать толпу.

В комнате мы сидели вшестером, и когда все закончилось, достали из шкафов разные «успокаивающие» напитки из неприкосновенного запаса и принялись снимать стресс. Альберт Георгиевич Воронин решил померить давление, так как у него болела голова. Позвали врача. Когда измерили давление, у него оказалось сто девяносто на сто двадцать. Я еще над ним пошутил по этому поводу, ну и для интереса померил давление себе, оно оказалось тоже повышенным для здорового человека: сто восемьдесят на сто десять. Такой был психологический стресс.

В итоге мы все-таки подписали документы, которые были составлены на фарси. Все счета, по которым еще много лет получали деньги, составили несколько томов подготовленной документации. Один комплект, как положено, остался в Иране, а другой мы привезли и сдали в архив Госбанка СССР. Через какое то время от наших сотрудников, у которых в Иране остались счета, пошли запросы, как бы им вернуть свои деньги. Список таких людей к нам пришел из ЦК. Требовалось посмотреть их остатки на счетах. Мы пришли в архив и обнаружили, что вместо нескольких томов привезенной документации лежит маленькая папка, а в ней только несколько бумаг по приемке документов. Самих же документов не было! Оказалось, что приходил, как сейчас помню, главный эксперт товарищ Атаманюк из валютного управления и, посмотрев на тома, написанные на неведомом языке, подумал, что их все равно никто не прочтет, и распорядился их выбросить. В результате остался баланс и еще несколько документов на русском языке. И пришлось нам посылать иранской стороне письмо с просьбой выслать копии необходимых бумаг.

Я рад, что потом началось постепенное потепление в наших отношениях. Есть много объективных политических, экономических причин, по которым мы должны находиться в нормальных отношениях с Ираном. В первую очередь потому, что это наш сосед.

### **В мистическом Сингапуре**

Далее я работал главным экспертом в Главном валютном управлении в отделе совзагранбанков Госбанка СССР. Управление тогда возглавлял А. Г. Воронин, с которым я и в Тегеране кашу ел.

Интересный момент произошел в эти годы, связанный с выделениями денег на Сингапурский банк, для покрытия им убытков. Каждый год туда выделялось от тридцати до пятидесяти миллионов долларов. Все это оформлялось решением Политбюро! Мы с Черновым готовили документы в Москве, Суворов сидел в Сингапуре. Виктор Сергеевич Алхимов говорил, что надо немного завышать необходимую сумму помощи, аргументируя это тем, что если по какой-нибудь форс-мажорной причине денег не хватит, не придется дополнительно просить и писать объясни-

тельные бумаги вождям. В результате в течение трех-четырех лет накопилась некая сумма (50 или 60 млн), в итоге оказавшаяся излишней. Тогда председатель Госбанка собрал нас, «ответственных» за это: меня, Суворова, покойного Воронина (Чернова почему-то не было) — и сурово спросил, как такое получилось. Мы попытались оправдаться, напоминая Виктору Сергеевичу его мудрые советы. Но он был непреклонен: «Все запутали! Кто это все делал?» Посмотрел документы, исполнителем в них был указан Леша Чернов. Решение было найдено: выяснив сначала, кто такой Чернов, председатель приказал его наказать! А надо сказать тогда Алексей был мальчишкой, только окончившим институт и отслужившим в армии. Потом все спустили на тормозах, Чернов-то не был ни в чем виноват, это было ясно всем.

Эпизод, говорящий об уровне тогдашних наших руководителей, следующий. Однажды я принес Алхимову бумагу, в которой говорилось, что благодаря действиям, произведенным нашими сотрудниками, помощь Сингапурскому банку сократили на пятьдесят процентов от предполагаемого объема. Виктор Сергеевич прочитал бумагу и предложил мне заменить выражение «сократилась на пятьдесят процентов» на «сократилась наполовину». На мое недоумение он ответил: «А то в ЦК и Политбюро не поймут, что значит пятьдесят процентов».

В 1983 году меня направили в Сингапур. Работали мы там вместе с Игорем Суворовым, моим многолетним товарищем по работе и другом. В Сингапуре я провел восемь лет, а он — тринадцать. Там я курировал валютные операции и IT-технологии, бухгалтерию и все остальное, кроме кредитной деятельности, это направление в той же должности было за Игорем. Могу сказать, что Владимир Алексеевич Дровосеков — глава отделения и Суворов проделали уйму работы, чтобы снять все ограничения с банка после известного кризиса. Владимир был хорошим мужиком, но за громкий голос и безапелляционность мы его прозвали «Гаврилой».

Но, конечно, главный вклад в разрешение кризиса нашего отделения сделал Виктор Владимирович Геращенко. Безусловный лидер, блестящий профессионал. Ему не было равных в банковских кругах, думаю, нет и сейчас! Однако он не сумел в 90-е годы, уже будучи главным банкиром страны, сплотить вокруг себя надежную команду специалистов. И наломали дров тогда в России немало! И до сих пор у нас очень уязвимая банковская система, не имеющая, в частности, эффективного надзора.

Как я уже говорил, я проработал в Сингапуре восемь лет. Я восхищаюсь его успехами! Премьер-министр Ли Куан Ю умудрился сделать из этой малограмотной, малокультурной нации, в первую очередь за счет образования, очень продвинутое общество. В Сингапуре очень жесткая и продуманная система школ и вузов. Она не только и даже не столько дает людям возможность получить образование. В стране прежде всего занимаются воспитанием людей, внедряя принципы существования государ-

ства, его идеологию. Благодаря этому вырастают люди с определенными жизненными критериями. И в этом секрет огромного успеха Сингапура. Часто эту страну обвиняют в отсутствии демократии, но как-то это не мешает им развиваться. А начали там с того, что, снимая трубку телефона, прежде, чем раздастся гудок, все слышали призыв: «Не плюйте! Плевать на улицах — плохая привычка!» Культура внедрялась в сознание! Был запрещен ввоз в Сингапур жевательной резинки (не говоря уж о производстве). В результате улицы стали идеально чистыми. Все это было организовано под эгидой государства!

С 1988 по 1991 год я работал представителем Моснарбанка Лондона в Москве. Представлял я вместе с этим интересы и Morgan Grenfell и Банка Шотландии (Bank of Scotland). Сменил я на этом месте Александра Александровича Мягкова. А на мое место пришел заместитель Андрей Александрович Бутин, бывший помощник Макеева.

Представительство стало мостиком между советской, а потом российской экономикой и банками. С шотландцами, однако, ничего не вышло. Они только собирали информацию, а деньги в Россию так и не вложили. Приезжали периодически их представители, но риск России они не приняли. «Морган Гренфелл» участвовал в целом ряде крупных нефтехимических проектов, в частности финансировали строительство полиэтиленового завода в Татарстане. Но потом они отделились и создали собственное представительство в Москве. Мой заместитель Нил Дженкинс (Nil Jenkins) возглавил его, сейчас же он работает в «Рос чайлд Корпорейшн Лондон».

Расположенный в Лондоне Московский народный банк (МНБ) организует в России независимую дочернюю финансово-инвестиционную компанию «Монаб», которой отводится роль филиала МНБ в России. Организация компании является частью процесса переориентации МНБ на консультационную и посредническую деятельность. 9 января началось оформление документов компании «Монаб» для регистрации в московском правительстве...

По сообщению представителя Московского народного банка в Москве Ильи Ломакина, банку грозит банкротство из-за остановки финансируемых им сделок, платить по которым должен был неплатежеспособный Внешэкономбанк СССР.

Пытаясь как-то удержаться на плаву собственными силами, Московский народный банк начал, в частности, активно заниматься консультационной и посреднической деятельностью, которая дает ему сейчас около 50% всех доходов. Именно для расширения этой деятельности МНБ открывает финансово-инвестиционную компанию на своей «исторической родине».

По словам Ломакина, закрытая акционерная компания «Монаб» будет обслуживать иностранных инвесторов и российских предпринимателей. Иностранным инвесторам компания поможет найти объект для инвестиций (включая приватизируемые предприятия) и составить необходимую

документацию. Могут обращаться в «Монаб» и сами потенциальные «объекты инвестиций», желающие обрести иностранного инвестора. Следует отметить, что компания намерена заниматься размещением акций российских фирм на западных финансовых рынках через структуры МНБ.

Она также будет давать консультации по перестройке структуры предприятий в соответствии с международными стандартами. Компания будет заниматься также операциями на российском рынке ценных бумаг.

Уставной капитал финансово-инвестиционной компании «Монаб» составит около 66, 6 тыс. фунтов стерлингов (примерно 126 тыс. долларов). Компания будет практически выполнять функции российского филиала МНБ, банку будет принадлежать не менее 75% ее акций. Совладельцами «Монаб» должны стать две российские коммерческие структуры. По словам Ломакина, он сможет назвать конкретных российских участников только после подписания с ними договора, однако уже сейчас не скрывается, что это будут, скорее всего, один банк и одна биржа (либо другая богатая небанковская структура). Российский участник должен внести свой вклад недвижимостью (товарами) или в рублях по рыночному курсу.

Дмитрий Богданович. Московский народный банк открывает филиал в Москве // Коммерсантъ (Москва). — 13.01.1992

В ноябре 1991 года я вновь вернулся в Сингапур, уже как гость, на юбилей банка. И там у нас произошли как мистические, так и исторические события.

Александр Петрович Семикоз, будучи председателем Моснарбанка в Лондоне, также приехал в Сингапур. В выходные дни я предложил ему поехать в Малайзию на местный курорт Дизару, покататься в океане. Мы с ним в спортивных костюмах сели в мою машину и утром выехали из города. Чтобы пересечь границу, надо переехать двухкилометровую дамбу через Малаккский пролив. И вот на ней-то мы и встаем в огромную пробку. Как говорится, беда не приходит одна, у нас в машине ломается кондиционер, а стоим мы на самом солнцепеке. За два часа в этой пробке пятидесятиградусная жара превратила нас в сухофрукты. Александр Петрович читает притчу: «Не судьба, наверное, не надо было ехать!» Ну, с горем пополам выехали из пробки, при подъезде к курорту у меня с грохотом лопаются заднее колесо. Ни разу за восемь лет моего пребывания в Сингапуре ничего с колесами не происходило. Петрович вновь заподозрил что-то неладное и предложил все-таки повернуть обратно. Но я его снова переубедил, и мы решили, что если уж решились, то надо идти до конца. Приехали на место, отдохнули и, как большие любители тенниса, сразу пошли на корт. На втором сете Петрович упал и схватился за ногу. При ближайшем рассмотрении оказались потянуты связки. На что сразу последовал ответ Петровича, что это знак свыше. Я помог ему допрыгать до номера, и мы решили больше не испытывать судьбу. Вечером спустились поужинать. Выбрали открытую

часть ресторана. В спокойной обстановке сидим кушаем, я его успокаиваю, что все, мол, хорошо, это случайности, бывает, и т. п. И тут Александр Петрович откидывается назад на стуле и его кусает черная пчела. Мы зовем метрдотеля, который говорит, что этот укус может быть смертельным! Он тут же убегает за врачом, все суетятся. Петрович сидит, и у него уже начинается прилив ужаса, ему кажется, что все его тело немеет, сводит органы, ощущаются признаки скорой кончины. Наконец выясняется, что врача по близости нет, в выходные все уехали, однако нам приносят мазь «Савлон». Она, правда, совершенно не от укусов, скорее от ожогов, но в тот раз пользу принесла, видимо, вылечила сила самовнушения. Наконец кто-то мудрый успокоил: «Сэр, что Вы волнуетесь, его же не змея, а пчела укусила!» Петрович после этого в очередной раз сказал свою коронную фразу о том, что это знак к какому-то событию, мы сели на машину и уехали.

Когда приехали, выяснилось, что в Лондоне принято решение о закрытии Моснарбанка... 19 ноября проходил большой прием по поводу 20-летия банка. Был устроен конкурс на лучшее исполнение песен. Сингапурцы любят проводить всякие конкурсы, организовывать коллективные игры и забавы. Виктор Владимирович Геращенко, сообразуясь с моментом, затянул «Варяга».

В Сингапуре основная нагрузка по разруливанию ситуации, конечно, легла на Геращенко, Семикоза, Суворова и Московского. А вот в Москве я, как независимый директор Моснарбанка, также принял активное участие в спасении родного банка. Мы должны были оперативно подготовить и подписать у Гайдара «комфортное» письмо. На меня, руководителя московского представительства, и легла задача найти подход к Егору Тимуровичу и вручить ему письмо на подписание. В результате к Гайдару, еще не вошедшему в курс дела революционеру, но уже проинформированному, пошел Семикоз. Все нам удалось сделать буквально дня за три.

Помогал нам и Валерий Телегин, председатель Внешторгбанка России, он нам предоставил депозит на сумму 60 миллионов долларов в качестве демонстрации поддержки Моснарбанка, Лондон.

### **Начинать все с нуля**

В конце 1992 года я покинул представительство и вновь вернулся в Сингапур. Проработал там три года. И вот однажды мы прогуливались на кораблике втроем с Суворовым и Семикозом. За обедом с пивом друзья-коллеги поделились со мной идеей создать в Москве свой банк — филиал Моснарбанка. В Лондоне к тому времени мы не имели особых российских государственных заказов, поэтому надо было искать новые формы привлечения и зарабатывания средств. Я подтвердил, что идея замечательная, ее надо реализовывать. Ну и отлично, сказали все, будем считать, что решение принято. Надо решить, кто же будет его возглавлять! «Надо подумать!» — ответил я, но задуматься мне не дали. Коллеги, видимо, имели решение: «Мы хотим тебе предложить этим заняться!» «По-



чему это мне?» — удивился я без всякой радости. Менять насиженное место и налаженный банк, регулярные поездки в Лондон на суетную работу с неопределенным будущим явно не хотелось! Начинать все с нуля, с большой вероятностью неуспеха. Вся карьера насмарку! Тем более контраст чистого, комфортного Сингапура с сумасшедшей, неухоженной Москвой начала 90-х годов не внушал оптимизма.

Однако друзья меня убедили. Так в России появился «Моснарбанк-Москва», стопроцентная лондонская дочка, с оплаченным капиталом — \$23 млн.

Подготовка была тщательная — пока мы не начали работать к нам четыре раза приезжали представители органа английского надзора — FSA (британское управление по финансовым услугам). Только после этого мы получили разрешение на работу.

Вчера старейший росзагранбанк Moscow Narodny Bank Ltd. объявил о начале работы в Москве своей дочерней структуры — «Моснарбанк Лимитед».

«Моснарбанк Лимитед» получил генеральную лицензию ЦБ РФ еще 21 августа 1995 года. На подготовительную работу ушло два года. По отечественным меркам многовато, однако это вполне нормальный период подготовки для западных банков, начинающих работу в России, каковым, по сути, является МНБ.

По словам председателя правления московского Моснарбанка Ильи Ломакина, банк задуман как «точка опоры» лондонского МНБ на российском рынке. Он должен облегчить связь между Московским народным банком и его российскими партнерами.

Действительно, прежде при проведении операций на российском ранке Московскому народному банку приходилось действовать через российские банки. Для банка, желающего активно работать в России, это крайне неудобно — высокие транзакционные риски, «малые объемы операций, низкая скорость платежей». Другой росзагранбанк, парижский Евробанк, тоже пошел по пути создания своей структуры в России и открыл здесь дочерний банк «Еврофинанс».

Анастасия Булгакова. Московский народный банк  
возвращается на историческую родину // *Коммерсантъ* (Москва). — 04.03.1997

Банк дожил до 2002 года, когда английские власти наложили запрет на дальнейшее развитие операций. Мы стали настолько большими, что риск нашего обрушения искренне их беспокоил. По всем договором материнский банк отвечает за все обязательства дочки. Англичане идти на это не захотели. Наша лодка могла уже перевернуть сам корабль! Риск на Россию был ограничен. Нам жестко ограничили пути для развития, а отсутствие возможности развиваться — прямой путь вниз. И чтобы вы-

вести банк из-под консолидации, мы решили объединить банк с «Еврофинансами». В результате объединения у Лондона на первом этапе оставалось 20 %, позже были выкуплены и они.

### **Итого...**

Российские банки, работающие за рубежом, за многие годы своего существования накопили большой опыт работы в условиях рыночной экономики. Более того, они аккумулировали лучшее, созданное западными и азиатскими банками, особенно в сфере подготовки кадров для банковской сферы. В России достаточно много банкиров, которые прошли эту «школу», сформированы ею, вобрали в себя «правильную» идеологию ведения дел лучших банков мира и успешно работают до сегодняшнего времени уже в России.

Всего один пример. Как известно, сейчас такая идеология современного банковского дела строится на принципах, сформулированных Базельским комитетом по банковскому надзору. Они и являются руководством для всех банков. Там изложено, что и как следует делать банкам. В июне 2006 года в Санкт-Петербурге состоялся XV Международный банковский конгресс под названием: «Базельские рекомендации: подходы и реализация». В ходе Конгресса обсуждался широкий круг вопросов. В частности, повышение эффективности банковского надзора, реализация «Базеля-II» («Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: уточненные подходы»), устойчивость банков и банковских систем, совершенствование внутреннего контроля и внутреннего аудита в банках. Участники обсудили проблемы перехода банковского сектора на составление финансовой отчетности по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). То есть то, что позволит российским банкам интегрироваться в международное банковское сообщество. Но все эти принципы, люди, работавшие в сов- и розграницбанках, должны были усвоить раньше. Иначе они просто не смогли бы там работать! Так что, переходя на работу в банки на территории России, они приносят сюда свои знания. За годы работы наших банков за рубежом была подготовлена целая плеяда хорошо известных в нашей стране банковских работников, которые сыграли свою роль в сложный переходный период нашей экономики и во многом помогли в становлении банковского дела новой России.

Наши банки за рубежом всегда являлись и внешними помощниками России при решении вопросов, при периодически возникающих экономических сложностях, становясь проводниками выхода во внешний мир. Особенно это было важно для Советского Союза, изолированного от Запада. В годы наибольших осложнений отношений эти банки были своеобразным финансовым мостом для финансирования торговых операций и привлечения средств для реализации крупномасштабных государственных проектов. Через воздвигнутый «железный занавес» трудно было проникнуть, и для СССР это были механизм экономического взаимодействия с Запа-

дом, с Востоком. Роль наших банков за рубежом трудно переоценить, в нашей истории была масса случаев, когда в силу обострений международной политической обстановки нам закрывали те или иные каналы этого общения, перекрывали финансовые потоки, замораживали средства на счетах государственных банков. Но при этом совзагранбанки оставались на плаву и в этих сложных, кризисных ситуациях играли свою важную роль. Бывали, конечно, сложные положения и у самих советских банков за рубежом, и в этом случае их всегда поддерживало наше государство.

На сегодняшний день ситуация изменилась, этого занавеса больше нет. Роль российских банков за рубежом должна, естественно, быть переосмыслена и изменена. Сейчас любые банки могут свободно выходить на международную арену. И парадокс — с появлением свободы нельзя сказать, что российские банки успешно открываются и действуют на западном рынке. Эффективных можно по пальцам пересчитать.

Важность созданной еще в Советском Союзе системы заграничных банков велика. В частности, только один пример. Мы неоднократно предлагали генеральному директору «Аэрофлота» г-ну Окулову использовать для расчетов российские заграничные банки. Однако ему показалось эффективнее расчеты проводить через «City bank», имеющий более широкую сеть отделений. Однако завтра произойдет что-то в наших отношениях с американцами, заморозят они счета и ни один российский самолет не взлетит! Так что у меня нет уверенности, что пришло время передать обслуживание наших внешнеэкономических операций иностранным банкам! Более того, есть обратная убежденность.

Да, российские коммерческие банки на сегодняшний день находятся в неравных конкурентных условиях с крупными западноевропейскими и американскими банками. Им не хватает капитализации, у них неразвитая филиальная сеть, ограниченный набор предлагаемых банковских продуктов, более дорогие деньги для клиентуры, мешает и ряд других факторов. Но не последнюю роль играет и недостаточно развитая банковская корпоративная культура, все еще далекая от стандартизированных принципов ведения банковского дела, сформулированных «Базелем-II». И, с моей точки зрения, банковские кадры, подготовленные в сов- и росзагранбанках, являются наиболее квалифицированными носителями мировой банковской культуры.

И вот сейчас российские банки за границей входят в новый эволюционный этап своего развития. Они становятся зарубежной сетью нашего крупнейшего Внешторгбанка. Центром этой зарубежной сети выбран старейший коммерческий банк, насчитывающий восьмидесятилетнюю историю, — Московский народный банк в Лондоне. Я уверен, что и в новой исторической ситуации росзагранбанки продолжают играть свою роль мощного финансово-экономического рычага в развитии экономического потенциала России, если у новых хозяев хватит политической мудрости сохранить и преумножить то, что было создано за многие десятилетия несколькими поколениями российских банкиров.



---

**Русско-Иранский банк, Тегеран  
Экономический отдел**

**16 апреля 1980 г.  
Информационные сообщения**

**Решение о частичном выкупе банковских акций**

Ниже следует полный перевод текста циркулярного письма Центрального банка Ирана №246/Г от 21.01.1359 г. (10.04.1980 г.) относительно частичного выкупа акций иранских банков, находящихся на руках у местных акционеров.

XXX

«Настоящим сообщаем, что на заседании банковской Ассамблеи от 25.12.1358 г. (15.03.1980 г.) состоялось обсуждение вопроса о порядке авансовой выплаты части номинальной стоимости акций национализированных банков, принадлежащих иранским акционерам, в результате которого было принято следующее решение:

Акционерам, располагающим акциями на общую сумму до 100 тыс. риалов, выплатить до 90% номинальной стоимости акций.

Акционерам, располагающим акциями на сумму до 200 тыс. риалов, выплатить до 70% номинальной стоимости акций.

Акционерам, располагающим акциями на общую сумму до 500 тыс. риалов, выплатить до 40% номинальной стоимости акций.

Акционерам, располагающим акциями на сумму до 1,0 млн риалов, выплатить до 30% номинальной стоимости акций.

Акционерам, располагающим акциями на общую сумму до 1,5 млн риалов, выплатить до 20% номинальной стоимости акций.

Акционерам, располагающим акциями на сумму до 2,0 млн риалов, выплатить до 15% номинальной стоимости акций.

При проведении выплат по вышеуказанной шкале следует исходить из общей суммы акций каждого акционера во всех национализированных банках и кредитных учреждениях.

В случае, если до выплаты упомянутого аванса еще не будет готов общий список акционеров банков и кредитных учреждений, по которому можно было бы определить сумму акций каждого акционера во всех национализированных банках и кредитных учреждениях, приемлемо получение письменной гарантии от акционера в том, что кроме предъявленных (к оплате) акций он не располагает другими акциями в национализированных банках и кредитных учреждениях. Однако если после завершения ревизии в указанных банках и учреждениях выяснится иное, то такие акционеры потеряют право на получение (дальнейшей) компенсации.

Акционеры, располагающие акциями в сумме, находящейся в промежутке между той или иной категорией вышеприведенной шкалы, имеют право на получение аванса по нижней категории в пределах максимальной предусмотренной для данной категории суммы и по верхней категории — по остатку.

Например, акционер, располагающий акциями на общую сумму в 1,2 млн риалов, получает 30% номинальной стоимости акций на 1,0 млн риалов и 20% номинальной стоимости остальных акций, т. е. всего 340 тыс. риалов (300 тыс. + 40 тыс.).

Для выплаты аванса по указанному методу национализированным банкам и кредитным учреждениям следует изыскать необходимую сумму из собственных источников. Правительство затем примет надлежащее решение в отношении покрытия выплаченных сумм или, например, уменьшения в пределах выплат капитала, национализированных банков и кредитных учреждений.

В связи с тем, что вышеприведенное решение предполагается опубликовать для сведения широкой публики, просим Вас (руководителя банковского учреждения, которому адресован циркуляр), дать указание в кратчайший срок подготовить план по его исполнению и, в случае возникновения каких-либо проблем, которые требуется рассмотреть и решить до публикации решения, срочно связаться с Высшим советом банков, с тем, чтобы акционеры могли обратиться в банковские учреждения страны за получением указанного аванса до 1 ордибехешта текущего года (т. е. до 21.04.1980 г.).

**Источник:** Циркуляр Центрального банка Ирана

**Примечание:** Новый циркуляр ЦБИ направлен на удовлетворение требований многочисленных мелких держателей акций иранских банков (включая банковских служащих), выразивших растущее недовольство затягиванием властями принятия конкретных решений по урегулированию вопроса об акциях национализированных банков. Для таких держателей выплаты процентов и дивидендов по акциям, которые после национализации прекратились, прежде составляли важную часть доходов. В циркуляре полностью опущен вопрос о средних и крупных акционерах, т. е. о тех у которых общая сумма акций составляет свыше 2,0 млн. риалов или свыше 28,3 тыс. долл. США в пересчете по официальному курсу, а также вопрос об иностранных держателях акций иранских банков.

### **Баланс Банка по состоянию на 31 декабря 1979 г.**

#### **Активы**

Касса, средства в национальном банке и остаток на текущем почтовом счете — 25.351.666.04

Банки-дебиторы до востребования — 3.192.098.93

Банки-дебиторы на срок в т.ч. на срок до 90 дней шв.фр.82.933.246.32 — 393.052.566.03

Векселя, краткосрочные ценные бумаги — 153.340.101.69

Конткоррентные счета (овердрафт без покрытия) — 1.217.413.10

Конткоррентные счета (овердрафт с покрытием) — 817.109.60

Ссуды на срок без покрытия — 3.000.000.00

Ссуды на срок с покрытием — 32.081.853.15

Конткоррентные кредиты и ссуды на срок публично-правовым институтам — 25.307.501.55

Ценные бумаги — 13.615.819.90  
Постоянные участия — 7.994.220.00  
Недвижимость — 630.000.00  
Прочие активы — 115.718.769.90  
Неоплаченный акционерный капитал — 20.000.000.00  
ИТОГО 795.319.119.89

### Пассивы

Банки-кредиторы до востребования — 32.993.853.54  
Банки-кредиторы на срок в т.ч. на срок до 90 дней шв. фр. 392.853.000. — 574.532.000.00  
Кредиторы до востреб., текущие счета — 5.010.367.76  
Кредиторы на срок в т.ч. на срок до 90 дней шв. фр. 36.638.65 — 36.638.65  
Прочие пассивы — 74.229.186.87  
Акционерный капитал — 65.000.000.00  
Обязательные резервы — 5.000.000.00  
Прочие резервы — 30.000.000.00

---

Нераспределенная прибыль прошлого года — 720.476.21  
Чистая прибыль  
1979 г. — 7.796.596.86 — - 8.517.073.07

---

ИТОГО — 795.319.119.89

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО БАНКА СССР

тов. АЛХИМОВУ В.С.

В декабре 1980 - феврале 1981 года в Тегеране находилась советская правительственная делегация специалистов Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР в составе гг. Макеева А.Р. (глава делегации), Воронина А.Г., Иванова Д.Л., Михайлова В.Ф., Ломакина И.К., Губырина В.К. Делегация провела переговоры с иранской стороной о передаче в собственность правительства Ирана Руссиранбанка и о выплате Советскому Союзу компенсации в связи с национализацией банка.

В результате успешно проведенных переговоров советская сторона полностью вернула оплаченный капитал банка и большую часть резервного капитала. В связи с этим предлагаем премировать всех членов советской делегации месячным окладом за счет фонда Председателя (для работников Внешторгбанка СССР) и премиального фонда Госбанка СССР.

Заместитель Председателя  
Правления Госбанка СССР

*В.А. Лекнев*  
В.А. Лекнев

Председатель Правления  
Внешторгбанка СССР

*Д.А. Иванов*  
26.02.1981  
Д.А. Иванов



---

Александр Степанович  
**Маслов**

## **Дело Внешторгбанком выиграно!**

В 1954 году я поступил на МЭО (факультет международных экономических отношений) Московского финансового института. Однако уже в 1955 году факультет закрыли и нас всех перевели на финансово-кредитный факультет, который мы и закончили в 1958 году. Финансисты-международники при «железном занавесе» стали не нужны! Кстати, вместе со мной учился Томас Иванович Алибегов.

По распределению я попал в 1958 году в Московскую городскую контору Госбанка СССР на должность кредитного инспектора. Возглавлял контору тогда Константин Иванович Назаркин. Он заботился о ротации кадров и не боялся поддерживать молодых коллег. Так он вскоре собрал группу молодых сотрудников, проработавших в конторе на рядовых должностях год-два, и предложил им перейти в районные московские отделения. Надо сказать, там в штате работали в основном женщины или мужчины, близкие к пенсионному возрасту.

Так я, еще не имеющий практически опыта, через два года работы стал заместителем управляющего Свердловским районным отделением Госбанка СССР.

В начале 60-х годов в Москве проходила двухнедельная международная летняя банковская школа. Международное мероприятие, организуемое директором из Англии, проводимое ежегодно в разных странах по очереди. Назаркин был руководителем школы с советской стороны, он мне и предложил в ней принять участие. Позже мне пришлось участвовать в таком же мероприятии в Дании. Участие же в московской школе позволило мне сойтись с Константином Ивановичем, ставшим моим «крестным отцом» в банковской карьере.

Получив после этой школы предложение перейти в валютно-экономическое управление Госбанка СССР, я в 1962 году приступил к работе у Петра Терентьевича Носко, отца будущего председателя Внешэкономбанка Анатолия Петровича Носко.

Проработал я там недолго, в 1964 году создавался Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС), его первым председателем назначили Константина Ивановича Назаркина, и он сразу пригласил к себе и меня. И там я проработал семь лет. Вначале занимался переводными

ми рублями, потом меня перетянули на валютные операции. В капитале банка было и золото, и свободно конвертируемая валюта. В нашем небольшом валютном отделе были представители всех семи стран членов СЭВ, учредителей банка.

Карьеру мою резко повернул приезд в 1971 году в Москву председателя Моснарбанка Н. В. Никиткина. Николай Васильевич зашел в гости к моему руководителю Назаркину и в ходе дружеской беседы попросил посоветовать ему специалиста-валютчика на должность директора, члена правления в Лондон. Константин Иванович порекомендовал меня. Вызвав, он по-отечески сказал: «Не хочется мне, Саша, тебя отпускать, но для твоей карьеры эта поездка будет очень полезной!»



#### **А. С. Маслов**

##### **1958–1960**

Кредитный инспектор  
Московской городской  
конторы Госбанка СССР

##### **1960–1962**

Заместитель управляющего  
Свердловским районным  
отделением Госбанка СССР,  
начальник отдела Московской  
городской конторы  
Госбанка СССР

##### **1962–1964**

Старший консультант  
Валютно-экономического  
управления Госбанка СССР

##### **1964–1971**

Старший референт,  
старший консультант  
Международного Банка  
экономического сотрудни-  
чества (МБЭС)

##### **1971–1975**

Директор, член правления  
Моснарбанка, Лондон

Была проблема. В школе и институте я изучал немецкий язык. За английский же взялся только после короткой командировки в 1968 году в Англию. Я тогда понял, что в банковском деле без английского языка делать нечего, и приступил к интенсивному его освоению. Взяв персонального преподавателя, занимался ежедневно. И к 1971 году более-менее его освоил.

Собрался я быстро и в марте 1971 года уже с семьей выехал на новое место работы. В Лондоне мне пришлось заниматься финансированием тех же соцстран, привлечением кредитов в Советский Союз, ну и валютные операции. В качестве директора я курировал дилинговый отдел. Экзотическая по тем временам работа — мой тесть никак не мог понять, чем занимается зять. Объяснял ему, что спекулирую валютой, за что в СССР тогда можно было получить расстрел! А вот золотом мы не занимались, на этом специализировался в основном наш банк в Цюрихе. Жили мы в условиях рынка, никаких плановых заданий нам Родина не давала. Тем более 250 работающим в то время в банке англичанам, было бы сложно объяснить такие требования. Советских специалистов в банке работало семеро. Управляющий английским штатом был Дикс, сильно уже пожилой банкир — «акула капитализма», как тогда говорили в Советском Союзе. Он был уверен, что бумажками должны заниматься менеджеры, поэтому у него всегда был чистый стол. Дикс очень хорошо умел, как сейчас говорят «делегировать ответственность», давал своим сотрудникам направление работы и контролировал результаты деятельности банка. Контроль с его стороны банковского штата был очень жесткий. У него была помощница мисс Джексон, дотошная, въедливая дама, че-

**1975–1976**

Заместитель начальника  
Управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР

**1976–1983**

Начальник Управления  
иностраных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

**1983–1987**

Заместитель Председателя  
Правления Внешторгбанка СССР

**1987–1991**

Председатель Правления  
Моснарбанка, Лондон

**1991–1992**

Директор — член Правления  
от СССР и России в Европейском Банке реконструкции и развития, Лондон

рез нее управляющий знал обо всем, что происходит в банке. Помогала она и советским сотрудникам обустроиваться в незнакомой стране. В первую очередь в бытовых вопросах. А жили мы там все вместе в коттеджном поселке из семи домов, приобретенных банком для своих сотрудников, недалеко от торгпредства и кладбища, где похоронен К. Маркс<sup>1</sup> в Северном Лондоне в районе Хайгейта.

В моем отделе работали английские дилеры. У них были определенные лимиты. Некоторые решения они согласовывали со мной, иногда требовалось решение правления. Задержек с ним никогда не было, правление собиралось оперативно.

Моснарбанк, зарегистрированный в Англии, был подчинен Банку Англии, который неофициально называют еще «Старая Леди». Мы туда ежемесячно сдавали отчеты, они нас периодически проверяли. С ними мы согласовывали выбор аудитора.

Кстати, я занял место уезжавшего в Сингапур Вячеслава Ивановича Рыжкова. Именно он до меня курировал валютные операции. В течение пары недель он сдавал мне дела. Потом в Лондон приезжал сингапурский управляющий Тео, он получил одобрение, в том числе и английского менеджмента нашего банка. С ним встречался и Дикс. Все дали Тео положительную характеристику, подписав его резюме.

Кстати, в сентябре 1971 года, через полгода после моего приезда в Лондоне разразился скандал. Под крышей советского торгпредства работал в Англии «боец невидимого фронта» некий подполковник Лялин. Его однажды остановила полиция, когда он вел машину в нетрезвом виде. Отпустить-то его отпустили, но прислали в торгпредство соответствующую бумагу. У нас, как положено, собрали профсоюзное собрание (заменяющее за рубежом партийное), проработали нарушителя, приняли решение выслать на Родину. Парень загрустил — прощай, карьера, но он «нашел выход» — на следующий день ушел с женой другого сотрудника торгпредства к «врагу». Чтобы придать себе вес, он составил список из 105 человек, сотрудников КГБ, работающих под прикрытием в Англии. Всем им английские власти дали 24 часа на сборы. Для справки скажу, что весь советский контингент составлял 500 человек. СМИ, конечно, не могли такое событие оставить без внимания. На первой странице «Тайм» были опубликованы организации, где работали наши разведчики. И среди перечисления представителей советских газет и внешнеторговых организаций было упомянуто имя нашего банка.

<sup>1</sup> А в 2007 году там же похоронили бывшего офицера ФСБ перебежчика Александра Литвиненко (*прим. авт.-сост.*).

Трудно передать словами состояние, которое мы испытали, сидя на чемоданах в ожидании официального решения властей, — продолжала рассказ Галина. — Но Саша не терял надежды на лучший исход. Банк выступил с опровержением голословных обвинений. Нельзя было ступить и шага за порог дома, чтобы не оказаться в плену назойливых репортеров. В магазинах встречали и провожали настороженные взгляды продавцов, хорошо знавших меня в лицо. Не обходилось и без оскорбительных выкриков в адрес русских. Островитян обуяла истерия шпиономании. Складывалось впечатление, будто во мне они узрели новоявленную Мату Хари. Я же была подавлена, словно послушница, насильно лишенная невинности в женском монастыре...

Валерьян Давыдов. «Сенсация в городе ангелов»,  
«Корона-принт», М., 2000

Мы дали опровержение. Оно было оперативно опубликовано, но не на первой странице, как сенсационная статья, а только на девятнадцатой и мелким шрифтом! В нем говорилось о снятии обвинений в адрес Московского народного банка и высказанной лояльности к его деятельности официальным Лондоном. После этого многие мои знакомые из английских банков звонили, поздравляли с тем, что банк оказался не замешанным в скандале. Дело в том, что уже некоторые стали размышлять, стоит ли продолжать работать с Моснарбанком!

В действительности банки за рубежом не использовались в столь деликатных целях. Слишком легко было потерять все — лишись лицензии. В 1975 году после окончания контракта я вернулся в Москву и был направлен во Внешторгбанк. Юрий Александрович Иванов (Председатель Правления ВТБ СССР) предложил мне место заместителя начальника Управления валютно-кассовых операций. Однако, проработав там недолго, я был назначен начальником Управления иностранных банковских кредитов.

Как раз в это время разразился сингапурский скандал. Это был первый настоящий шок, который испытала наша зарубежная банковская система. Вся работа вокруг него была серьезно засекречена, даже наше управление знало тогда об этом деле чрезвычайно мало! В нашем банке практически вся информация замыкалась на председателе Иванове. Для предотвращения дальнейших кризисов была принята программа усиления контроля за работой совзагранбанков. В частности, в нашем банке был создан специальный отдел, частично дублирующий работу коллег из Госбанка СССР.

В 1983 году я стал заместителем председателя Внешторгбанка. Мне поручили курировать валютные операции и операции с золотом.

Когда вскоре произошел кризис банка «Восход» в Цюрихе, я помню, как в ЦК обсуждалась сложившаяся ситуация. Политбюро предварительно решило закрыть банк и окончательно уйти из Швейцарии. Тогда мы на-

писали письмо начальнику отдела Совмина, занимающемуся, в том числе и банками — Сергею Васильевичу Варламову, ища у него поддержки. Я занял позицию, заключающуюся в том, что уходить из страны нельзя, так как в этом случае мы потеряем лицо, и это отразится на всей нашей совзагранбанковской системе! Следовало, рассчитавшись с долгами, продолжать работу. А долгов там набиралось 300 миллионов долларов. В Цюрихе во время проверки банка «Восход» неожиданно умер первый зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев. Я в Москве организовывал его похороны.

Банк «Восход» тем не менее, закрыли, но на его месте появилось отделение Внешторгбанка, которое через некоторое время было вновь преобразовано в новый Русский коммерческий банк, ставший правопреемником старого.

### **Сенсация в городе ангелов**

В период моего зампредства произошел поучительный эпизод, о котором я хотел бы рассказать.

Эта история связана с, казалось бы, обычным сейчас событием: в качестве ответчика в американском суде выступил представитель Советского Союза. С сегодняшней точки зрения в этом нет ничего сенсационного, однако тогда это произошло впервые в истории американского правосудия! В то время в СССР превратно истолковывалось понятие престижа на международной арене, и руководство страны (не говоря уже о начальниках меньшего уровня) никогда не «опускалось» до подобных действий.

Происходило это на фоне «холодной войны» и продолжающегося противостояния сверхдержав: СССР и США. Напомню, что президент Р. Рейган в мае 1986 года заявил о фактическом отказе Соединенных Штатов соблюдать советско-американские договорно-правовые документы об ограничении стратегических наступательных вооружений. Усилилась антисоветская направленность американской разведки. По данным сенатской комиссии по разведке Конгресса США, две трети годовых ассигнований на разведывательную деятельность расходовалось на работу, направленную против СССР.

И вот в такой обстановке в 1984 году газета «Известия» опубликовала статью о некоем американском шпионе, коммерсанте (гражданине США армянского происхождения, кажется, Григоряне), высланном из Советского Союза. Неудачному шпиону грозил срок по приговору суда, но его простили и выслали. Вместо того чтобы успокоиться, он подал в суд в родном Сан-Франциско на нашу газету и учредивший ее Верховный Совет. Суд сопровождался поднятой средствами массовой информации небывалой в Калифорнии антисоветской кампанией, с заказными статьями в газетах, выступлениями по радио и телевидению. В нее были вложены огромные средства. Все ждали приезда в суд ответчика. Но общественность ожидало глубокое разочарование. На суд советский представитель

не прибыл. Хотя посол СССР Ю. В. Дубинин трижды ставил в известность МИД о вызове советского представителя на слушание. Руководство страны предпочитало хранить молчание.

Суд удовлетворил десятиmillionный иск заявителя. Обвинения были выдвинуты также в адрес газеты «Известия» за публикацию якобы клеветнической статьи, «порочащей честь и достоинство американского подданного», и двух внешнеэкономических объединений, с которыми пытался работать этот гражданин (договоров, как потом оказалось, между ними не было заключено).

Во исполнение судебного решения был наложен арест на имущество печатного органа Верховного Совета СССР в Калифорнии и счет Внешторгбанка СССР в нью-йоркском отделении «Бэнк оф Америка». Это по сути означало прекращение всех операций в долларах США, омертвление капитала и потерю прибылей.

Кстати, когда судебные исполнители нагрянули в корреспондентский пункт «Известий» в Сан-Франциско, они увидели более чем скромную его обстановку. Единственное, чем они были в состоянии поживиться, — пишущая машинка.

В то время причин этих действий американцев мы еще не знали. Никаких тревожных сигналов из США до этого к нам не поступало. Стало ясно, что в деле замешана большая политика.

Мой товарищ Валерьян Давыдов написал об этой истории книжку «Сенсация в городе ангелов», выведя меня в ней под именем Александра Андреева. Изменив в книге и другие имена, но точно изложив с моих слов произошедшие события. Поэтому я книгу использую для дальнейшего рассказа.

На Старой площади Климова<sup>1</sup> и Андреева принял референт отдела, курирующий финансы. Сам факт, что руководство аппарата ЦК партии дипломатично спихнуло их на разговор с шестидесятилетним функционером, говорил о многом.

Низкорослый, затянутый в черный костюм, партийный чиновник выглядел более чем нелепо. Лысину на его голове венчали неровные пучки рыжеватых волос, которые он пытался зачесать набок. Раздувшееся тело еле вмещалось в кресло. Аркадий Семенович Ползунов был преисполнен чувства большой значимости занимаемого им положения.

Весьма сожалею и понимаю вашу озабоченность случившимся, участливо произнес Ползунов. — Арест счета — случай из ряда вон выходящий. Но он имеет под собой серьезную подоплеку, которую нельзя сбрасывать со счетов... Я не уполномочен посвящать вас в детали, но, о чем следует знать, скажу. Некий американский бизнесмен, ведший переговоры с нашими внешнеэкономическими объединениями, был осужден в Москве за шпионаж. Об этом в свое время писали «Известия». Позже компетентные ор-

<sup>1</sup> Председатель Внешторгбанка Ю. А. Иванов (прим. авт.-сост.).



ганы проявили, так сказать, акт доброй воли и отпустили его на свободу. Прибыв в США, делец в шпионском обличье ответил черной неблагодарностью. Он оклеветал советское правительство и потребовал от него возмещения морального и материального ущерба. Каково?! Федеральный суд в Лос-Анджелесе<sup>1</sup> удовлетворил десятиmillionный иск и вынес постановление арестовать счет Внешторгбанка с целью выплаты «пострадавшему» причитаемой суммы.

Вы же понимаете, что это нонсенс! — резко вставил в разговор Андреев. — Внешторгбанк не несет ответственности за действия государства. Не горячитесь, батенька. Шире надо смотреть на проблему, — менторским тоном произнес Ползунов. — Вы что, предлагаете обжаловать решение суда?

Почему бы и нет! С юридической точки зрения есть все основания выиграть дело. Это крайне важно, ибо, в конечном счете, бездействие влетит нам в копейку, надолго парализует деятельность банка в США, — настаивал Андреев.

Нет никаких гарантий на успех, — упорствовал партийный чиновник. — При любых обстоятельствах американское правосудие не пойдет на отмену собственного решения. Никогда! Поймите же, наконец, что нельзя выставлять страну на посмешище в глазах мировой общественности. Позора не оберемся, проиграв дело в суде. Подорвем престиж государства из-за каких-то жалких десяти миллионов долларов. Не стоила бы того и гораздо крупнее сумма.

Тут, пожалуй, Ползунов был прав. Что представляли собой десять миллионов в сравнении с расходуемыми ЦК партии миллиардными суммами народных денег. Они шли на содержание зарубежных коммунистических и рабочих партий, поддержку народно-освободительных движений в Азии и Латинской Америке. Закупались оружие, продовольствие, медикаменты.

Климов и Андреев молча слушали доводы референта. Не допускающие возражений суждения не оставляли им надежды договориться до желаемого результата.

— Я вижу, вы не разделяете моей точки зрения. Хотя это мнение более компетентных людей, уверяю вас. — Функционер многозначительно указал пальцем в потолок. — Не думаю, чтобы кто-нибудь из вас решился на столь рискованный шаг — обратиться в суд с жалобой. С трудом выпростав свое тело из кресла, Ползунов на прощание добавил: — Считайте, что сегодняшнего разговора в этих стенах между нами не было. Всего вам доброго!

Валерьян Давыдов. «Сенсация в городе ангелов»,  
«Корона-принт», М., 2000

<sup>1</sup> В действительности в Сан-Франциско (прим. авт.-сост.).

Я не успокаивался и с помощью Юрия Александровича Иванова и некоего влиятельного лица в аппарате Центрального Комитета я получил негласное разрешение действовать на свой страх и риск. Приглашенные представители Министерства юстиции не смогли дать нам твердое заключение, чем закончится суд, тем самым не добавив уверенности в положительном для нас исходе дела.

В сентябре 1976 года я был в командировке в Нью-Йорке. Тогда я и обратился в Федеральный окружной суд Манхэттена с заявлением. Однако дела к производству не приняли, мотивируя решение тем, что пересмотр вердикта, вынесенного судом в Калифорнии, — компетенция судебного органа того же штата. Туда и была официально переправлена жалоба Внешторгбанка.

Адвокат, согласившийся иметь с нами дело, был мужественный человек, так как сразу был подвергнут жесткому прессингу как со стороны официальных властей, так и общественности. Рисковал он многим, вплоть до потери лицензии.

Решено было избрать следующую тактику. Адвокат истца ввел в заблуждение суд, что в конечном итоге сказалось на принятии ошибочного вердикта. Ответчиком на состоявшемся судебном процессе являлось государство. К нему был предъявлен иск. Внешторгбанк приглашений в суд не получал. Созданный в форме акционерного общества, он является одним из крупнейших коммерческих банков мира. Коммерческих! И будучи организацией негосударственной, коммерческой не может нести ответственность за государство.

Вот если бы заявители арестовали, например, советский самолет в аэропорту или морское судно в гавани, то они достигли бы большего успеха. Ими владеет государство, поскольку в СССР отсутствовала частная собственность на основные фонды, в том числе и на транспортные средства. От их продажи можно было бы возместить сумму иска!

Очень важно нам было иметь поддержку в «Бэнк оф Америка». И мы ее получили.

— Мы не первый год плодотворно сотрудничаем, и я не скрою своих личных к вам симпатий, — отреагировал на вопрос Холлмен<sup>1</sup>, — Скажу откровенно, я был удручен известием об аресте счета и тем обстоятельством, что не в силах воспрепятствовать судебному вердикту. Могу только приветствовать предпринимаемые вами шаги по восстановлению справедливости. Я остаюсь деловым человеком, и мне не по нраву политические козни. Единственное, что могу твердо обещать, — присутствие в суде нашего представителя и официальное письмо банка с объективной оценкой взаимоотношений. Это все, что в наших силах.

Валерьян Давыдов. «Сенсация в городе ангелов»,  
«Корона-принт», М., 2000

<sup>1</sup> Напомню, имена изменены (авт.-сост.).

Адвокат сообщил мне, что суд рассматривать дело без участия официального лица из Внешторгбанка не будет. И для получения такого разрешения я специально встречался в выходные дни с нашим послом Юрием Владимировичем Дубининым. Встречу мне назначили на даче в выходные дни. Против моего появления в суде посол не возражал.

Слушание дела в Федеральном окружном суде штата Калифорния в Сан-Франциско происходило в феврале 1987 года.

В течение нескольких месяцев со страниц газет, по радио и телевидению велась нацеленная политическая кампания в защиту американского гражданина... Особо выпячивались справедливость и гуманность вынесенного ранее судебного постановления. Закулисные устроители пропагандистского «шоу» пытались тем самым оказать косвенное давление на суд и предопределить исход предстоящего слушания.

Здание суда пикетировала огромная толпа с антисоветскими лозунгами в руках. Со свистом и улюлюканьем, злобными выкриками встретила она машину с прибывшими представителями Страны Советов. Под стрекот телевизионных камер и вспышки фотоаппаратов в живом коридоре, образованном полицейскими, проследовал к порталу в сопровождении охраны Андреев с юристом банка Васильевым.

Валерьян Давыдов. «Сенсация в городе ангелов»,  
«Корона-принт», М., 2000

Коллеги не подвели, в зале был представитель партнерского банка.

**Судья:** Сэр, уточните сумму, замороженную на счете Внешторгбанка.

**Хашпер:** В пределах трехсот тысяч долларов, ваша честь.

**Судья:** Какой размер иска, мистер Блэйк?

**Блэйк:** Десять миллионов долларов, ваша честь.

**Судья:** Располагает ли Внешторгбанк недвижимостью в США, мистер Андреев?

**Андреев:** Нет, ваша честь.

**Судья:** Продолжайте, сэр Хашпер.

**Хашпер:** За время делового партнерства Внешторгбанк не был замечен в противоправных действиях в США. Правление банка обеспокоено затянувшейся конфликтной ситуацией, которая отрицательно сказывается на сотрудничестве. «Бэнк оф Америка» на стороне справедливого решения суда Соединенных Штатах, и все равны перед ним. Вынесение справедливого решения послужит росту престижа американского правосудия в мире. Мы просим удовлетворить заявление Внешторгбанка в суд и аннулировать ранее вынесенное постановление об аресте банковского счета в нью-йоркском отделении «Бэнк оф Америка». Благодарю за внимание.

Валерьян Давыдов. «Сенсация в городе ангелов», «Корона-принт», М., 2000

Забавным было окончание американского раунда этой истории. Вернувшись после обсуждения, судья обратился ко мне со странным вопросом: «Мистер Маслов, какая нынче погода в Москве?» Я растерялся, но ответил, что очень холодная, около тридцати градусов мороза по Цельсию. Тогда неожиданно судья улыбнулся и завершил свою шутку: «Генерал Мороз прогнал Наполеона с войском из России, одержал верх над Гитлером в битве за Москву. Считайте, что вам в третий раз повезло. Дело Внешторгбанком выиграно!»

Той же ночью я позвонил в Москву и успокоил Юрия Александровича Иванова.

Но наш аппетит после выигранного дела увеличивался. И мы подготовили в свою очередь встречный иск к неудачливому бизнесмену-шпиону. Его, подавшегося в бега, удалось найти, чтобы вручить иск, только с помощью частного детектива.

Средства же сразу же после решения были разблокированы. Меня в марте отправили в Лондон председателем Моснарбанка. После этого заниматься американским делом стало некому.

### **Вновь в Лондоне**

Организационная структура банка, когда я его возглавил, была типична для всех коммерческих банков. Руководящим органом являлось правление Банка (шесть советских сотрудников). Направления деятельности утверждались наблюдательным советом, в котором были представлены основные акционеры. Результаты работы и перспективы развития раз в год рассматривались на общих собраниях акционеров, в ходе которых избирался состав правления на очередной срок. В структуре управления существовали кредитный, валютный, административные комитеты, причем наиболее крупные вопросы они выносили на одобрение правления. Оперативную деятельность аппарата вели функциональные аналитические и вспомогательные подразделения (отделы, группы), отвечающие за конкретные виды операции.

Численность британского персонала на 1 января 1988 год составляла 206 человек, советских сотрудников было семеро. Банк имел свое отделение и Сингапуре (открытое в 1971 году), Бейруте (открытое в 1963 году) и представительство в Москве (с 1975 года).

Ресурсы Банка постоянно растут, отражая в целом тенденцию развития внешнеэкономических связей СССР. На конец 1958 г. они составляли 8,6 млн ф. ст., в 1960 г. — 55,6 млн, 1975 г. — 1,2 млрд, 1987 г. — 2,1 млрд ф. ст. На 1 января 1988 г. собственный капитал Банка составил 103 млн ф. ст. (208 млн дол.) Исходя из этого показателя, экономическая служба журнала «Евромани» в своем ежегодном обзоре включила его в число 500 крупнейших коммерческих банков мира. Чистый доход банка — 25 млн дол. и общая сумма активов — 5 млрд дол. («Euromoney», June 1987 p.152).

...Наш Банк неразрывно связан с банковской системой СССР. Мы активно участвуем и в разработке ряда принципиальных вопросов валютно-кредитных отношений между двумя странами. В частности, в январе 1987 г. при содействии Банка подписан межправительственный протокол о кредитах, в рамках которого заключены кредитные соглашения с 8 английскими банками о финансировании конкретных проектов. В июне 1987 г. Банком организован семинар для советских банковских и коммерческих организаций по валютно-кредитным аспектам сотрудничества. В декабре 1987 г. в Москве по совместной инициативе Британского совета по содействию развитию экспорта капиталов и услуг (British Invisible Exports Counsel) и Банка проведен «круглый стол» с участием руководителей целого ряда советских организаций и английских банков. В настоящее время мы обсуждаем с Британско-Советской торговой палатой вопросы организации и в Москве в 1989 г. выставки британской промышленности и финансового сектора. Намерены и сами использовать эту возможность для рекламы услуг нашего Банка.

*Деятельность Московского народного банка. Интервью с А. С. Масловым // «Мировая экономика и международные отношения», №7, 1988*

Приехав в Лондон, я первым делом решил радикально улучшить компьютерную базу банка. Специальная компания сделала наше оснащение на уровне лучших банков Сити.

Оценка вклада каждого отдельного подразделения Банка определяется в настоящее время с достаточной долей условности. Мы планируем в этом году внедрить более совершенную систему обработки бухгалтерских и статистических данных на базе новой ЭВМ, введя внутри Банка подлинный хозрасчет.

*Деятельность Московского народного банка. Интервью с А. С. Масловым // «Мировая экономика и международные отношения», №7, 1988*

Мы подключились тогда и к системе «Рейтер-диллинг». Электронная связь у нас была со всеми биржами.

Второй задачей было законное снижение налогового бремени. Мы платили с наших доходов 36% в английскую казну. Для оптимизации объявили тендер среди четырех крупнейших аудиторских компаний. Одновременно с решением главного вопроса хотелось поменять прежнего, довольно вялого аудитора. Лучшие предложения дал Ernst & Young. Специалисты компании сослались на существующий прецедент: если более 70% акций компании находятся в руках государства, то можно претендовать на снижение налога. У нас же на тот момент было до 50 акционеров разного калибра, Госбанк владел лишь блокирующим пакетом. Тогда мы в 1989 году с В. В. Геращенко договорились, что они выку-

пают акции у различных внешнеторговых организаций. Тем более что владельцами те были условными и протестовать не стали. Зато благодаря этому нам удалось снизить процент налогообложения до 12%!

Третья задача, которую я поставил перед собой, это продвижение проектного финансирования. Мы решили перейти от простых кредитных и депозитных отношений к более сложным и эффективным операциям. Мы начали создавать совместные предприятия в Советском Союзе. Банк также активно сотрудничал с крупными компаниями Великобритании — «Импириэл кемикл индастриз», «Джон Браун», «Кэртолдз», «Джи-Кей-Эн» (металлообработка), «Ай-Эй-Ди» (технология для автомобильной промышленности) и другими.

Размеры собственного капитала позволяли нам привлекать средства с денежного рынка и проводить операции примерно до двух с половиной миллиардов фунтов. Такое соотношение принято в Сити и регулируется центральным банком Великобритании — Банком Англии.

Для реализации больших финансовых программ мы организовывали пулы и консорциумы банков. Так, по инициативе Банка в июне 1987 года было подписано первое советско-британское соглашение между Госбанком СССР, Внешэкономбанком СССР, с одной стороны, и Morgan Grenfell и Банк Шотландии (Bank of Scotland) — с другой, о создании совместной банковской консультативной группы. Задачей группы значилось содействие советским и иностранным партнерам в организации совместных коммерческих обществ на территории СССР (в таких областях, как налогообложение, обеспечение рентабельности и т. д.). Открыли мы и представительство этого пула в Москве, назначив на эту должность И. К. Ломакина.

Старинный английский банк «Морган Гренфелл» был очень силен в проектном финансировании. Учились этому и мы. В Моснарбанке появился специальный отдел (для него мы собрали квалифицированную команду), который готовил пакеты документов и обоснований бизнесов и продавал их на рынке другим банкам, желающим поучаствовать в финансировании интересных проектов.

Так, кстати, появилась гостиница у нашего международного аэропорта «Шереметьево-2».

Аэровокзальный комплекс международной авиагавани Москвы пополнился гостиницей «Новотель», по уровню обслуживания соответствующей «четырем звездам» мировой классификации.

Среди аэрофлотовских гостиниц эта первая, позволяющая предоставить клиентам полный набор услуг, — от круглосуточной связи со всем миром через спутник до фирменных туристских экскурсий и оформления виз. Иными словами, представители отечественной авиакомпании за рубежом смогут наконец-то предлагать авиапассажирам наших лайнеров не только билет на рейс, но и гарантировать прием в Москве на уровне мировых стандартов, принятых крупнейшими транспортными фирмами.



— За два года, — сообщил заместитель генерального директора СП «Шеротель» В. Начаров, — бельгийской строительной фирмой БЕСИКС на кредиты, предоставленные Московским народным банком (Великобритания), возведено сооружение, вмещающее 516 номеров (средняя стоимость проживания 149 долларов в сутки), рестораны и джаз-клуб, бизнес-центр и оздоровительные залы с бассейном.

Виктор Беликов. «В Шереметьево-2 очень быстро построили хорошую гостиницу» // Известия (Москва). — 04.05.1992

В апреле 1988 года в Москве в Центре международной торговли состоялось подписание соглашения о создании первой советско-британской инженерно-торговой фирмы «Асетко Лимитед» (зарегистрированной на острове Джерси, что в проливе Ла-Манш). Ее учредителями с советской стороны стали производственное объединение «Ставропольполимер» (город Буденновск), казанское ПО «Оргсинтез» и московский институт «Гипропласт». Британскую сторону представляли фирма «Джон Браун», банк — «Морган Гренфелл» и «Московский народный банк».

Задача новой фирмы была провести модернизацию и реконструкцию производств на казанском и буденновском производственных объединениях, выпускающих новые высокоэффективные марки этилена и полиэтилена, крайне необходимых для нужд народного хозяйства страны. Благодаря использованию эффективных систем автоматизации, поставляемых фирмой «Джон Браун» (эта одна из ведущих английских фирм, в химическом машиностроении принимала ранее участие в строительстве этих двух заводов в Казани и Буденновске), реконструкция была проведена без остановки производственного процесса.

По предварительной договоренности примерно 40–50 процентов продукции должно было экспортироваться нашей страной на западные рынки, причем продавать ее обязалась американская фирма «Юнион карбайд», монополист на этом рынке. Так мы рассчитывали погашать валютные кредиты, которые пошли на оплату английского оборудования.

Что-то мы успели довести до конца. Помогли создать современный деревоперерабатывающий завод в Карелии. Финансировали создание в 1990 году Ульяновской авиакомпании «Волга-Днепр», ставшей крупнейшим игроком международного рынка авиаперевозок крупногабаритных грузов.

Но повторяю, не все получалось и по субъективным причинам.

Приведу пример. Один ленинградский завод поставляет в Англию бытовые газовые баллоны разных типоразмеров. И вот английский коммерсант, который продает эти баллоны на британском рынке, как-то обратился ко мне не то с просьбой, не то с жалобой, суть которой заключалась в следующем: ленинградские баллоны не пользуются спросом, потому что у них какое-то не такое покрытие внутри, отчего они очень быстро

ржавеют и выходят из строя. В то же время спрос на них мог бы несказанно вырасти, если бы завод-изготовитель изменил покрытие. Далее фирмач продолжал: у нас есть хорошая антикоррозийная технология, которую бы могли продать ленинградцам. Внедрив ее в производство и увеличив таким образом объем продаж, те могли бы очень быстро окупить все затраты.

Мы изучаем это предложение, убеждаемся — дельное. Передаем его ленинградцам Проходит полгода— ни ответа, ни привета. И вот, дав как-то интервью «Московским новостям», я привел этот случай как пример нашей коммерческой неразворотливости. Реакция была неожиданной: Брянский машиностроительный завод сразу же сообщил, что его заинтересовало предложение англичан и он готов освоить выпуск требуемых газовых баллонов. Откликнулись и ленинградцы: они решили послать в Лондон двух своих специалистов, чтобы те изучили ситуацию на месте и при положительном результате закупили предложенную технологию. Дело вроде бы сдвинулось с мертвой точки, но, к сожалению, все тянется, как в замедленной киносъемке...

«С колокольни банкира». Интервью Л. Плешакова с А. С. Маловым // Огонек, №36, 1988

Конечно, «Банк Англии» требует, чтобы иностранные банки, подобные нашему, в своих кредитных операциях соблюдали и определенную географическую пропорцию. То есть проводили часть операций и на местном рынке, стимулируя британских экспортеров. Таким образом, мы не могли все сто процентов от наших привлеченных средств направлять на сделки только с Советским Союзом, а вот если процентов пятьдесят — возражений не было.

Так в 1987 году мы стали членами консорциума (наша доля — двадцать пять миллионов фунтов), по финансированию «проекта века» — строительству тоннеля под Ла-Маншем, который связал железнодорожным и автомобильным путем Англию и Францию.

Банк не мог ограничивать свою деятельность и рамками страны пребывания, тем более что объем торговли Советского Союза с Великобританией был не велик. В кредитном портфеле Банка значительное место занимали вложения в экспортно-импортные операции СССР с ФРГ, Италией, Японией. Работали мы и с рядом крупных компаний США. Имелся положительный опыт сотрудничества с канадскими фирмами.

Направляя основной объем ресурсов (до 1 млрд ф. ст.) на обслуживание внешнеэкономических связей нашей страны, Банк активно сотрудничал с внешнеторговыми и отраслевыми банками из социалистического блока, рядом производственных объединений ГДР, ЧССР. В частности, совместно с «Нэшнл Вестминстер бэнк» мы организовали среднесрочный синдицированный кредит для Болгарского внешнеторгового банка в сумме 200 млн долл. Наладил Банк контакты и с лондонским отделением Банка Китая.

К новым банкам, создаваемым непрофессионалами и в спешке в то время Советском Союзе, мы относились подозрительно. Даже их корсчета у нас не открывались. Однажды пришел к нам такой «банкир» Александр Конаныхин, председатель Всероссийского биржевого банка, и поделился с нами своими заботами: «Вот хочу домик в Лондоне купить!» Я пошутил: «Да вот Тэтчер продает как раз, после смерти мужа!» Но мой гость иронии не понял и стал интересоваться, где дом находится. Однако, так как он вскоре сбежал в США, недвижимость в Англии ему не понадобилась.

В 1989 году произошло землетрясение в Спитаке. Впервые наше телевидение показывало подробные репортажи с места трагедии. Англичане восприняли ее как собственную. Буквально на следующий день в Моснарбанк стали поступать деньги для пострадавших. Мы связались с юристом, и нам посоветовали оперативно открыть специальный фонд для аккумуляции средств. Руководителем фонда избрали меня. В результате мы собрали пять миллионов фунтов. Даже мои соседи собрали деньги — 1000 фунтов. И подослали девочку передать мне их для Армении. Шло множество трогательных писем. Одна одинокая женщина написала, что у нее нет денег для пожертвования, но она посылает свое обручальное кольцо. Мы, конечно, его сразу с благодарностью вернули. Наш персонал работал на сборе и оформлении средств круглосуточно, включая выходные. И, что важно, никто, даже из английских служащих не попросил доплату за эту внеплановую работу. В выходные дни из соседних кафе нам бесплатно приносили обеды.

Все закончилось не очень хорошо. С армянским же руководством я дошел до конфликта. Дело в том, что собранные средства мы переслали через Внешторгбанк СССР своим коллегам во Внешторгбанк Армянской ССР. И там они были потрачены... без соблюдения отчетности. Скажем так. Мне, как председателю фонда надо отчитываться, а никто не может сказать — на что они потрачены. Из Армении ни ответа, ни привета. Я подключил Абел Гезовича Аганбегяна. Он поехал в Ереван, но тоже кроме отрывочных данных о строительстве какой-то сосисочной фабрики, ничего не привез. Позже мне пришло письмо от одного из зампредов Совмина Армении: «Что вы выступаете, что-то ищете, выясняете, куда мы деньги потратили, когда у нас такая беда! Что вы какие-то бумажки требуете?!»

Я пожалел, что не нанял строительную компанию и сам не занялся строительством объектов в Спитаке. Но.... С большим трудом я подготовил отчет Фонда.

Кстати, знаменитый английский Универмаг «Харродс» и другие компании передали в Армению, минуя нас, много одежды, чуть вышедшей в Англии из моды. Говорят, что до населения не дошло **ничего!**

Еще одна история, которую я хотел бы рассказать. После вторжения в Ливан израильской армии в 1982 году и захвата южной части страны

встал вопрос о том, что делать с Бейрутским отделением Московского народного банка. Деятельность его фактически была заморожена в 1985 году, а в 1989 году оно было окончательно закрыто. Чтобы сохранить оставшиеся активы, клиентуру и кадры отделения, было принято решение открыть новое отделение Внешэкономбанка СССР уже на Кипре. Костяк его команды и составил наш банковский персонал из Бейрута. Руководителем туда поехал ливанский управляющий Тамбе. В связи с этим нас попросили поучаствовать в организации отделения. Вся работа была проведена оперативно, и в апреле 1990 году сразу же после открытия оно начало активно действовать. Но в процессе подготовки произошёл забавный случай. Как и положено, я написал вежливое письмо тогдашнему президенту Кипра Георгиосу Василиу. Когда письмо попало к нему, по словам людей из его аппарата, на Президента нахлынули воспоминания. Оказывается он, в бытность молодым человеком, приходил наниматься на работу в Моснарбанк. Но его не взяли.<sup>1</sup> И президент заключил: «Тем не менее, я уважаю этот банк и поддерживаю его желание открыть отделение у нас в стране!»

Перед моим отъездом из Лондона нам удалось разрешить и старый конфликт, возникший еще в начале 60-х годов. Во время Карибского кризиса (октябрь–ноябрь 1962 года) американцы арестовывали все счета в долларах, связанные с Кубой. Моснарбанк также проводил с кубинцами операции, но не напрямую, а через третьи страны. Кто-то из английских сотрудников донес о них в ФБР. Американцы заморозили 11 миллионов долларов банка, причем отказывались, совершенно естественно, выдавать свой источник информации. Они требовали от нас признания, что мы сотрудничаем с кубинцами, за это готовы были разморозить счета. Однако мы двадцать лет молчали, как партизаны.

Когда я приехал в Лондон, то решил также взяться за это дело. Я связался с американским адвокатом, с которым только что успешно сотрудничал. У него оказался знакомый из Госдепа, правда, уже ушедший на пенсию. Я переговорил с ним, и мне подтвердили, что нужно сделать то самое признание. Министром иностранных дел тогда стал Шеварднадзе, я написал ему письмо с предложением поставить вопрос о замороженных счетах на очередной встрече с американцами. Но кому это было надо?! Вновь мне пришлось идти на свой страх и риск — и я взял всю вину за помощь Кубе на себя! Начался процесс разблокирования, который закончился в 1991 году, уже при Александре Петровиче Семикозе.

### **Космонавт с Марса**

В 1986 году в Москве по приглашению Президиума Верховного Совета СССР находилась делегация английского парламента. Тогда только что созданное Главное Управление по созданию и использованию кос-

<sup>1</sup> Исходя из того, что он 1931 года рождения, это было в начале 50-х годов, во время председательства А. А. Кузнецова (1950–1953 гг.) (прим. авт.-сост.).

мической техники для народного хозяйства и научных исследований («Главкосмос») при Минобщесмаше обратилось к английской делегации с предложением о реализации первого совместного полета космонавтов Великобритании и СССР на советской станции «Мир». Англичанам идея понравилась. Переговоры велись в течение 1987–1988 годов. С английской стороны инициаторами выступали: Марк Рэггит, один из владельцев мелкой посреднической фирмы «Линмарк Лтд.»; Джек Лемминг — глава бывшего Британского Национального Космического центра Великобритании; Питер Хауэрд — вице-маршал авиации; Хайнц Вулф — профессор Бруннелевского университета и ряд других лиц. Сразу выяснилось, что английское Правительство бюджетные средства не даст.

В марте 1989 года Минобщесмаш и МВЭС СССР по согласованию с ГВЭК Совета Министров СССР приняли решение во время официального визита Горбачева в Великобританию (начало апреля 1989 года) подписать коммерческий контракт с английской компанией «Britain in Space». Участники инициативной группы и фирма «Кайзер Баутекник Лтд» и были акционерами компании.

Для подписания контракта в Лондон в первых числах апреля 1989 года прибыли: А. Л. Дунаев, председатель Главкосмоса и заместитель министра общего машиностроения, В. В. Игнатов, Председатель ВВО «Лизингторг» и В. А. Шаталов, начальник Центра подготовки космонавтов им. Ю. А. Гагарина, знаменитый летчик-космонавт, генерал-лейтенант авиации.

Подписать договор, однако, не удалось — на заключительной стадии вдруг выяснилось, что английская компания не в состоянии предоставить нашей стороне необходимые финансовые и коммерческие гарантии реализации проекта. Тогда-то Главкосмос и обратился к нам в Моснарбанк с просьбой стать спонсором и финансовым советником проекта.

Принимая решение, мы проконсультировались с рядом ведущих английских маркетинговых компаний, провели с ними необходимые расчеты ожидаемых поступлений и расходов, проанализировали рынок, опросили ведущие английские фирмы. И пришли к выводу, что проект может стать успешным.

В результате мы открыли финансирование затрат по отбору кандидатов в космонавты и научных экспериментов, рассчитывая на будущие поступления от спонсорских контрактов. Для финансирования, управления и координации работ была создана английская акционерная компания «Antiquera Ltd». Ее директорами с английской стороны стали уже упоминаемые участники инициативной группы: Хауэрд (ответственный за отбор и подготовку кандидатов в космонавты), Вулф (ответственный за научную программу полета) и Лемминг (ответственный за контакты с британскими аэрокосмическими фирмами и западноевропейскими космическими агентствами). Фирма должна была привлечь средства для самофинансирования проекта.

Компания приступила к реализации проекта в июле 1989 года, после подписания коммерческого контракта с Главкосмосом СССР и ВВС «Лицензинторг».

Для работы над проектом, получившим наименование «Джуно» («Juno»), были привлечены крупнейшие английские консультационные фирмы: «Saachi & Saachi Group» (маркетинг и спонсорство), «Cameron Marckby» (юридический советник), «Ernst & Young» (аудиторы), а также ряд других компании. К выполнению научной программы полета был привлечен Бруннелевский университет.

Была организована широкая реклама проекта через средства массовой информации, произведен совершенно уникальный в истории мировой космонавтики отбор четырех кандидатов в космонавты из 12,7 тысяч желавших.

Мне в процессе отбора кандидатов пришла идея: первым английским космонавтом должна быть женщина, все-таки премьер-министр — дама, в стране — королева.

Кандидаты — Хелен Шарман и Тимоти Мейс — были отправлены в Звездный городок для тренировок и с 12 по 24 ноября прошли обследование в ЦНИАГ и тренировки на центрифуге в ЦПК в Звездном городке. Перед отъездом в СССР они были приняты премьер-министром Великобритании Маргарет Тэтчер.

Для нас, естественно, чрезвычайно была важна деятельности «Antiquera Ltd.» по подбору спонсоров среди британских компаний. Делали они это используя практический опыт нанятых консультационных фирм в области маркетинга. В результате активной работы были проведены переговоры более чем с 200 ведущими фирмами. Подписаны контракты по спонсорству с фирмами. В частности, с ITV/ITN, Memorex, Zeon, British Aerospace. Однако массового отклика со стороны британских деловых кругов, способных поддержать коммерческую программу проекта, достичь не удалось!

Снова пытались найти помощь со стороны английского правительства, но вновь неудачно. В марте 1990 года премьер-министр Маргарет Тэтчер еще раз выразила свои симпатии к проекту «Джуно», однако отказалась предоставить ему государственную поддержку.

После этого ответа 26 марта «Antiquera Ltd.» информировала британскую общественность через средства массовой информации о приостановке работ по реализации проекта из-за отсутствия коммерческого интереса к нему со стороны деловых кругов Великобритании и нехватки финансовых ресурсов. Вследствие этого шага большинство спонсоров вышло из проекта. Советская же сторона продолжала выполнять свои обязательства, несмотря на сложившуюся ситуацию.

Надо сказать, что для реализации коммерческой программы проекта в Великобритании это было не самое удачное время. В стране начался спад деловой активности, сопровождающийся сокращением бюджетов компаний на рекламную деятельность. К тому же местные крупные на-



учно-технические фирмы, связанные с военно-промышленным комплексом, действуют, как правило, с оглядкой на США — основного конкурента советских космических предприятий на международном рынке. Да и сориентировалась Великобритания тогда уже на сотрудничество в области космоса не с нами, а с Европейским Космическим Агентством («ЕКА»). По сообщению газеты «Гардиан» (27.03.90 г.), министр торговли и промышленности Дуглас Хогг заявил, что реализация совместной европейской программы запуска спутников связи в рамках ЕКА стоимостью около 32 млн ф.ст. является более важной задачей для Великобритании в сравнении с одноразовым проектом «Джуно».

Единственно, что было сделано для нас английскими властями, нас освободили от уплаты налогов на сумму, потраченную на финансирование полета. Был еще один плюс от реализации проекта. Для нас всегда был большой проблемой перевод средств в СССР, а здесь мы сделали это без проблем. Тем более что в СССР все равно был один карман для всех государственных компаний. Все обошлось нам тогда в пять миллионов фунтов.

С апреля по август 1990 года английские директора компании «Antiquera Ltd.» тем не менее, еще пытались найти спонсоров в Великобритании, Западной Европе, США и Японии, но, к сожалению, вновь безуспешно.

К сентябрю ситуация стала критической. Грозил аннуляция контракта и отзыв английских кандидатов в астронавты из Звездного городка. Поэтому Моснарбанк был вынужден ради спасения проекта отстранить компанию «Antiquera Ltd.» от работы над ним и взять исполнение проекта под полный свой контроль. В руководство проекта были введены служащие банка. Председателем банковского комитета по управлению делами проекта «Джуно» был назначен г-н Джон Главер, помощник Генерального управляющего Моснарбанка. В декабре 1990 года было подписано новое соглашение с советской стороной, по которому, в частности, НПО «Энергия» согласилась подготовить для английского космонавта научную программу из 20 экспериментов. Их результаты советская сторона могла реализовать на внешнем рынке за конвертируемую валюту.

22 февраля 1991 года в Лондоне состоялся отбор английского кандидата в космонавты для экипажа № 1. Им стала химик-технолог на кондитерской фабрике «Mars confectionery» Хелен Патриция Шарман (Helen Patricia Sharman). Тимоти Мейс был назначен дублером. 22 апреля в Москве Госкомиссией был сделан окончательный выбор. С Хелен Шарман должны были лететь Анатолий Павлович Арцебарский и Сергей Константинович Крикалев.

18 мая 1991 года Хелен Шарман стартовала на корабле «Союз ТМ-12» вместе с экипажем 9-й основной экспедиции. 20 мая «Союз» состыковался со станцией «Мир». После смены экипажа Хелен Шарман вместе

с экипажем 8-й экспедиции (Виктор Михайлович Афанасьев, Муса Хираманович Манаров) совершила посадку на корабле «Союз ТМ-11». Продолжительность ее полета составила 7 суток 21 час 14 минут. По итогам полета написала книгу «Seize The Moment» (можно перевести на русский как «Лови момент!»). Став 15-й женщиной космонавтом, Хелен Шарман была награждена орденом Дружбы народов. Такую же награду получил и ее дублер Тимоти Мейс (*прим. авт.-сост.*).

Летом Виктор Владимирович Геращенко рекомендовал меня в Европейский банк реконструкции и развития — директором. Он при создании банка стал его членом совета директоров. Одним из двадцати, первым и последним представляющим Советский Союз. В июле 1991 года я с сожалением покинул Моснарбанк. После правопреемства России я стал и первым российским представителем, но ненадолго, вскоре меня отозвали.

Европейский банк реконструкции и развития — международная коммерческая организация, созданная в 1991 году для содействия странам Центральной и Восточной Европы и СНГ в переходе к рыночной экономике. Штаб-квартира ЕБРР находится в Лондоне. Сейчас имеет представительства в 27 странах (*прим. авт.-сост.*).

А до этого во время путча президент ЕБРР Жак Аттали (Jacques Attali) решил сделать коллективное письмо в поддержку российского правительства и Ельцина. Естественно, он обратился ко мне, выясняя, буду ли я подписывать письмо. Я подписал. Письмо готовили оперативно, даже развозили его подписантам по домам. Несмотря на это, Шохин и компания меня вскоре отозвали, заменив более близким ему бывшим заместителем руководителя Донау-банка из Австрии Прексиним Олегом Михайловичем.

Новым руководителям нужны были трофеи для поощрения участников «революции». Мне в качестве компенсации предложили в Москве возглавить Международный инвестиционный банк (МИБ). В ЕБРР было написано, что Маслов отзывается на другую серьезную работу.

В СССР было два опорных банка соцлагеря. Международный инвестиционный банк (МИБ) был создан в 1970 году странами-участницами Совета экономической взаимопомощи (СЭВ) для осуществления инвестиционных проектов. Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС) был создан в 1963 году и в те времена выполнял функции единого центра, обслуживающего расчеты в переводных рублях по товарообороту в рамках СЭВа. Участниками МБЭСа являлись те же страны, что и МИБа.

После распада СССР, в описываемое А. С. Масловым время, МИБ практически прекратил свою работу (*прим. авт.-сост.*).

Во время моего прощального приема летом 1992 года в Лондоне оказался вице-президент России Александр Владимирович Руцкой. В то время он уже занимался сельским хозяйством. Мне было предложено создать Фонд сельскохозяйственной реформы. До меня этот пост занимал безработный на тот момент В. В. Геращенко. Вернувшись в Центральный банк, он, конечно, оставил эту работу. Фонд стал бесхозным. Я принял предложение. Дальше моя судьба вновь от меня не зависела и совпадала с подъемами, а в основном конфликтом А. В. Руцкого с Б. Н. Ельциным.



---

Георгий Гаврилович  
**Матюхин**

**Французский коллега  
сделал все, что он мог,  
чтобы помочь сохранить  
наш банк!**

После четырех лет работы в центральном аппарате Первого Главного Управления (политическая разведка) меня направили в Уругвай. Не успел я туда приехать, как уже вся колония знала, кто я такой — такая у нас была в то время конспирация.

Когда в Уругвае пришел к власти новый президент, Пачеко Ареко (он был предшественником установления в стране военном диктатуры), я уже был фактически засвечен. Пачеко Ареко, видимо, хотел как-то отблагодарить США, поэтому первой его акцией было выдворение из страны группы советских разведчиков. В их число попал и я.

Вернувшись домой, я понял, что для разведки я «сгоревший материал». Меня начали футболить из одного подразделения в другое. Это и послужило формальной причиной того, что я написал рапорт с просьбой об увольнении.

Такое в КГБ, видимо, случалось не часто и мне пришлось три года настойчиво добиваться своей цели. Наконец, в кадрах меня поняли (спасибо бывшему начальнику управления кадров ПГУ Пастухову Леониду Ивановичу) и только спросили, какую же благовидную формулировку выбрать. Согласились на такой — «по служебному несоответствию».

Пока шла процедура увольнения, я продолжал числиться в органах и работал, как говорят, «под крышей» сначала в Госплане СССР, а затем в Международном инвестиционном банке СЭВ.

Моя работа в Международном инвестиционном банке (МИБ), сначала 2 года на полной ставке, затем лет 15 в качестве консультанта, дала мне определенный практический опыт и в то же время позволила оценить профессиональный уровень наших банковских работников. К сожалению, этот уровень оказался значительно ниже, чем я представлял. А ведь в МИБе работали специалисты из центрального аппарата Госбанка СССР. Что же тогда говорить об уровне провинциальных банковских работников? Низкий профессиональный уровень банковских работников особо проявился при перестройке банковской системы на рыночные принципы работы в 1990–1992 годы.

Председателем МИБа в то время был Виталий Андреевич Воробьев, бывший до этого начальником Владивостокской конторы Госбанка. Он ничего не понимал в валютном обращении, не говорил ни на одном иностранном языке. Вплоть до того, что когда мы ему называли Chaise Manhattan Bank, он возмущался: «Почему я должен язык ломать — переведите как он называется!» Я Петру Терентьевичу Носко, с которым мы сидели в одном кабинете и сохранили хорошие отношения, как-то говорю: «Напишите ему, что в переводе это будет звучать как Банк охотников с острова Манхеттен!» А вот в чем он был силен, так это в том, какие обои приобрести, какую сантехнику установить.



**Г. Г. Матюхин**

**1970–1973**

Эксперт Международного инвестиционного банка СЭВ

**1973–1980**

Ведущий, а затем главный исследователь Института мировой экономики и международных отношений АН СССР

**1980–1988**

Профессор Всесоюзной академии внешней торговли.

**1988–1990**

Ведущий научный сотрудник Института Соединенных Штатов Америки и Канады АН СССР

**7 августа 1990 —  
25 декабря 1990**

Исполняющий обязанности Председателя Правления Государственного банка РСФСР (с 2 декабря 1990 г. Центральный банк РСФСР (Банк России))

Однажды, например, он проводил собрание на котором инструктировал сотрудников, что ногами на унитаз становиться нельзя! За банк он, между тем, сильно переживал, это его и погубило. Все резервы банк держал в долларах. Неоднократно Воробьеву предлагали включить в резерв еще марку и иену. Но так как посоветовал нашему председателю держаться за самую надежную валюту — доллар приехавший однажды Рокфеллер, он свято этому поверил. В 1973 году произошла большая девальвация доллара, и банк потеряли 3 миллиона, Воробьев ужасно переживал, да и в ЦК его проработали. В результате у «банкира» не выдержало сердце.

На смену ему пришел Альберт Николаевич Беличенко. Это был, безусловно, компетентный специалист, с опытом работы в Цюрихе. До этого он возглавлял наш «Восход Хандельсбанка» (Wozkhod Handelsbank). После его прихода в МИБ, дела у банка пошли лучше. Я занимался в банке переводным рублем. Первые два года в штате, потом до 1983 года по договору.

В августе 1973 г. меня наконец «под чистую» уволили из КГБ и я поступил на работу в Институт мировой экономики и международных отношений АН СССР (ИМЭМО). К тому времени я успел окончить заочную аспирантуру Московского финансового института и защитить кандидатскую диссертацию по теме «Международные региональные банки».

Кстати, в Финансовом институте я учился вместе с Виктором Геращенко на кафедре его отца. И у меня остались самые лучшие впечатления о Геращенко-старшем: знающий профессор, и характер у него прекрасный.

В 1974 г. вышла моя первая книга «Горячие деньги (проблемы спекулятивного, «блуждающего» капитала)», в 1977 г. — книга «Проблемы кредитных денег при капитализме», написанная на основании докторской диссер-

**25 декабря 1990 г. —  
1 июня 1992 г.**

Председатель Центрального банка РСФСР, а затем Центрального банка РФ (Банка России)

тации, в 1979 г. — «Мировые финансовые центры», в 1984 г. — «Рост дороговизны и инфляция в мире капитала». Всего я написал семь книг и опубликовал около 100 статей в журналах и отдельные главы в коллективных монографиях. Так что я имею определенное право судить об уровне профессионализма банковских работников. Тем не менее меня несколько раз публично обвиняли в непрофессионализме, в частности, М. Ходорковский, тогда еще 30-летний молодой человек, председатель Совета банка «МЕНАТЕП», химик-технолог по образованию. Я бы не придавал его словам значения, если бы их не повторяли некоторые члены парламента и правительства, такие же «знатоки» банковского дела.

Попав в ИМЭМО, я оказался в совершенно иной, новой для меня атмосфере. Это была высокоинтеллектуальная среда, доставлявшая мне большое удовольствие, — общение с другими сотрудниками института во многом обогащало.

Важным событием моей жизни в стенах ИМЭМО была защита докторской диссертации и издание книги «Проблемы кредитных денег при капитализме». В ней я попытался несколько с иных позиций, чем это делалось до меня в советской научной литературе, ответить на вопросы: Что представляют собой современные деньги? Какова теперь роль золота? Что нового в функциях денег? Какова эволюция форм денег и чем она обусловлена? Какие деньги функционируют в международном товарообороте и в чем различие между мировым и национальным денежным обращением?

Хотя введение и заключение книги содержали принятый тогда набор ссылок на Программу КПСС, решения партийных съездов и пленумов ЦК КПСС как на стержневую директивную литературу (иначе опубликовать книгу было бы невозможно), основное ее содержание составил анализ теории денег К. Маркса и выводы, что в XX в. положения этой теории устарели. В частности, я писал, что золото потеряло денежные свойства. Мои выводы в некоторых аспектах были достаточно закамуфлированы, но «старая гвардия» политэкономов их сразу же разглядела, в результате на меня обрушился шквал критических статей, где меня обвиняли в отступничестве от марксизма, в его ревизии.

Особое усердие проявляли бывший заместитель министра финансов СССР И. Д. Злобин, доктора и кандидаты наук Л. Н. Красавина, В. С. Геращенко-старший, И. И. Конник, А. И. Стадниченко и др. О характере критики можно судить, скажем, по статье А. И. Стадниченко (журнал «Деньги и кредит», 1978, № 7). В ней мы находим такие обвинения: «Г. Г. Матюхин допускает... вольное толкование некоторых положений К. Маркса», его позиция «не согласуется со взглядами К. Маркса», Г. Г. Матюхин «повторяет ошибки Тука и Фуллартона, которые в свое время вскрыл К. Маркс» и т. д.

В это же время как раз появилась статья во французском журнале «Банк» (1978, № 371), в которой Мари Лавинь, профессор университета



«Париж 1», высоко оценила мою книгу. В ответ на это по принципу «если враги хвалят, значит здесь что-то не так», завкафедрой политэкономии Московского университета Цаголов организовал в Доме ученых два разгромных обсуждения моих статей и книги. Открывая заседание, он сказал: «Я сам, правда, книгу Матюхина не читал, но она вредная».

Не довольствуясь открытой критикой в печати и на семинарах, И. Д. Злобин и двое его единомышленников написали письмо в ЦК КПСС. Реакция была незамедлительной и трем отделам ЦК (науки, международному и соцстран) было поручено изучить все мои работы для выявления крамолы.

Но, видно, время было уже не то, да и зубы у режима постерлись. В аппарате ЦК КПСС нашелся хороший человек Владимир Ильич Седов, сказавший, что ревизионизма в книге нет. Кроме того, в мою защиту выступил ИМЭМО, возглавляемый тогда академиком Н. Н. Иноземцевым, членом ЦК КПСС, членом Президиума АН СССР. От меня отстали.

Однако в 1980 г. я был вынужден из ИМЭМО уволиться.

При увольнении мне пригрозили в парткоме, что не дадут устроиться на работу и я буду прозябать в нищете. И действительно, куда бы я ни обращался по поводу работы, следовал телефонный звонок из Института, и мне отказывали.

Наконец я все же оформился на кафедру политэкономии Академии внешней торговли. Одновременно я начал работать на полставки сначала в Институте мировой социалистической системы (в отделе у Н. П. Шмелева) и на полставки в Институте США и Канады у Арбатова. Затем я перешел в Институт США и Канады на полную ставку.

Несколько раньше председатель Внешторгбанк обвинил меня в разглашении государственной тайны. Дело в том, что я опубликовал статью, в которой сделал предположение о количестве золота в государственном хранилище СССР. Официальных сведений не публиковалось. Золотой запас страны был страшной государственной тайной. Я же взял послевоенные запасы (они были известны), добавил ежегодную добычу и вычел ежегодную продажу золота (тоже по зарубежным источникам). Так я получил приблизительную цифру.

По наводке Юрия Александровича Иванова ко мне пришли два дознавателя — полковники или подполковники КГБ и начали меня трясти, выяснять мои источники информации. Поскольку я сам недавно еще был их коллега, «пытку» ко мне не применяли и быстро удовлетворились моими объяснениями метода подсчета.

Кстати, работая в ИМЭМО и интересуясь вопросами золота, я посетил в конце 1970-х годов советский банк «Восход Хандельсбанк» (Wozkhod Handelsbank) в Цюрихе (кажется, в 1977 году). Возглавлял его тогда Ю. Ю. Карнаух. Пробыл я там целый месяц. Мне уделили много внимания, все показали.

Юрий Юрьевич произвел на меня очень сильное впечатление! Потрясающий патриот, преданный своей работе. Он ходил постоянно с крас-

ными глазами, из-за того, что сутками работал за компьютером, следя за движением цены на золото для оперативного принятия решений. Прекрасно Карнаух говорил по-немецки, знал и редкий швейцарский диалект.

При мне цена на золото резко пошла вверх. Из Москвы Юрия Юрьевича стали подгонять, настаивать на быстрой продаже металла, готовы были выслать груженные самолеты. За его же действиями внимательно следил Deutsche Bank, у которого в Политбюро или Госбанке были свои люди. Немцы всегда точно узнавали о супер-супер секретном решении, когда придет в Цюрих на продажу очередная партия советского золота и эффективно сбивали цену. Так, я наблюдал, как цена с 120 чем-то долларов за тройственную унцию была снижена до 105 долларов! И тут прилетели наши «еропланы»! Верхи начали обвинять Карнауха, что он плохо занимается прогнозированием, и по-прежнему настаивали на продаже золота, хотя физической потребности в нем на рынке не было. Продавалось в день по 20 тонн, не более, но мы же не одни продавцы. Как объяснить людям из ЦК, что цена складывается не от продажи физического металла, а от спекулятивных операций, в частности, от реализации фьючерсов на золото.

Раньше бы Юрия Юрьевича вообще бы во вредительстве обвинили — ему доверили продать золото, а он саботирует! Ничем не отличался от мудрецов из Политбюро и Юрий Александрович Иванов. Спасая себя, он присоединялся к хору обвинителей, хотя винить надо было Москву, ибо как только мы продали свое золото, цена снова вернулась на прежние позиции.

В следующий раз я принял участие в «экспертизе» золота. Оно в разных партиях оказалось разного цвета. В «Credit Swiss» мне предоставили два бруска — один из них был явно более светлый. Покупатели же швейцарцев привыкли к более традиционному виду этого драгметалла. А проба на обоих брусках стояла одна «9999». В юности я был геологом, и это помогло мне разобраться с вопросом и убедить партнеров. Существует рассыпное и рудное золото, да и добывается оно на разных рудниках. Так вот эта ничтожная доля примесей в металле (меди, цинка или серебра) везде разная и она придает ему характерный цвет.

Тогда же вдруг появился большой спрос на самородки. Они вошли в моду, и за них платили намного больше, чем за золото в слитках. Юрий Юрьевич Карнаух написал в Москву письмо с просьбой, не плавить металл, а выбирать из мешков с золотым песком самородки и высылать ему. Наконец он получил ответ из Минфина: в министерстве нет штатной единицы для отбора самородков!

13 июля 1990 года Верховный Совет России принял постановление «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики». 2 декабря 1990 года принял и ввел в действие закон о Центральном банке РСФСР и закон о банках и банковской деятельности на территории

России. Эти два закона создали правовую основу для формирования двухуровневой банковской системы в России: на первом уровне — Центральный банк, на втором — коммерческие банки. Чтобы создать двухуровневую систему, надо было прежде всего найти кандидатуру на должность Председателя Центрального банка.

В ту пору Хасбулатов только-только стал первым заместителем Ельцина как Председателя ВС. Поскольку Ельцин экономики никогда не знал, он передоверил все экономические вопросы своему первому заместителю. Хасбулатов, по образному выражению, был тогда «рабочей лошадкой», тянувшей весь воз забот Верховного Совета, в то время как Ельцин воевал с Горбачевым и Центром.

Мои знакомые из Плехановского института, где до этого работал Хасбулатов, попросили меня помочь ему в подготовке ряда экономических законопроектов. Лично я Хасбулатова тогда не знал, хотя его фамилия мне была хорошо известна — как-то он приходил в Академию внешней торговли оформляться заведующим кафедрой политэкономии — после смерти нашего предыдущего заведующего Плетнева. Но многие были против, и он не стал моим шефом.

Подготовленные мною бумаги понравились Хасбулатову, и на одном из совещаний экономических советников он предложил мне пост Председателя Центрального банка. Я согласился. Меня пригласили на беседу и представили Ельцину, Президент не был против. Кстати, в дальнейшем у меня не было ни одной личной встречи с Ельциным! В основном общались по телефону. Горбачев вообще никак не проявлял себя.

Через неделю после моего утверждения на Президиуме Верховного Совета, а было это 7 августа 1990 г., по моему предложению был назначен еще один российский банковский функционер В. М. Телегин (работавший в валютном управлении Госбанка СССР) — Председателем Внешторгбанка России. Мы с ним в аспирантуре в Финансовой академии учились, и я его знал.

25 декабря 1990 года Верховный Совет России утвердил меня в должности председателя Центрального банка республики (до этого я был исполняющим обязанности председателя правления Госбанка РСФСР).

Когда мы начали делать баланс ЦБ, он у нас был рублевый и валютной составляющей в пассивах у нас не было. Тогда мы попросили у правительства, уже не помню, кто нам разрешил, и взяли в Гохране 50 тонн золота. Эти бруски складировали в хранилищах на Октябрьской площади. Наш баланс пришел в норму.

До конца 1991 года до совзагранбанков меня не допускали, это была епархия Геращенко. Центральный банк России с ними совсем не взаимодействовал.

Но в ноябре произошло знаменательное событие — под угрозой оказалась судьба совзагранбанков. В Англии даже уже было сделано предписание — закрыть Моснарбанк. И в этой ситуации надо было принимать

оперативные меры по их спасению. Руководство Госбанка СССР, заявляю ответственно, для этого ничего не сделало!

Я тут же собрался и поехал в Париж и Лондон. Первым мне назначил встречу председатель центрального банка Франции Жак де Ларозьер. Мне дали на встречу только 15 минут, проговорили мы час сорок. Он рассчитывал встретить советского чинушу, не разбирающегося в рыночной экономике, а встретил, как мне потом сказали о его впечатлении, нормального, грамотного человека. Я объяснил коллеге, что Центральный банк России не бросит свои заграничные банки. И не станет равнодушно смотреть, как они тонут вместе с Внешэкономбанком СССР.

Да, у нас сейчас нет средств, чтобы серьезно им помочь, но дайте нам немного окрепнуть и мы решим все вопросы.

Жак де Ларозьер Шамфэ — с 1978 по 1987 года был директором-распорядителем МВФ, а с 1995 по 1998 год — Президентом Европейского банка реконструкции и развития — ЕБРР.

7 ноября 1997 года (т. е. в 80-летний юбилей Великой Октябрьской революции!) «за большой личный вклад в развитие экономического сотрудничества между Россией и Францией» Указом Президента Российской Федерации награжден Орденом Дружбы. Вручать его ездил Д. В. Тулин (прим. авт.-сост.).

Французский коллега сделал все, что он мог, чтобы помочь сохранить наш банк! И обещал мне всяческую поддержку в других странах Европы. С тех пор мы подружились с Жаком де Ларозьером, регулярно встречаемся. В 2006 году он приезжал в Москву по моему приглашению, был у меня на даче в Рязанской области, вместе мы посетили прекрасные алтайские места.

Говорили мы с ним по-английски. Как оказалось, на нем он в основном говорил в детстве, так как жил с родителями за границей, а его гувернантка была англичанкой. Только вернувшись на родину, он освоил французский. Заручившись парижской поддержкой, я отбыл в Лондон. Там произошел примерно такой же разговор, как в Париже. Здесь я, зная многовековые противоречия этих стран, уже давил на то, что во Франции принято решение наш Евробанк не закрывать. Мои аргументы неожиданно быстро и легко были приняты. Видимо, столь давно работающий на рынке Англии банк (с 1915 года!) им тоже не сильно хотелось самим закрывать.

Первый раз мы ходили в Банк Англии, кажется, вместе с председателем правления Моснарбанка А. П. Семикозом. Потом Александр Петрович самостоятельно готовил необходимые бумаги, по указанию председателя Банка Англии, урегулировал технические вопросы.

Кстати, урегулировав вопрос о судьбе совзагранбанков, я договорился с коллегами о проведении у них серии семинаров для руководителей Центральные банков республик бывшего СССР.

После Лондона я был еще в Вене — там у нас находится Донау-банк. Найти общий язык с дамой — председателем Австрийского Центрального банка, после договоренности в Париже и Лондоне уже не представляло сложности. Действовал я исключительно от имени Центрального банка. Уверенность мне придавали первая партия золота (50 т.), предоставленная из Гохрана в качестве золотого запаса. Денег не было и у Внешторгбанка РФ. Помогать он мог только чужими деньгами. О каких-либо дополнительных гарантиях правительства я не знаю. Е. Т. Гайдар был в то время во власти только две недели, и не думаю, что у него было время серьезно заниматься какими-то зарубежными банками. В. В. Геращенко же в конце 1991 года вообще не понятно кого представлял, и с ним на Западе серьезно никто не разговаривал! Шла ликвидация Госбанка СССР, в этом принимал участие, естественно, и Гайдар. Виктору Владимировичу, я думаю, в то время все было «до фонаря»! Продавать российские заграничные банки начали уже после прихода в Центральный банк Геращенко. Я бы на 100 % не дал этого сделать. Я бы ни за что не согласился! Я — государственный! Может быть, за моей спиной что-то и делалось, но я был не в курсе.

На прошлой неделе находившийся, по мнению наблюдателей, в критическом состоянии Московский народный банк (МНБ) официально объявил о результатах 1991 финансового года. Вопреки прогнозам, банк удержался на плаву — по заявлению его сотрудников, благодаря решению ЦБ России, по которому капитал МНБ увеличен, а необходимые резервы в центральной банковской системе Англии оплачены за счет средств ВЭБ СССР. Теперь ЦБ, в распоряжении которого находятся акции МНБ, рассматривает возможность их продажи за валюту заинтересованным российским коммерческим структурам. Многие из потенциальных претендентов на ценные бумаги МНБ, однако считают предложение ЦБ по меньшей мере неэтичным: акции по сути приобретены Банком России за счет замороженных в ВЭБ средств будущих покупателей. Как заявил представитель МНБ г-н Дэвид Тэйлор (David Taylor), несмотря на положительное сальдо баланса, в конце 1991 г. у банка возникли серьезные трудности — в ответ на объявленный Россией мораторий на выплаты внешнего долга государственный банк Англии (The Bank of England) потребовал от всех английских банков за счет собственных средств зарезервировать в центральной банковской системе Англии 30 % суммы задолженности их российских клиентов. Общая сумма кредитов МНБ российским клиентам составляет 553 млн фунтов стерлингов, и, соответственно, он должен был зарезервировать 131 млн ф. ст. Сформировать такой резерв за счет собственных средств банк оказался не в состоянии — полученная за 1991 г. прибыль составила всего 10, 7 млн ф. ст. На состоявшемся 23 декабря акционерном собрании МНБ было решено привлечь дополнительные средства, увеличив уставный капитал банка

на 300 млн ф. ст. путем эмиссии акций. Как сообщили представители МНБ, по решению ЦБ России оплата ценных бумаг производилась за счет хранившихся в МНБ средств Внешэкономбанка СССР. Кроме того, по имеющимся у ЦБ сведениям, оставшиеся на счетах МНБ депозиты ВЭБ распоряжением Георгия Матюхина были оформлены как субординированный (безвозвратный) кредит МНБ и перешли в его собственность.

Подобные финансовые операции не могли не вызывать недоумения у клиентов Внешэкономбанка, счета которых были заморожены еще 19 декабря под предлогом полного отсутствия средств. Деньги же, как выясняется, были, и немалые — но вместо того, чтобы вернуть их обманутым клиентам, ЦБ, как правопреемник обязательств ВЭБ, выкупает на них госсобственность.

Согласно февральскому постановлению ВС России «О мерах по стабилизации финансового положения зарубежных банков с участием капитала бывшего СССР», Центральный банк получил право оперативного управления совзагранбанками и принял на баланс все акции МНБ. В ведении ЦБ оказались также и вопросы распределения активов и долгов совзагранбанков между странами СНГ. Однако в связи с тем, что правопреемником финансовых обязательств СССР стала Россия, довольно естественным выглядит негласный отказ Банка России от планов передачи акций совзагранбанков претендентам из других государств Содружества.

По словам заместителя начальника валютного управления ЦБ Виктора Ракова, в ближайшее время ЦБ планирует продать часть акций заинтересованным российским коммерческим банкам и организациям. Что же касается порядка и критериев распределения ценных бумаг, то сотрудники ЦБ утверждают, что решение по этому вопросу еще не принято.

Представители коммерческих структур восприняли планы ЦБ относительно продажи акций как очередную попытку «загрести жар чужими руками». Учитывая, что перспективы возврата замороженных в ВЭБ денег остаются призрачными, платить за акции «живой» валютой означает, по их мнению, попросту платить дважды. В качестве одного из вариантов решения проблемы коммерческие банки предлагают выпустить на сумму замороженных в ВЭБ средств облигации, гарантированные правительством, и использовать их для оплаты акций совзагранбанков. Но такой вариант, по мнению экспертов ВЭБ, вызовет дальнейшую перепродажу акций западным фирмам с целью «оживления» валюты и поэтому абсолютно неприемлем для ЦБ.

Повлияет ли на требующий обязательного участия руководства ЦБ процесс приватизации Московского народного банка возможная отставка Георгия Матюхина (21 мая Президиум ВС России отложил вопрос об отставке до предоставления отчета о работе ЦБ) — пока неясно. Однако оппоненты главы ЦБ считают, что принимаемые им решения, касающиеся судьбы совзагранбанков, не выдерживают никакой критики.

Дмитрий Богданович, Дмитрий Симонов, Максим Акимов.

«ЦБ России рассчитывает на тех, кто способен наступать на грабли дважды» // Коммерсантъ (Москва). — 25.05.1992



28 апреля 1992 года по решению собрания акционеров Ost-West Handelsbank во Франкфурте-на-Майне, в собственность Токобанка, за 50 млн немецких марок, перешли 80,6% уставного капитала банка (прим. авт.-сост.).

Будучи председателем советов в Эйробанке и Донау-банке, я успел в 1992 году съездить туда на годовые собрания. Больше я с заграничными делами не имел.

Важным вопросом функционирования денежной системы России была судьба советского рубля. С распадом СССР начались разговоры о создании в бывших республиках собственных национальных валют. То есть новые государства решили пойти против объективных законов. В то время как в Европе, например, страны шли от экономической интеграции к единой валюте, наши республики пошли от интегрированных экономик к национальным валютам, которые и разрушили в конечном итоге экономическую интегрированность.

Понимая опасность подобных идей, Центральный банк России пригласил руководителей центральных банков всех бывших республик, включая страны Балтии, на семинары-совещания, посвященные сохранению для рубля единого экономического пространства. Усилиями Центробанка РФ такие совещания были дважды проведены в Париже и один раз в Лондоне. Большую помощь в их организации, включая оплату пребывания и лекторов, сыграл уже упоминаемый Жак де Ларозьер. На семинарах выступали известные теоретики и практики банковского мира, которые на конкретных примерах показывали бесперспективность стремления новых государств к собственным валютам.

Следует вспомнить и о том, что когда мы начали в декабре 1991 года работать с Внешэкономбанком, то обнаружили пропажу 12 миллиардов долларов валютного резерва и 300 тонн золота! Из-за этого мы, сотрудники ЦБ РФ, вынуждены были ездить в командировки за рубеж за счет принимающей стороны.

Когда меня приняли в сообщество коллег и я начал посещать совещания председателей центральных банков в Базель, то поставил вопрос о поиске пропавших денег. Мне обещали найти пропажу. Информация о моих поисках дошла до российских верхов. И это стало одной из причин моего быстрого снятия. Гайдар тоже, не зная о моих попытках, нанял американскую фирму для поиска денег, но вовремя остановился. Позже я выяснил, как уходили деньги и золото в октябре–декабре 1991 года. Этими средствами новая власть, видимо, откупалась от старой. На круизном корабле сначала по Волге, затем по Черному морю они покинули страну. А руководила операцией популярная тогда властная женщина, не сходившая с экранов телевизора.

Второй основной причиной моего снятия стало то, что мы в конце 1991 — начале 1992 г. провели переговоры с швейцарским банком «Credit Swiss»

о депонировании в его сейфах российского золота. Золото, находившееся в наших подвалах, они в критический момент достать не могли, поэтому оно не могло играть роль гаранта. Я тогда и предложил передать им на хранение часть нашего золота. «Credit Swiss» согласился его принять и даже платить Центральному банку России небольшой процент. Мы же могли бы использовать это золото в качестве залога под дешевые западные кредиты России и гарантировать работу наших заграничных банков. Мы предлагали разместить там всего 25 тонн. Приехав в начале 1992 года в Москву после окончания переговоров, мы начали пробовать свою идею. Депутаты и мои «доброжелатели» всполошились — опять Матюхин продает родину-мать! Дело в том, что, положив золото, я и главный бухгалтер Алякина должны были расписаться в передаточных документах. И потом, пока я живой, золото мог вернуть в течение 50 лет только я! Другие пути становились очень сложными. Снять с работы меня стало бы чрезвычайно трудно. И это напугало моих противников. В частности, еще тогда влиятельного Бурбулиса.

Защищать меня никто не стал. Мои кураторы в Верховном Совете были недовольны тем, что от меня им нет прямой выгоды — кроме памятных монет, выпускаемых Центробанком, я ничем их не обогащал!

Все это я рассказал не из-за того, что хотел приписать себе какие-то заслуги, хотя и исключить этого нельзя, а просто потому, что свидетели событий часто их искажают в свою пользу, особенно если видят в этом какую-то выгоду для себя. Мне же такого рода выгода не нужна, хотя бы потому, что я глубокий пенсионер, давно «выпавший из обоймы». В то же время объективность в освещении событий тех лет важна, ибо все равно рано или поздно она заявит о себе. На мой взгляд, в данном случае лучше раньше, чем позже — тогда исторический опыт сможет быть более эффективно использован на пользу банковской системы России.



---

Дмитрий Леонидович  
**Мозгин**

### **Гадили они нам, как могли**

В банковской индустрии я работаю с 1971 года: сначала в московской городской конторе Госбанка СССР, где был заместителем управляющего Кировским отделением Госбанка в течение 3 лет, затем — во Внешторгбанке СССР, Русско-Иранском Банке и Московском народном банке в Сингапуре. Во Внешторгбанк, который к тому моменту стал российским, а не советским, я пришел работать в апреле 1994 года на должность начальника Управления расчетов по валютным операциям из дочерней финансовой компании Московского народного банка. Осталось старое название Внешторгбанк, но это был уже другой банк, хотя корпоративная культура осталась та же, поскольку большая часть персонала перешла из Внешэкономбанка.

В 1975 года меня послали на практику в Иран. Я приехал в Исфаган в начале августа 1975 года, но практикантом был лишь месяц. По штатному расписанию в отделении было предусмотрено две должности, которые укомплектовывались советскими сотрудниками — это управляющий и его заместитель. Через месяц я был назначен заместителем управляющего. В рамках моей ответственности были функции заместителя управляющего, операционная и расчетно-кассовая работа, бухгалтерский учет и отчетность. Численность персонала отделения составляла около 20 человек (эта цифра незначительно изменялась в процессе работы отделения).

Исфаганское отделение Русско-Иранского банка было открыто в 1973 году. Возглавил его Антипов Виктор Федорович. Главным направлением деятельности отделения было коммерческое кредитование иранских компаний и предпринимателей. Исфаган — это важный индустриальный центр страны с населением более миллиона человек, его древняя столица, однако банковская инфраструктура была развита недостаточно хорошо. Конечно, большой прибыли мы не приносили, но результаты нашей деятельности удовлетворяли вышестоящие инстанции. При открытии отделения был расчет на развитие бизнеса, но он не оправдался. Сказывалась очень активная борьба в регионе за влияние между нами и американцами. Гадили они нам, как могли. Местная элита, проамерикански настроенная, всячески им помогала. Развиваться нам не давали. Клиентура побаивалась идти на обслуживание в советский банк.

В тридцати километрах от Исфагана советскими специалистами строился металлургический комбинат, но его обслуживать мы стали только в конце 70-х годов, незадолго до закрытия отделения. Да и то это обслуживание ограничивалось тем, что через нас частично шли деньги на строительство комбината, а наши специалисты хранили в отделении свои денежные средства.



**Д. Л. Мозгин**

**1971–1974**

Заместитель управляющего Кировским отделением Московской городской конторы Госбанка СССР

**1974–1975**

Старший экономист Внешторгбанка СССР

**1975–1979**

Заместитель управляющего Исфаганским отделением Русско-Иранского банка

**1979–1987**

Начальник отдела Внешторгбанка СССР

**1987–1992**

Финансовый директор Московского Народного банка, Сингапур (позже Внешэкономбанк)

**1992–1994**

Главный бухгалтер МОНАБ (инвестиционная компания Московского Народного банка)

Делалось это, чтобы обезопасить их накопления в период иранской революции в 1979 году.

У нас были корреспондентские отношения с большинством иранских банков. В городе была клиринговая палата старого образца. Ежедневно в ней в определенный час собирались курьеры с чеками выписанными на разные банки. Такова была технология взаимных расчетов между банками. Сейчас в век компьютерных технологий трудно представить, как это все происходило, но так было 30 лет назад, поскольку вся работа делалась вручную. Учет в отделении велся также вручную по журнально-ордерной системе с использованием книги главной, составлением оборотных ведомостей и всех других документов, необходимых для формирования ежедневного баланса отделения.

Приехав в Иран, местного языка — фарси я не знал, но в процессе работы и ежедневных занятий, в том числе с местным учителем, овладел устной речью и банковской корреспонденцией, что было жизненно необходимо, поскольку весь документооборот в отделении велся на фарси. Если в Правлении Русско-Иранского банка в Тегеране практически весь персонал был в то время русскоговорящим, то в Исфаганском отделении даже английским языком практически никто не владел, не говоря уже о русском. В конце срока моей командировки в стране в отделение на работу пришла девушка лет двадцати пяти, отцом которой был украинец. Отец умер, когда ей было двенадцать лет, и словарный запас она сохранила свойственный этому возрасту. Никаких банковских терминов, понятно, она на русском языке не знала, но все-таки на бытовом уровне с ней можно было общаться на русском языке. Это был единственный русскоговорящий сотрудник отделения, кроме нас с управляющим.

Банк показал себя за время работы с хорошей стороны, и отношение к нему со стороны Центрального и Национального банка было позитивным. Наши отношения с населением были также нормальными, поскольку основная масса населения дружелюбно относилась к СССР, несмотря на проамериканские отношения шахских властей. Особенно это стало заметно после революции, когда проамерикански настроенных людей в стране практически не осталось.

**1994–1995**

Начальник управления расчетов по валютным операциям Внешторгбанка

**1995–1997**

Начальник Управления депозитарно-доверительных операций ОАО «Внешторгбанк»

**1997 — наст. время**

Начальник депозитария ОАО «Внешторгбанк»

В 2001 г. банковская система Ирана, кроме ЦБ, была представлена 6 коммерческими и 4 специализированными банками, которые располагают 12 тыс. отделений по всей стране. Коммерческие банки — «Банк Медли» (Национальный банк), «Банк Сепак» (Военный банк), «Банк Медлят» (Народный банк), «Банк Теджарат» (Торговый банк), «Банк Садерат» (Экспортный банк), «Банк Рефахе Каргяран» (Банк благоустройства рабочих). Специализированные банки — «Банк Санат ва Мааден» (Банк промышленности и рудников), «Банк Кешаварзи» (Сельскохозяйственный банк), «Банк Тоусе Садерат» (Банк развития экспорта), «Банк Маскян» (Банк жилищного строительства).

В Иране функционируют многочисленные банки провинций, деятельность которых ограничена по территориальному принципу, а по видам совершаемых операций их можно отнести к универсальным банкам.

Государство жестко контролирует кредитную политику банков, устанавливая квоты предоставления кредитов для различных отраслей экономики. В 2001 г. Закон о госбюджете предписывал отраслевое распределение кредитов: промышленность — 33,5%, сельское хозяйство — 25%, строительство — 29%, торговля и другие услуги — 12,5%.

Все операции с валютой контролируются ЦБ, который требует от всех банков получения у него разрешения на каждую конкретную сделку.

Iran.News

Последний раз в Иране я побывал в краткосрочной командировке в 1983 году через два года после закрытия банка. Наш банк продолжал существовать как отделение местного банка «Таджарат». Я встречался со своими иранскими коллегами — штат специалистов, работавших в Русско-Иранском банке, в основном был сохранен, что показывает высокий уровень его квалификации, но место их размещения было уже не в здании Правления Русско-Иранского банка в Тегеране, а в другом помещении. В Исфагане отделение закрылось, часть сотрудников переехала работать в Тегеран, а здание было продано.

Иранцы великолепно понимали, что нельзя жечь корабли — экономические отношения с СССР сохранились, в стране продолжали работать наши внешнеторговые организации, и, следовательно, им было необходимо сохранить костяк банковских специалистов, имеющих опыт работы с советской стороной и знающих русский язык.

В 1987 году меня направили работать в Сингапурское отделение Московского Народного банка.

Генеральным управляющим тогда был Валентин Дмитриевич Буденный, который был назначен на эту должность в 1985 году после оконча-

ния срока командировки Владимира Дровосекова. В 1988 году Александр Петрович Семикоз сменил В. Д. Буденного на этой должности. Период работы после назначения А. П. Семикоза ознаменовался значительными положительными сдвигами в работе Сингапурского отделения. Была проведена внутренняя реструктуризация. Что это означало? В первую очередь досконально изучены возможности персонала, сокращен штат на 30%, с рынка труда привлечены на работу новые ключевые сотрудники, разработана стратегия на период с 1988 по 1991 год, значительно сокращены административно-хозяйственные расходы. В 1989 году был укомплектован штат советских сотрудников — это Хачатуров Игорь Гургенович и Кузнецов Валерий Константинович. Всего штатная численность отделения была около 50 человек. Советские сотрудники осуществляли текущий контроль деятельности отделения по всем ключевым направлениям работы: кредитование, расчеты, валютные операции, бухгалтерский учет, отчетность, автоматизация. Кроме того, были осуществлены проекты по модернизации и приведению в надлежащее состояние объектов недвижимости. Все это привело к положительным результатам, которые, к сожалению, не удалось развить из-за известных событий в СССР в 1991 году. Основные тяготы, связанные с выживанием отделения в период 1991–1992 гг., легли на плечи Суворова Игоря Георгиевича, который был назначен на должность генерального управляющего вместо А. П. Семикоза. И. Г. Суворов до этого работал около шести лет заместителем генерального управляющего в Отделении в начале восьмидесятых годов прошлого века. Дефолт, объявленный СССР в ноябре 1991 года, чрезвычайно затруднил работу отделения. Первой акцией со стороны местных валютных властей на предмет изучения потенциала выживаемости отделения был сплошной аудит, который длился более шести месяцев. При этом проаудировано было все за несколько предыдущих лет. Поскольку результат аудита оказался удовлетворительным, Отделение благополучно продолжило свою деятельность. Что касается событий, имевших место в Сингапурском отделении МНБ в середине 70-х годов прошлого века, то о них наиболее точно могут рассказать участники этих событий и те, кто принимал участие в урегулировании последствий случившегося. Необходимо отметить, что все негативные события происходили на фоне значительных кризисных явлений в мировой экономике того периода и стремительного падения цен на недвижимость в регионе. А недвижимость служила основным видом обеспечения под инвестиционные проекты, которые финансировало отделение. Кроме того, была также политическая составляющая при рассмотрении инстанцией сложившейся в отделении ситуации. По-видимому, контроль, мониторинг за оформлением ряда операций был поставлен в Сингапурском отделении МНБ не на должном уровне. Основную работу по разруливанию создавшейся ситуации в отделении осуществил Виктор Владимирович Геращенко в период с 1976 по 1982 годы, когда он был генеральным управляющим.





---

Василий Иванович

## Морсин

### **Я побывал практически во всех совзагранбанках, разбираясь со сложившейся ситуацией**

Победный 1945-й год у меня совпал с получением десятилетнего образования. Когда же война началась, мне было только 14 лет. На работу меня по малолетству, естественно, никуда не брали. Однако на заводе «Калибр» инспектор по кадрам посмотрев на меня, сказал: «Идет война. Пусть и дети помогают стране. Ты уже может стоять у станка...». Так я попал на завод.

Завод был эвакуирован в Челябинск, и на его территории создавалось новое производство. Если раньше это был инструментальный завод, то с началом войны профиль изменился, там изготавливали оружие для фронта: снаряды различного калибра, мины, другие виды оружия. Рабочий день длился 16 часов. На заводе работали женщины да такие же, как я, подростки.

Работа была тяжелая. Надо было срубить старые фундаменты, установить новые, поставить станки. Я за время работы на «Калибре» почти за шесть лет освоил практически все строительные специальности. И каменщик, и штукатур, и маляр, а в конце уже работал слесарем-жестянщиком 5-го разряда. Зарабатывал в два раза больше, чем отец и мать, вместе взятые.

В школе рабочей молодежи, где я учился по вечерам, было сотни четыре учащихся, и всего три десятка выпускников-десятиклассников. Перед выпускными экзаменами по приглашению директора нашей школы перед нами выступил профессор А. Ф. Яковлев из Московского финансового института. Он очень кратко, но убедительно рассказал, что начинается время, когда надо восстанавливать разрушенное войной народное хозяйство, что стране очень будут нужны экономически грамотные люди...

В гуманитарные вузы тогда попасть было страшно трудно. Выдержав конкурсные экзамены (восемь человек на место), попал в МФИ на 5-летний курс обучения — обновленную программу, дающую очень серьезную подготовку. До этого учились лишь 4 года. Те, кто закончил кредитный факультет со мной, прекрасно знали и различные производственные технологии. Вполне представляю себе и как сталь варить, и как капусту солить, как отличить зернистую икру от паюсной. Да и много чего еще.

Это был, безусловно, самый интересный факультет. Закончил я институт с отличием и был распределен в аспирантуру. Так сказать, со студенческой скамьи — на аспирантскую.

Выбрал тему по кредитованию водного транспорта. Три года пахал — и в Ленинской библиотеке сидел безвылазно, и много объектов водного



### **В. И. Морсин**

#### **1959–1970**

Старший консультант, начальник отдела, заместитель начальника Планово-экономического управления Правления Госбанка СССР

#### **1970–1973**

Начальник Валютно-экономического управления Правления Госбанка СССР, член Правления Госбанка СССР

#### **1973–1975**

Генеральный директор Донау-банка (Австрия, Вена)

#### **1976–1990**

Заместитель начальника Планово-экономического управления, начальник управления новых методов хозяйствования Правления Госбанка СССР

#### **1991–1998**

Председатель Правления ООО КБ «Гута-Банк»

#### **1999–2006**

Вице-президент ЗАО КБ «Гута-Банк», Вице-президент ЗАО КБ «ВТБ-24»

транспорта изучил. Меня только научный руководитель профессор Марк Михайлович Усоскин сдерживал: «Ты же не на докторскую собираешь материал. Остановись!» Все преподаватели меня уже знали. И вот однажды Мариам Семеновна Атлас — она вела у нас семинары, и мы частенько с ней скрещивали шпаги — говорит: «Морсин защитит диссертацию, и это уже готовый преподаватель, то, что нам нужно!» Так я и отработал в родном институте шесть лет. Кстати, среди моих студентов был и Виктор Владимирович Геращенко.

А вот диссертацию после смерти моего научного руководителя я так и не успел защитить. Решил: лучше попробую себя на практике. И пошел на работу в Госбанк СССР. Это был уже 1959-й год. Собственно, меня туда пригласили. Дело в том, что я читал лекции, вел семинары, создавал новые формы практических занятий: решали со студентами задачи, и всё старался максимально приближать их к реальным банковским проблемам. Не случайно, когда пришел в Госбанк, мне сотрудники заявили: «Раньше выпускники Финансового института по три-пять месяцев не могли войти в работу, не знали с какого конца взяться, а сейчас как будто их подменили. Быстро ориентируются в практике банковского дела!»

В Правлении Госбанка СССР, начав работать старшим консультантом Планово-экономического управления — центрального подразделения, мозгового центра Банка, мне пришлось постоянно участвовать в подготовке сводно-аналитических материалов для директивных органов. Здесь я прошел великолепную школу Н. Д. Барковского, начальника ПЭУ с 1960-го по 1984 год.

Начав с консультанта, став потом начальником отдела отраслевых финансов (его называли ПЭУ в ПЭУ), затем заместителем начальника управления, закончил начальником Валютно-экономического управления, членом Правления Госбанка СССР. Курировал, в частности совзагранбанка и Внешторгбанк. На этом месте мне пришлось сменить Петра Терентьевича Носко.

Кстати, я имел выбор: Виталий Андреевич Воробьев звал меня в МИБ, а Михаил Семенович Зотов хотел видеть своим замом в российской конторе Госбанка СССР.

Но Председатель Правления Госбанка СССР Мефодий Наумович Свешников заявил: «Морсин нужен нам самим, мы его вырастили!» Такие заявления были понятны. К этому времени в системе совзагранбанков по известным причинам заметно снизился уровень требований к советским сотрудникам, работающим в банках за рубежом. Особенно это относилось к направляемым практикантам.

Такое положение не замедлило сказаться на показателях эффективности деятельности банков. Директивные органы требовали от руководства Госбанка СССР срочного качественного улучшения работы на этом участке. Поставив этот вопрос под свой контроль.

Ситуация, сложившаяся в наших банках за рубежом, была мне ясна и понятна. Руководство госбанка, зная о том, что в достижении поставленных целей мне не надо занимать ни профессионализма, ни тактичности, ни настойчивости, ни жесткости, назначило автора этих строк на должность начальника ВЭУ. С надеждой на успешное решение стоящих задач.

За короткий период в начале 70-х годов мне пришлось побывать практически во всех наших заграничных банках и в каждом на месте разбираться в конкретной сложившейся ситуации. Надо отметить, что с большой отдачей по улучшению деятельности этих банков работал весь коллектив сотрудников ВЭУ, нацеленный на устранение выявленных недостатков. Позитивные изменения в деятельности советских зарубежных банков не заставили себя долго ждать!

Наряду с текущими задачами много внимания уделялось расширению сети совзагранбанков. Это соответствовало требованию времени. Были созданы предпосылки для открытия советского банка во Франкфурте-на-Майне. Встал вопрос о руководителе банка. Было предложено перевести туда из Лондона Андрея Ильича Дубоносова. Хотя он был уже солидного возраста, но вел здоровый образ жизни и имел отличную репутацию в международных банковских кругах. Кандидатуру Дубоносова тогда поддержал и Сергей Ефимович Егоров, перешедший к тому времени из Госбанка в ЦК КПСС и курирующий нас. Андрея Ильича я уже знал по работе в Англии в Моснарбанке. Он щедро делился своим опытом и знаниями, что помогло мне решать сложные вопросы.

В 1973 году Австрия выступила инициатором создания советского банка в Вене. Председатель коммунистической партии страны Франц Мури поддерживал это предложение. В результате председатель Совмина А. Н. Косыгин поставил перед руководителем Госбанка Свешниковым задачу создать банк в дружественной стране. Это совпало с поездкой Алексея Николаевича в Австрию для встречи с федеральным канцлером Австрии Бруно Крайским. Включили в правительственную делегацию и меня, однако я поехать по личным причинам не смог. Все вопросы об открытии банка на переговорах были обсуждены. Появилось соответствующее коммюнике. Австрийские коллеги об этом решении были оповещены. Часть из них увидела в нас конкурентов, другая находила в этом положительные стороны.

В этих условиях естественно встал вопрос о руководителе банка в Вене. С Мефодием Наумовичем Свешниковым у нас были доверительные отношения. Обсуждая данный вопрос он спросил меня: «Кого пошлем?» Я назвал три кандидатуры. Но Председатель добро улыбаясь, произнес: «Поедешь ты! Такая ситуация». И добавил: «Вася, надо!»

К принятию быстрого решения нас подгонял А. Н. Косыгин. Вместе с тем уставной капитал банка определили лишь в 10 миллионов шиллингов. Копейки! Конечно, обещали в процессе его работы добавить. Но школа Н. Д. Барковского и А. И. Дубоносова дали мне возможность оценить такие обещания! Тем временем Предсовмина поинтересовался, кого посылают в Австрию и, удовлетворившись моим статусом члена Правления Госбанка, захотел встретиться со мной.

На встрече А. Н. Косыгин спросил, что нужно для того, чтобы банк быстро заработал. Я честно ответил: «Нужно, чтобы капитал был нормальным!» «А сколько надо?» — поинтересовался Алексей Николаевич. «Раз в десять больше!» — ответил я. Последовал немедленный звонок М. Н. Свешникову, и еще не существующий банк по капиталу — 100 миллионов шиллингов вошел в десятку крупнейших банков Австрии.

Вскоре в Вену открывать советский банк отправилась соответствующая группа достаточно опытных людей. В ней были мой заместитель Вячеслав Владимирович Полоскин, юрист Татьяна Аполлоновна Титова, финансовый директор Валерий Васильевич Люльчев и помощник-экономист Юрий Викторович Панферов.

В банковских кругах Австрии встречали нас хорошо, только на руках не носили. Объяснялось это легко — сообщение о том, что приехал ответственный человек с неоприходованными 100 миллионами шиллингов, распространилось быстро!

Банк «Жиро Централ», крупнейший банк, работающий с физическими лицами, оказывал на первых порах особенно большую помощь — и в моральном плане, и консультативно. Посильную помощь оказали советские посольство и торгпредство в Австрии.

Подготовительная работа по официальному открытию банка заняла восемь месяцев. Прежде всего, где-то временно, но выгодно следовало разместить деньги. Выбор был. Это известные в стране банки: «Жиро Централь», Кредитанстальт, Ландербанк. Решил посоветоваться со Свешниковым, тем самым как бы разделить ответственность. Он не дал прямых директив, а сказал: «Тебе на месте виднее, соображай сам!» Тогда я делю капитал на три части. И начинаю ходить по намеченным банкам, предлагая соответствующие суммы — кто больше процент даст на вкладываемые деньги, понимая, что это еще вопрос престижа для них. В результате получил среднюю ставку, необычайную для страны — 11,5%!

Решение следующей проблемы было связано с поиском помещения под банк, ясно, что очень важно не только, как выглядит здание банка, но и где оно, в таком городе, как Вена, расположено. В этой связи возникла потребность в местном помощнике-переводчике, которому бы можно

было доверять. Так с подачи Мури у меня появилась переводчица, ярая коммунистка, твердая сторонница Советского Союза — фрау Петер. В свои 50 лет она приобрела большой опыт работы. И для банка оказалась чрезвычайно полезной.

Первое наше обращение, связанное с поиском помещения, было сделано к сотруднику Ландербанка Василию Францу, которого мы знали по контактам. Он в банке занимался внешними контактами. Василя мне приходилось принимать еще в Госбанке. И я знал, что он любил выпивать. Франц по рекомендации своего шефа предлагает нам помещение в только что отстроенном здании. Оно оказалось приличным, но за пределами Парк Ринга (венской кольцевой дороги, типа московского Садового кольца). И здесь помог Мури, подсказал, что нам предлагается «пратер», зланный район с борделями! «Что, Ваш банк намерен там собирать ночную выручку?» — поинтересовался товарищ по партии. Бдительность лишней не бывает!

Идем в Кредитансталт. Там нам предлагают очень солидное здание в центре Вены. Банк серьезный, и предложение соответствующее. Обрадовались, но опять на всякий случай обратились к коммунистам. «Что Вы! — говорит Мури. — В этом здании в 1918 году совершено политическое убийство. У него темная репутация!» И ведь опять конкуренты чуть не подставили нас, советских банкиров!

Риэлтеров ходило вокруг нас тьма! Одни предложили здание, не подошедшее нам, и выставили за показ счет. До суда дело не дошло, но хлопот хватило. Ситуация обострялась! Здание нужно было срочно — мы уже Минфин прошли, эмблему нарисовали, документы на регистрацию отдали — работать надо начинать!

Наконец, уже ни на кого не надеясь, стали здание искать сами. И случайно встречается таксист на «Кадиллаке» по фамилии Русс, отлично говорящий по-русски. Оказалось, что он три года просидел у нас на Украине в плену, женился на хохлушке. А в Вене занимается извозом. С ним мы и стали разъезжать по городу, смотреть подходящие свободные здания.

Своими стараниями мы обратили на себя внимание очень богатого австрийца господина Ханса Пруша, и он присылает своего уполномоченного. У него оказалось в собственности 30% недвижимости Вены! И вот он приглашает меня в ресторан для беседы. Там Пруша сообщает, что представители Госбанка СССР понравились ему своей осторожностью и аккуратностью. И, о счастье, говорит: «Я знаю, какое Вам нужно здание и где!» По нашей просьбе Пруша тут же привез меня к отличному зданию в центре Вены. В нем можно было занять первые его два этажа. Специально для нас оперативно освобождаются занятые помещения. Без промедления проводится необходимый ремонт и оснащение всех служб банка.

Так в феврале 1974 года Донау-Банк (Donau-Bank AG) приступил к работе. Кстати, Donau — это Дунай. Акционерами банка стали Госбанк и Банк внешней торговли СССР.



Для проживания в Вене был куплен особняк, где все советские сотрудники банка имели свои квартиры.

Минфин Австрии, контролирующий нашу работу, относился к банку лояльно, при определении налоговой ставки на первом этапе нам предоставили разрешенную льготу. К своим четырем коллегам из Москвы был набран штат — около 30 человек, специалистов-австрийцев. Относительно быстро формировалась клиентская база. Клиентов набирали сами — без помощи от соотечественников в Австрии. По-доброму к нам относились первые лица в представительствах американских, французских и других иностранных банков — многие клиенты приходили в банк по их рекомендациям. Кстати, одним из первых клиентов Донау-Банка стал господин Ханс Пруша.

Благодаря профессионализму кадров в течение короткого времени был отлажен четкий механизм работы банка. За год с небольшим советский банк в Вене прошел путь, который наши зарубежные банки проходили за 5–10 лет.

Важным фактором нашего становления оказались контакты с руководителями официальных представительств иностранных банков в Вене, и, прежде всего, американских и французских. В частности, Бэнк оф Америка и Креди Лионне. С ними мне пришлось иметь деловые отношения еще в Москве, как начальнику ВЭУ.

На достаточно частых встречах с коллегам, кроме взаимной информации на злобу дня, обсуждались и различного рода житейские вопросы. Общение шло, как правило на немецком языке, который к тому времени был мной полностью восстановлен, так что все конфиденциальные переговоры я проводил уже без переводчика. Однажды во время такой встречи американец спросил меня: «Господин Морсин, ну скажите, каким иностранным языком Вы владеете в совершенстве?» Я честно сказал: «Русским!» Чем не иностранный?! Этот ответ вызвал веселое оживление всех присутствующих.

Дела в банке шли нормально. За прошедшие год с лишним заметно возрос престиж Донау-Банка. Находясь в центре Европы, банк начал ощущать позитив в развитии торгово-экономических отношений между Австрией и Советским Союзом, четко и своевременно выполняя директивы правления Госбанка СССР.

Напряженная работа без отпуска в течение более трех лет, намеченная медиками ЦКБ плановая операция в области брюшной полости, установившийся спокойный деловой ритм работы Банка, навели меня на мысль об отпуске.

Доложив объективно ситуацию Свешникову, получил от Мефодия Наумовича ответ: «Вася, иди в отпуск немедленно! Оставь банк на Полозкина, ему с Люльчевым можно доверять».

Коллеги проводили меня, и я рейсом «Аэрофлота» улетел из Вены в Москву отдыхать. Но через дней двадцать на душе у меня стало не по себе, чувствую, что в Вене что-то не то!



Вскоре возвращаюсь на работу, а коллеги мне еще по дороге из венского аэропорта хвалятся: «Пока вы Василий Иванович отдыхали, мы выгодную сделку провернули. Теперь нам можно ходить в салон, заказывать себе лучшие очки...» Я им: «Как бы по очкам не получить! Какой кредит? На сколько? Под какое обеспечение выдан? Как долго его осваивали?..» Мне гордо говорят, что все отлично, обеспечение 130%!

От такого бахвальства у меня возникли подозрения, а когда, войдя в дом, на общей кухне нашего особняка я обнаружил большое количество пустых бутылок (не из-под минеральной воды, естественно), подозрения еще больше усилились!

На следующее утро, вызывая по одному соответствующих сотрудников банка, выясняю все обстоятельства «провернутой» без меня «выгодной сделки».

Дело было так. Некий Ангер, руководитель одной крупной фирмы по производству очков — самых экстравагантных, дорогих и модных — пришел в банк и попросил кредит. И мои замы выдали этой фирме огромную сумму (100 миллионов шиллингов). Австрийские сотрудники банка в этой операции не участвовали. Как могло случиться, что наделенные доверием сотрудники, с опытом работы в Англии, Швейцарии и Иране, умудрились практически весь капитал отдать в одни руки, а руки эти оказались не очень чистыми! При выяснении обстоятельств выдачи кредита Люльчев рассказывает мне, что осваивался кредит дня три, а может быть, даже неделю — сумма-то большая. Беру первичные документы операционного отдела, и тут же выясняется: деньги ушли в Швейцарию в тот же день, когда был выдан кредит! Знакомлюсь с «обеспечением». Сам смотрю соответствующие документы. Там написано, что фирма готова предоставить обеспечение, но на него нет никаких сертификатов — ничего! Вызываю переводчицу, она мне подтверждает: «Да, вы все правильно перевели, готовность предоставить обеспечение — еще не есть само обеспечение». «Бронзовый» кредит — без обеспечения!!!

Как ушат кипятка на меня вылили! Нависла серьезная угроза потери ликвидности банка: в прессе прошла информация о наших проблемах. Восемь дней я не знал ни сна, ни покоя. Сам создавал обеспечение. Здесь мне помогли посольские сотрудники и коллеги из других банков, в частности, из «Жиро Централь» — арестовали самолет заемщика, машины этой фирмы, оформили часть ее земли. Короче, мы «отбили» тогда примерно 95 процентов кредита, создав соответствующее обеспечение.

Между тем информация докатилась и до Москвы. Там посчитали, что Donau-Bank прогорел. В Госбанке уже был Алхимов<sup>1</sup>. Мне отчитываться пришлось уже ему. Рассказал, что обеспечение собрано, банк защищен. Рассказ его удовлетворил, но, тем не менее, принимается решение мне возвращаться в Москву и вновь идти в Планово-экономическое

<sup>1</sup> Владимир Сергеевич Алхимов — Председатель Правления Государственного банка СССР в 1976–1986 гг. По словам В. И. Морсина, в Донау-Банке он работал до 1975 г. (прим. авт.-сост.).

управление Госбанка СССР. Кстати, через два года обеспечение сработало, и кредит вернулся с процентами. Управление фирмой перешло к Комитету по банкротствам, ее купили со всеми потрохами и с долгами. После того, как все проблемы были позади, меня вызвал Алхимов и сказал: «Ну, ты, Морсин, в рубашке родился!» Я не стал скрывать эмоций, подбежал к нему и обнял. Слава труду! Интересы страны защищены!

После меня в Донау-банк поехал представитель Внешторгбанка, поработал там только полгода, и его убили. Позже работа вновь установилась. Мои последователи купили новое здание, которое помог подобрать тот же Пруша. Я даже за него аванс платил.

Вот так и работали. Надо сказать, что рыночные отношения мне были близки по природе. И если почти все мои однокашники плохо понимали, что такое прибыль, что такое стоимость, — мне это было понятно и тогда. Политэкономия всегда была самым любимым моим предметом, советская школа Барковского позволила легко ориентироваться в незнакомой обстановке. Помогла и многолетняя привычка все изучать подробнейшим образом и докапываться до мелочей.

Вернулся я из Австрии в Госбанк СССР заместителем начальника Планово-экономического управления. Хочется вспомнить забавный случай из этого периода моей работы. Однажды в 1976 году со своим учеником Балагуровым я поехал в Америку.

Ассоциация банков Америки на свое традиционно проводимое ежегодное собрание в качестве сюрприза пригласила выступить двух советских банкиров. Понимая ответственность события, я много поработал над текстом выступления, каждая цифра в нем была выверена и утверждена в инстанциях. Тем более что по регламенту после меня должен был выступать сам президент Соединенных Штатов Джеральд Форд.

Три тысячи ведущих банкиров собрались в огромном зале в городе Атлантик-Сити. Президент приехал и, видимо, выслушал мое выступление. Мне стали задавать вопросы. Один седовласый банкир язвительно спросил: «Поучите нас, пожалуйста, как это вам, советским банкирам, удается за долгосрочный кредит получить 75 процентов годовых?» «Извините, отвечаю ему, либо Вы ослышались, либо Вам неправильно перевели: у нас процент за досрочный кредит составляет 0,75 процента годовых!» Тут уж зал зашумел: чушь, где же прибыль?! Чему учиться?

Второй вопрос из зала собрания задал очень приятной наружности молодой банкир: «Вы сказали, что в системе Госбанка СССР занято 300 тысяч сотрудников, у нас в США несравненно больше, как вам удастся добиться эффективного контроля при такой небольшой численности?»

На этот вопрос я им ответил с гордостью: «Это социалистическая система хозяйствования дает возможность организовать такую экономичную кредитную систему. Это преимущество социализма; приезжайте к нам, обучим и вас эффективному банковскому делу!»

После моего выступления и ответов на вопросы из зала президент Америки снял свой доклад! Не стал выступать. А в его выступлении, как ме-

ня предупреждали в посольстве, имелись антисоветские выпады. Но в холле во время перерыва Форд с удовольствием сфотографировался с нами. И у меня до сих пор хранятся эти фотографии...

Нас обступили журналисты, спрашивают: «А происходят ли в СССР ограбления банков?» «Нет, — отвечаю, — для нас это нетипично. В царской России были «медвежатники», которые грабили банки, но последний «медвежатник» Иван Иванович пришел к нам в Государственный банк СССР на работу и помогает открывать сейфы, когда мы ключи теряем». На следующий день в газете «Нью-Йорк таймс» — появилась заметка: «Советский банкир заявляет, что в СССР нет банковских ограблений, а в царской России это был единственный источник поддержки коммунистов...» При возвращении домой, сотрудники нашего посольства меня успокоили: «Теперь будете знать, что такое вражеская пропаганда!»

Глубокий след в памяти оставил период ускорения и перестройки. Мне тогда много пришлось читать лекций на различных курсах переподготовки и повышения квалификации. Во время выступлений на предприятиях, в институтах и министерствах меня внимательно слушали и порой задавали достаточно непростые вопросы. Много непонятного содержал в себе, в частности, термин «ускорение». Давались самые различные трактовки от инерции физического тела до инерции человеческого мышления. В разгар дискуссии на эту тему лозунг «ускорение» был снят, а лозунг «перестройка» остался. В стране действительно было то, что нуждалось в перестройке, причем во всех сферах жизни нашего общества.

Наступали времена различных реформ и рыночных отношений. Время прежде всего требовало мышления по-новому. В министерствах и ведомствах создавались специальные структурные подразделения по новым методам хозяйствования. Было оно создано и в Правлении Госбанка СССР. Так оно и называлось — Управление новых методов хозяйствования. Его мне пришлось возглавить.

Председатель правления Госбанка СССР В. В. Деменцев уполномочил меня представлять главный банк страны в комиссии по подготовке проектов законодательных актов по проводимой в стране перестройке. В комиссию, которая возглавлялась руководством Госплана СССР, входили соответствующие полномочные люди из 18 союзных министерств. Подчинялась она директивным органам и практически отвечала за подготовку всех подреформенных документов.

Один из первых документов был связан с банковской реформой, инициатором которой был Председатель Стройбанка СССР Михаил Семенович Зотов. Суть его реформ состояла в создании специализированных банков, обслуживающих отдельно промышленность и строительство, сельское хозяйство, торговлю и социальную среду. Принятый соответствующий законодательный акт с первого дня начал буксовать. Главные функции банка — кредитование, осуществление расчетов и кассовое об-

служивание объективно лишены отраслевой специфики. Особенно проблемы проявились на местах.

Меня отправляют в Молдавию навязывать эту реформу. Приезжаю в местный ЦК, первый секретарь Бодюл заявляет мне: «Я вас не хочу принимать. Вы в Москве совершили колоссальную ошибку. У нас не было проблем. Вы породили столько проблем, что мы готовим письмо-протест в ЦК КПСС и Совмин СССР...»

Следует отметить ради исторической справки, что многие ответственные люди, руководители высокого ранга, не поддерживали эту банковскую реформу. В частности, В. В. Деменцев такую ответственность на себя не взял и покинул банк.

Эта реформа нас отодвинула лет на шесть, задержала развитие рыночных отношений. Нигде в мире нет банковской специализации! Наоборот, подлинно банковское дело осуществляют универсальные коммерческие банки, которые обслуживают все отрасли бизнеса.

Почти параллельно готовился проект закона «О кооперации». Когда его проект Госбанк получил на рассмотрение, он отправил его в первую очередь в наше управление. Мы подготовили к нему замечания в виде дополнения о том, что кооперативы, имеющие необходимые денежные накопления, могут создавать свои коммерческие банки. Эти замечания по проекту, подписанные руководством Госбанка были законодательно приняты. Таким образом, до выхода Закона о банках и банковской деятельности и Закона о Центральном банке единственной законодательной базой для новых коммерческих банков был Закон о кооперации! У молодежи стремительно рос интерес к деятельности этих банков.

Потом были другие не менее важные вопросы, которые пришлось решать в составе большой комиссии...

Но следует отметить, что опыт работы с советскими банками за границей, и, в особенности, опыт, полученный в Донау-Банке в Вене, дал мне возможность решать те проблемы, которые возникали в России в период становления рыночных отношений.

Потом я перешел в «Гута-банк», и уже через три года журнал «Деньги» назвал этот когда-то небольшой банк в числе 35 самых надежных банков России. Но это уже — отдельная тема...



---

Сергей Антонович  
**Овсейчик**

### **Я жил в далекой белорусской деревне и не мог представить...**

Как мне кажется, мой путь в банковское дело был простым.

Окончив среднюю школу в деревне Новоселки Гродненской области в Белоруссии, я год проработал в избе-читальне в соседней деревне и в 1956 году поступил на работу учеником бухгалтера в районное Васи-лишковское отделение Госбанка.

Выбора у меня практически не было. С одной стороны, даже мне, серебряному медалисту, в районе некуда было приложить свои усилия, с дру-гой стороны, мой отец был счетоводом в колхозе и он обучил меня всем премудростям работы на счетах. Не только складывать и вычитать, но и умножать, делить и извлекать корни! Так, что определенную квали-фикацию в этой области я уже имел.

«Карьеру» я стал делать стремительно. Уже через две недели, разо-бравшись с дебетам и кредитами, я обслуживал колхозы, следил за их «картотекой» (фиксирующей долги, периодически списываемые, из-за невозможности возвращения). Вскоре меня научили обслуживать кли-ентов, и круг моих занятий еще расширился — я начал работать с не-большой районной местной промышленностью, в частности пищеком-бинатом.

Жили с мамой, старшие братья обзавелись семьями, а отец рано умер. Денег, естественно, постоянно не хватало. Платили мне вначале 220 рублей (по тем деньгам — до «деноминации» 1961 года) — самая ма-лая зарплата в отделении! И мать была рада этой малости.

Поэтому летом я дополнительно работал контролером вечерней кассы отделения Госбанка. В то время все торгующие организации были обяза-ны дневную выручку (за вычетом определенного лимита) сдавать после окончания рабочего дня в кассу банка. Работало в кассе с 18:30 до 23 ча-сов два человека. Деньги принимал кассир, а я вел бухгалтерию. Потом закрывали кассу на два ключа, сдавали их охраннику, и я с чистой сове-стью на велосипеде катил в свою деревню, находившуюся в пяти киломе-трах от отделения.

Понимая, что без образования перспективы у меня нет, я поступил в за-очный финансовый техникум. Был такой Всесоюзный учетно-кредитный техникум Государственного Банка СССР, имевший в каждой республике

свои филиалы.<sup>1</sup> Два раза в год я ездил в Минск и две недели слушал лекции, посещал семинары, после чего сдавал экзамены и зачеты. Через два года в 1957 году я стал дипломированным специалистом.

Казалось, теперь только и работать. Однако управляющий нашего отделения, молодой парень Виталий Константинович, настоятельно посоветовал мне не останавливаться на достигнутом. Сам он уже был обременен семьей и не мог себе этого позволить, поэтому так и остался со средним образованием.

В результате, получив диплом техникума, я сразу послал документы в Московский финансовый институт. Экзамены я сдал успешно, тем более что, имея стаж, получил определенные льготы. Поступил я на кредитный факультет. Через два года в 1961 году, был открыт (закрытый в 1955 году) международный факультет и мы всей 12-й группой пошли в него переводиться. Но наш энтузиазм охладил, предложив начать учебу там с первого курса.

В связи со сменой программы мы учились странный срок — 4,5 года. В группе было около 25 человек, почти половина — были ребята. Среди них Владимир Георгиевич Малинин, работавший потом в Австрии, Олег Иванович Лапушкин, работавший в Бейруте и на Кипре. Стипендии тогда были очень маленькие, но надеяться приходилось только на себя — лишь жены братьев посылали мне иногда домашнюю колбасу, сало. Поэтому во время учебы я подрабатывал летом в центральном хранилище Госбанка.

Получив в 1963 году красный диплом, я вместе с Олегом Лапушкиным распределился в Госбанк СССР на Неглинку и сразу в валютное управление (самое престижное в банке). Нашими первыми учителями там стали Кира Алексеевна Штром и Михаил Васильевич Поляков.

Через полтора года после нашего прихода в Госбанк СССР было принято решение развивать совзагранбанки. Начались регулярные отправки специалистов Госбанка и из Управления Внешторгбанка на стажировку за рубеж. Попал в эту обойму и я. Но так как я тому времени был уже женатым и имел ребенка, то послали меня

Через полтора года после нашего прихода в Госбанк СССР было принято решение развивать совзагранбанки. Начались регулярные отправки специалистов Госбанка и из Управления Внешторгбанка на стажировку за рубеж. Попал в эту обойму и я. Но так как я тому времени был уже женатым и имел ребенка, то послали меня

Через полтора года после нашего прихода в Госбанк СССР было принято решение развивать совзагранбанки. Начались регулярные отправки специалистов Госбанка и из Управления Внешторгбанка на стажировку за рубеж. Попал в эту обойму и я. Но так как я тому времени был уже женатым и имел ребенка, то послали меня



**С. А. Овсейчик**

**1963–1965**

Старший консультант валютного управления Госбанка СССР

**1965–1967**

Экономист Московский народный банк, Лондон

**1967–1970**

Экономист в отделении Московского народного банка в Бейруте

**1970–1973**

Старший консультант управления иностранных кредитов Внешторгбанка СССР

**1973–1976**

Заместитель управляющего отделением Моснарбанка в Сингапуре

**1991–1992**

Заместитель директора Европейского банка реконструкции и развития от СССР

<sup>1</sup> Образован в 1954 году, в 1993 году преобразован в Московскую банковскую школу (колледж) Центрального банка России. Одновременно с С. А. Овсейчиком в 1957 году, но в г. Пинске этот техникум закончил Богданкевич Станислав Антонович. В 1991–1995 годах — Председатель правления Национального Банка Республики Беларусь, а ныне известный оппозиционер. (прим. авт.-сост.).



**1992–1998**

Заместитель директора Европейского банка реконструкции и развития от России, Беларуси и Таджикистана

**1999–2002**

Директор Европейского банка реконструкции и развития от России, Республики Беларусь и Таджикистана

в 1965 году в Лондон в Московский народный банк не на полгода, как например, Виктора Владимировича Герашенко, а сразу на два года и с семьей. Так что я создал первый подобный прецедент. Такую же стажировку получил Слава Полоскин из Внешторгбанка.

Менее чем через два года после прихода на работу я оказался в сердце капиталистического мира. Как вы понимаете, никакой руки у меня не было. Еще восемь лет назад я жил в далекой белорусской деревне Новоселки и не мог представить такие перемены в своей жизни.

Два или три месяца, несколько опалевший, я ходил по банку. Спасибо, председатель Андрей Ильич Дубоносов поддержал меня в этот момент. Язык английский у меня был на уровне института. Поэтому к нам прикрепили англичанина г-на Клеменса, с которым мы ежедневно занимались языком. Плюс к этому нас натаскивала в разговорном языке жена советского дипломата Алмазова.

Наконец, после адаптации я приступил к работе. Поручили мне документарные операции и расчеты. Вначале я занимался переводами, потом аккредитивами. Пришлось познакомиться и с кредитованием. На исходе стажировки я попал в экономический отдел.

Команда советская подобралась дружная. Практически у всех были маленькие дети, но мы выделяли каждые выходные дежурную семью по молодняку, оставляли их со всей нашей «бандой» в поселке, а остальные садились на машины и колесили по Англии. Причем в этом случае не делалось привилегий никому. Возможно, это были лучшие времена моей жизни!

Вспоминается ряд курьезных случаев. Англичане были убеждены, что весь мир должен учить их язык, и не считали возможным самим осваивать языки других народов. Поэтому в банке был всего один человек, г-н Сноу, читающий по-немецки (штат же превышал уже сто человек)! Но документы по расчетам из Германии шли именно на немецком языке, поэтому по понедельникам в офис этого «полиглота» выстраивалась очередь сотрудников с инкассо, аккредитивами, платежками... Похожая ситуация была с французским языком.

И еще об одной практике. Известно, что советские служащие получали значительно меньше своих местных коллег. Дело в том, что начислялась всем зарплата согласно штатному расписанию, но дальше она у нас «усыхала». Согласно положению Минфина СССР, председатель банка должен был получать на уровне торгпреда в стране нахождения (80% от зарплаты посла). Директора приравнивались к заместителям торгпреда. У меня было то ли треть, то ли процентов 40 от директорского жалования. Хватало, тем более что жилье было для всех сотрудников бесплатным. Ведь базовая сумма зарплат совзагранработников в той или иной стране определялась исходя из стоимости потребительской корзины и голодать нам не давали.

Заниматься «поборами» директорам не хотелось, поэтому «священную» миссию собирать «лишние деньги» поручили мне. Так как я уже никому не мог ее перепоручить, то ежемесячно составлял ведомость, в которой значилось, сколько сотрудники получают в банке и сколько им положено оставлять. Разницу между этими значениями я сдавал на счет «депо» в торгпредстве. Англичанам же мы обычно рассказывали дежурную историю о том, что копим на квартиру, машину и дачу. В Москве, кстати, нам начисляли некоторую сумму тоже, но совсем мало, хватало только на оплату коммунальных платежей.

Через два года Славу Полоскина сделали директором в Лондоне, а мне предложили поехать экономистом в отделение Моснарбанка в Бейруте. Председателем там был Георгий Леонидович Трусевич. Человек замечательный. Пришедший из другой системы, и не работавший на нее в это время, по крайней мере, напрямую. Это все, включая Систему, я думаю, подтвердят. Людей, совмещающих работу в совзагранбанках с работой в органах, при мне не было. У людей хватало ума не дискредитировать банковское заведение. Слишком легко было потерять лицензию, так как в банке всегда было много соглядатаев. А это слишком дорогое удовольствие!

О предыдущей карьере Георгия Леонидовича я узнал не сразу и был поражен, настолько хорошо он разбирался в нашем банковском деле. И что особенно важно — он блестяще оценивал риски тех или иных операций. У него была особенная интуиция, свойственная настоящим банкирам. Бейрутское отделение Трусевич открывал за три или четыре года до моего приезда<sup>1</sup>, и это был, кажется, его первый банк.

Отработав полтора года экономистом, вместе с сотрудником-ливанцем Джо Дебане, я стал главным бухгалтером банка. Отделение занималось в основном финансированием торговли. Мы не вкладывали средства в недвижимость, не работали на рынке ценных бумаг. У нас был ряд крупных клиентов. В частности, две очень известные торговые югославские фирмы («Дженерал-экспорт» и др.). Они занимались торговлей сахаром, мукой, пшеницей, цементом, да и многим другим. Мы же занимались кредитованием, максимум на 180 дней. Длинные риски в Ливане никто не брал. Зарабатывали мы на этом очень неплохо.

Обслуживали мы все социалистические страны (лишь болгары, правда, через некоторое время открыли свой, но очень маленький банк «Литекс»).

Работало в банке человек тридцать. Из них четверо были советскими служащими: управляющий, его зам, главный бухгалтер и экономист. Ливанским управляющим был Эрнест Тамбе, честный профессионал, пришедший в банк работать. Он сейчас живет в Канаде, ему далеко за 80. Связка мудрого Трусевича и профессионала Тамбе, хорошо знающего местные реалии, позволила нашему отделению занять солидное место

<sup>1</sup> В 1963 году (прим. авт.-сост.).

среди большого числа банковских учреждений со всего мира. Бейрут и тогда был финансовым центром Ближнего Востока. А Ливан называли ближневосточной Швейцарией.

Проколов у банка не было, а задержки выплат — обычное дело для всех. Основным надзорным органом в стране был Центральный банк Ливана. Мы сдавали туда положенную отчетность: ежемесячную, квартальную и полугодовую, а специально проверять нас, по-моему, при мне и не приходили.

Первая шестидневная война на Бейрут видимого влияния не оказывала, она была «где-то». Мы спокойно ездили в Сирию, отдыхали на севере Ливана. Тогда же отделение начало строить свое офисное здание на Хамре, важной торговой улице Бейрута.

Вот во время гражданской войны, начавшейся в 1973 году, было неспокойно. Кстати, когда позже Госбанк СССР принял решение закрыть ливанское отделение Моснарбанка (из страны уходили все иностранцы), мы сумели удачно продать здание банка. Коллеги-ливанцы тогда нам говорили: «Мы понимаем — перспективы страны не ясны, все бегут из Ливана, но не забирайте лицензии! Это ничего не будет вам стоить, а для нас это большая моральная поддержка. Советский Союз верит в то, что у нас все нормализуется. Это будет значить, что Русские верят в нашу страну!» Но некому оказалось принять такое решение. С Госбанком спорить никто не решился.

В мае 1970 года с чувством исполненного долга я вернулся в Москву. На работу после двух месяцев отпуска вышел уже во Внешторгбанк в управление иностранных кредитов. Вскоре его руководителем стал Алексей Иванович Душатин, тоже бывший в Бейруте. Вначале он был заместителем у Трускевича, после же стал управляющим отделения.

В то время начали уже прорабатывать крупные проекты, в частности, знаменитый «газ в обмен на трубы». По инициативе председателя Ю. А. Иванова была создана группа — «мозговой центр», выполнявший различные задачи. Так, однажды Юрий Александрович вызвал нас и попросил подготовить предложения по инвестированию средств в Удоканское месторождение меди. Мы до этого, конечно, знали о его существовании, но не более того. Ребята все были молодые, подняли документы, все с грифом СС («совершенно секретно»), моделировали решение.

Параллельно занимались разработкой инвестиций (тогда это слово не было популярно, говорили о вложениях) в страну.

Отдел возглавил Рауф Серажетдинов, как и многие мои коллеги уже, к сожалению, умерший. Было интересно работать, тем более что группа считалась несколько элитной. Инвестиционное направление развивалось, наш отдел разбили на два — банковских и государственных кредитов.

Все это время мы не сидели на месте — постоянно ездили в командировки, я, например, побывал два раза в США, в Лондоне, в Египте, в Африке, где добрался аж до Конго (Бразавиль), был и в других странах.

Особенно интересна была последняя поездка. Конго (Демократическая Республика) строила социализм, туда поставлялось много техники и, как водится, они за нее не платили. В нашем банке проводилась постоянная «выверка расчетов», то есть перерасчет долга, сравнение данных наших и должника. Далее следовала пролонгация, решение о которой принималось на самом верху. И вот однажды, когда к власти пришла еще более «социалистическая» власть, они заявили, что готовы с нами рассчитаться (взяв предварительно еще некоторую сумму), но не могут обнаружить документов о прежде взятых кредитах. Дело в том, что банки в Конго работали в основном французские, и новая власть сменила их верхушку на доморощенных «банкиров».

По Внешторгбанку был выпущен соответствующий событию приказ. Отделу расчетов было указано подготовить копии документов: контрактов, платежей, транспортных накладных и т. п. Со всем этим добром надо было ехать в Браззавиль. На сбор документов ушло два или три месяца! Ведь все они были с грифом «С» или «СС».

Выдалось ехать мне и даме из отдела расчетов. Два или три мешка копий, сделанных на уже имевшейся в банке фотокопировальной машине, отправили дипломатической почтой. Летели мы на «Ил-18» двадцать четыре часа! Через Ставрополь, Египет, Судан, Центрально-Африканскую республику и Чад. В Браззавиле, столице Конго, была одна гостиница (построенная Советским Союзом). Помню контраст между этим полугородом, полудеревней, в котором на улице можно было с дерева сорвать банан, с современным белым французским городом Киншаса (столицей еще одного Конго), который был хорошо виден на другой стороне реки Конго.

Деньги, как оказалось, местная власть просила для строительства конференц-зала для проведения партийных собраний! Ну как здесь отказать!

Нам повезло, в банках на среднем уровне осталось много работающих французов, и благодаря им мы со своей задачей справились за две недели. Они запросили у нас пару дней, чтобы найти свои документы. Так как их вели французы, ничего не выбрасывалось. Все оригиналы документов оказались в наличии. Даже оригиналы коносаментов.<sup>1</sup> Меня это чрезвычайно удивило — как же партнеры получали товар, если у них остались коносаменты?! На это нам местные руководители ответили: «А что? Если пароход пришел — его надо разгружать!»

### Сингапур

Тем временем было открыто отделение Моснарбанка в Сингапуре (1971 год). А в мае 1972 года меня стали туда активно сватать. Зампред по кадрам Григорий Андреевич Трифонов вызвал меня для этого на беседу. Мне искренне не хотелось ехать. В Бейруте у меня родилась дочка,

<sup>1</sup> Документы, подтверждающие отправку грузоотправителем товаров морем. Они фактически являются распиской в принятии груза (*прим. авт.-сост.*).

из-за резкой смены климата она в Москве заболела, сын жил дома, так как в Ливане не было русской школы. В Сингапуре климат был хуже, чем в Ливане, школы тоже не было. Трифонов это понимал, но после первого отказа вызывал вновь.

Наконец в конце 1972 или в начале 1973 года он не выдержал и заявил: «Ну, вот, что парень! Собирайся, надо ехать!» После моего приезда из Бейрута не прошло и трех лет.

Когда я приехал в Сингапур, отделение было на подъеме, по обороту оно было на уровне (если не перегнало) Моснарбанк в Лондоне. Для отделения снимался офис на Shenton way, недалеко от моря. Но быстро строилось свое здание банка, оно было построено в тот момент до цокольного этажа. Место для него было подобрано замечательное — Robinson Road. На другой стороне улицы находился невысокий старый рынок, признанный историческим памятником. Чем это хорошо: наше здание на сегодняшний день невысокое — шестнадцать этажей и оно теперь не будет закрыто небоскребами. Навсегда сохранится вид из наших окон: небольшой лес (деревья, посаженные на отвоеванной у моря земле) и море.

Здание открывали в ноябре 1975 году. Проблемы к тому моменту у банка уже проявились. Прежде всего, в 1974 году произошел нефтяной кризис, за ним в 1975 обрушился рынок недвижимости. Цены упали больше чем в два раза! Обрушилась и Гонконгская биржа.

Быстрый рост банка оказал с нами плохую услугу. Слишком многим, добиваясь его, банк рисковал.

Сравнивая свою работу в Бейруте и Сингапуре, скажу, что после спокойного (как это ни удивительно сегодня звучит) Ближнего Востока, где мы занимались, напомним, только торговыми операциями, я попал в бурлящий Сингапур. Менталитет ливанцев и китайцев, как оказалось, сильно отличался. Первые — торгаши, торгуются до последнего, но кидал там практически нет! Китайцы другие, они в крови — игроки! Все играют на бирже либо в казино! И блеф и обман при этом не считаются пороками!

Так оказалось, что пара клиентов, вопреки договорам с банком, кредитные деньги потратили на игру на бирже. Обнаружилось это, когда средства были потеряны.

Жуликом оказался один из крупнейших заемщиков Эдди Вонг.

Излишне амбициозным оказался и наш местный управляющий По Конг Тео (Poh Kong Teo). Я не склонен считать его жуликом. Когда я приехал в Сингапур, он был лояльным, нормальным топ-менеджером, не вызывающим никаких подозрений. Да и рынок сингапурский маленький, там все на виду, и если бы у него было «рыльце в пушку», это было бы, безусловно, известно. Правда, был он чрезвычайно вспыльчивый. И ему хотелось доказать старым коллегам, на что он способен. Этот излишний азарт его и подвел. Не смог он так же, как и многие просчитать приближающийся кризис и его последствия.

Кстати, чтобы ни говорили, и сито отбора в Лондоне Тео прошел также. Более того, он ездил в Лондон один, без В. И Рыжкова. Так что никто не

давил на решения английских банкиров из Моснарбанка. Говорят, определенные негативные оценки были высказаны. Но здесь надо учитывать и менталитет англичан. На их взгляд, никто, кроме них, не может разбираться в серьезных вопросах. А что уж тут говорить о каком-то китайце! Но ведь ни одного особого письменного мнения в его деле не было, все высказались за его прием на работу!

Конечно, Вячеслав Иванович передоверился «ПиКею» (так его Тео по его инициалам Р. К.). Он излишне много ездил, меньше, чем нужно, отслеживал работу персонала. Был молодой, неопытный и любознательный. Закружилась голова от успехов: здание строиться, обороты, прибыль растут, пресса хорошо пишет о банке, постоянные приемы...

К счастью, у меня есть привычка читать все договора полностью. Она выработалась еще на заре «банковской» деятельности в Беларуси. Поэтому после того, как я принял дела у В. И. Рыжкова, мы уже ошибок не допускали.

Тем не менее, по мере знакомства с ситуацией в банке, беспокойство мое росло. Тем более, что в прессе стали появляться публикации о сложностях в экономике Сингапура, у ряда наших клиентов. Я не мог молчать и послал пару телеграмм во Внешторгбанк, просил помощи — хотел разобраться с ситуацией. Было уже ясно, что одному мне со всем клубком проблем не справиться.

В 1976 году приехала комиссия разбираться с накопившимися проблемами. Работали мы 36 часов в сутки! Все кредиторы были распределены по членам комиссии, по вечерам мы собирались и делились итогами проделанной работы. Когда было необходимо, мы приглашали Дэниса Ли с его командой. Возглавлял комиссию председатель Внешторгбанка Юрий Александрович Иванов. Помню, как после первых впечатлений об увиденном он всю ночь писал телеграмму в «верха», утром он мне ее показал. Для меня оказалось неожиданной та резкость, с которой она была написана! Мне казалось, что давать окончательную оценку положения в банке, не оценив до конца последствий, которые мог вызвать кризис, было неправильно. Я сейчас, конечно, не помню всех деталей, но говорить, что все погубило, было смешно. Вернее, несерьезно! Жизнь подтвердила это — по большому счету с годами все вернулось!

Некоторые очевидцы данных событий не исключают возможности того, что жесткие оргвыводы по событиям в Сингапуре были в действительности направлены главным идеологом страны М. А. Сусловым против председателя Совмина СССР А. Н. Косыгина, очень внимательно относящегося к совзагранбанкам. Не исключает данную гипотезу и Сергей Антонович. Более того, он вспоминает, как в 1966 или 1967 году Алексей Николаевич во время визита в Англию, специально выделил время и в субботу в 10 часов утра приехал детально познакомиться с работой Моснарбанка — банка, обслуживающего торговлю между Востоком и Западом (*прим. авт.-сост.*).



В той ситуации нельзя было ждать, требовалось оформить правильно все залого. Что потом и сделал В. В. Геращенко.

В 1977 году я вернулся в Москву. Банк возглавил В. В. Геращенко. Примерно месяц-два, а может быть, даже три, мы проработали вместе, я его знакомил с делами. Он ставил вопрос, чтобы меня оставили в Сингапуре. Ведь за одного битого — двух небитых дают. У нас с ним было найдено хорошее взаимопонимание. Он ведь всего на год раньше меня окончил институт, практически вместе мы работали в Лондоне, Бейруте, постоянно взаимодействовали во Внешторгбанке.

После Виктора Владимировича банк возглавил Владимир Алексеевич Дровосеков. При его руководстве меня вдруг в 1983 году вызвали в сингапурский суд. Так как Рыжков по известным причинам прилететь не мог. Причина необходимости нашего приезда была в том, что одна из торговых компаний обвинила банк в том, что мы нарушили данное им обещание и не дали средства. От этого якобы они понесли убытки. Это была лакмусовая бумажка для многих, смотревших, пройдет ли такой финт, будет ли создан прецедент для других подобных исков. Я два дня стоял за трибуной в качестве ответчика.

Особенностью суда в Сингапуре в том, что ты не имеешь права в день суда (и накануне, кажется, тоже) контактировать со своим юристом и банковскими коллегами! Даже в перерыве банковского заседания мы ехали в банк обедать на разных машинах.

Особенность данного дела была в том, что существовала задолженность по trust receipt (расписка о получении имущества в доверительное управление) и долг банку по инкассо. Пытаясь доказать, что они не могли вернуть долг по нашей причине, они придумали этот ход с упущенной выгодой. Претензии заявителя по инкассо и trust receipt были сведены в один счет, и мне было предъявлено обвинение, что именно на эту сумму мной не были даны деньги. Подвело их незнание простых бизнеспонятий: дело в том, что трастовая расписка уже покрывает инкассо! После объяснения судье ошибок, допущенных заявителем, дело было прекращено, мы его выиграли! Больше попыток предъявлять нам аналогичные претензии не было.

Страна Сингапур молодая, всего на девять лет старше банка, и юридическая практика выстраивалась на наших глазах.

Когда у банка начались серьезные проблемы, за дело взялся юрист Дэнис Ли (до этого в работе банка он участвовал лишь эпизодически). Занимался же он выбиванием долгов нашему банку вплоть до 2005 года! Срока давности на это в Сингапуре нет. А вот его коллега по компании «Ли энд Ли» и жена брата — премьера страны — Чу Ли банком не занималась.

Причиной, почему Денис активно ввязался в наше дело, была профессиональная злость — желание наказать некоторых должников, ведущих себя неприлично. В первую очередь Амос Доу и Эдди Вонга.

Но за этим я следил, уже уехав из страны и будучи десять лет независимым директором в Моснарбанке Лондон (с 1996 по 2006 год).

В 2006 году я был в Сингапуре на 35-летию банка. Мы встретились и с бывшим руководителем Управления монетарной политикой Сингапура (УМПС), или MAS (Monetary Authority of Singapore), Майклом Вонг Пак Шонгом (фактически председателем Центрального банка) он очень переживает за то, что произошло тогда у нас. Ему было важно, чтобы советский банк успешно развивался в его стране и конкурировал с задавившими всех американцами. Что не очень нравится многим в Сингапуре!

Мы все: я, Рыжков, Пак Шонг — были ровесниками, и наша зрелость пришлась на те нелегкие годы.

Моснарбанк входил в двенадцать иностранных банков, получивших лицензию. В дальнейшем иностранные банки в Сингапур не допускались.

После Сингапура я вернулся во Внешторгбанк. Год я провел на Неглинке в Госбанке СССР с посещениями следственного управления — было много вопросов по отделению, шел процесс. Когда же дело было полностью сформировано, я приступил к нормальной работе во Всесоюзном объединении по расчетам за экспортные и импортные товары Внешторгбанка СССР.<sup>1</sup>

После сингапурского кризиса на всех работающих в то время сотрудников отделения, волей или неволей, заслуженно или незаслуженно, легла тень ответственности. Надо было вновь доказывать свою профессиональную состоятельность. Я к началу 90-х годов вырос до заместителя главного бухгалтера Внешторгбанка и наконец стал заместителем начальника Планово-Экономического Управления, безусловно, главного в банке. У меня было два толстых портфеля с документами с грифами «С» и «СС». Управление разрабатывало и осуществляло исполнение валютных планов страны. Совместно с МВЭС, ГКЭС, Минфином и Госпланом.

В сентябре 1991 года я уехал в Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) заместителем директора от СССР (с 1992 года — заместителем директора от России, Беларуси и Таджикистана). Пригласил меня Александр Степанович Маслов. Он и стал моим первым начальником. Долго торговались с тогдашним председателем ВТБ Юрием Сергеевичем Московским. Он не отпустил меня, кстати, и в 1987 году, когда только создавался Международный Московский банк. В Лондоне в ЕБРР на этой должности я проработал до 1997 года. После Маслова (в 1992 году) директором стал Олег Михайлович Прексин.<sup>2</sup> Затем Прексина сменил М. И. Жернов, впоследствии работавший вице-президентом Черноморского банка развития и торговли.

<sup>1</sup> Данное объединение было создано в составе Внешторгбанка СССР Постановлением Совмина СССР от 06.10.1987 №1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР», принятого по решению июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС (*прим. авт.-сост.*).

<sup>2</sup> Начальник отдела планово-экономического управления Внешторгбанка до 1988 года. Вице-президент Донау-банка в Вене до 1992 года. В настоящее время — Председатель Совета директоров Группы ЦентрИнвест (*прим. авт.-сост.*).

Это была еще одна очень интересная веха в моей банковской карьере — быть участником становления нового международного финансового института — ЕБРР, специально созданного для оказания содействия странам бывшего соцлагеря в переходе их экономик на рыночные рельсы, имеющего при этом политический мандат (в отличие от Всемирного банка). То есть Банк работает в странах, провозгласивших приверженность принципам демократии и рыночной экономики.

С этим периодом (конец 1991 года) связано яркое впечатление о приезде в Лондон Константина Кагаловского. С 1990 по 1991 год он был полномочным представителем Российской Федерации по взаимодействию с Международным валютным фондом (МВФ) и Всемирным банком. Встречать его поехал, естественно, Маслов. Вернулся Александр Степанович весьма расстроенным. Я спросил его, что привело его в такое состояние. И получил ответ: «Представляешь, выходит из самолета мужичишка в потрепанной курточке! И это управляющий!» Разговора между ними не получилось. Потом мне сказали, что Кагаловский в посольстве бросил фразу: «Всех коммунистов из Лондона будем выжигать каленым железом!»

Первым управляющим от СССР в Совете Управляющих ЕБРР был Виктор Владимирович Геращенко, он же подписал учредительные документы банка. При мне было пять управляющих от России: Матюхин, Геращенко, Парамонова, Дубинин, снова Геращенко.

Я к 1997 году «засиделся», был ветераном, дуайеном среди директорского корпуса банка. В том же году В. В. Геращенко пригласил меня на работу в Международный Московский банк руководителем управления клиентских отношений. С тех пор судьба моя связана с этим банком.

После кризиса 1998 года я вернулся в ЕБРР, в 1989 году уже директором от России, Республики Беларусь и Таджикистана.

В 2003 году у меня был двухлетний контракт на создание банка «Интеза» (российская дочерняя структура итальянского Intesa Sanpaolo SpA). Группа из 30 человек за два года сделала банк под ключ. Он заработал 10 декабря 2003 года. Так вот никто не копал меня ни в одной стране так, как копают в России. 23 декабря к нам пришла комиссия ЦБ с проверкой! Сингапурские власти приходили смотреть раз в год. Правда, сейчас так же, как и в Англии, тоже регулярно приходят, регулярно вызывают на ковер. Но все равно им далеко до российских надзорных органов.

Сейчас, кстати, надзорный орган выделен из Банка Англии. Контролем занимается Управление по финансовому регулированию и надзору (Financial Services Authority, FSA) самый крупный в мире орган финансового регулирования. Надеюсь, когда-нибудь мы тоже придем к этому.



---

---

Юрий Валентинович  
**Пономарев**

**Мне предложили  
встретиться с Жоржем Марше,  
но я отказался**

Я окончил факультет международных экономических отношений Московского финансового института в 1970 году. Работу во Внешторгбанке СССР в управлении валютно-кассовых операций начал 31 декабря 1969 г., все еще оставаясь студентом выпускного курса. Так что могу назвать себя «банкиром-шестидесятником». В то время Внешторгбанк СССР был единственным банком, занимающийся валютными операциями и размещающий государственные средства за рубежом. В Москве были еще СЭВовские Международный банк экономического сотрудничества и Международный инвестиционный банк, но нас это мало касалось. Через Внешторгбанк и, частично, через систему совзагранбанков шли все международные расчеты Советского Союза и значительная часть расчетов стран — членов Совета Экономической Взаимопомощи. ВТБ отвечал также за размещение валютных резервов страны и участвовал в составлении сводного валютного плана СССР (совместно с Госпланом и Минфином). Для работников банка уже тогда не были чуждыми такие знакомые теперь слова, как «спот», «своп», «брокер», «диллинг». Условия работы сильно изменились за прошедшие десятилетия и у нас, и во всем мире, и нынешнее поколение дилеров, выполняющих те же по сути или похожие операции, немало позабавилось бы, очутившись в операционном зале начала 70-х годов. Не было компьютеров, факсов, Рейтера, Блумберга. Использовался телефон и телекс. Поэтому все дилеры очень быстро печатали на телексных аппаратах («станках» на нашем сленге). Я до сих пор печатаю на английском языке с той же скоростью, что и говорю. Не была еще принята и запись телефонных разговоров, основным документом являлась распечатка телекса.

В отделе валютных операций, когда я его возглавил (в апреле 1973 г.), работало всего 16 человек. Именно они и выполняли практически все операции нашей страны на международном валютном рынке — размещали депозиты, проводили конверсионные операции, хеджировали валютные и процентные позиции, покупали большие партии экзотических банкнот для нужд засекреченных клиентов и т. д. Перед нами стояла и задача подготовки теоретической концепции установления курса рубля к иностранным валютам. В 70-х годах от жесткого курса,

привязанного к доллару США, Госбанк СССР перешел к стабилизации рубля по отношению к «корзине валют», включив в нее 22 валюты приблизительно пропорционально их ролям во внешнеторговом обороте СССР. Состав этой «корзины валют» определял и состав валютных резервов, размещавшихся нами в иностранных банках. Частично резервы



**Ю. В. Пономарев**

**1969–1973**

Специалист по операциям на международном валютном рынке, Внешторгбанк СССР

**1973–1980**

Начальник отдела валютных операций  
Управления валютно-кассовых операций, заместитель начальника  
Управления валютных операций Внешторгбанка СССР

**1980–1984**

Заместитель председателя Правления и генеральный управляющий Московского народного банка в Лондоне

**1984–1986**

Начальник Валютного управления Внешторгбанка СССР

**1986–1990**

Член Правления,  
Начальник Главного валютно-экономического управления Госбанка СССР

находились в советских банках за границей. Так что кредитная деятельность этих банков в основном поддерживалась денежными средствами Советского Союза. Эти банки выполняли многие полезные для нас функции. Например, у Внешторгбанка не всегда хватало лимитов, устанавливаемых на нас западными банками даже для валютно-конверсионных операций. До конца семидесятых годов это создавало определенные трудности, особенно в периоды роста международной напряженности (например, ввода войск в Афганистан). В этих случаях на помощь приходили коллеги из совзагранбанков, выполняющие операции по нашему поручению.

Надо сказать, что система Внешторгбанка СССР создавалась усилиями многих хороших специалистов, но безусловным лидером команды был Председатель правления Юрий Александрович Иванов — удивительный человек, блестящий профессионал, глава школы банкиров, вышедших из старого Внешторгбанка. Хотелось бы вспомнить и его первых заместителей Альберта Родионовича Макеева и назначенного несколько позже Виктора Владимировича Геращенко, пользовавшихся огромным авторитетом и которых просто любили за их человеческие качества.

В декабре 1973 года я впервые попал в советский банк за границей. Меня направили на три месяца на практику в лондонский Моснарбанк. Ю. А. Иванов попросил руководителя этого банка С. А. Шевченко организовать мне как можно больше контактов в лондонском Сити. Сергей Андреевич выполнил пожелание и в результате я тогда больше времени провел в других банках, чем в том, где должен был формально проходить практику. Было очень интересно и полезно находиться в дилинговых залах крупных лондонских банков во время активных торговых сессий, видеть разницу в уровне технического оснащения, в количестве торгуемых финансовых инструментов, в общей организации бизнеса. Много пришлось провести время и в ресторанах. Некоторые стандарты поведения западных коллег отличались от внешторгбанковских. Например, в то время в Сити длинные ланчи со спиртными напитками были скорее правилом, чем нарушением рас-



**1989–1998**

Генеральный директор,  
председатель правления,  
Коммерческого банка  
для Северной Европы —  
Евробанка, Париж

**199–1999**

Председатель правления  
Московского народного банка

**1992 (февраль–май)**

Председатель Комитета  
по управлению, Внешэконом-  
банк СССР (одновременно  
с работой в Евробанке)

**1999–2002**

Президент — Председатель  
Правления Внешторгбанка.  
Одновременно — председа-  
тель советов директоров  
(наблюдательных советов)  
российских банков в Париже,  
Цюрихе, Вене, Люксембурге,  
на Кипре

**2002–2005**

Председатель  
Совета директоров,  
Управляющий директор  
Ист-Вест Юнайтед банка,  
Люксембург.

порядка дня английского банкира. Это относилось и к валютным дилерам, специфика работы которых требовала временной сильной концентрации внимания при принятии на себя серьезных рисков, с последующими расслаблениями в пабах. Деловой центр тогда после обеда на ногах стоял не очень устойчиво. Но сейчас это уже в прошлом.

В 1975 году я два месяца провел в США в Чейз Манхеттен банке. Там проводились курсы кредитного анализа для сотрудников банка, на которые приглашались и работники банков-корреспондентов Чейза. Из Советского Союза я был один. Чрезвычайно напряженный график занятий я вспоминаю до сих пор. С 9:30 до 17:30 мы занимались в банке, затем уходили в свой гостиничный номер, где, успев съесть бутерброд, до часа ночи изучали литературу, предложенную днем преподавателями, и выполняли домашние задания. Не сделав этого, на следующий день ты выпадал из учебного процесса, просто не понимая, о чем идет речь на следующем занятии. Таким образом, через четыре недели все студенты были исхудавшими и измотанными. Восстанавливали нас организаторы курсов, отправив на четыре дня в штат Вермонт, где расселили по американским семьям. Сейчас я думаю, что одновременно их спецслужбы изучали приехавшего из СССР молодого обещающего банкира в обстановке релаксации. Но мы ничего предосудительного не совершали, гуляли по красивейшим холмам, танцевали в местном клубе. Затем — вновь четыре недели занятий такой же напряженности.

Урок, относящийся к разности культур: если лицо, принимающее решения о выдаче кредитов, не допускало появления потерь по портфелю одобренных им кредитов, то его, скорее всего, увольняли, так как считалось, что он отсеивает слишком много кредитных досье и своей чрезмерной осторожностью приводит к недополучению банком прибыли.

Я еще лет десять читал составленные тогда конспекты, а свои профессиональные суждения перепроверял на содержащихся в них записях. При всем уважении к Московскому финансовому институту могу сказать, что ни один из прослушанных там циклов лекций не мог сравниться по полезности с курсами американского банка.

Затем был период работы в Лондоне, где четыре с половиной года (с 1980 по 1984) я был зампредом Московского народного банка. Половину срока при О. Н. Куликове, другую при Д. Я. Пензине. Олег Николаевич был из аппарата Госбанка СССР и в технике банковских операций разбирался слабо. Поэтому он передоверил мне, внешторгбанковцу, управление всеми операционными вопросами, включая контроль за бейрутским и сингапурским филиалами. При Дмитрие Яковлевиче мое



участие в оперативном управлении банком только возросло, так как Председатель, никогда не работавший в банковской системе (он пришел в банк, как и Шевченко, из Минвнешторга), знал нашу специфику еще меньше. Алхимов, став Председателем правления Госбанка СССР, взял его из конъюнктурного подразделения министерства, из ВНИКИ, сделал заместителем начальника Главного валютно-экономического управления и послал через полтора года на работу в Англию. Ясно, что ему разбираться в нашем деле было еще труднее, чем Куликову. Зато Дмитрий Яковлевич был незаменим в выстраивании отношений с основным акционером. Он был эффективной «политической» фигурой. И этот период стал очень успешным для банка, во многом благодаря тому, что Пензину из Москвы предоставляли льготные условия для работы. Начиная с выделения дополнительных финансовых ресурсов, заканчивая организацией жизни советских сотрудников.

В Москву я вернулся 17 декабря 1984 г. и был назначен начальником Валютного управления Внешторгбанка СССР. Оно занималось валютными резервами, краткосрочными и долгосрочными несвязанными кредитами, корреспондентскими отношениями со всеми зарубежными странами, кроме стран СЭВ. Работы было чрезвычайно много.

Когда же 3 октября 1986 г. меня назначили начальником Главного валютно-экономического управления Госбанка СССР (и, через несколько месяцев, членом Правления) в стране развернулось обсуждение путей реформы банковской системы. Моя роль в Госбанке СССР в этом плане во многом сводилась к роли консультанта, имевшего, несмотря на молодой возраст, большой опыт работы за границей. Знание иностранного банковского законодательства, практики работы надзорных органов, безусловно, помогало. Хотя роль Госбанка СССР, ввиду слабости его тогдашнего руководства, была далеко не ведущей. Главным теоретиком и двигателем первой неудачной банковской реформы был М. С. Зотов. Он был ближе к руководителям страны и сильнее влиял на ход преобразований. Это дало ему возможность реализовать свое видение банковской системы. Были созданы спецбанки, один из которых (Промстройбанк СССР) и возглавил Михаил Семенович. Эти банки были во многом приравнены к союзным министерствам. Они имели право нормотворчества, т. е. могли издавать инструкции, обязательные к исполнению всеми субъектами хозяйственной деятельности. Все хозяйствующие субъекты страны были закреплены между этими банками согласно профилю их деятельности. Немаловажным обстоятельством было то, что они были приравнены к министерствам по уровню материального обеспечения руководителей. Т. е. был создан уникальный гибрид коммерческого банка и министерства, нигде в мире ранее не реализованный. И оказавшийся совершенно нежизнеспособным.

Мы тоже все сильнее втягивались в банковскую реформу. Председатель Госбанка Виктор Владимирович Деменцев регулярно поручал нам готовить записки о зарубежном опыте решения тех или иных банковских

задач. При подготовке этих документов нам требовалось сначала понять, как соотносятся банковская практика в СССР и нормы банковского дела в странах развитой рыночной экономики. Такой сравнительный анализ был очень интересен. Как говорили некоторые, «нам был брошен интеллектуальный вызов».

Вскоре Николай Викторович Гаретовский, ставший председателем правления Госбанка СССР после Деменцева, поручил мне, начальнику ГВЭУ и члену Правления, готовить — с учетом иностранного опыта — первый проект Закона РФ «О банках и банковской деятельности». В моем главке отвечали за его подготовку и выполняли основную работу начальник отдела Дмитрий Тулин и главный юрисконсульт Юлия Балашова. Была создана рабочая группа Госбанка СССР, регулярно докладывающая о своих результатах мне и заместителю председателя правления Госбанка СССР Игорю Васильевичу Левчуку, имевшему большой опыт работы в экономическом отделе ЦК КПСС. Основные тексты выходили тогда из нашего управления, и их надо было защищать на коллегиальных обсуждениях. Работа, хотя и отнимала много времени у моих сотрудников, была очень интересной.

Вскоре в Госбанк за лицензиями потянулись первые желающие создать негосударственные коммерческие банки. Многие были весьма настырны и хотели любыми способами ускорить процесс регистрации. Работников Госбанка отлавливали в коридорах, ждали на выходе. Много было и откровенного жулья.

В 1989 г. решением Правительства был создан и первый на территории СССР банк с иностранным участием — Международный московский банк. Отдельным пунктом того же решения руководитель ММБ был приравнен по материальному вознаграждению и социальному обеспечению к заместителю министра СССР. Забавный коктейль старого и нарождающегося нового укладов жизни.

К этому времени (с сентября 1989 г.) я уже постоянно находился в Париже, будучи назначен заместителем председателя правления — генеральным директором Евробанка. Окончательно из Госбанка меня отпустил В. В. Геращенко, который сам пришел в Госбанк в сентябре 1989 года, через несколько дней после моего отъезда в командировку. Он не хотел меня отпускать, «А здесь кто работать будет?» Из членов правления Госбанка меня вывели решением Правительства только в июле 1990 года. Как следствие — в посольстве СССР во Франции со мной обращались настороженно, ведь я почти год работал в Париже в должности руководителя Евробанка, а в то же время оставался членом правления Госбанка СССР и имел дипломатический паспорт. К тому же и фамилия совпадала с фамилией секретаря ЦК КПСС, ответственного за межпартийные связи. Не могли меня понять и французы. Думаю, что потом все списали на начавшийся при М. С. Горбачеве общий кавардак в стране, а не на желание Виктора Владимировича сохранить в своем аппарате работоспособного сотрудника.

За 4 года в Госбанке СССР мне пришлось поработать с тремя председателями (с Виктором Владимировичем Геращенко в основном с позиции руководителя самого крупного совзагранбанка, вновь вошедшего в систему Госбанка СССР после того, как Внешэкономбанк прекратил платить по своим долгам). Со всеми у меня сложились хорошие рабочие отношения. Запомнилась кипучая энергия Деменцева, правда, не всегда направляемая в нужное русло. Он не преувеличивал своих способностей банкира или теоретика-экономиста, но у него была ярко выражена способность заставлять людей работать, стимулировать их работу и поиск вариантов решений. Поэтому аппарат у него работал на износ, выдавая по его поручению большое количество продукции. Правда, использовалось всего лишь процентов 10, а остальное шло в корзину. Но благодаря этому у Деменцева всегда было из чего выбирать, и он достаточно грамотно выступал на заседаниях Правительства и в других высоких инстанциях.

В. В. Гаретовский пришел в Госбанк, когда неудачная первая реформа уже была внедрена и ему было трудно работать. И с ним у нас тоже были очень ровные профессиональные отношения. Позднее я взял на работу в Париж его сына.

### **Париж**

Итак, в 1990 году я был в Париже, поэтому советско-российские внутренние баталии по вопросу переподчинения банков меня не коснулись.

С 1 января 1988 году с началом неудачной первой банковской реформы Внешторгбанк СССР был переименован во Внешэкономбанк СССР (ВЭБ), ему были приданы новые полномочия и, в частности, на него была возложена ответственность за совзагранбанки. На руководство заграничной системой претендовал и Госбанк СССР, на балансе которого оставалась часть акций совзагранбанков, а затем его правопреемник Центральный банк РФ. Вместе с тем совзагранбанки учреждались по законам стран их нахождения и были акционерными обществами. У многих из них было довольно много акционеров, и некоторые из этих акционеров не хотели безвозмездно передавать зарегистрированные на их имя доли участия в совзагранбанках ни Внешэкономбанку СССР, ни Центральному банку РФ. Последовали судебные разбирательства в России и в странах нахождения банков. Но это было позже.

Евробанк, в который я приехал работать, занимал особое место среди бывших совзагранбанков. Он был выкуплен Россией еще в 20-е годы у русских эмигрантов. В нем было очень сильно влияние местного персонала, традиционно назначавшегося на ключевые посты в банке по согласованию с ЦК компартии Франции. В целом это был довольно успешный небольшой банк, период расцвета которого совпал с периодом процветания (относительного, конечно) СССР и других стран социалистического содружества, пользовавшихся его услугами.

Когда я приехал в Париж (но не потому, что я туда приехал), период процветания закончился и у банка стали возникать проблемы как с системой внутреннего управления, так и с кризисным состоянием рынков, на которых он оперировал. Капитал банка был сформирован из средств, поступивших из Москвы или за счет капитализации накопленной прибыли, также принадлежавшей организациям СССР. Однако позиции советского персонала в управлении банком были слабы — всем заправляли французы. Советских служащих формально делали руководителями подразделений банка, но параллельно этими же подразделениями руководили часто более грамотные местные директора. Конечно, были инициативные соотечественники, в частности, Олег Тетерский, Владислав Судаков, Георгий Кобахидзе и другие — банкиры по профессиональной подготовке и по совести, они искали возможности проявить себя, и им это удавалось. Ребята просто не могли ничего не делать. Но большинство советских коллег устраивало сложившееся положение. Тем более, что зарплата у тех, кто практически не работал, была той же, что и у тех, кто «тянул лямку». В Париже было чем заняться в свободное время, да и риска меньше.

Евробанк тогда традиционно обслуживал определенную группу компаний, многие из которых были достаточно крупными и контролировались французской компартией. Поэтому кредиты выдавались часто из политической целесообразности, а не из коммерческой. В эту сферу деятельности банка советских руководителей особенно не допускали. Не поощрял проявление такой инициативы и Международный отдел ЦК КПСС, возглавляемый Борисом Николаевичем Пономаревым. Французы при необходимости жаловались в Москву на ненужную, по их мнению, активность присланных из Москвы специалистов, и там принимали меры — портить отношение с французской компартией тогда не хотели.

Когда я приехал в сентябре 1989 года в Париж, банк возглавлял Бернар Дюпюи. В ноябре 1989 года я стал генеральным директором, членом Правления — это вторая по значению должность в Евробанке.

Мой приезд совпал с огромными изменениями в Советском Союзе. Обстановка была совершенно не такая, как при моих предшественниках — Юре Полетаеве, Владимире Пономареве и предыдущих поколениях руководителей. ЦК КПСС определял уже далеко не все, а скоро и вообще перестал что-либо определять. Я, конечно, был тогда членом партии (она была, как помните, одна), не диссидентствовал, а будучи профессиональным банкиром, на ситуацию смотрел прагматично.

После моего прибытия во Францию после появления первых противоречий по вопросу кредитования приближенных к партии коммерческих организаций (таких, как компания «Интерагра», издательство «Юманитэ» и десятков других) мне предложили встретиться с главным казначеем партии, а когда я отказался, то и с главой французских коммунистов Жоржем Марше. Я не видел смысла в таких встречах и не принял приглашения. Французские коллеги были в шоке. Для них двусмысленно

звучала моя фамилия, а не дальний ли я родственник секретаря ЦК? Эту версию, как мне говорили, поддерживали и соотечественники из посольства. Я же не опровергал и не подтверждал их догадки, мне было все равно. Никакого отношения к однофамильцу я не имел.

Многое надо было менять, что-то создавать заново. У меня желания финансировать французскую компартию, как и любую другую партию, не было. И я стал блокировать сделки, имевшие не коммерческую, а политическую основу. Здесь были обидные потери, причем в основном по причине того, что обанкротившиеся в дальнейшем компании этой группы (в частности, занимавшиеся торговлей сельскохозяйственной продукцией) были слишком зависимы от контрактов с СССР. В 1989–1991 годах они потеряли свой бизнес, не по своей вине, хотя справедливости ради надо сказать, что и получили этот бизнес не по своим заслугам.

Другим из направлений кредитования были соцстраны. Деятельность эта была, безусловно, прибыльной. Даже после некоторого периода экономических трудностей, почти все наши соседи расплатились с банком. Даже ГДР, в период объединения испытывающая большие сложности, не осталась нам должной — ее долги приняло на себя в конечном итоге казначейство ФРГ. На этом мы даже хорошо заработали — мы еще и выкупили требования на ГДР у Моснарбанка на сумму порядка 120 миллионов долларов, с большим дисконтом. Александр Степанович Маслов, тогдашний председатель правления Моснарбанка, на меня даже обиделся. У коллег был кризис ликвидности, а у нас все было в порядке, вот мы им и помогли, выкупив часть активов по рыночной цене. Полностью рассчитались с нами поляки, румыны. Крупно «кинули» нас, вместе с другими совзагранбанками, только чехи, которые сначала вывели в частный сектор все гостиницы и другие активы из государственного туристского агентства «Чедок», получившего от совзагранбанков крупные кредиты, а потом сообщили, что по уставу этого предприятия государство за него не отвечает. Обращение в чешские суды, конечно, ничего не дало. Может, и нашим внешнеторговым организациям надо было так себя вести?

Основным же направлением было кредитование Советского Союза. После объявления Внешэкономбанком СССР в ноябре 1991 года моратория на платежи совзагранбанки, являвшиеся крупнейшими кредиторами страны, пережили несколько кризисных лет. Крупнейшим кредитором был Евробанк, имевший на своем балансе более 2 миллиардов долларов кредитов, предоставленных внешнеторговым организациям и Внешторгбанку СССР. Те банки, которые не продавали кредитные требования на СССР на вторичном рынке, ничего не потеряли в конечном итоге, так как реорганизация долга в рамках Лондонского клуба кредиторов не сопровождалась его частичным списанием.

Хотя банк в основном кредитовал Советский Союз и другие соцстраны, для диверсификации бизнеса мы должны были участвовать и в кредито-

ваниях третьих стран. Диверсификации требовал и наш надзорный орган, Банковская комиссия Банка Франции. Операции с третьими странами частично были покрыты государственной (в то время) французской страховой компанией «Кофас». В части, покрытой гарантией, занятие это было абсолютно безопасное и достаточно доходное. Однако для того чтобы получить возможность работать в этом направлении, мы должны были принимать предложения французских банков — лидеров консорциумов, например, Креди Лионе, Сосьете Женераль, БНП, следующего характера: получая небольшие доли участия в застрахованных кредитах, мы должны были брать гораздо большие доли участия в незастрахованной части тех же кредитов. К началу 90-х годов такие операции были уже прекращены Евробанком, но на балансе оставалось большое количество кредитов, выданных ранее.

Благодаря активной кредитной политике в семидесятые и восьмидесятые годы банк стабильно входил в число двадцати крупнейших банков Франции. И несмотря на то, что банк был сориентирован все-таки на работу с советской (а потом российской) клиентурой (в 1994 году для ее обслуживания была создана даже автоматизированная система удаленных расчетов Еврокэш), Евробанк чувствовал себя достаточно независимой структурой. Его кредитный портфель в значительной степени состоял из рисков, принятых на западных клиентов или на тот же Кофас.

Хотя «западный клиент» еще не означает «безрисковый клиент». Можно вспомнить, что Евробанк являлся членом не слишком успешного пула по финансированию строительства Евротуннеля под проливом Ламанш. Кредит был выдан еще до моего прихода в банк, я же пожинал плоды нашего участия. Вначале все было здорово. Как руководителя банка — крупного кредитора проекта меня пригласили на первый проезд поезда с пассажирами под Ламаншем. Два его вагона были заполнены главными финансистами проекта, в остальных находились Президент Франции, королева Великобритании, весь политический, экономический, культурный и прочий бомонд двух стран. На первой остановке в Англии был организован банкет с участием глав государств. Было любопытно на все это смотреть как участнику события. К сожалению, это был основной и почти единственный дивиденд от участия в проекте. Дальше была «черная дыра» и убыток за убытком.

В финансировании строительства кроме нас участвовали французские государственные банки — для них это была почетная обязанность. Тем более, что будучи в то время госбанками, деньги они тратили не свои, а фактически государства. Американские банки замечены не были, но у них и другая философия банковского дела. На рынке они исполняют роль посредников, т. е. помогают привлекать средства. Организуя кредит в пользу корпоративного или суверенного заемщика, американский банкир его обычно тут же его перепродает. Им важны обороты и комиссии за организацию сделки.



Вложили мы в туннель, кажется, около 50 млн долларов. Долги компании, эксплуатировавшей туннель, были реструктурированы много раз, потом конвертированы в акции, которые упали в цене почти до нуля. Хорошо, если в результате мы вернули 15% от вложенных средств.

### **Кадры решают почти все**

Сокращение бизнеса банка, вызванное осложнением обстановки на традиционных для банка рынках, в сочетании с переходом реальной власти к представителям акционеров, создавало у штата ощущение неуверенности в завтрашнем дне. Менеджмент же был озабочен тем, как сократить фонд заработной платы без нарушения законов, защищающих права трудящихся. Логика рассуждений банковских активистов Всеобщей конфедерации труда, приближенной к компартии, состояла в следующем: «Персонал не виноват в том, что происходит в СССР и соцстранах, нам не нравится, что вы почти перестали кредитовать традиционных французских клиентов, значит, последствия сокращения банком операций не должны переноситься на персонал. Покрывать ваши убытки должны акционеры, а персоналу надо повысить зарплату в качестве компенсации за стресс, вызванный потерей веры в будущее». ВКТ является старейшим и наиболее агрессивным профсоюзом Франции. Почти все сотрудники банка были его членами.

Однажды ко мне в кабинет вошли около 20 активистов профсоюза и объявили, что секвестрируют меня (то есть берут в заложники) и что не выпустят меня из кабинета, пока я не дам указание повысить им зарплату. Если служба безопасности банка вызовет полицию, они с помощью других сотрудников будут биться до конца и посмотрим, какой материал появится в газетах. Я предложил им чай и бутерброды, а сам принялся разбирать скопившиеся на столе документы. Работая, я обычно полностью отключаюсь и не реагирую на внешние помехи, так что быстро почти забыл о посетителях. В результате часа через четыре захватчикам надоело сидеть без дела и они ушли, ворча, что они это так не оставят. Оставили, так как было очевидно, что необходимость поддержки банка надо было еще доказать нашим акционерам, самим находившимся в крайне сложных условиях, а наличие социального конфликта эту задачу лишь осложняло.

Были некоторые проблемы и с российским персоналом. В 1990 году всех советских сотрудников банков, работающих за границей, вывели за штат. До этого в период работы за границей мы числились сотрудниками сначала Госбанка СССР, потом Внешторгбанка СССР и получали небольшую часть зарплаты в рублях в Москве, а основную — в валюте по месту работы. Руководители банков по заработку были приравнены к торгпредам, другие сотрудники — к другим иерархическим уровням российских представительств в данной стране. Большую часть получаемой в банке официальной зарплаты мы добровольно сдавали, зато пользовались бесплатными служебными квартирами в очень дорогом районе Парижа, хорошими автомобилями, включая бензин, и другими льгота-

ми. Когда нас вывели за штат Внешэкономбанка, с нас уже не требовали возврата части зарплаты, но зато лишили московской ее части и, главное, всех бесплатных благ. Так что следовало обсудить, как жить дальше, — всю систему взаимоотношения с русским штатом надо было пересматривать. Мы становились нанятыми за рубежом служащими, как и все остальные местные сотрудники. Следовало срочно готовить новые трудовые контракты.

Наши сотрудники по-разному реагировали на новшества. Надо сказать, что в половине случаев для делегированного из Москвы персонала перемены в их статусе были невыгодны. Практически все от квартир в лучшем районе Парижа отказались, взяли кредиты и купили более скромное жилье в других районах. Оказалось, что нужно платить налоги на доходы, получаемые в натуральной форме, например, на рыночную стоимость найма предоставлявшихся до того бесплатно жилья, автомобиля и т. д. А налоги составляли более 60% доходов, получаемых в любых формах.

Такие изменения касались не только банкиров, это относилось ко всем направляемым из Москвы заграничникам. И одним из первых показал всем, как надо поступать, работавший в системе ООН сын действовавшего тогда министра иностранных дел СССР, члена Политбюро г-на Шеварднадзе. Он просто перестал сдавать весьма существенную разницу в заработной плате, что вызвало большой резонанс у мидовских и внешнеторговых работников. Заграничники разделились на бедных (сотрудников посольств, торгпредств) и богатых (сотрудников международных организаций). Сына министра, как мне рассказывали посольские, выгнали из партии, но ему на это было, естественно, наплевать.

Были попытки советских (вернее, теперь уже российских) экспатриатов подать на нас, руководителей, в суд. Один мой подчиненный в нашем банке потребовал вернуть ему все «изъяты» за время работы в Евробанке средства и нанял адвоката для обращения в суд. Во Франции такого рода судебные процессы были нередкостью, так как у местных работодателей давно существовала практика: набирая работников — выходцев из бывших африканских колоний, отбирать у них большую часть официального заработка. За это полагалась тюрьма. Наш соотечественник тоже угрожал мне тюрьмой, если я не войду в его положение. Состоявшийся разговор можно свести (с существенными купюрами) к следующему: «Ты получал зарплату в Москве? — Да. — А ты декларировал ее налоговым органам Франции? — Нет». Этот сотрудник хотел получить французский паспорт, и судебное дело во Франции по факту сокрытия доходов от налогообложения ему было ни к чему. Адвокат хорошо его подготовил, но такой поворот дела застал его врасплох. Он забормотал в том смысле, что зарплата, получаемая в Москве, была маленькая, она ему не нужна, и он ее вернет. Но, охладев, посчитал благоразумным ретироваться. В банке он с этого момента не работал.

### Отношения с властями

Следует сказать, что органы банковского надзора в странах пребывания совзагранбанков были крайне обеспокоены их судьбой и совершенно не хотели видеть на подведомственных им территориях банкротства каких-либо банков, с распродажей их активов, увольнением штата и экзальтированным освещением всего этого местной прессой. В разных странах надзорные органы действовали по-разному в зависимости от реального положения дел в конкретных банках. Больше всего добивались немедленного закрытия совзагранбанков американцы, вероятно, как по идеологическим причинам, так и потому, что на их территории таких банков не было. Евробанку, например, местными властями было только сделано предписание, ограничивающее проведение операций с основным акционером. И, в частности, запрещающее возврат депозитов, полученных нами от Внешэкономбанка. Все остальные пожелания были высказаны устно. Спасало банк то, что он был нетто-кредитором местного рынка. То есть, несмотря на то, что Советский Союз должен был нам много, мы ему были должны столько же. И хотя технически зачет взаимных требований был невозможен, банковские власти Франции учитывали, что мы не были механизмом, отсасывающим ресурсы из их страны. Соблюдали мы и требования по ликвидности, хотя трудности периодически появлялись. Так что у нас обстановка была не столь драматичной, как у коллег, например, в Лондоне или в Вене (Донау Банк был единственным банком из нашей системы, вынужденным пойти на реструктуризацию своих долгов).

Надо отдать должное и мудрости Управляющего Банка Франции Жака де Ларозьера, который был позднее сменен Жан-Клодом Трише. Он действовал очень осторожно, терпеливо пытаясь найти взаимоприемлемый выход из создавшегося положения. В обычное время к Управляющему чрезвычайно трудно попасть на прием, в дни же кризиса встречи происходили регулярно, по его инициативе. На них присутствовали основные чиновники Банка Франции. Это было очень полезно для нас. Именно по настойчивому требованию Банка Франции государственные французские банки дали нам согласие на проведение операции по временному выкупу у нас портфеля застрахованных Кофасом кредитов, что в самое трудное время дало нам ликвидности на сумму порядка 150 миллионов долларов. В целом могу уверенно сказать, что французы вели себя достойно и умно и не поддавались давлению из-за океана. В отличие от их английских коллег.

Конечно, и мы не сидели, сложа руки. Инициировали подготовку письма с поддержкой совзагранбанков, подписанного Е. Т. Гайдаром. Были и письма поддержки, а также конкретная финансовая помощь от Центрального банка РФ, чему немало способствовал его заместитель председателя, упоминавшийся ранее Дмитрий Тулин. Получили хоть и небольшую, но весьма своевременную поддержку от недавно созданного Внешторгбанка РФ. Возглавлял его тогда Валерий Телегин, тоже мой бывший заместитель по работе в ГВЭУ Госбанка СССР.

Когда Внешэкономбанк СССР прекратил свои платежи, мы, руководители пяти совзагранбанков, в декабре 1991 года написали письмо Б. Н. Ельцину, в котором призывали руководство страны вмешаться в судьбу этих банков. Главным было не допустить поспешной ликвидации банков, сопровождающейся распродажей активов (требований на тот же Внешэкономбанк СССР) по действовавшим тогда бросовым ценам. На ликвидации настаивали американцы, в том числе через Международный валютный фонд. Мы высказали мнение, что решение о судьбе этих банков принимать надо, но в спокойной обстановке, без давления внешних сил. В зависимости от перспективы их развития как коммерческих предприятий.

### **Московские страсти**

В марте 1990 г. во Внешэкономбанке СССР появились серьезные трудности с выполнением своих платежных обязательств в иностранной валюте. Первые неплатежи были по инкассовым поручениям, выставленным через Внешэкономбанк иностранными экспортерами на внешнеторговые организации, т. е. там, где можно было затягивать платежи без риска для себя. Сложности удалось преодолеть, но весной 1991 г. они проявились с новой силой. У Внешэкономбанка не хватало валюты для обслуживания внешнего долга страны, и 21 октября было официально объявлено, что Внешэкономбанк СССР вводит мораторий на все зарубежные платежи.

Внешэкономбанк был основной валютной кассой страны. Он отвечал, напрямую или в качестве агента государства, за основную часть привлеченных страной иностранных кредитов, имел большой валютный долг перед российскими предприятиями-экспортерами и одновременно являлся агентом правительства по выданным иностранным государствам госкредитам на десятки миллиардов долларов, распоряжался остатками валютных резервов страны и выполнял многие другие жизненно важные для страны функции.

С 1990 г. западные банки прекратили кредитовать Внешэкономбанк и возросла нагрузка на совзагранбанки, от которых требовалось предоставление максимально возможной для них суммы кредитов. Вскоре и их мощности были исчерпаны. Надо сказать, что руководители Внешэкономбанка были поставлены в крайне тяжелое положение. Банк не должен был использовать средства на валютных счетах предприятий для финансирования закупок продовольствия, лекарств и выполнения других срочных платежей, определяемых решениями правительства. Сумма, эквивалентная средствам предприятий, должна была размещаться в иностранных банках в ликвидной форме. Но и не выполнять распоряжения правительства о срочных платежах Внешэкономбанк не мог, так как его руководители ответили бы за последствия. Я думаю, что именно в качестве выхода из этой не имеющей реального решения дилеммы Внешэкономбанк проводил взаимосвязанные операции по раз-

мещению в совзагранбанках депозитов и одновременному привлечению от них кредитов в тех же суммах. На первый взгляд операция бессмысленная, денег в кассе она не прибавляет. Однако по отчетности движение денег было разделено, и средства, размещаемые за границей, считались валютным резервом. А то, что привлекалось, тратилось на государственные нужды. Это позволяло Внешэкономбанку отчитываться, что средства, размещенные за рубежом, соответствуют нормативам. Был бы я в то время в ВЭБе, я бы, наверное, тоже так делал, так как положение было безвыходное, а поведение новых российских властей было тот «революционный» период непредсказуемым.

В результате, когда грянул кризис октября 1991 г., совзагранбанки оказались в положении, когда они имели одновременно многомиллиардные кредитные требования к Внешэкономбанку и такие же крупные депозиты ВЭБа на своих счетах. Каждая часть этих накрученных внутрисистемных оборотов получила свою юридическую жизнь. Кредиты, предоставленные Внешэкономбанку, стали учитываться в рамках Лондонского клуба (временного объединения частных кредиторов, создаваемого для выработки общей позиции в переговорах с несостоятельным суверенным заемщиком).

Когда начались переговоры России с Лондонским клубом кредиторов, то выяснилось, наша страна была должна Евробанку порядка 2 млрд долларов (мы были, вероятно, самым крупным ее кредитором), а другие совзагранбанкам (включая цюрихское отделение ВЭБа) еще более 3 млрд долларов. Но наши представители не были включены в руководящий переговорами комитет кредиторов по причине аффилированности с Внешэкономбанком. Тон в переговорах задавала группа достаточно агрессивных банков во главе с Bank of America. Впоследствии выяснилось, что у него на балансе было всего рисков на СССР на сумму в пять миллионов долларов, но, по словам участников переговоров, крови он попортил много.

Переговоры правительства РФ с членами банковского консультативного комитета Лондонского клуба о реструктуризации долгов СССР начались в декабре 1992 года. Первое время некоторые участники Клуба настаивали на отказе России от государственного иммунитета (после этого кредиторы могли бы претендовать на активы СССР или России за рубежом). Компромисс удалось найти осенью 1994 года на сессии МВФ в Мадриде, когда стороны договорились, что должником по всем суверенным долгам СССР перед Лондонским клубом станет Внешэкономбанк. На время переговоров банки-кредиторы предоставляли Внешэкономбанку ролл-оверы (отсрочки платежей). Всего была предоставлена 21 такая отсрочка. Меморандум о согласованных принципах глобальной реструктуризации долга бывшего СССР был подписан в ноябре 1995 года во Франкфурте-на-Майне на общую сумму 32,3 миллиарда долларов, включая проценты, сроком на 25 лет с семилетним льготным периодом (*прим. авт.-сост.*).

### **Руководитель комитета по управлению Внешэкономбанка**

3 января 1992 г. вышло постановление Президиума ВС РФ «О банке внешнеэкономической деятельности СССР». На его основании 3 февраля Председатель ЦБ РФ Георгий Гаврилович Матюхин утвердил персональный состав Комитета по оперативному управлению Внешэкономбанка СССР. Меня назначили его руководителем. В Постановлении указывалось, что Внешэкономбанк будет разделен на два банка: собственно Внешэкономбанк, сохраняющийся как юридическое лицо, и коммерческий банк. Причем ВЭБ будет выполнять исключительно функции обслуживания внешнего долга бывшего СССР, а новый коммерческий банк займется ведением счетов предприятий и граждан. Ничего такого никогда не произошло. Одновременно была создана комиссия по приему активов и пассивов Внешэкономбанка. Тоже сколь-либо значимых активов или пассивов никуда не принял. Комиссию возглавил мой коллега, к тому времени заместитель председателя Центрального банка России, Дмитрий Тулин.

В результате я около четырех месяцев постоянно работал в Москве. Никогда еще на мою долю не доставалось так много тяжелой и нервной работы. Одной из проблем были люди, вернее, их уход в другие организации. Из-за маленькой зарплаты специалисты целыми отделами уходили от нас в коммерческие банки. Где получали зарплату в четыре раза больше, чем во Внешэкономбанке. Надо было принимать срочные меры, иначе банк рисковал остаться без квалифицированных кадров и прекратить работу по ряду направлений. Даже для архивирования документов не было ни специальных мешков, ни работников для составления грамотных описей. А потом через долгое время только археологи смогли бы разобрать горы необработанных документов, в том числе по предоставленным госкредитам, по выданным гарантиям, по операциям по счетам клиентов и так далее.

Я спросил своих коллег, почему они не изменяют уровень зарплат сотрудников в условиях сильной инфляции. Мне ответили, что они не имеют права самостоятельно делать это, — банк-то государственный и нужно соответствующее решение Правительства. Но верхам было не до нас, и в первые дни после назначения я, не согласовывая ни с кем, подписал приказ об увеличении окладов в два раза, а через неделю еще удвоил их. Необходимо было сохранить операционные возможности банка и обеспечить его нормальную работу. Все сошло с рук, меня не наказали.

Тогда же, в начале февраля 1992 года, на совещании с членами Правления банка я попросил их описать сложившееся положение и предложить пути вывода банка из кризиса. Когда сегодня читаешь стенографический протокол совещания, то становится не по себе. Был риск утраты возможности нормально управлять банком и оказаться в ситуации, подобной неконтролируемой реакции на атомной электростанции. Но основной состав сотрудников банка был исключительно порядочным и преданным делу, что и обеспечило его выживаемость.



## Первый Президент России

Запомнился еще один вызов в Москву, через год. Мне позвонил Герашенко, коротко сказал «прилетай!», а в Москве объяснил, что я приглашен к Президенту России. Разговор с Президентом я никогда не забуду. Борис Николаевич сообщил, что рассматривает меня в качестве кандидата на пост председателя ЦБ РФ. После моих ответов на ряд вопросов он спросил: «А сами-то Вы хотите быть Председателем Центрального банка?» У меня никогда подобного желания не было. Но нельзя же так прямо ответить на сделанное главой государства предложение. Пришлось сказать: «Предложение, безусловно, крайне интересное, но я боюсь не справиться. Я ведь специалист узкого профиля, мое дело — зарубежные финансы». И тут Президент меня поразил. Глядя мне в глаза, Борис Николаевич перечислил пять причин, по которым я, по его мнению, должен возглавить Центральный Банк Российской Федерации. «У нас в стране проблемы с платежами. А в странах, где Вы работали, платежные системы функционируют отлично, и у вас есть необходимый практический опыт. У нас надзор за коммерческими банками поставлен неудовлетворительно а у вас есть многолетний опыт руководства коммерческими банками во Франции и Великобритании, где Вы хорошо изучили практику банковского надзора в этих странах». Далее он назвал и остальные причины, почему он думает, что я соответствую предлагаемой должности. Борис Николаевич говорил уверенно, демонстрируя детальное знание устройства финансово-банковской системы. Безусловно, Президента предварительно ввели в курс дела, дали основные тезисы его «выступления». Но если бы мне пришлось вести беседу со специалистом по строительной тематике, я бы, наверное, не смог бы с ним так же свободно беседовать, даже ознакомившись предварительно с подготовленными документами. В голосе Президента было столько уверенности, что я подумал: «Ельцин принял окончательное решение, и мне никуда не деться!» Однако неожиданно в конце разговора Борис Николаевич сказал: «Я дам команду Егору Тимуровичу, чтобы он встретился с Хасбулатовым и решил с ним вопрос о Вашем назначении». И у меня отлегло от сердца: Гайдар и спикер парламента в те времена находились в состоянии войны. После этого я спокойно вернулся в Париж.

## Вновь Евробанк

В марте 1992 года в Евробанке прошло собрание акционеров, принявшее традиционную для большинства европейских банков структуру. Существовавший до этого времени единый Административный совет был разделен на Наблюдательный совет и исполнительный орган в виде Правления. Первый возглавил Бернар Дююи, а я стал Председателем Правления. Совет не перегружал себя работой, собирался, как положено, раз в квартал, рассматривал доклады. Дююи оставили служебную машину, он продолжал получать зарплату, правда, меньшую, чем раньше. Так что, перенервничав в 1990 и 1991 годы, он был доволен измене-

нием своего положения. Основная ответственность за ситуацию в банке с него была снята. А он все меньше понимал, что происходит в России. Да что говорить о французе, и нам-то было трудно строить прогнозы. Всего проработал я в банке с сентября 1989 по май 1998 года. Причем первая половина моей работы в банке проходила в контексте вползания в кризис 1991 года и борьбы с его последствиями, ни о каком развитии банковских технологий мы не задумывались. Все заботы были только о выживании. Тогда мы плотно работали с Дмитрием Тулиным, Виктором Геращенко, Александром Потемкиным, Сергеем Алексащенко, Сергеем Дубининым. Мы сохраняли тесные связи с Центральным банком РФ и выполняли полезные для него операции. Например, выкупали по его просьбе рублевые долговые обязательства Минфина РФ, проводили крупные конверсионные операции, обеспечивали безопасное хранение валютных резервов страны.

### **Financial Management Company — Fimaco**

В 1991–1992 годах, а отчасти и в 1993–1994 годах никто не мог с уверенностью сказать, будут ли арестовываться иностранными кредиторами средства Советского Союза за рубежом. Иск «Ноги» — ничто по сравнению с тем, что могло бы произойти при неблагоприятном развитии событий. Россия все-таки была несостоятельным должником, была должна десятки миллиардов долларов. Нельзя было исключить вероятность инициирования процедуры ареста государственных активов, находящихся за рубежом. Не только господин Гаон, да и многие другие могли бы гоняться по всему миру за нашими самолетами, кораблям и банковскими активами.

Нам надо было предложить Центральному банку схему либо препятствующую, или, по крайней мере, сильно затрудняющую возможность ареста государственных денежных средств. В Евробанке находились депозиты Центрального банка РФ как по старым операциям (возврат которых был возвращен властями), так и по новым, и мы чувствовали себя крайне неуютно. Так появилась компания Financial Management Company Limited (Fimaco). Идея родилась моей голове, но орден здесь не дождешься, хорошо, что хоть преследователи перестали злословить. Виктор Владимирович Геращенко одобрил предложенную мной схему после ареста денег ЦБ в Швейцарии и Люксембурге. Мы беспокоились за судьбу хранящихся у нас валютных ресурсов Центрального банка, так как понимали, что через суд их могут арестовать держатели просроченных требований на наше государство. Судебных приставов мы ждали изо дня на день.

Поэтому, когда В. В. Геращенко был у нас в Париже и ему в моем кабинете сообщили по телефону об аресте средств в Люксембурге, я предложил ему использовать для хранения резервов офшорную компанию Fimaco, купленную Евробанком в ноябре 1990 года у банка Сосьете Женераль. Компания была зарегистрирована на острове Джерси. Виктор

согласился, и Центральный банк стал основные свои деньги хранить в этой компании, передав их по договорам на управление. Все операции выполнялись по поручению Fimaco французским персоналом банка, находящимся в Париже. С этих пор в отчетах Евробанка стали значиться суммы, привлеченные от корпоративного клиента, располагавшегося на территории Европейского экономического сообщества. Раньше аналогичные суммы числились поступившими из Центрального банка РФ. Если бы к нам пришел судебный пристав, мы должны были бы ответить, что у нас нет денежных средств Центрального банка РФ. А на острове Джерси<sup>1</sup> арестовать деньги ЦБ теоретически было можно, но подавать в суд должен был гражданин этого острова, по местному закону иностранец в суд обращаться не может. Далее следовало ждать 30 дней до тех пор, как дело будет передано в производство. А за это время деньги всегда можно перевести в более безопасное место. И все это легально, не нарушая законов.

Так что средства с тех пор стали проходить следующий путь: со счетов Центробанка на счета ЦБ в Эйробанке, с них они отправлялись в Fimaco, после чего возвращались в наш банк от компании для размещения в депозиты, покупки депозитных сертификатов или каких-то других ценных бумаг.

Одновременно деньги Центрального банка помогли нам подняться. У нас стало достаточно свободных средств, чтобы завоевать авторитет на европейском рынке. Мы были на нем кредиторами. Вкладывали средства мы в самые ликвидные первоклассные ценные бумаги, так как в иные виды рисков по требованию ЦБ РФ их нельзя было вкладывать. Получали мы и небольшую плату за обслуживание проходящих по нашим книгам средств, насколько помню, 1/32 процента годовых.

Позже кто-то спровоцировал депутатские запросы и обвинительные статьи в прессе. Как-то я ответил в интервью, напечатанном в газете «Известия», что те люди, которые наиболее громко критиковали деятельность Fimaco, очевидно, проецировали ситуацию на себя — сколько бы они в личном качестве заработали, позволь им управлять государственными средствами в офшорной компании. Конечно, такие схемы могут использоваться только в исключительных, кризисных ситуациях, но именно такие обстоятельства существовали в то время. Когда кризис прошел, операцию с Fimaco закрыли.

### **Внешторгбанк**

После Парижа я был вновь переведен в Лондон на должность Председателя правления Московского народного банка, где проработал полтора года. Как раз то время, когда в России развернулся жесточайший финансовый кризис августа 1998 года, продлившийся целый год и похоронивший большинство российских коммерческих банков из первой десятки.

<sup>1</sup> Население острова в 2005 году — 88 200 чел. (прим. авт.-сост.).

В сильно потрепанном состоянии находился и Внешторгбанк, возглавлявшийся тогда Дмитрием Тулиным. К его чести надо сказать, что банк повел себя исключительно корректно по отношению к иностранным и российским контрагентам по форвардным валютным операциям, тогда как многие российские банки отказывались выполнять свои обязательства со ссылкой на действующее законодательство. Это стоило денег, но за счет этого при Тулине банк сохранил уважение иностранных партнеров, что само по себе является ценным активом.

В. В. Геращенко пригласил меня возглавить Внешторгбанк в сентябре 1999 года, и я оставался его председателем до мая 2002 года. Почти три года упорной работы по созданию и реализации новой, более открытой коммерческой стратегии банка, завоеванию в конкурентной борьбе более широкой клиентской базы, совершенствованию процедур управления, формированию новой корпоративной культуры. Если с точки зрения управления процессом совершенствования банка у меня не было каких-либо проблем, я осознавал, что десятилетнее отсутствие в России в период становления новой политической и экономической элиты является достаточно серьезным гандикапом. Я был освобожден от должности через два месяца после ухода В. В. Геращенко из Центрального банка Российской Федерации.

Был в моей жизни еще короткий период работы в российском банке за границей. С сентября 2002 года до 1 июня 2005 года я работал в Ист-Вест Юнайтед банке. Это маленький банк, в нем работает всего 29 человек. Последний раз я руководил таким коллективом — отделом валютных операций во Внешторбанке СССР — в 1973 году. Более того, в Люксембурге в качестве одного из двух равных по должности Управляющих директоров я делил руководство с Сергеем Валентиновичем Павловым (сыном В. С. Павлова). По решению Правления я отвечал за бухгалтерию, а он — за кредитную деятельность. Работа в Люксембурге явилась как бы мягким завершением моей тридцатишестилетней банковской карьеры.



---

Вячеслав Иванович  
**Рыжков**

## **Банк стал жертвой обстоятельств**

Как и многие мои будущие коллеги, я окончил Московский финансовый институт.

На курсе на год старше меня учились Виктор Геращенко на моем, кредитном, и на два — Валентин Павлов на финансовом факультете. С ними мы с удовольствием посещали секцию баскетбола и несколько лет играли за одну из институтских сборных. Хорошо помню, что Виктор играл под седьмым номером. С большим уважением вспоминаю и его отца — Владимира Сергеевича, одного из крупнейших специалистов в банковской системе СССР в послевоенные годы. Когда-то работавшего заместителем председателя правления Госбанка СССР, а в наши институтские годы возглавлявшего одну из ведущих кафедр института. Под его же внимательным руководством я подготовил и защитил диплом.

В 1961 году меня распределили во Внешторгбанк СССР, располагавшийся в одном здании с правлением Госбанка на Неглинке. Именно тогда, после реструктуризации он стал Большим Внешторгбанком, каким был известен последующие годы, осуществляя все операции СССР за рубежом (до 1961 года иностранные операции проводились через УИНО Госбанка СССР).

### **Начало**

Попал я в Управление валютно-кассовых операций, одно из ведущих в банке, определяющее его политику, сеть корреспондентов за границей, методы расчетов и, наконец, проводящее операции с валютой — дилинг и депозиты. Назначили меня на должность инспектора отдела стран Европы, США и Океании с окладом 100 рублей. Моему однокурснику Эдику Баринову повезло больше, ему дали целых 110 рублей. Правда, он был женат, и его жена ждала ребенка. Через год мы оба стали получать по 10% надбавки за знание языка, как и все сотрудники, сдавшие экзамены.

Начальником Управления был тогда Юрий Александрович Иванов, а его заместителем — чудесная женщина и прекрасный специалист Федосья Петровна Евсеева.

Всего штат банка составлял тогда около 500 человек, мужчин среди них было не больше 30! Молодежь тянулась к молодежи — жили мы весело. Я сразу попал в комитет комсомола Правления Госбанка, а через несколько месяцев, стал и его секретарем (до меня им был и начальник нашего отдела Владимир Алексеевич Дровосеков). В комитет вместе со



**В. И. Рыжков**

**1961–1965**

Инспектор,  
эксперт Управления  
валютно-кассовых операций  
Внешторгбанка СССР

**1965–1969**

Старший консультант,  
начальник отдела банковских  
кредитов Управления  
иностраннных кредитов

**1969–1971**

Директор, член Правления  
Московского народного банка  
(Лондон)

**1971–1976**

Генеральный управляющий  
отделения Московского  
народного банка в Сингапуре

мною входили и Томас Алибегов со своей будущей женой, тогда Галей Шпагиной, Виктор Геращенко, Юрий Карнаух (впоследствии возглавивший наш банк в Цюрихе), Виктор Барышев (позже он будет управляющим Бейрутского отделения Моснарбанка), Владимир Крюков и другие. Команда была дружной и боевой. Иногда дня за два до очередного собрания мы собирались у меня на квартире на углу улицы Горького и Тверского бульвара, где был знаменитый магазин «Армения». Дом, символ сталинской архитектуры, украшала тогда гипсобетонная скульптура, которой мы дали свое название «Маша-регулирующая». В «Елисейском» гастрономе, что был напротив, брали пиво с маслинами и коллективно писали отчетный доклад. Все проходило успешно, и мы были всегда на хорошем счету в райкоме ВЛКСМ. Объединял нас и пионерский лагерь Госбанка в Воронове, где перед его летним открытием мы проводили ежегодные субботники по уборке территории и подготовке помещений. Именно мы ввели традицию приезжать туда зимой кататься на лыжах и всем вместе отмечать Новый год. В результате там собиралось по 50–60 человек.

...Заместителем начальника управления по политической части являлся генерал-майор И. Н. Рыжков<sup>1</sup>. Он буквально вкладывал всю душу в воспитание личного состава и своей простотой, общительностью, чуткостью к каждому снискал у всех нас самое доброе к себе отношение. В нем мы видели не столько должностное лицо, сколько истинно партийного наставника.

Штеменко С. М. Генеральный штаб в годы войны. — М.: Воениздат, 1989.

...Генерал И. Н. Рыжков, работавший в годы войны в Генштабе, рассказал В. М. Молотову, как писали приказ

о первом салюте по поводу освобождения Орла и Белгорода и забыли сказать о павших. Сталин напомнил об этом. «Я добавил, — говорил Иван Николаевич: — Вечная память героям, павшим в боях...»

<sup>1</sup> И. Н. Рыжков — отец Вячеслава Ивановича — ветеран Великой Отечественной войны (прим. авт.-сост.).



Сталин прочитал и сказал: «Знаете, не память, а слава. Память звучит по-церковному. Вечная слава героям, павшим в боях за честь и независимость нашей Родины!»

Чув Ф. И. «Сто сорок бесед с Молотовым Москва», Терра, 1991, с. 62<sup>1</sup>

Вскоре начальник отдела загранучреждений Госбанка СССР, входящего в валютно-экономическое управление, Борис Михайлович Лукашков пригласил меня к себе на работу. Условия при этом предложил весьма интересные — зарплата выше прежней, сразу загранкомандировка. Мне также было сказано, что переход согласован. Я пишу заявление, однако отпускать меня не хотят. При этом Иванов пишет Свешникову бумагу для Госбанка, в которой аргументирует отказ следующим образом: «Считаем нецелесообразным переход Рыжкова, так как он молодой и неопытный работник. Предлагаем, если нужно, более подходящего Чурикова». Последний по каким-то причинам не прижился в банке. Но в планы Лукашкова это как раз и не входило!<sup>2</sup>

Иванов после этого случая назвал меня «ренегатом», но я почти сразу впервые поехал на практику, в Лондон, сменив там Геращенко. Холостых сотрудников больше чем на полгода за границу не отпускали, так что я пробыл в Моснарбанке с августа 1964 по февраль 1965 года. Занимался документарными, кредитными, депозитными операциями, прошел практику и в других отделах банка и познакомился со всеми остальными делами банка. Но все-таки основной упор делал на валютных операциях, с которыми был связан в Москве. По итогам практики я написал отчет о практике работы дилинга на английском языке, который в Лондоне защитил, потом его приняли и во Внешторгбанке. К практикантам лондонские коллеги относились серьезно, понимая, что в ближайшее обозримое время им нужно будет возвращаться в Москву, а именно мы займем, возможно, их рабочие места.

Председателем Правления Моснарбанка тогда был Андрей Ильич Дубоносов, и все мы считали его патриархом банковской системы (он работал в Лондоне еще во время войны, если не до нее) и за глаза по-доброму называли его «дедом».

Б. М. Лукашков стал заместителем председателя банка<sup>3</sup>. Незадолго до этого для сотрудников Моснарбанка были приобретены коттеджи — каждый на две семьи. И мы жили с ним в одном доме (кстати, тогда выяснилось, что с Борисом Михайловичем мы окончили одну школу). Лукашков с семьей — на первом этаже, а я занимал второй. Получал я тогда «стипендию», или командировочные, в сумме 60 фунтов в месяц, 20 или 30

<sup>1</sup> Кстати, жена Вячеслава Ивановича Наталия Николаевна — урожденная Скрябина — внучка брата В. М. Молотова (прим. авт.-сост.).

<sup>2</sup> Председателем Госбанка в то время (1963–1969 гг.) был Посконов Алексей Андреевич, до этого занимавший должность первого заместителя министра финансов СССР (прим. авт.-сост.).

<sup>3</sup> В 1964 году (прим. авт.-сост.).

добавили в конце практики. По тем временам это было нормально. Коллективно с еще одним практикантом Жолобовым и Эдуардом Гостевым, начальником экономического отдела банка (в свое время учившимся в МГУ вместе с М. С. Горбачевым) готовили еду, ходили в свободное время в кино и осматривали достопримечательности Лондона. Во время практики я получил свои первые водительские права. Активно осваивал и разговорный английский язык, он у меня был чуть выше институтского уровня. Поэтому, попав в англоговорящую среду, я испытывал определенные трудности.

Перед началом практики удалось принять участие в работе специальной банковской школы International banking summer school, организуемой Английским институтом банкиров. На нее ежегодно съезжаются молодые специалисты во всего мира. В нашем случае были представлены 55 стран. Пятнадцать дней мы слушали лекции, посещали семинары и жили в стенах старинного и хорошо известного Крайсчерч колледжа Оксфорда. Нашу делегацию из 5 человек, сотрудников Госбанка и Внешторгбанка, возглавлял Николай Васильевич Никиткин, бывший в то время зампредом ВТБ СССР.

Во время практики ежедневно проходили и национальные «party» — презентации. Так как нас средств у нас, естественно, было мало, мы объединились для проведения своего мероприятия с коллегами из других соцстран. Помог нам и Моснарбанк, из него подвезли ящики с национальным напитком. Социалисты тоже привнесли свои пищевые достопримечательности. А остального нам было не занимать! В результате мы так завели публику, что даже на следующий день на немецкой презентации коллеги пели «Подмосковные вечера»!

Но не это было главным. Убежден, что участие в работе школы, встречи с новыми людьми, беседы, обмен впечатлениями и сувенирами, несомненно, способствовали сближению представителей разных стран, помогали лучше узнать и понять друг друга. Впоследствии в разных странах мне приходилось встречать коллег по той памятной школе и мы быстро находили общий язык, что, естественно, шло на пользу и в работе.

В сентябре 1964 года в Лондон приехал председатель Внешторгбанка Мефодий Наумович Свешников с моим коллегой по ВТБ и другом по жизни Томасом Алибеговым. С ними же прилетела большая делегация Министерства внешней торговли СССР, в которую входил Владимир Сергеевич Алхимов, тогда начальник главного валютного управления МВТ. Дело в том, что в тот момент произошел прорыв в советско-английских взаимоотношениях в банковской области. Наша страна приобретала по заключенным договорам большое количество оборудования, техники для химической, легкой, табачной и других отраслей промышленности. Сумма первого контракта, который предстояло подписать с известной английской фирмой «Полиспиннерс» на поставку оборудования для завода по производству искусственного волокна по тем временам была очень крупной — более 25 млн фунтов стерлингов. Впервые предусмат-

ривалось финансирование контракта, путем предоставления кредита Внешторгбанку примерно в тех же размерах одним из ведущих английских банков «Большой пятерки» Мидланд (Midland Bank) под гарантии ECGD (Export Credit Guaranty Department). Впервые Запад пошел на страхование наших экспортных кредитов.

К работе над кредитным соглашением подключили и меня. Так я начал осваиваться и знакомиться с подобными документами. Это, очевидно, не осталось незамеченным руководством. В результате после возвращения в Москву меня перевели в отдел банковских кредитов Управления иностранных банковских кредитов. Через год я был уже начальником отдела. Заключать договоры с различными банками стал самостоятельно, выезжая для этого в Лондон по поручению Внешторгбанка. И таких переговоров было много.

Особенно запомнилась поездка в августе 1968 года. 15 августа мы прибыли в Лондон с председателем в/о «Станкоимпорта» Игнатьевым. Он должен был подписать большой контракт. Я отвечал за финансовую его часть. Но случилось так, что в во время этих переговоров, а точнее 21 августа, войска стран Варшавского договора вошли в Прагу. И Англия, в отличие от многих других стран, восприняла эту акцию чрезвычайно воинственно. Даже американцы вели себя тише. И начались заморочки. Я звоню в хорошо уже мне знакомый Midland Bank, мне отвечают, что нужного сотрудника нет — болеет. В следующий раз он сильно занят, потом уезжает в командировку. Причем накануне все вопросы мы с ним проработали. Посылаю шифровку в Москву: «Что делать?» Получаю указания: «Сиди и жди!» Так в Лондоне я просидел до 30 сентября, когда контракт и мое соглашение были таки подписаны. Дожали мы их!

Чуть раньше по работе я еще раз столкнулся с уже заместителем министра внешней торговли Алхимовым. Шли большие переговоры с участием внешнеторгового объединения «Автопромэкспорт» с компаниями Renault и Peugeot. Меня буквально за три дня вытащили в Париж и поручили готовить договор о кредитовании поставок оборудования для автозавода «Москвич». На его подписание приехали Свешников и Алхимов.<sup>1</sup>

### **Как Ротшильд был мне должен**

Среди интересных деловых встреч, переговоров и бесед, в которых мне приходилось принимать участие, запомнились встречи с Хаммером, Рокфеллером и в особенности с представителем лондонской ветви Ротшильдов — Леопольдом. Позднее он познакомил меня и с бароном Ротшильдом, а также Альбертом, представителем в прошлом их германской ветви.

С Леопольдом Ротшильдом у нас сложились практически дружественные отношения, так как он приезжал к нам особенно часто. Его банк

<sup>1</sup> В результате в октябре 1967 года начал производиться знаменитый «Москвич-412» (прим. авт.-сост.).

«Ротшильд и сыновья» занимался в том числе и фиксингом золота. Леопольд водил меня на экскурсию в знаменитую комнату в своем банке в Лондоне, где это происходило ежедневно.

Не могу не рассказать один любопытный случай. Приехал в очередной раз Ротшильд в Москву. Заключался кредитный договор на 5 млн фунтов. Остановился он в «Национале», чуть ли не в номере, где жил Ленин. Что, кстати, очень понравилось гостю. После завершения его работы Свешников поручил мне проводить гостей в аэропорт, а по дороге привезти гостей (Леопольд был со своим партнером) на заключительную встречу с Председателем Внешторгбанка. Рассчитаться в кассе Ротшильд решил своими карманными фунтами, на что получил решительный отказ — у советских собственная гордость — только рубли! Находящийся в гостинице обменный пункт оказался закрытым на обеденный перерыв. Звоню в приемную Внешторгбанка, объясняю ситуацию. Мефодий Наумович приказывает мне: «Делай что угодно, но через десять минут англичане должны быть у меня!» С большим трудом удалось договориться с администратором под письменную гарантию банка подождать перевода денег от ВТБ. А за иностранцев в те времена советским организациям можно было платить только по спецразрешениям самых высоких инстанций!

Я успел вовремя доставить гостей к рейсу. В аэропорту Ротшильд, уже понимавший наши реалии, пообещал оперативно перевести нам деньги за гостиницу. Однако проходит неделя, другая — денег нет. Меня начинает атаковать бухгалтерия. Пишу письмо компаньону миллиардера, благодарю за встречу и аккуратно напоминаю о долге. В конце концов деньги пришли. Но так я больше месяца был заложником Ротшильда. Сумма была не фантастическая, 400 или 500 фунтов, сейчас даже смешно о ней говорить, но тогда дело было серьезным.

### **Лондон**

В 1969 году меня направили на работу в Московский Народный банк. Тогда его возглавлял покойный ныне Николай Васильевич Никиткин. До этого он был зампредом Внешторгбанка, и я хорошо его знал — он жил недалеко от меня. Знал моего отца, они вместе иногда играли на стадионе в городки.

В Лондоне я проработал до 1971 года. Занимался валютными операциями и рынком ценных бумаг — государственными и корпоративными. Для повышения эффективности работы, по совету старших коллег, я познакомился с руководителем одной из брокерских фирм, кстати, членом английского парламента. И при работе на фондовом рынке прислушивался к его советам. В результате в год моего отъезда только на этих операциях мы сделали прибыль 2 млн фунтов. Проводили мы, в том числе, и достаточно рискованные операции. Не случайно в последующем банк потерял на них 3 или 4 млн — изменилась конъюнктура. Ограничений на те или иные бумаги у нас при составлении портфеля не было. Но лимиты на его размеры, конечно, были.

Работал я в качестве директора банка, отвечающего за вопросы денежного рынка, проведение валютных и фондовых операций. Надо отметить, что профессионализм и четкость работы дилеров Моснарбанка, их руководителя Джарри Ганнинга и курирующего эти операции зама генерального управляющего Гордона Пейве, очень высоко ценились в Сити.

Штат банка в то время включал около 150 человек. Из них только 7–8 были советскими служащими, в том числе пятеро — в должности директоров, членов Правления. По договоренности с Москвой разрешалось брать соотечественницу секретаршу, как правило, из отдела иностранной корреспонденции Внешторгбанка. Иногда ими были и родственники руководства — так секретарем одно время работала Галя Дровосекова, жена одного из директоров.

Правление банка заседало довольно часто, вопросов для обсуждения и принятия решений было достаточно. Один раз в две недели выносился какой-нибудь большой вопрос. А по утрам обычно проходила летучка у заместителя председателя, где обсуждались планы на день.

Главным среди англичан был генеральный управляющий (general manager) Сирилл Дикс, имевший несколько заместителей

Из курьезов того периода помню, как я учил Николая Васильевича водить служебный «Jaguar». Председатель, бывший фронтовик — танкист, привыкший на педали жать сразу двумя ногами, переносил эту практику на свой автомобиль. И долгое время одновременно пытался давить на газ и на тормоза!

Кстати, шофером в банке работал очень славный и уже пожилой мистер Мэк, во время войны он был водителем нашего посла в Англии И. М. Майского. Шофер он был с огромным стажем и, что немаловажно, обладал тактом и внешностью настоящего джентльмена. Так, однажды в ответ на мой вопрос, как он находит наш ЗИС-101, он деликатно ответил: «Машина неплохая, но очень велика для наших узких лондонских улиц».

### **Сингапур**

В 1970 году в Москве утвердили решение об открытии представительства в Сингапуре. Тогда же летом меня определили его руководителем. Для ознакомления с работой представительств и его возможных функций я обошел несколько десятков представительств иностранных банков в Лондоне, вникая в сущность их обязанностей, а затем подготовил многостраничный план работы, бюджет и смету расходов для оснащения и работы представительства. Отчет и мои предложения были одобрены Правлением. В октябре мы с Джоном Смитом (заместителем управляющего) поехали в Сингапур — присмотреть рабочее помещение и квартиру, а главное, познакомиться на месте с обстановкой и сделать первые предварительные контакты с представителями официальных и банковских кругов.

В Сингапуре мы встретились с руководителем Управления монетарной политикой Сингапура (УМПС), или MAS (Monetary Authority of Singapore), аналог ЦБ, Майклом Вонг Пак Шонгом и министром финансов. Получил от них официальные разрешения на открытие представительства. Нашли и подходящее помещение — в деловом центре города, на Шентон Вэй. В красивом деловом районе — у моря, на набережной, несколько комнат в помещении DBS (Банк развития Сингапура).

Установил в тот приезд я и первые деловые связи — хорошие отношения у меня сложились, в частности, с руководителями Гонконг-Шанхай банка и Меркантайл Банка (оба банка английские с головными конторами в Гонконге). В Сингапуре делать это несложно — там каждый день «производственные тусовки». Кто-нибудь обязательно устраивает прием, либо праздную годовщину, либо отмечая приезд заморских руководителей, и на них происходит активный обмен мнениями. Мне это помогло — первые контакты необходимые появились быстро.

Можно было считать задачу первого знакомства с Сингапуром выполненной. Вопросы о будущем жилье были отложены до приезда к постоянному месту работы. Мне обещали оказать содействие в этом наши соотечественники из посольства, торгпредства, а также журналисты советских информационных агентств и газет. Как и местные.

По возвращении в Лондон началась активная подготовка к окончательному отъезду. Практичные англичане посоветовали взять машину для представительства из Лондона, купив ее для вывоза из страны (избегая оплаты внутреннего налога), наездить в Англии после покупки несколько тысяч километров и ввозить в Сингапур, как уже бывшую в употреблении. Мы так и сделали. Обязательно машина должна быть английская (чтобы напоминать о нашем «английском» происхождении). Николай Васильевич, с учетом его привязанности к «Ягуарам» («Jaguar»), дал установку на покупку именно такой престижной машины. Поехали с мистером Мэком на фирму. Но «Ягуар», как выяснилось, нужно было ожидать около 6 месяцев. Продавец, посмотрев наше банковское досье и обнаружив наличие у нас нескольких автомобилей этой марки, ранее уже купленных у них, предложил вариант — взять имеющуюся в наличии чуть более дорогую, улучшенную модель «Ягуара» — «Даймлер» («Daimler»). Заказчик ожидал свою машину через несколько месяцев. И сделка состоялась. Через пару месяцев машина была доставлена морем в Сингапур.

Пока я занимался оргвопросами, в Лондон к Никиткину пришла телеграмма — приостановить открытие в Сингапуре представительства и рассмотреть возможность открытия там банка. Позже, встретившись в 1972 году в Джакарте с автором этой идеи, я узнал о ее происхождении. Инициатором был советский посол в Индонезии Волков. Дело в том, что после попытки коммунистического переворота в этой стране стало трудно работать всем нашим организациям. Разбираться в том, что заговорщики-коммунисты были сторонниками Пекина — маоистами, никто не собирался. Море пролитой крови, смена власти отразились и на отноше-



ниях между СССР и Индонезией. Посольство и торгпредство, раньше содействующие огромным поставкам вооружения в эту страну и торговле другими товарами, пребывали в изоляции и растерянности. Полностью изолированным оказался и посол. Вот тогда он, услышав об открытии представительства банка в Юго-Восточной Азии, написал депешу прямо на самый верх, в которой обосновывал создание экономически активного органа, способного помочь советским организациям в этом регионе. То есть он доказывал, что в этом регионе нужен реальный банк. Что и было одобрено на самом высшем уровне.

...Когда в 1965 году мы обрели независимость, Индонезия находилась в состоянии «конфронтации» с Сингапуром и Малайзией. Президент Сукарно и доктор Субандрио пытались сыграть на сложностях в отношениях между Сингапуром и Малайзией, предлагая Сингапуру немедленное дипломатическое признание на условиях, которые могли оскорбить и возмутить Малайзию. Поворотный момент в развитии событий наступил через несколько недель, 30 сентября, когда произошли события, получившие название «гестапу» (сокращенное индонезийское название «Движения 30 сентября»). Тогда генерал Сухарто, командовавший силами безопасности, подавил предпринятую коммунистами попытку государственного переворота. Опираясь на поддержку войск, находившихся под командованием лояльных к нему командиров в армии, полиции, военно-морских и военно-воздушных силах, Сухарто потребовал от вооруженных отрядов повстанцев, захвативших президентский дворец, радиостанции и центры связи, сдаться без боя. Напуганные демонстрацией силы, мятежники рассеялись, и переворот закончился.

...В марте 1966 года Сукарно подписал президентский декрет, который давал генералу Сухарто полномочия предпринимать все необходимые шаги для обеспечения безопасности и сохранения стабильности. Я все еще не был уверен, что Сукарно был уже не у дел, таким сильным было его харизматическое влияние на людей. Лишь год спустя, в 1967 году, Национальный консультативный конгресс назначил Сухарто и. о. президента.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Председателем Госбанка к тому моменту стал Свешников. Ему и поручили разобраться с этим вопросом. Мефодий Наумович дает указание Никиткину вновь лететь в Сингапур и вести там новые переговоры в отношении открытия там банковской структуры. Сделав в Лондоне некоторые разработки, мы с Никиткиным прибываем в Москву и обсуждаем с руководством четыре возможных варианта. Первый — открыть в Сингапуре самостоятельный банк. Второй — создать совместный банк с участием местного сингапурского капитала. И, наконец, третий и чет-

вертый варианты — открыть отделение либо Внешторгбанка, либо Моснарбанка. Альтернативы нужны были, чтобы не подвергать основной проект риску быть отвергнутым регулирующим органом Сингапура.

Сингапур установил полные дипломатические отношения с Советским Союзом в 1968 году, но контакты между странами были минимальными. У русских не было ничего из того, что мы хотели бы купить, за исключением улова их рыболовного флота, который вел промысел в Индийском и Тихом океанах. Они создали совместное предприятие с одной из наших компаний, которое занималось консервированием рыбы, а также ремонтом судов в наших доках и пополнением припасов. Советы, тем не менее, были заинтересованы в Сингапуре из-за его стратегического положения. Это стало ясно во время моей вынужденной остановки в Москве в январе 1969 года.

...На взлетной полосе московского аэропорта меня ожидали представители МИДа во главе с Ильей Ивановичем Сафроновым, назначенным на должность советского посла в Сингапуре. Была холодная ночь, Чу (жена Ли Куан Ю) поскользнулась на замерзшей взлетно-посадочной полосе, совершенно не подготовленной для встречи, и чуть не упала. Мой секретарь дрожал от холода, но согрелся в зале для официальных лиц коньяком. Все, чего они хотели добиться в результате этой сложной комбинации, было организовать встречу со мной человеку, отбывавшему в Сингапур в качестве их первого посла. Это был также весьма простой способ поразить меня размерами, мощностью и возможностями страны.

Сафронов, который говорил по-китайски, служил до этого в Китае, и в его обязанности входило внимательно изучать то влияние, которое Китай мог оказывать на Сингапур. Вскоре после того, как он прибыл в Сингапур, он передал мне приглашение посетить Советский Союз от премьер-министра Алексея Николаевича Косыгина.

В сентябре 1970 года я прибыл в Москву... Косыгин поразил меня как человек тонкий и многозначительный.

После 1970 года между нами не было контактов на высшем уровне, не считая четырех визитов, совершенных заместителем министра иностранных дел Н. П. Фирюбиным в периоде 1974 по 1980 год. Я упрекнул его в том, что СССР не поддерживал АСЕАН, в то время как даже Китай высказал свою поддержку этой организации. Они подозревали, что АСЕАН являлась антисоветской и проамериканской организацией. Фирюбин был очень умным и приятным собеседником, но он не имел никаких полномочий для принятия решений...

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Со всеми предложениями мы полетели в Сингапур. И уже в Шереметьеве выясняется, что у Николая Васильевича неделю как закончился срок

действия «холерного сертификата». Попросту не была сделана прививка. А без нее советских граждан в страны этого региона не выпускали. Много «приятных» слов он услышал в этот момент от Свешникова, разрешение на вылет мог дать в таких условиях либо курирующий заместитель министра здравоохранения, или сам министр. В результате нашли Министра Б. В. Петровского, и он за 20 минут до отлета сделал необходимый звонок в аэропорт.

Пробыли мы в Сингапуре три-четыре недели в феврале-марте 1971 года. Шли очень сложные переговоры. Первые варианты были отвергнуты почти сразу. Прецедентов открытия самостоятельных иностранных банков у них не было. Партнеров по созданию совместного банка с нами найти не могло, да и по сути это предложение было близко первому. Естественно, при его реализации мы рассчитывали на преобладание нашей доли участия в капитале, т. е. на фактическом контроле над банком. Что такое Внешторгбанк, сингапурцы выяснять не хотели. А английский Моснарбанк им доверие внушал. Это сейчас я рассказываю быстро, а тогда пришлось долго ходить к разным министрам и чиновникам, подключать к пробиванию нужного решения нашего посла Сафронова.

Илья Иванович Сафронов в 1968 стал первым послом СССР в Сингапуре, а вскоре его сменил Борис Васильевич Безрукавников.

Сильного желания принять у себя фактически советский банк местные руководители не имели, однако в это время Сингапур поставил задачу значительно расширить свою финансово-банковскую систему и превратить свою небольшую страну в финансовый центр Юго-Восточной Азии. Тогда же там насчитывалось менее 50 местных банков и филиалов иностранных банков. Вскоре действительно многие американские, французские, английские, итальянские банки стали подавать заявления на открытие своих представительств или отделений. Попасть в первую группу создаваемых новых банков могли только шесть самых активных из достаточно большого количества желающих!

Я никогда не думал, что в 1965 году, в возрасте 42 лет, мне придется встать во главе независимого Сингапура и принять на себя ответственность за жизнь его двухмиллионного населения...

Мы столкнулись с огромными препятствиями, и наши шансы на выживание были чрезвычайно малы. Сингапур являлся искусственным образованием. Созданный англичанами в качестве торгового форпоста, он постепенно стал центральным пунктом их мировой морской империи. С ее крахом мы унаследовали остров без материка, сердце без тела. Комментарии иностранной прессы, последовавшие сразу за провозглашением независимости, в один голос предсказывали нашу гибель, усугубляя мое и без того мрачное настроение...

С тех пор как мы пришли к власти в 1959 году, нам приходилось бороться с безработицей: в Сингапуре было слишком много молодых людей, искавших работу, которой не было. Но в 1971 году, когда англичане закон-

чили вывод своих войск, я почувствовал, что худшее — позади. Число безработных не увеличилось, хотя из-за ухода англичан потеряли работу 30 000 человек, непосредственно работавших у них, и еще 40 000 человек, работавших в сфере обслуживания.

Американские компании по производству электроники создали так много рабочих мест, что безработица больше не казалась проблемой. Но после этого, в результате арабо-израильской войны 1973 года, на нас внезапно обрушилось нефтяное эмбарго, которое привело к увеличению цен на нефть в четыре раза и больно ударило по мировой экономике. Мы убеждали наших людей экономить энергию, уменьшить потребление топлива и электричества. Нам пришлось затянуть пояса, однако это не привело к особым лишениям. Экономический рост значительно замедлился: с 13% в 1972 году до 4% в 1975 году, а инфляция выросла — с 2.1% в 1972 году до 22% в 1974 году...

Когда в 1975 году экономический рост возобновился, мы смогли позволить себе стать уже более разборчивыми в деле привлечения инвестиций.

Оглядываясь назад, я могу утверждать, что наше экономическое развитие и индустриализация протекала успешно, потому что мы занимались планированием.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Столкнулись мы и со следующей проблемой: по либеральному законодательству страны иностранные банки не могли претендовать на полную лицензию, если государство владело больше чем 50% его капитала. Это правило распространялось и на аффилированные государством структуры. И нам удалось доказать, что Московский народный банк является негосударственным! То есть большинство учредителей — акционерные внешнеторговые объединения, абсолютно самостоятельные! Не говоря уже о Центросоюзе — кооперативной организации. Да и Внешторгбанк — какой же это государственный банк?! В результате вроде как оказалось — государству принадлежат только около пяти (сейчас точно не помню) процентов в нашем акционерном капитале. И в отличие от итальянского банка ВСИ (Banco Commerciale Italiano) мы получаем полную лицензию, правда, не позволяющую открывать дополнительные филиалы на острове и работать с местным населением. Чего мы, впрочем, и не планировали. Итальянцы же имели в учредителях «Фиат» и газовый концерн ЭНИ, признанные местными регуляторами государственным. Поэтому они довольствовались только ограниченной лицензией.

Любого, кто в 1965 году, когда мы отделились от Малайзии, предположил бы, что Сингапур станет крупным финансовым центром, посчитали бы безумцем...

Начало этой истории было неправдоподобным. Доктор Винсемиус вспоминает, как в 1968 году он позвонил своему другу, вице-президенту сингапурского отделения «Бэнк оф Америка», который был тогда в Лондоне: «Господин Ван Онен, мы (т.е. Сингапур) хотим в пределах следующих 10 лет стать финансовым центром Юго-Восточной Азии». Ван Онен ответил: «Хорошо, приезжайте в Лондон. Вы сможете добиться этого в течение 5 лет». Винсемиус немедленно выехал в Лондон, где Ван Онен подвел его к большому глобусу, стоявшему в зале заседаний, и сказал: «Взгляните: финансовый мир начинается в Цюрихе. Банки Цюриха открываются в 9:00 утра, чуть позже открываются банки во Франкфурте, еще позже — в Лондоне. После обеда банки в Цюрихе закрываются, затем закрываются банки во Франкфурте и в Лондоне. В это время банки в Нью-Йорке еще открыты. Таким образом, Лондон направляет финансовые потоки в Нью-Йорк. К тому времени, когда после обеда закроются нью-йоркские банки, они уже переведут финансовые потоки в Сан-Франциско. К тому времени как закроются банки в Сан-Франциско, до 9:00 утра швейцарского времени, когда откроются швейцарские банки, в финансовом мире ничего не происходит. Если мы расположим Сингапур посередине, то, до закрытия банков в Сан-Франциско, Сингапур сможет принять от них эстафету, а когда закроются банки в Сингапуре, они смогут перевести финансовые потоки и Цюрих. Таким образом, впервые в истории, станет возможным глобальное круглосуточное банковское обслуживание». По просьбе Винсемиуса Ван Онен изложил свои соображения на бумаге и послан Хон Суй Сену, председателю УЭР, игравшему роль связного между Винсемиусом и мной. Суй Сен встретился со мной, чтобы предложить полностью отменить контроль и ограничения на операции с иностранной валютой, осуществлявшиеся между Сингапуром и государствами, лежащими за пределами «стерлинговой зоны». Мы все еще были частью «стерлинговой зоны», и это требовало от нас осуществления валютного контроля. Суй Сен обсудил с представителем «Бэнк оф Инглант» возможность перехода к использованию Сингапуром корзины иностранных валют, наподобие Гонконга, что позволило бы нам участвовать в операциях на рынке «азиатских долларов». Ему ответили, что использование такой системы в Гонконге было обусловлено историческими причинами и что в этом случае Сингапuru, возможно, пришлось бы покинуть «стерлинговую зону». Я решил, что такой риск был оправдан, и дал распоряжение Суй Сену приступить к делу. «Бэнк оф Инглант» не настаивал на нашем выходе из «стерлинговой зоны», но, в любом случае, через 4 года Великобритания вынуждена была ликвидировать ее...

В 1968 году Сингапур был государством «третьего мира». Необходимо было убедить зарубежных банкиров в наличии стабильных социальных условий, хороших условий для работы и жизни, эффективной инфраструктуры, достаточного количества квалифицированных и хорошо адаптирующихся к новым условиям профессионалов. Мы также должны были

убедить их, что наш Валютный комитет и Управление монетарной политикой Сингапура (УМ ПС) были способны осуществлять надзор за банковской индустрией. В 1965 году, вскоре после обретения независимости, Кен Сви и я решили, что в Сингапуре не должно было быть центрального банка, который мог бы осуществлять денежную эмиссию. Мы были настроены не допустить обесценивания нашей валюты относительно валют «больших» государств, особенно доллара США. В результате мы сохранили систему, при которой Валютный комитет выпускал в обращение сингапурские доллары только в том случае, если они были обеспечены эквивалентной суммой в иностранной валюте. УМ ПС располагало всеми полномочиями Центрального банка, за исключением права осуществлять денежную эмиссию.

...История нашего финансового центра — это история того, как мы укрепляли доверие к Сингапуру как к месту, где бизнес ведется честно. Это история того, как мы воспитывали чиновников, обладавших знаниями и навыками, чтобы они так регулировали и осуществляли надзор за финансовыми учреждениями и биржевыми организациями, чтобы свести до минимума риск сбоев в финансовой системе.

...Репутация УМ ПС как дотошного и бескомпромиссного органа финансового надзора, позволявшего работать на нашем рынке только финансовым учреждениям с безупречной репутацией, подверглась испытанию в 70-х и 80-х годах, когда УМПС отказало в лицензии «Бэнк оф кредит энд интэрнэшнэл коммэрс» («БКИК»). В результате афер «БКИК» был нанесен ущерб практически всем международным финансовым центрам, пока его деятельность удалось пресечь. Этот банк, учрежденный в Люксембурге гражданином Пакистана, включал, в качестве своих собственников, королевские семьи Саудовской Аравии, Бахрейна, Абу-Даби и Дубая. Он располагал примерно 400 отделениями и филиалами в 73 странах Европы, Ближнего Востока, Африки и Америки. Банк обратился к Сингапуру за офшорной банковской лицензией в 1973 году. Мы отвергли просьбу, потому что банк был основан совсем недавно (в 1973 году) и имел недостаточный капитал. Повторное обращение за лицензией последовало в 1980 году, и снова не было одобрено УМ ПС, так как международная репутация банка была плохой.

...

Нечистоплотные операции «БКИК» причинили огромные убытки другим банкам. Когда в июле 1991 года банк был закрыт, вкладчики и кредиторы выставили банку претензии в размере 11 миллиардов долларов. Сингапур остался невредим, потому что мы не нарушили своих правил. УМПС также отказал в лицензии «Нэшнэл бэнк оф Бруней», которым управлял известный бизнесмен китайского происхождения Ку Тек Пуат. Он приобрел «Нэшнэл бэнк оф Бруней» и попросил брата султана, принца Мохамеда Болкиаха, который являлся президентом банка, обратиться в УМПС с просьбой об открытии филиала в Сингапуре в 1975 году. Несколько месяцев спустя, в другом письме, он проинформировал



нас, что его брат, принц Суфри Болкиах был назначен исполнительным президентом банка. Так как семья султана Брунея явно оказывала Ку политическую поддержку, УМПС направил этот вопрос на рассмотрение мне. Я поддержал решение УМПС об отказе в выдаче лицензии банку в 1975 году, а потом и в 1983 году, когда банк вторично обратился к нам с этой просьбой.

В 1986 году султан Брунея выпустил чрезвычайный указ о закрытии «Нэшэнэл бэнк оф Бруней».

...Политика строгого надзора за соблюдением законов и правил, проводившаяся УМПС под руководством Ко Бен Сена, помогла Сингапуру утвердиться в роли крупного финансового центра. Чтобы помочь местным банкам конкурировать с международными банками, УМПС поощряло четыре крупнейших местных банка (известные как «большая четверка») поглощать меньшие банки, чтобы становиться больше и сильнее. Американское рейтинговое агентство «Мудиз» присвоило банкам «большой четверки» рейтинги, соответствующие рейтингам наиболее надежных банков мира.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Итак, документы были приняты, мы улетели в Лондон. Ответ пришел только в начале июня, хотя решение было принято сингапурцами в мае. Нам было поставлено условие — открыть банк за полгода от дачи выдачи разрешения, как и всем другим банкам. В противном случае нужно было бы все начинать сначала. Времени было чрезвычайно мало — подготовку и отправку дополнительных материалов мы смогли начать только в июле. Все документы готовил Моснарбанк, недостающие досылали из Москвы.

Встал вопрос о том, кого посылать в новое отделение управляющим. Герщенко только покинул Бейрут, его сменил там Алибегов. Обоих трогать было нельзя. Первым возглавить банк предложили Дровосекову и еще двум кандидатам (их имена мне не сказали). Они оказались умнее, чем многие думают. Все категорически отказались. И только после этого начальник управления кадров Правления Госбанка Матвеев позвонил мне и сказал: «Принято решение о назначении Вас руководителем банка в Сингапуре!» Надо сказать, что в Лондоне я был самым молодым среди директоров — советских работников. Мне тогда был 31 год, и работа в Лондоне меня устраивала во всех отношениях. Сити — сердце банковского и делового мира. Поэтому я даже не настраивался на новую работу, хотя и не исключал возможного предложения. Все-таки я готовился возглавить представительство, но это совсем другое! После звонка Матвеева я несколько растерялся и стал искренне сомневаться, справлюсь ли с руководством. Беседа длилась полчаса и закончилась убиенным аргументом: «Вы член партии и отказываться от предложе-

ний не должны!» После этого я бегу к Никиткину, выясняется, что он тоже ничего не знал и не хочет, чтобы я уезжал из Лондона. Пытается выяснить ситуацию, звонит в Москву и получает «по ушам». Решение там принято, и его никто не собирается отменять!

В Сингапур я выехал в начале августа со сложными чувствами. При открытии аналогичного отделения в Бейруте подобрали очень опытную команду во главе с Георгием Леонидовичем Трусевичем, человеком с огромным жизненным опытом и отличным специалистом (впоследствии он был Зампредом Внешторгбанка) и Альбертом Георгиевичем Ворониным. Последний занимал высокие должности в системе Госбанка СССР и тоже был хорошим, опытным специалистом, возглавлял Валютно-экономическое управление Госбанка. Помимо этого непосредственно их работой руководил и опытный Андрей Ильич Дубонос. Повторяю, все эти люди обладали большим человеческим и профессиональным опытом.

У нас дело обстояло несколько иначе. Кроме меня, практически не сталкивавшимся с подобными делами, в Сингапур был направлен Владимир Крюков, мой ровесник и коллега по Внешторгбанку, только прошедший практику в Моснарбанке. От английского штата на 2–3 месяца были направлены неплохо говорящий по-русски Мартин Пендред (к слову, сын маршала авиации Её величества) и ирландец Том Фитцпатрик. Вот такая команда и бросается на создание первого банка в этом непростом районе! Как здесь работать, в СССР никто не знал, тем более мы! Вот на этих китайцах я в дальнейшем и обжегся. Напомню, что тогда с КНР у Советского Союза были чрезвычайно напряженные отношения. События на острове Даманский произошли в марте 1969 года. Естественно, наше появление очень негативно воспринял и Bank of China. Наладить отношения с ними мы смогли только частично и не скоро. В то время как с другими банками, как и в Лондоне, миллионные вопросы мы решали по телефону, китайцы держали меня на расстоянии, постоянно пытаясь подставить. Категорически они не пускали меня и в Гонконг. Хотя он и был английской колонией, вопросы выдачи виз решались уже в КНР. Английский комиссар (фактически посол) в Сингапуре оправдывался, очередной раз отказывая мне в визе, что не имеет достаточных полномочий перебороть нежелание китайцев видеть советских банкиров в Гонконге.

Только после того, как мы пригрозили свернуть (а может быть, это было бы и к лучшему) все операции с Гонконгом, разрешение я получил. А с одним крупным и влиятельным клиентом — Эдди Вонгом у нас там были очень серьезные договоренности.

Но это было все потом, вначале же до декабря надо было успеть открыть отделение. С помещением получилось хорошо — удалось арендовать площади дополнительно к уже снятым для представительства. Поначалу получилось метров 300.

Нанять запланировали 25 местных сотрудников к четверем своим. По штатному расписанию, жестко регулируемому местными властями

в отношении иностранцев, нам удалось договориться о включении в штат четырех советских сотрудников — управляющего, его зама, главного бухгалтера и экономиста.

В начале октября 1971 я в знаменитом Goodwood Park Hotel дал пресс-конференцию для местной общественности и журналистов о планах отделения. Пресса была очень благожелательной

Московский Народный банк — один из шести иностранных банков, которым уже дали зеленый свет в этом году, чтобы открыть здесь отделение с ограниченной лицензией. Лицензия определяет, что каждый банк поддерживает минимальные депозиты 250 000 \$ и открывает здесь только один офис.

«Why Soviet owned bank is opening a branch here»  
by «Son Tiang Keng Straits Times» 5 October 1971

Следует отметить, что наши соотечественники в Сингапуре и сотрудники разных структур и подразделений Посольства, Торгпредства и других организаций оказывали нам всяческую помощь и поддержку. Мы практически не видели с их стороны попыток координировать нашу работу. Забегая вперед, можно сказать, что и в дальнейшем у нас сложились хорошие взаимоотношения и мы оказывали взаимную посильную помощь друг другу.

Мелочей, которые необходимо было решить при открытии банка, было много, но главной задачей, как я уже говорил, было подобрать кадры. И самое ответственное — найти первого местного руководителя. Делали мы это через коллег из других банков и уже упомянутого Майкла Вонг Пак Шонга, в то время Управляющий (Директор) MAS (Monetary Authority of Singapore) .

Так появился у нас По Конг Тео (Poh Kong Teo). Впервые его рекомендовали местные банкиры. Перепроверка кандидата проходила по многим каналам. При этом использовались и личные деловые и дружественные контакты с коллегами из других банков. Одним из них был руководитель дружественного и по работе в Лондоне Меркантайл Банка — Майкл Лэнгли. Он во многом помог мне при решении организационных вопросов. В частности, по его рекомендации мы договорились с компанией «Ли энд Ли» о юридическом обслуживании банка. Параллельно наши англичане — Пендред и Фитцпатрик проводили проверку кандидата на должность местного заместителя управляющего.

После этого документы на него были отправлены в Лондон. Там перевернули всю его предысторию и не нашли ничего предосудительного. До нас он работал в американском, а последнее время в сингапурском банке. Его знали хорошо многие коллеги, и мы провели десятки встреч, собирая на него данные. По всей информации выходило, что это тот человек, который нам нужен! Опытный, с хорошими связями в стране и регионе (включая Малайзию, Гонконг, Индонезию и даже Австралию).

В Лондон Тео поехал один и подвергся перекрестной проверке английских, да и советских сотрудников нашего банка. Только после свершившихся через пять лет событий стали говорить о том, что якобы англичане имели сомнения или даже выступали против его кандидатуры. Ничего подобного в действительности не было! Рекомендация «брать в штат» была единогласной! Более того, в Лондоне он представил большой список солидных компаний-клиентов для кредитования. Для наших специалистов список оказался непонятным — в китайских названиях они не ориентировались, но на англичан впечатление произвел.

Надо сказать, что объявленная политика Моснарбанка (по молчаливому согласию руководства Госбанка СССР) в то время состояла в том, чтобы войти в сотню крупнейших банков мира. И предложения о быстром развитии нашего отделения в Сингапуре легли на благодатную почву. Тео обещал превзойти коллег из Бейрутского отделения Моснарбанка через год. И, забегаая вперед, скажу: действительно, планируя прибыль давать только на третий год, мы получили ее уже на следующий!

Итак, мы приступили к набору основного кадрового состава из 25 человек. Для этого мы дали объявления в трех газетах: «Иностранному банку требуются банковские служащие разного уровня». Буквально на следующий день мы стали получать предложения — почта в этой стране работает быстро. Вскоре поток перерос в лавину. Слово «иностраннный», как и в СССР тогда, звучало для сингапурцев чрезвычайно притягательно. Менталитет был похожий, все считали, что такая работа будет наверняка связана с частыми зарубежными поездками, по крайней мере, на стажировку. В результате за две-три недели мы получили шесть — семь тысяч предложений. Я ложился спать, а у меня перед глазами плыли написанные от руки и напечатанные на машинках резюме, с фотографиями и без. Мы не знали, что делать. Конечно, большая часть была отброшена сразу, но на каждое место было много и очень серьезных кандидатур.

Когда оставалось около ста анкет, к нам подключился утвержденный в должности Тео. Кстати, своих людей в банк он почти не брал. Мы сразу решили не делать наличие банковского опыта ключевым при наборе сотрудников. Банковских профессионалов в итоге у нас оказалась примерно половина. Остальные имели университетское образование в других областях. Они лучше адаптировались к новым идеям, легче обучались. Такого же мнения я придерживаюсь до сих пор.

До ноября следовало оснастить помещения техникой, оборудовать хранилища... Внесли уставной капитал в три миллиона сингапурских долларов. В конце концов в поставленные нам сроки мы уложились и в ноябре состоялось официальное открытие отделения Моснарбанка в Сингапуре и прием по этому поводу.

Один из первых, кого привел в качестве клиента Тео Пи Кей, был Энг Тен Фонг (Eng Teng Fong). Сейчас он один из самых богатых людей Сингапура, имеющий капитал в 4,9 млрд долларов. Второй по спискам «Форбса». У нас с ним сложились очень хорошие, взаимовыгодные отно-

шения. Когда в недавнее время он взял нового финансового директора, она указала ему на слишком выгодные для нашего банка условия сотрудничества с его компанией. На что Фонг ответил: «Моснарбанку сохранить те же условия, что и были! Его не трогать — благодаря ему я стал миллиардером!»

Список самых богатых людей Юго-Восточной Азии (ЮВА) открывает 82-летний гражданин Сингапура Роберт Куок. Личное состояние сингапурца, владеющего сетью фешенебельных гостиниц, рядом печатных и электронных СМИ, а также приисков полезных ископаемых, оценивается в \$ 5,3 миллиарда...

С небольшим отрывом от Куока, «всего» в \$ 200 миллионов, следует малайзийский гражданин индийского происхождения, владеющий одной из крупнейших компаний, предоставляющих услуги сотовой связи в стране Maxis, а также единственным провайдером спутникового телевидения Astro. Состояние Ананда Кришнана, по данным издания, составляет \$ 5,1 миллиарда.

Тройку наиболее успешных бизнесменов закрывает сингапурский «король гостиниц» Квек Лен Бен (Kwek Leng Beng), владеющий \$ 4 миллиардами. За ним следует другой гражданин города-государства, вкладывающий финансовые средства в объекты недвижимости, 77-летний Энг Тен Фон, пишет малайзийская газета «Сан».

«Бизнес за рубежом», №35 от 13.09.2005

За два года мы по объемам почти догнали Лондон. Валютных операций при этом проводили немного. Операциями с ценными бумагами мы не занимались. Основными направлениями работы отделения были кредитные операции. Благодаря большим объемам, доходы от них были огромные. Страна находилась на подъеме, и требовалось много вложений в экономику.

Вскоре по причине быстрого увеличения объемов работы наш штат вырос до 120 человек. В Лондоне, кстати, в то время штат был около 200 человек и меньше, чем до 150 не опускался. Все увеличение численности происходило при согласовании с головным банком. Нам необходимо было утверждать в Моснарбанке и Госбанке смету, а также предоставлять по этим же адресам отчетные ежеквартальные и годовые данные.

...Темпы роста были огромными, ибо этот рост был вызван потребностями рынка. По мере того как международная торговля и инвестиции принимали глобальный характер, охватывая Азию и Сингапур, как один из ключевых узлов региона, объем международных финансовых операций рос экспоненциально.

В начальный период, с 1968 по 1985 год, у Сингапура не было конкурентов в странах региона. Мы привлекли международные финансовые ин-

ституты тем, что отменили налог на вывоз доходов, полученных вкладчиками-нерезидентами. Все депозиты, деноминированные в «азиатских долларах», не учитывались при расчете нормативов ликвидности и банковских резервов...

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Потом нас будут обвинять в том, что мы действовали тайно, не доводили до сведения наших кураторов информацию о наших сделках. Это неправда. Даже Свешников, выступая на суде, сказал: «Всю необходимую информацию я получал!» Но это заявление не приняли во внимание и все равно меня обвинили в дезинформации руководства!

Все решения утверждались Кредитным комитетом. В него входили: управляющий, а вскоре после открытия банка приехавший в Сингапур заместитель управляющего Сергей Антонович Овсейчик и Тео.

Через два года после открытия мы стали строить собственное здание на Робинсон роуд «MNB building». Проекты его утверждали в Лондоне и Москве. В результате в 1975 году у нас появились собственные помещения! На прекрасном кусочке земли в центре делового района Сингапура выросло 16-этажное здание. В него было вложено около 10 миллионов долларов. Когда в 90-х годах производилась переоценка, его стоимость была уже 100 миллионов! И именно эта сумма была вложена в капитал банка. Банк в здании занимал 6 этажей, остальные площади были в коммерческой аренде. До сих пор, насколько я знаю, в здании нет пустующих площадей.

Тогда же мы приобрели прекрасный дом для наших сотрудников на четыре–пять семей с прилегавшей к нему большой территорией. Эту землю в Холланд виледж, престижном районе города, мы купили в то время за один миллион долларов, сейчас она не имеет цены!

Года через два после открытия нас, руководителей совзагранбанков, вызвали, как обычно, на очередной отчет Правлению Госбанка. В это же время была организована наша встреча с председателем Совета министров СССР А. Н. Косыгиным, который проявлял большой интерес к работе советских банков за границей. В этой встрече помимо руководства Госбанка и Внешторгбанка участвовали: Э. П. Гостев, тогда работавший в Цюрихе, С. А. Алексеев из Эйрбанка (Париж), А. И. Дубонос из Франкфурта-на-Майне, Т. И. Алибегова из Бейрута, еще, возможно, кого-то. Большую заинтересованность Алексей Николаевич проявил к Сингапуру. Поэтому одному из первых слово дали мне. Я рассказывал и отвечал на вопросы минут 45! Обо всем, начиная от взаимоотношений с местными фирмами и администрацией и вплоть до условий жизни советских сотрудников. И, конечно, о новом здании банка. Спросив, сколько этажей в офисе Bank of China, он рекомендовал построить наше здание выше, больше 14 китайских этажей. Сейчас, кстати, конкуренты



надстроили еще этажей 20, но это уже никого не волнует, отношения, слава Богу, теперь хорошие!

В 1975 году в Сингапуре изменилась конъюнктура, в частности, резко упали цены на недвижимость, в том числе и в связи с принятием в Сингапуре ряда законов, ограничивавших операции с земельной собственностью для иностранцев. У нас проявились очевидные трудности. Земля представляла основное наше обеспечение!

Я не собираюсь полностью оправдывать своего заместителя Тео, из-за него мы слишком глубоко увязли в оказавшихся рискованными операциях. Справедливости ради хотел бы заметить, что где-то в 1974 году очередная проверка Лондоном наших операций привела к созданию комиссии (в составе того же Тома Фицпатрика, Фергюссона и Главного бухгалтера Лейсона) отчета. В нем говорилось о масштабных кредитных операциях и рисках, связанных с их дальнейшим расширением. В качестве рекомендаций они дали Правлению два взаимоисключающих предложения: или резко сократить эти операции, либо оставить их на том же уровне! Никаких итоговых рекомендаций Правления до нас же не дошло, да и самого отчета мы не видели. Узнал о нем я гораздо позже, когда эти документы фигурировали в качестве одного из основных документов «подтверждающих» наше «непослушание».

Еще одним фактором, претензией, связанной с Тео, было не всегда полное юридическое оформление кредитных документов.

Поддержку банку, как я уже говорил, осуществляла юридическая компания «Ли энд Ли». Ее возглавляли жена премьер-министра страны Ли Куан Ю Чу и его брат — Ли Ким Ю, или, как его звали все, — Дэнис. Впервые с руководством компании я познакомился в процессе формирования банка, а после нескольких встреч они дали согласие на работу с нами, подписав соответствующий договор. Для семьи Ли это было очень ответственное решение — отношения между нашими странами были, мягко говоря, настороженными. Хочу отметить, что с Дэнисом Ли за все годы совместной работы у нас сложились очень хорошие, я бы сказал, доверительные и товарищеские отношения. В дальнейшем, кстати, хорошие отношения с Дэнисом были и у В. В. Геращенко, да и у многих других наших сотрудников отделения. Уровень наших взаимоотношений я хотел бы проиллюстрировать одним примером. Когда после всех пережитых историй в 1995 году я приехал в Сингапур на конференцию, то решил позвонить Дэнису. И он настолько искренне был рад моему приезду, что сразу пригласил меня в лучший японский ресторан (он не забыл мои кулинарные предпочтения!) и заявил, что сегодня реализует свое право «на два дринка». Дело в том, что к тому моменту, как оказалось, он перенес инфаркт и, естественно, был сильно ограничен в употреблении спиртных напитков.

Его жена Глория тоже была незаурядная женщина. В свое время она создала брокерскую компанию и стала одной из ведущих «бизнес-вумен» страны. Потом передала дела своему сыну, ставшему директором фир-

мы. Когда я приехал в ее офис в большом небоскребе, она позвонила сыну и попросила его прервать совещание, которое он вел, и срочно зайти к ней. Когда он вошел, Глория представила меня: «Это мистер Рыжков. Мы начали свой бизнес с первого миллиона, полученного от него!» А в те далекие времена ее компания располагалась на двух скромных этажах арендованного офиса.

Мои три брата: Денис, Фредди и Сюань Ю, сестра Моника и я... Денис пошел по моим стопам и изучал право в Фитцвильям Хаузе, в Кембридже. Впоследствии, вместе с Чу мы занимались адвокатской практикой в адвокатской конторе «Ли энд Ли», а годом позже к нам присоединился Эдди Баркер, мой старый друг по Раффлз Колледжу и Кембриджу. Фредди стал биржевым маклером.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

«Ли энд Ли» вели все наши дела, кроме малазийских. Специфика политических отношений с бывшей метрополией, от которой еще недавно Сингапур отделился, не позволяла семье Ли оформлять документы, связанные с Малайзией. Мы вынуждены были делать это через местные фирмы, которые, как выяснилось позже, недооформили целый ряд документов. Они и создали многие наши проблемы. Изменилось не в нашу пользу в это время и земельное законодательство Малайзии. Причем я не буду утверждать, но во многом они были сделаны в противовес лидеру Сингапура Ли Куан Ю.

То есть на судьбу сингапурского отделения Моснарбанка наложились множество политических факторов. Банк стал жертвой обстоятельств. Отдельная история с холдингом «Мосберт» Эймаса Доу. Он не только не мог погасить нам выданных кредитов, а еще и написал на нас заявление в суд, предъявив иск в несколько сотен миллионов долларов! Обвинив при это меня в том, что я ему обещал дополнительные средства и обманул. Для этого он сделал поддельный документ, якобы подтверждающий его клевету. Но экспертиза доказала, что письмо было фальшивым. Эймас Доу оказался откровенным мошенником и разыскивался властями. Он скрывался потом где-то в Канаде, дальнейшую его судьбу я не знаю. И вспоминать о нем не хочу.

Первые проявления кризиса появились в 1975 году, когда мы готовились занимать наше новое здание. Именно тогда мы узнали об необеспеченных кредитах, связанных с ненадлежащим оформлением малазийской недвижимости. Большинство из них были связаны с Амосом Доу.

Когда я посетил Советский Союз в сентябре 1970 года и встретился с премьер-министром Косыгиным на его черноморской даче, советские лидеры были уверены, что будущее принадлежало им. Наблюдать за тем, как

огромная, контролируемая империя стала неуправляемой, а затем разрушилась, было устрашающим зрелищем. Что-то подобное этому, наверное, происходило в Китае в последние десятилетия правления династии Цин. Разница заключается в том, что Россия все еще располагает ядерным оружием, которое дает ей возможность удержать любого агрессора, стремящегося к ее расчленению. И любой, кто считает, что с русскими покончено как с великой нацией, должен вспомнить об их ученых, работавших в космической и атомной области, шахматных гроссмейстерах, олимпийских чемпионах, которых они воспитали, несмотря на весь ущерб, причиненный стране системой централизованного планирования. В отличие от коммунистической системы, русские — не те люди, которых можно выбросить на свалку истории.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Осенью 2006 года в Сингапуре отмечалось 35-летие отделения. Я был среди приглашенных. Прозвучало много речей. Игорь Суворов (исполнительный директор и председатель Правления Моснарбанка) в своем выступлении сказал: «Я особенно рад, что сейчас здесь присутствуют люди, причастные к созданию банка». Первым он назвал меня, что было очень приятно слышать, как и реакцию всех собравшихся на приеме. Меня также глубоко тронуло благожелательное и очень хорошее отношение ко мне всех коллег, работавших после меня в Сингапуре, в особенности теплые слова В. Геращенко, А. Семикоза, О. Можайскова, помнившего меня с далеких лет, проведенных в Лондоне, и многих других, в том числе и сингапурцев, не забывших меня с тех пор.

### Эпилог

Сегодня, по прошествии стольких лет мне не хочется ни спорить ни с кем, ни осуждать кого-либо или самого себя. Все люди, участвовавшие в процессе против меня, делали свое дело. И не все свидетели говорили то, что они хотели бы сказать в действительности. А у меня было время подумать о том, что произошло. И я часто спрашивал себя: «А как бы сам я поступил на их месте?» И честного, определенного ответа дать не мог! К сожалению, наша советская система часто заставляла людей поступать вопреки их желаниям.

Парадокс моего дела заключался в том, что работать нам пришлось по капиталистическим законам, а судили нас по социалистическим. Меня хотели наказать по прямому указанию «сверху», чтобы другим было неповадно! Но что неповадно?

Ущерба государственной собственности не могло быть по определению, потому что собственность, о которой шла речь, никогда и не принадлежала государству. Да и сумма ущерба определялась только из соображений оправдания тяжести наказания.

Мне пытались приписать и «преступную взятку» в виде чучела тигра. Подарок Тео мне некуда было ставить дома, и я хотел его отдать в посольство. Но перед дарителем было неудобно, восток все-таки. Посольские коллеги успокоили меня — да держи это чучело у себя, кто тебе что скажет! Оказалось, все не так просто.

Спасибо хочу сказать пришедшему тогда новому председателю Госбанка СССР В. С. Алхимову, который пошел к Л. И. Брежневу после объявленного мне приговора и сказал, что я им еще нужен. Владимир Сергеевич хорошо меня знал и не верил, что я мог сделать что-либо ради собственной корысти.

И Брежнев изменил приговор.

Вообще-то Владимир Сергеевич был человеком несколько сдержанным. В годы Великой Отечественной войны командир 5-й батареи 261-го пушечного артиллерийского полка Гвардии старший лейтенант Алхимов в боях на территории Литвы попал в кольцо вражеских танков и вызвал огонь на себя, — за этот классический подвиг Алхимов был удостоен звания Героя Советского Союза. И как человек, глядевший в лицо смерти, он относился к жизни достаточно философически. Но в тот раз, когда Владимир Сергеевич рассказывал мне о злоключениях Сингапурского филиала МНБ, он выглядел явно расстроенным, я бы даже сказал, удрученным. Принимая дела от бывшего председателя правления Госбанка, он, конечно, хорошо знал все обстоятельства того громкого дела.

— Через фирмачей-китайцев его подставили, о чем говорить! — раздраженно говорил Алхимов. — В личном-то плане за ним ничего не нашли, ни умысла, ни сговора. Чист, никаких претензий! Но размеры убытков, понимаешь, велики, вот его к высшей мере и приговорили. Жаль парня, очень жаль, очень способный был финансист, я его знал. Да разве за непреднамеренный промах можно расстреливать? Варварство какое-то...

Анатолий Салуцкий. «Загадка черного вторника».  
Изд. «Ветеран МП», М., 1995



---

Александр Петрович  
**Семикоз**

## **1991 год стал ключевым в истории совзагранбанков**

Начинал я свою трудовую карьеру гравером на Госзнаке. Тоже вроде работа при деньгах. Вскоре был призван в армию. Отслужив, вернулся на прежнее место работы, но она уже не удовлетворяла — надо было что-то решать. Вначале собирался развивать творческие таланты — поступить в Текстильный институт, на факультет дизайна, но судьба распорядилась иначе, и я оказался в приемной комиссии Московского финансового института. Там мне, как парню, да еще служивому и члену партии, предложили подавать документы на международный факультет — безусловно, самый интересный и престижный. Благо, тогда стали набирать не одну группу, как ранее, а сразу две (по 25 человек). Так что поступить стало проще, тем более мне с моим армейским прошлым были предоставлены некоторые официальные льготы. Поступил я не сразу, со второго захода, подвело недостаточное знание английского языка. Оказался в одной группе с Игорем Суворовым, с которым мы потом много работали вместе. В студенческие годы он был комсоргом, а я старостой.

Окончил институт я в 1972 году и был распределен в Главное валютно-экономическое управление (ГВЭУ) Госбанка СССР. Шел на валютные курсы, но «по дороге» меня перебросили на соцстраны, где я и проработал до 1975 года. Начальником отдела соцстран была Н. А. Солдатова. Занимался я «супервижен» — надзорными функциями. В первую очередь за деятельностью МИБа (Международного инвестиционного банка (МИБ)). Организовывал в нем работу советской части. МИБ наравне с МБЭСом (Международного банка экономического сотрудничества) решал все вопросы финансово-кредитного взаимодействия соцлагеря.

### **Лондон**

В июле 1975 году мне предложили поехать на практику в Московский народный банк в Лондон. На год, а значит, с семьей. Работал я там, как экономист, проходя постепенно все отделы. Председателем тогда был Сергей Андреевич Шевченко — редкий руководитель, присланный не из Внешторгбанка или Госбанка, а из валютного управления министерства Внешней торговли. Он был первой ласточкой такого назначения. Шев-

ченко оказался очень интеллигентным, культурным и приятным в общении человеком. Профессионализма банковского он, конечно, не имел, но общая экономическая культура позволяла ему достойно справляться с ролью и обязанностями председателя Правления одного из ведущих в то время банков в лондонском Сити. Тем более что в то время предсе-



**А. П. Семикоз**

**1975–1980**

Директор Московского народного банка

**1981–1985**

Директор Представительства Моснарбанка в Москве

**1985–1988**

Заместитель председателя Московского народного банка

**1988 — июль 1997**

Управляющий Сингапурским отделением Московского народного банка

**1991 — июль 1997**

Председатель, генеральный управляющий Московского народного банка (с января 1997 года заместитель председателя и генеральный управляющий)

датель совзагранбанка был номинальной должностью, в основном определяющей только общую политику банка. Оперативным руководством занимался английский генеральный управляющий Дикс — сильный профессионал, правда, банкир старого плана. Пока все было спокойно, два этих руководителя хорошо уживались, но при создании сложных ситуаций были коллизии.

Практику до конца закончить не удалось — после шести месяцев ее прохождения мне предложили перейти в штат банка экономистом. А произошло это таким образом. Мне, как практиканту, предложили написать работу по департаменту гарантирования экспортных кредитов про ECGD<sup>1</sup>.

Гарантирование экспортных кредитов. — Специальный вид страхования, предназначенный для защиты интересов экспортеров на случай, когда в результате принимаемых правительственных решений, революций, гражданских волнений и т. п. в стране покупателя, он не может произвести платеж на купленный товар.

Журавлев Ю. М. Словарь-справочник терминов по страхованию и перестрахованию. — М.: Издательский центр «Анкил», 1994.

После того, как я этот обязательный практикантский отчет сделал, мне и предложили стать сотрудником банка. Ничего неординарного здесь не было, такая практика существовала.

Экономистом я пробыл только шесть месяцев. Потому что в банке произошел нелепый случай с одним из наших директоров (из разряда «шерше ля фам»). Коллега, скажем так, вел двойную семейную жизнь и его попросили вернуться на Родину. Меня после этого вызвали и предложили должность члена правления Моснарбанка, директора, отвечающего за кредитно-расчетный блок. Понимал я в этом, имея только студенческую практику, конечно, мало. Так что познавать все приходилось с нуля и с колес, во многом перенимая знания и опыт английских коллег.

<sup>1</sup> Вместе с «Coface» и «Euler Hermes» крупнейшая специализированная страховая компания (прим. авт.-сост.).



А в это время (конец 1975 года) грохнулась американско-европейская группа Штерн, занимающаяся недвижимостью. Этот кризис подтолкнул ко всеобщему краху рынка недвижимости, последствием которого были, в частности, и драматичные события в нашем банке в Сингапуре.

Моснарбанк также пострадал от падения на рынках недвижимости цен. Падение цен резко обесценило обеспечение кредитов и вело к убыткам при реализации залогов. Мне представляется, что руководители банка, не знающие досконально местной специфики, заниматься столь специфическим местным бизнесом эффективно не могут. И им приходится полностью полагаться на местный штат, который при возникновении провалов, как правило, выходит сухим из воды, а руководство расхлебывает результаты их провалов! Так что такая политика является авантюризмом!

Рискованные вложения Моснарбанка были оценены более чем в 36 млн фунтов — в то время очень большие деньги. Все они остались еще от деятельности прежнего английского менеджмента.

Чтобы представить уровень общего падения рынка, скажу, что у нас были миллионные кредиты, залог по которым, первоначально оценивался в полтора миллиона долларов, а реализовать их мы смогли только за 50% их стоимости! В Лондоне квартиры, взятые под гарантию нашего кредита, мы были вынуждены, уходя с этого рынка, продавать за 600 тысяч. Конечно, и на валютном рынке, и на рынке недвижимости действует принцип «холдинг пауэр» (Holding power). Если у вас есть возможность держать залог, не продавать его на невыгодных условиях, то вы сможете вернуть в определенный момент свои деньги. Но прекрасно известно, как на проблемы смотрели в советское время вышестоящие власти и контролирующие органы! Они боялись ответственности за решения, принятые в условиях неопределенности дальнейшего развития событий. Они чрезвычайно боялись формулировать и отстаивать свою позицию. Все усугублялось непониманием западного образа бизнеса и его перспективности. Надо было учиться и осознавать, что подобные нестандартные события и кризисы возможны, просто к ним надо быть готовым.

Дошел кризис и до Сингапура и был обострен в нашем отделении тем, что китайский руководитель Тео начал втихую, но активно заниматься перекредитованием клиентов банка, пострадавших от кризиса, активно привлекал средства с банковских рынков капитала.

В Москве кризисы в Лондоне и Сингапуре между собой не связывали. Да и принципы кредитования в этих банках были разными. У нас все было значительно жестче и тщательнее контролируется. И со стороны самих руководителей банка, и со стороны контролирующих органов Англии. Органы контроля в этой стране сильнее, чем в любой другой стране. Справедливости ради надо сказать, что современные надзорные органы Сингапура можно поставить на одну ступеньку с Банком Англии (FSA). Итак, с 1976 года я, вместе Владимиром Васильевичем Басовым, практически занимался только разгребанием завалов, латанием нанесенных

кризисом дыр. В. В. Басов был вначале зампредом, потом исполнял обязанности председателя банка до приезда в Лондон Олега Николаевича Куликова. Работу эту мы закончили только к 1978 году. Надо сказать, что Владимир Васильевич, банкир «от мозга костей», большой умница и чрезвычайно порядочный человек. Во многом благодаря ему мы вышли из этой истории без потерь, правда с упущенной выгодой по некоторым кредитам. Основной же долг (с учетом уже полученных процентов) был погашен.

Очень много времени ушло на систематизацию данных и их детальный анализ в целях выяснения оптимальных вариантов действий. Надо было разобраться: какая оценка залога более адекватна сложившейся ситуации. Ведь до этого основные кредитные документы вели англичане. По поручению Басова я разбирался в этом вопросе. Во многих случаях необходимо было сделать новые оценки, для этого мы стали посылать по заложенным квартирам валеров. Зато, создав таблицу, мы увидели наглядно картину: что у нас есть, что мы можем получить.

В дела Сингапура, хотя он продолжал оставаться нашим отделением, мы, главная контора, практически не вмешивались. Этот банк был чрезвычайно автономен, тем более что пользовался расположением к нему Москвы. И даже его создание было обусловлено не экономическими решениями, а скорее политическими. И за всем процессом кредитования у коллег мы могли в основном только наблюдать. Насколько я помню, у нашего банка были возражения по их политике (не могу гарантировать этого, т. к. тогда еще не занимался такими вопросами) — в направлении его развития, скорости процесса. Но они воспринимались болезненно — «вы там сидите, ничего не делаете, а мы динамично развиваемся!»

Странно все это! Во всем мире банки идут за клиентами. На Западе любой банк открывает филиалы или отделения только тогда, когда у него появляется в том или ином регионе клиентская база. У нас же все наоборот — вначале создают банк, потом начинают подбирать под него клиентов! Вяжемся в бой, а там посмотрим, в крайнем случае, отберем их у других банков. А как это сделать — давать более дешевые кредиты, идти на необоснованный риск. В результате получается диспропорция и дисбаланс.

Но когда в Сингапуре все грохнулось, это отразилось и на головной конторе. Начали искать виновных — тогда Шевченко и пострадал. Даже меня вызывали в Верховный суд. Но так как я к тому моменту проработал в Лондоне только месяцев шесть, то после предварительного опроса, мне задали недоуменный вопрос: «Зачем Вас вызвали?!» Потом судья поинтересовался моим мнением на причины кризиса. Я, как на экзамене, ответил: «Были нарушены основные принципы кредитования: срочность, возвратность, обеспеченность». Как в институте учили.

В Сингапур на выправление ситуации направили Виктора Владимировича Геращенко. Очень часто ради спасения дела он шел на определен-

ный риск, нарушал указание ЦК и Госбанка, принимая решения исходя из своего огромного опыта разруливания кризисных ситуаций.

Нет необходимости говорить, какой он замечательный специалист и человек. Сейчас можно утверждать, что именно его действия и личное руководство Отделением и ситуацией спасло Банк от неминуемого краха.

В Моснарбанке в середине 70-х годов работало около 220 человек, из них только 6–7 были советские граждане. Английский штат был сильный и управляемый, если, конечно, чувствовал логику движения. Если же им пытались что-то навязать, наиболее необходимые сотрудники просто увольнялись. В Англии, как я уже отмечал, очень сильный Центральный Банк, поэтому у нас не проходили случаи давления, которые имели место, например, в Париже. И поэтому нам не предлагали давать кредиты компаниям, связанным с местной компартией, и тем более с КГБ. Хотя попытки заставить нас прокредитовать правительство Никарагуа по закупкам сахара делались. Мы понимали, что кредит этот невозвратный, и отказали. Ведь потом пришлось бы эти средства списывать и обвинили в потерях все равно нас. Так как никто письменных указаний не давал, все по телефону «просили»! Надо сказать, активно нам помогали отбиваться от подобных предложений председатель Госбанка Владимир Сергеевич Алхимов и его заместитель Валерий Александрович Пекшев.

Теперь о заработках советских сотрудников. Практикантом я получал фунтов 150. Директором мне оставляли около 10 000 фунтов в год. Если учесть, что в Лондоне в то время средняя зарплата председателя банка колебалась от 60 до 90 000 фунтов, несложно подсчитать, сколько мне необходимо было отправлять на Родину. При этом сложилась ситуация, из-за которой к институту, которому мы переводили деньги, у нас могли быть серьезные претензии.

В СССР практиковались две системы передачи «излишек» средств заграничниками. Первая — это передача их в торгпредство лично, с использованием этих средств внутри страны нахождения на известные цели. Мы же переводили деньги на счет во Внешторгбанк. В заявлении мы просили перевести сумму на свой счет в банке. Когда англичане видели эту массовую отправку платежей в СССР, они удивлялись: «На что же вы здесь живете? Вы же там миллионерами скоро станете! Что ж вы здесь так экономите?!» И нам приходилось выдумывать объяснения о том, что раз мы живем все-таки в СССР, то и деньги копим в Союзе. Хотя большинство английских коллег прекрасно понимали наше положение и относились к нам снисходительно. Даже власти смотрели на это сквозь пальцы и не предъявляли к нам тех налоговых претензий, которые должны были бы предъявить исходя из наших официальных заработных плат. В частности, по пользованию домами и автомобилями.

К сожалению, с советской стороны были и чрезвычайно «продвинутые в идеологическом плане» руководители, считавшие, что для сотрудников заграничных банков не нужно создавать пенсионные фонды. И банк не отчислял средства для создания таких фондов, как это делали другие советские коммерческие организации за рубежом.

Это парадоксально, но отделение профсоюза банковских служащих в Моснарбанке было создано по инициативе советского руководства и полностью в разрез с рекомендациями старшего английского менеджмента. Именно эта, так называемая «школа коммунизма», доставила банку массу хлопот, проблем, в период кризисов блокируясь с частью местного руководства против политики и действий, проводимых Правлением и акционерами. Особенно это проявилось в 90-е годы.

Так что, подойдя к 1991 году, мы оказались без пенсионного обеспечения. Лишь после мы начали их создавать. Более того, тогда нас вычеркнули и из штатов Внешторгбанка, Внешэкономбанка и Центрального банка. И пенсия ЦБ нам тоже не положена, хотя я там фактически проработал всю жизнь!

В 1980 году я вернулся в Москву и по договоренности с Юрием Александровичем Ивановым должен был идти к нему во Внешторгбанк заместителем начальника управления банковских кредитов. Однако, оказавшись в управлении кадров Госбанка, где я был приписан, от начальника отдела Исаева я услышал, что информирован был неправильно. И тогда меня отправили к В. А. Пекшеву. И действительно Валерий Александрович заявил, что ни в какой Внешторгбанк я не пойду, а буду возглавлять представительство Моснарбанка, Morgan Grenfell и Банка Шотландии (Bank of Scotland) в Москве (образованное в 1975 году). Я должен был сменить на этом посту Олега Ивановича Лапушкина.

В большинстве стран мира деньги выпускают лишь правительства при помощи центральных банков. В Шотландии таким правом обладают три банка: Королевский банк Шотландии, Банк Шотландии и Клайдсдальский банк (*прим. авт.-сост.*).

Так я оказался на этой должности. Какие бы попытки я ни делал, чтобы с нее соскочить, долго у меня ничего не получалось.

Представительство занималось поддержкой и организацией визитов и переговоров руководителей Моснарбанка и других банков и продвижением их в СССР. Необходимость привозить для этого людей из Лондона, благодаря представительству отпадала. Особенно это стало актуально, когда Моснарбанк занялся финансированием проекта разработки уренгойского месторождения газа и транспортировки его на Запад. Тогда проходило много переговоров с Министерством внешней торговли.

К прямому финансированию проекта подключились и Morgan Grenfell, и Банк Шотландии (Bank of Scotland).

Контракт 1981 года был особенно трудным. США ввели эмбарго против СССР за вторжение в Афганистан. Президентом Соединенных Штатов был Рональд Рейган, категорически возражавший против энергетического сотрудничества с СССР. 29 декабря 1981 года Р. Рейган подписал решение о запрете американским компаниям участвовать в проекте, несмотря на подписанные с Советским Союзом контракты. В июне 1982-го это решение было распространено на европейские и японские компании. Осенью 1982 года Соединенными Штатами были введены санкции против четырех крупных немецких компаний, подписавших контракты с русскими. В декабре 1982 года госсекретарь США Дж. Шульц специально прилетал в Бонн, чтобы убедить ФРГ присоединиться к эмбарго его страны. В обмен на отказ от участия в проекте Рейган предложил Западной Германии помощь в обеспечении альтернативными источниками энергии, включая ядерную. Однако миссия Шульца провалилась. Ruhrgas смог убедить всех партнеров в необходимости продолжения сотрудничества. Компанию поддержало правительство Германии — канцлер Гельмут Шмидт и министр иностранных дел Ханс-Дитрих Геншер. Американская пресса открыто писала о том, что и «борьба за газопровод», и «зерновое эмбарго» были частью более обширной «экономической войны» и прессинга, ставящего своей целью повлиять на политику СССР. Например, газета New York Times в статье «Будущее для Шульца — кризис внутри и за рубежом» за 27 июня 1982 года пишет: «Белый дом запустил широкую программу экономического прессинга или экономическую войну против Советского Союза. Идея экономического удушения Москвы... имела целью ее принуждение к уменьшению военных расходов и сдерживания ее поведения как в мире в целом, так и в Польше и Афганистане в частности» (*прим. авт.-сост.*).

Для англичан это был настолько интересный проект, что остановить их было нельзя. Они ведь, хотя и всегда идут в фарватере идеологической трескотни, но бизнес для них всегда первичен. Какими бы плохими ни были бы наши отношения, англичане, если им выгодно, продолжают торговать и вкладывать денежные средства.

Работа с этими иностранными банками имела еще одну важную цель. С помощью них мы надеялись выйти на кредиты покрытые гарантиями ESCGD — дешевые и надежные. Однако наши надежды не оправдались — поддерживать банк из чужой страны в ESCGD не захотели. Ведь через эту организацию государство гарантировало оплату кредитов своим банкам.

Трудился я в представительстве до 1985 года. В конце 1984 года в Лондоне произошел неприятный случай с нашим зампредом Альбертом Георгиевичем Ворониным. Ему пришлось уехать из Лондона. В течение двух месяцев мне было рекомендовано собраться и выехать на замену ему. Зампред у председателя Моснарбанка Д. Я. Пензина был один. Вскоре Дмитрия Яковлевича сменил Александр Степанович Маслов.

Это был самый интересный период моей работы в Лондоне, после которого я в 1988 году я был направлен из Лондона в должности заместителя Председателя Правления руководить Отделением банка в Сингапур. Надо было менять В. Д. Буденного. Напутствовали меня на поездку словами «надо подчистить и поработать!» Валентин Дмитриевич был специфическим человеком. Принцип его работы хорошо характеризует его фраза: «Я свято исполняю инструкции!»

### **Сингапур**

Я человек северный, жару не люблю. Жена климат Юго-Восточной Азии тоже не переносит — ей он противопоказан. Но как я ни отказывался ехать — не удалось! Да еще Виктор Владимирович со свойственной ему прямоотой заявил: «Я свое отсидел, а ты не хочешь?! А чем ты лучше меня? Ты значит сахар, а я — барахло?!» Причем использовал он более эмоциональное сравнение. После такого аргумента мне нечего было сказать.

Самое страшное в Сингапуре — климат. Жить там можно только с кондиционером. На улице сильнейшая солнечная радиация. Плюс к тому китайские забегаловки, готовящие пищу на открытом огне с чадящим растительным маслом, создавали в городе неповторимую атмосферу. Вдобавок всему в городе чрезвычайно влажный воздух. Но правды ради должен сказать, что через некоторое время я не только влюбился в местную кухню и сам Сингапур, но особенно полюбил его замечательный трудолюбивый и целеустремленный народ.

Работали мы с юридической компанией «Ли энд Ли», о которой я уверен уже рассказывали мои коллеги. Из взаимоотношений с одним из руководителей фирмы Дэнисом Ли, братом премьер-министра, мне запомнились его слова о том, что нам (Советскому Союзу) падать предстоит еще лет 25, перед тем как мы начнем подниматься. Было это в 1985 году. Значит, что скоро этот период закончится. Дэнис, недавно умерший, сыграл важную роль в судьбе нашего банка в Сингапуре — он вел юридические дела В. И. Рыжкова и именно он спас его от более тяжелой участи. Он сумел доказать советским властям, что для возвращения долгов Вячеслав Иванович нужен живым свидетелем. На обоснования этого опытного юриста опирался и В. В. Геращенко, ходатайствуя об изменении первоначального смертного приговора своего коллеги и предшественника.

А вообще компания «Ли энд Ли», сделав очень много для Моснарбанка, и заработала на нас неплохо. На нас они и учились, набирались опыта решения сложных, конфликтных ситуаций. Параллельно стали понимать русский, советский менталитет. И этот процесс был двухсторонним. После Буденного следовало разворачивать банк к выполнению коммерческих операций. Десять лет отделение жило только за счет советских организаций и компаний. Обожглись и боялись выходить на местный рынок, а уж тем более работать в других странах. Исключение делалось



только мелким сингапурским торговым компаниям. Да и Геращенко занимался исключительно разгребанием завалов, возвращением долгов. К 1988 году контроль уже ослаб, остался скорее надзор. Вожжи были натянуты не так сильно, как раньше. Наступило удобное время для возобновления активной коммерческой деятельности. Но вначале следовало провести санацию банка — провести сокращение кадров, в нем до сих пор работало около 140 человек. По крайней мере половина была не нужна.

Одновременно надо было найти тот бизнес, который помог бы банку развиваться в дальнейшем. И вскоре реформирование принесло первые плоды — банк стал давать прибыль. Помогли и большие резервы, накопленные в банке. Дело в том, что сингапурские финансовые власти не разрешали вывозить получаемую здесь прибыль из страны. И она накапливалась в отделении. Мы могли тратить ее на фондирование своих операций. Благодаря этому оно получалось у нас дешевым. То есть, выдавая кредит, Банк мог использовать свои средства, а не привлеченные, значит, и весь доход получал банк. Так мы и работали до 1991 года.

С появившимся в конце 80-х годов новым советским бизнесом мы отношения не имели. Коммерческим банкам мы открывали корсчета, но они практически не работали на нашем рынке, так как официальной торговли между нашими странами не было. Многочисленные же челноки, наезжавшие в Сингапур за компьютерами и другой техникой, использовали наличную валюту. Тем более что советским гражданам открывать счета мы и не могли. Да и сами новые российские банки боялись прозрачности и с нами не работали. Нашли мы несколько компаний, занимающихся легальной оптовой торговлей тех же телевизоров. Вот с ними и работали.

Были забавные эпизоды. Так, однажды через посла нам пришло указание с родины: дать список счетов, открытых советскими организациями и гражданами в банках Сингапура. Анатолий Дрюков, бывший тогда послом, рассказал мне о телеграмме, подписанной, кажется, В. В. Люльчевым. Идти в первый отдел, подписываться за прочтение документа я не хотел и попросил телеграмму мне зачитать. Оказалось, что телеграмма предназначается послу. Однако он спросил меня: «Ну что ты будешь делать?» «Ничего! — ответил я, — это твои проблемы!» За раскрытие хотя бы одного счета, открытого в банке, меня жестоко накажут. За это полагается 100 тысяч долларов штраф и три года тюрьмы! А если я пойду шпионить в другие банки, меня тут же арестуют и посадят на всю жизнь. Понимал это и Люльчев, но он тоже не мог не выполнить кем-то данное указание.

Насколько я помню, были идеи создания собственной структуры для приобретения и реализации дефицитного товара в Советском Союзе. Но все мы, воспитанные в нашей советской стране и оторванные от нее, не очень понимали степень изменений, происходящих в Москве. Да и контролировались мы сразу двумя надзорными органами — синга-

пурским и российским. Причем местные относились к нам постоянно подозрительно — любой шаг вправо или влево грозил нам потерей банковской лицензии! Я до сих пор хорошо помню госпожу Фу, занимавшуюся в мое время надзором за нашим отделением в Управлении монетарной политикой Сингапура (УМ ПС).

Заниматься персонально коммерцией мы также, безусловно, не могли, и если бы захотели, были бы моментально вычислены и наказаны. Банк также не имел право это делать. Так что если бы даже мы захотели стать предпринимателями — не смогли бы реализовать свои намерения.

В июле 1991 года я вернулся в Лондон, став уже председателем Моснарбанка, вместо А. С. Маслова, перешедшего на работу директором в Европейский банк реконструкции и развития. В Сингапуре меня сменил Игорь Суворов.

### **Заговор иностранных банкиров**

1991 год стал ключевым в истории совзагранбанков. Можно также сказать, что благодаря твердой и принципиальной позиции Моснарбанка, его менеджмента, юристов и аудиторов вся система загранбанков тогда не грохнулась! Нас пытались завалить, причем завалить профессионально! Американцы и англичане. Главным закоперщиком в этой игре был заместитель постоянного секретаря министерства финансов Великобритании сэра Вика.

Момент был выбран удачно, России было не до нас. В лучшем случае новые власти могли морально поддержать нас, помочь документами, письмами. Банки в этом случае должны были надеяться только на себя, на свои деньги, то есть собственные капиталы и привлеченные средства. Но бесконечно привлекать средства с рынка в то время уже было невозможно. За этим уже следил Банк Англии, который потребовал от нашего банка заблокировать все средства, привлеченные в тот период от Советского Союза или российских банков для поддержания ликвидности Банка в обеспечение обязательств перед западными кредиторами. Впоследствии им было принято решение, что нас дешевле похоронить, чем кормить! Мы для него становились закрытым на замок чемоданом без ручки.

Очевидно, они понимали и то, что если система загранбанков рухнет, Россия потеряет почти десять миллиардов долларов (совокупный баланс совзагранбанков составлял 9,7 млрд долларов)! Дело в том, что активы банков тут же пойдут с молотка и не за настоящую цену, а за 20–30% реальной стоимости. Устоять надо было любыми способами, вплоть до отказа возвращать средства, ранее предоставленные нам акционерами!

Тем временем Моснарбанк все сильнее садился на иглу финансирования. Есть такое понятие — «кэш флоу» (cash flow), определяющее разницу между всеми наличными поступлениями и всеми платежами компании для покрытия текущих и будущих обязательств, в основном перед западными кредиторами и заемщиками. Эта разница определяет теку-

щий остаток денежных средств, находящихся в распоряжении банка. Следя за динамикой изменения «кэш флоу», оценивают жизнеобеспеченность банков (да и всех других компаний и предприятий) в разные периоды их деятельности.

Вновь поступившие средства должны обслуживать те кредитные вложения, которые банк сделал. И когда нынешних поступлений не хватает, чтобы покрыть завтрашние обязательства, наступает «отрицательный кэш флоу», говорящий, что в банке близятся плохие времена. Поэтому Банк Англии внимательно отслеживает соблюдение минимального «кэш флоу».

К критическому рубежу мы и подошли, когда в августе, сентябре 1991 года нам перестали давать деньги на рынке. Произошло это, когда после августовских событий мы потеряли поддержку Внешэкономбанка СССР. Банк Англии с этого периода стал за нами наблюдать особенно внимательно.

Да мы и сами стали бояться, что в любой день можем мы открыться, находясь сознательно в состоянии «unlawfull trading». То есть, понимая, что мы не сможем обеспечить ближайшие обязательства, мы будем продолжать незаконно оперировать как банковское учреждение. А это уже по английским законам подлежит уголовному преследованию членов правления!

С этого момента Банк Англии стал нас постоянно предупреждать: «Ваш «кэш флоу» слишком низок, распродавайте свои активы, чтобы ваши обязательства перед кредиторами были вне зоны риска». И мы стали создавать План реализации активов, некую таблицу, в которую было занесено все непрофильное, что можно продать быстро и без больших убытков. В первую очередь кредиты. Реализуя их мы оставались на плаву.

Почему же Банк Англии все-таки решил нас закрыть? И почему на нашу сторону стали английские юристы, местный менеджмент и аудитор? Да потому, что мы, хотя всегда стояли на рискованной грани, никогда не пересекали критический уровень «кэш флоу»! Мы балансировали, пока в нашу судьбу не вмешалась политическая составляющая — и систему советских заграничных банков решили все-таки потопить! Моснарбанк оказался наиболее слабым звеном. В Англии было, как я уже говорил, наиболее развитое банковское регулирование, позволяющее использовать наше шаткое положение.

Сговор между руководством банковских систем Европы был на лицо! Не могу сказать, официальный или нет, но был.

Нас заранее стали готовить к жесткому решению. На банк производилось постоянное давление. Когда мы приезжали в Банк Англии нам всегда напоминали, что положение наше шаткое и мы должны сами подать заявление в суд и ввести в банке администрацию. Тогда были бы отстранены все кредиторы, и назначенный администратор решал бы, что делать с банком. Чаще всего за ним появляется ликвидатор и запускается процесс банкротства.

То, что Банк Англии поставит об этом вопрос жестко, было ясно, мы не знали только когда!

И вот первый удар мы приняли в Сингапуре. В ноябре 1991 года я приехал туда на празднование двадцатилетнего юбилея отделения Моснарбанка.

То что, что-то должно произойти, стало ясно еще в аэропорте. Вначале у меня пропал чемодан. В стране, где вопросы безопасности отработаны безукоризненно, это случается редко. Приезжаем на виллу, селимся, отдыхаем, его привозят. Кто-то взял чемодан по ошибке. На следующий день Илья Константинович Ломакин (зам. пред. отделения) предлагает мне, пока время есть, съездить в Малайзию. Поехали днем, когда трасса свободна. Всегда! Проезжаем мост Кос вэй, соединяющий Сингапур с Малайзией, и попадаем в огромную пробку. Простояв час, начинаем двигаться дальше, но у нас лопается автомобильная шина! Меняем колесо, у нас отказывает кондиционер! Наконец, достигаем цели нашей поездки — пляжа, оказывается, купаться нельзя — необычайно большие волны, которых в этот период обычно не бывает! Тогда идем играть в теннис. Я, надо сказать, играю хорошо, да и физическая форма у меня была очень приличная. Но беды продолжают — в этот раз я рву лодыжку! Но и это не все! Плюем на отдых, идем ужинать. Садимся, меня жалит в поясницу огромная местная черная пчела! Ее укусы в голову смертелен.

Вечером мы ужинаем с приехавшим из Москвы Геращенко и принимающим нас Суворовым в ресторане. Были мы в вполне расслабленном состоянии, ничего не предвещало беды. Когда возвращаемся в полночь домой, все и началось! Мы узнаем, что Суворова разыскивает Управление монетарной политикой Сингапура. Позже выяснилось, что в МАСе хотят видеть меня. Игорь Георгиевич пытался протянуть время для выяснения ситуации, говоря, что и не представляет, где меня найти. На что ему ответили, что не надо врать, они знают, что Семикоз приехал. На вилле кроме меня и Геращенко находился председатель Внешэкономбанка Ю. С. Московский. Вместе мы приняли решение, что ехать мне придется. В МАСе мы просидели до пол третьего ночи. Там я и узнал, что этой ночью Банк Англии вводит в Моснарбанке временную администрацию. С нами вел переговоры заместитель руководителя МАС Ко Бен Сенг, руководивший надзорным направлением.

Сингапурцы о действиях английских коллег узнали также случайно. Им позвонил кто-то из Лондона из надзорного департамента и сообщил о введении администрации как о свершившемся факте. И надо знать азиатский менталитет, чтобы понять, насколько он этим их обидел! С нами не посоветовались по вопросу, напрямую к ним относящемуся! Зная, что здесь находится отделение Моснарбанка.

С меня стали требовать указания переводить средства в Сингапур для поддержки местного отделения. На что я им логично ответил, что, во-первых, таких указаний ночью я дать не могу, во-вторых, я не хочу под-

ставлять головную контору, ну, и, в-третьих, показатели отделения не требуют дополнительных экстренных вливаний!

Когда мы вышли, Ко Бен Сенг не выдержал и раздраженно произнес: «Вот так ведут себя англичане!» Эта обида засела ему в сердце, сколько я потом встречался с ним, он постоянно вспоминал этот случай. А между надзорными органами этих двух стран, надолго сложились очень напряженные отношения.

А тем временем в Лондоне трамбовали оставшегося на хозяйстве моего зама Евгения Гревцева, требовали, чтобы он письменно согласился на введение в банке временной администрации. Я сразу ночью позвонил ему и просил передать в Банк Англии, что он не уполномочен Правлением принимать такое решение, а руководство Банка и Акционеры поставлены им в известность о требованиях Банка Англии!

Уже потом, по возвращении из Сингапура все старшее руководство Банка было вызвано в Банк Англии с целью заставить Моснарбанк добровольно войти в процесс администрации. Именно здесь Банк сумел отстоять свои позиции окончательно и вместе с внешними аудиторами и юристами на цифрах доказать, что для введения администрации нет оснований, что он имеет возможность функционировать в рамках закона и предписанных коэффициентов.

Следует отметить, что именно единение, сложившееся между английским менеджментом и российским руководством в этот период, а также помощь аудиторов и юристов, которые тщательно проверили банк и действия акционеров, помогли отстоять бывшие совзагранбанки и спасти значительные ресурсы, накопленные в них десятилетиями.

Необходимо сказать слова благодарности нашим сотрудникам, как членам Правления, так и руководителям подразделений: А. Г. Рыченкову, А. А. Бутину, А. И. Лукину, А. В. Рождову. Они проявили себя с самой лучшей стороны как профессионалы и личности, не дрогнувшие в эти сложные дни.

Потом мы долго говорили с Банком Англии. Мне подтвердили, что решение принято, но после долгих препирательств, согласились отложить его ввод до моего приезда в Лондон. То, что у нас в тот момент, все было в пределах нормы, подтвердили наши аудиторы из «Ernst & Young».

На следующий день 19 ноября у нас был прием по поводу юбилея. Гуляли, как в последний день, но не давая никому заподозрить, что у нас творится на душе. Даже, собравшись с силами, исполнили (русским составом) песню о гибели легендарного крейсера «Варяг». Служащие банка всех деталей не знали, но, конечно, догадывались о проблемах. Раскрыть их местному штату и руководству мы решили после того, как ситуация будет ясной.

Задача Геращенко в тот момент была: связаться с российским правительством и призвать их на помощь банку. Удалось найти заместителя премьера Е. Т. Гайдара, и тот дал англичанам гарантию, что правительство нас не бросит. На следующий день было подготовлено и им подпи-

сано соответствующее письмо. В этом заслуга, конечно, Виктора Владимировича. Очень я благодарен и Егору Тимуровичу, без его моральной поддержки банк был бы наверняка закрыт. Он также дал нам разрешение использовать золотые депозиты для фондирования операций. Тем самым мы могли делать свопы для покрытия своих обязательств. То есть поддержка с его стороны персональная была значительная.

Под впечатлением о пережитом мы, четыре руководителя заграничных банков: заместитель Председателя правления Донау-банка В. П. Ипатов, Председатель правления Ост-Вест Хандельсбанка С. М. Бочкарев, Вице-президент, генеральный директор Евробанка Ю. В. Пономарев и я — написали 19 декабря 1991 года письмо Ельцину «О коммерческих банках России за рубежом». Письмо по поручению Ист-Вест Юнайтед Банка подписал И. К. Лома. Передали письмо мы через своего непосредственного руководителя председателя Госбанка СССР В. В. Геращенко. Инициатором письма был Пономарев, с ним мы переговаривались ежедневно. Он понимал, что у нас ситуация наиболее сложная, но если закроют нас, они будут следующими! Поэтому-то он нас постоянно поддерживал и кричал мне в трубку: «Продержитесь еще день-два, пока мы здесь раскрутим свою защиту!» Тогда и появилась идея данного письма.

Письмо мы составляли сидя в Центральном банке России на Житной улице. Мы понимали, что Госбанк СССР уже не мог нам помочь. А председатель ЦБ РФ Г. Г. Матюхин нам помогал, так как понимал наши проблемы. И тогда у нас с ним были очень конструктивные отношения. Он нас, по крайней мере, выслушивал. Много не мог сделать, но помогал советами. Очень позитивную роль играл и заместитель Григория Гавриловича Дмитрий Тулин. Именно через него мы впервые попали к Матюхину, именно он контролировал прохождение всех банковских решений. То есть он доносил до верха существующие проблемы. Да нам и идти-то тогда больше было не к кому. Геращенко уже не принимали нигде.

Определенную помощь оказал нам и председатель незадолго до этого созданного Внешторгбанка России Валерий Телегин. Он был наш, «внешторгбанковский», поэтому Валерий также охотно выступал в роли посредника. Да у его банка уже были определенные ресурсы, и мы надеялись на них в своей работе. Прошли мы тогда и большинство коммерческих банков в надежде привлечь их ресурсы, но без особого успеха. Предусматривали мы и вопрос продажи части своих акций, но желающих тоже не нашлось. У большинства коллег не было необходимых ресурсов, да и объяснить, зачем им это надо было, нам не удалось. В дальнейшем же все подобные покупки были только из-за дури!

Но мы пытались использовать любой шанс. Если бы мы этого не сделали, то следовало ехать в свои банки и объявлять там о начале работы временных администраций. Но нам надо было спасти зарубежные банковские активы России. Не спасти банки, а минимизировать удар от их ликвидации впоследствии. Выиграть время, для того чтобы было можно подумать, что с ними делать дальше! И тогда мы выстояли!



Шло время. После развала СССР нашим зарубежным банкам пришлось конкурировать за клиентуру с местными банками. Что было нелегко. Российскую же клиентуру брать было опасно — она в основном была криминальная. Денег в России тогда никому нельзя было давать, а рентабельность необходимо было поддерживать в любом случае.

Попытки Банка Англии нас закрыть не закончились, и мы должны были быть чрезвычайно внимательными к своим показателям. Постоянно искали возможность привлечения средств, но в основном только на коротке. Однажды, когда в Банке появилась реальная опасность, что он не пройдет под «кэш флоу», пришлось договариваться с зампредом российского «Токобанка» Вячеславом Хохловым, что он даст депозит в двадцать (насколько я помню) миллионов долларов. Под мое честное слово, что если я почувствую, что банк не проходит, я ему оперативно сообщу, и он отзовет депозит. К его чести, он сделал это. Гайдар и российское правительство все же обещали нам помочь деньгами, а не только морально поддержать. Под эти обещания я и занимал средства. Когда же понял, что реальной финансовой помощи не будет, я позвонил Хохлову из телефона-автомата, находящегося рядом с банком, и предупредил его об опасности. Так что моя совесть чиста. Этот критический момент наступил в 1992 году.

Трясло нас до начала 1993 года. Именно тогда мы поняли, что выходим из острой стадии кризиса. Контроль оставался еще очень сильным, но давление спало. Мы были подвергнуты определенным ограничениям, но, тем не менее, нельзя было не заметить изменений. Так появилось позитивное «кэш флоу» на среднесрочную перспективу. Мы могли уже занимать краткосрочно, краткосрочно же кредитовать местные фирмы. Понемногу ресурсы стали давать в Россию. Где сразу получили проблемы, налетев на невозвратные кредиты. Небольших — в один-два миллиона долларов. Столкнулись здесь с откровенными ворами и жуликами, в основном частными торговыми компаниями.

Но банк стал работать. В операции с ГКО мы сильно не ушли — так как просто не могли этого делать, как французы с ФИМАКО. По английским законам такой фонд создать было нельзя. Так что мы покупали ГКО, только чтобы что-то заработать в рамках установленного лимита.

Тогда я и стал постоянно ставить вопрос перед С. Дубининым — нам следует определяться со своим местом под солнцем. Кто мы и что мы?

Еще одну интересную и поучительную историю, связанную с этим периодом моего нахождения в Лондоне, хотелось бы вспомнить. Началась она еще в начале 60-х годов. Тогда по подозрению, что некие средства Моснарбанка были направлены на финансирование операций с Кубой, Chase Manhattan Bank заморозил наши 11 миллионов долларов. На платежных документах было слово «Куба».

Chase Manhattan Bank осуществлял клиринговые операции с долларом. И он сумел доказать, что эти средства по нашим торговым операциям,

прошедшие через них, направлены на поддержку революционного режима. В течение долгих лет мы пытались освободить этот депозит (на который начислялись проценты). Особенно активно этим занимался А. С. Маслов перед его уходом в ЕБРР. Но нам отвечали: «Докажите нам, что они не имеют отношения к Кубе!» То есть сами они доказывать ничего не собирались, а требовали доказательства от нас!

Лишь когда СССР развалился, мы в Лондоне поняли, что появился шанс вернуть эти деньги банку. В 1992 году, провентилировав этот вопрос в Госдепе США, опираясь на поддержку Правительства и Центрального банка России, мы начали действовать. За это время, кстати, сумма увеличилась до 36 миллионов. В Вашингтоне мне сказали: «Если Ваше правительство, Центральный банк и Вы лично дадите гарантии, что эти средства не будут направлены Кубе ни в какой форме, ни в каких операциях, возможно, вопрос будет рассмотрен и решен положительно для Вас!» Письмо от имени Геращенко и Гайдара было подготовлено. Геращенко его сразу подписал, и мы пошли к Гаюдару. Тот тоже не стал тянуть с подписью, но захотел, чтобы на нем стояла правительственная печать. Раз ЦБ свою поставил! Стали искать, у кого печать. Все отговариваются: «Зачем она нужна? Достаточно подписи Гаюдары». После долгих поисков нужный человек был найден. Им оказался начальник секретариата Правительства Алексей Головкин. Печать была поставлена, я написал личную гарантию и отправился в Вашингтон. Через неделю средства были нам переданы!

А поучительность этой истории заключается в том, что если хотите обойти американское эмбарго, удосужьтесь хотя бы не пользоваться их валютой!

**Базаря Михаил Павлович (1961–1987 — заместитель управляющего Российской конторой Госбанка СССР).**

Следует отметить, что тогда (конец 50-х годов) поездки за границу имели особенность — в ряде случаев люди после посещения капиталистической страны становились ненадежными, доверие к ним сокращалось. Соответствующие органы проверяли, не завербовали ли кого. Я не боялся таких последствий и был уверен, что будет все в порядке.

...В правлении Госбанка я стал единственным, кто был командирован за границу. Второй раз мне пришлось поехать за рубеж, когда происходили известные события в Бельгийском Конго. Страна получила независимость и определяла свой путь. По природным ресурсам Конго богатейшая страна, в которой имеется вся таблица Менделеева. В состав советской делегации включили 14 специалистов, во главе с начальником управления Государственного комитета экономического сотрудничества (ГКЭС). Конголезское правительство мучается — где взять деньги на выплату задолжности наемной армии. Я их два дня с утра до вечера убеждал взять банк в свои руки. Рассказывал, как Советская власть взяла сразу банки, а Парижская коммуна это не сделала и потерпела поражение.

Но руководители Конго сделать это боялись. В то время в Леопольдвиль, столицу страны (сейчас Киншаса), прилетел министр Гарриман из США, вынул чековую книжку и на 10 миллионов долларов выписал чек. Этот «аргумент» оказался сильнее наших убеждений. С армией правительство, в котором произошли изменения, расплатилось. Оно стало ориентироваться не на Лумумбу и Гизенгу, а на Америку. Нам предъявили ультиматум — уехать в течение 48 часов! В результате мы вынуждены были ликвидировать посольство в течение одного дня и вылететь в столицу Ганы — Аккру.

Через несколько месяцев после событий в Конго пришло приглашение из Кубы. Я был первым представителем Госбанка на этом острове. Во главе Банка Кубы поставили убежденного революционера Че Гевару. Послом на Кубе был опытный дипломат Кудрявцев. На Кубу были командированы два человека: зам. начальника валютного управления Минфина Союза и я.

Проработал я с Че больше года, до назначения его министром промышленности и был свидетелем военной интервенции США, которую разгромили кубинцы за два дня. Пришлось работать до 2–3 часов ночи, и о нем у меня самые лучшие впечатления остались. Очень скромный и умный человек. Я рекомендовал им провести денежную реформу, чтобы лишить контрреволюцию средств и во внешнеторговых операциях ориентироваться на советские заграничные банки в Лондоне или Париже. Кубинский банк воспользовался этим советом. Но основное время я посвятил информации кубинских руководителей о работе Госбанка Советского Союза. США начали осуществлять блокаду Кубы, возникли осложнения в экономике и денежном обращении. С моим участием был принят новый закон о Государственном банке. Коммерческие банки Кубы прекратили деятельность.

Став министром промышленности, Гевара обратился с рядом вопросов о мерах управления предприятиями. Я рекомендовал ориентироваться на принципы хозрасчета и строго соблюдать размеры эмиссии по регулированию денежного обращения в соответствии с товарной массой. Гевара, ссылаясь на экономическую блокаду, не соглашался с этим. Пришлось встретиться со вторым секретарем ЦК партии Родригесом. Целый день пришлось рассказывать о хозрасчете. Для проведения денежной реформы они пригласили чехословацких специалистов, которые помогли в изготовлении новых денег и проведении реформы.

На обратном пути в Москву решил лететь с заездом в Лондон, чтобы посетить Моснарбанк и информировать Дубоносова о том, что рекомендовал кубинцам. Я встретился с председателем Дубоносовым, который думал, что дни Фиделя сочтены, рассказал, что Фидель крепко держит власть, и с Кубинским банком следует активно работать, так как у кубинцев появились большие проблемы после безвозмездной национализации американского имущества, их деньги начали американцы преследовать и даже один миллион долларов в каком-то банке арестовали.

Я сказал Дубоносову, что рекомендовал им пользоваться услугами советских заграничных банков в Лондоне и Париже. Они выбрали Моснарбанк и все платежи по международным расчетам стали проводить через него. В результате вскоре объем операции Моснарбанка вырос более чем в два раза! Вот какого клиента я рекомендовал.

На Кубе работала большая группа чилийских специалистов — коммунистов, прибывших по приглашению секретаря трудовой партии Кубы — Блас Рока. В банке работал прекрасный чилийский специалист Хайме Барриос, который возглавлял экономическое управление. Это был доверенный человек Гевары, с которым мы координировали наши действия. К сожалению, он погиб при контрреволюционном перевороте Пиночета в Чили, находясь в президентском дворце во время штурма рядом с президентом Чили Альенде. Я горжусь, что работал с такими людьми и радовался, наблюдая, как сын крупного помещика Фидель Кастро постепенно становился убежденным коммунистом, который и образовал Кубинскую коммунистическую партию. К сожалению, у Кубы возникли в 90-х годах прошлого столетия огромные затруднения, когда российские ренегаты Горбачев и Ельцин, ради личных карьеристских интересов, предали не только нашу великую страну, но и другие государства социалистического лагеря. История не знает таких предательств, ренегатов ненавидят миллионы людей. Американские власти вводят сейчас дополнительные формы блокады, при молчаливой позиции российского правительства.

Мне пришлось побывать еще два раза за рубежом — принять участие в работе четвертого конгресса международного сельскохозяйственного кредита в Швейцарии в Цюрихе и в Ираке по приглашению Банка Ирака. Послом в Ираке в это время был Яковлев, с которым я познакомился в Конго, где он был тоже послом. В то время там обострились отношения иракцев с курдами, но я два месяца консультировал специалистов центрального банка. Когда я уезжал, были устроены безалкогольные проводы, на которые пригласили примерно 200 человек. Яковлев держал речь на приеме, был чрезвычайно доволен. Правление Госбанка тоже было довольно моими зарубежными командировками. Заместитель председателя Кудрявцев, который ведал внешними делами, однажды, встретив меня в зале, задал вопрос: «Почему, когда ты бываешь за рубежом, к нам поступают большие телеграммы с благодарностью?»

Из книги Н. И. Кротова  
«Архив русской финансово-банковской революции»  
М., «Экономическая летопись» 2006 г.

В Лондоне я пробыл до 1996 года, когда вновь попал в Сингапур, сменив там Игоря Суворова. В банке вновь накопились проблемы, и Сергей Дубинин принял решение о смене руководителя.

К тому времени я психологически устал работать в Лондоне, слишком много там было пережито, надо было сменить обстановку, заняться чем-то но-

вым. В Отделении имелись также свои проблемы. Местные регулирующие органы в это время стали не менее жестоки, чем в Англии. Но если англичане были экзекуторы, они не запрещали жестко, то или иное действие, но жестоко наказывали, если к их рекомендациям не прислушивались. Сингапурцы были более прямолинейны. Так что пришлось попотеть!

Но самым заметным событием этого периода является попытка в конце 1998 года отцепить сингапурское отделение от Моснарбанка в Лондоне. То есть создать самостоятельный банк, напрямую подотчетный Внешторгбанку. Также мы хотели в качестве акционеров привлечь структуры «Росвооружения», ставшие активно работать на рынке Юго-Восточной Азии. С таким предложением я обратился к вернувшемуся в Центральный банк В. В. Геращенко. Разработал программу действий, ее поддержал Виктор Владимирович. Мы понимали: с существующей системой банковского надзора англичане не дадут отделению спокойно работать. Они устанавливали одно ограничение за другим!

К сожалению, главная контора, согласившись принципиально с этой идеей, на практике сделала все, чтобы это не произошло, затянув весь процесс в бюрократический клубок, где потерялось все. Так и не обретя никакой формы!

Еще об одном конфликте хотелось бы рассказать. Существует понятие «closed company» — это акционерное общество, где один акционер определяет всю ее политику, обладая более чем 70% акций. Такой организацией был и Моснарбанк, пока часть (более 30%) его акционерного капитала не была искусственно роздана другим советским, но коммерческим организациям компаниям: Промстройбанк, Союзкооп, Автоэкспорт, какой-то «лен» и другим. Так банк перестал быть «closed company». Проблем бы не было, если бы не произошло глобальных изменений в нашей стране и не прекратил свое существование Советский Союз. После же 1991 года, в период всеобщего деления, эти компании, приобретшие новых хозяев, стали претендовать на свои доли. Их незадача состояла в том, что они не могли доказать факт официального приобретения акций. Факта физической передачи денег не было! В балансовом учете не зафиксировано внесения денег. Сделать они этого и не смогут, так как средства на приобретение долей выделялись по валютному плану. Другое дело, если они подадут в суд в Англии — там в реестре они значатся. «Союзкооп» до сих пор судится, и во Франции может дело выиграть. Но они и, кажется, Промстройбанк, реально делали взносы.

Михаил Семенович Зотов (Председатель Правления Стройбанка СССР с 1973 г. по 1987 г., председатель Правления Промстройбанка с 1987 г. по 1990 г.) рассказал мне, что они действительно были акционерами Моснарбанка и Эйробанка в Париже с незапамятных времен, чуть ли не с основания. Однажды он даже побывал в Париже на собрании акционеров и получил там полагающиеся ему, как члену выборного органа, 114 тысяч франков, которые сразу сдал в торгпредство (*прим. авт.-сост.*).

Полностью состав акционеров Моснарбанка по состоянию на 1 декабря 1991 г. выглядел следующим образом:

Название акционера	Доля в капитале, фунтов стерлингов	Доля в капитале, %
Всего	120.300.000	100,00
Госбанк СССР	41.777.597	34,73
Внешэкономбанк СССР	18.496.067	15,37
Промстройбанк СССР	4.176.308	3,47
Союзпушнина	4.343.075	3,61
Союзнефтеэкспорт	3.742.536	3,11
Разноэкспорт	3.718.448	3,09
Экспортлес	3.718.448	3,09
Ингосстрах	3.696.525	3,07
Продинторг	3.596,525	2,99
Союзхимэкспорт	3.545,525	2,95
Союзпромэкспорт	3.528.420	2,93
Алмазювелирэкспорт	3.429.715	2,85
Промсырьеимпорт	3.367.467	2,80
Экспортлен	3.311.795	2,75
Центросоюз	3.063,944	2,54
Станкоимпорт	2.945,525	2,45
Экспортхлеб	2,361,795	2,38
Машиноэкспорт	2.861.144	2,38
Машиноимпорт	2.845.525	2,37
Евробанк	1.273.580	1,06
Прочие	36	0,00

Акционерам надо было правильно оформить правопреемственность, в чем тоже были проблемы.

Ситуация со временем меняется, изменяются и задачи, стоящие перед банковскими институтами. И я считаю, что существование российских банков за рубежом сегодня — это полная глупость! Они не нужны. Просто **не нужны!**

Ранее они были продолжением централизованной банковской системы, по словам Геращенко, «окошками» во внешний мир. И они были востребованы, пока была монополия во внешнеэкономической деятельности, включая банковскую систему, пока за рубежом не было такого ангажированного против России банковского надзора, как сегодня. Сейчас же эти «окошки» закрыты, я бы даже сказал забиты. Чуть в России что-то зашатается, с той стороны сразу закрывают их дополнительно на засов.

Да и вообще, зачем они? Что они обслуживают? Я могу понять А. Л. Костина, пытающегося создать из них инвестиционные банки. То есть сделать проводниками российского капитала на Западе. Потому что быть проводниками западного капитала в Россию они никогда не смогут! Чем может помочь зарубежным инвесторам росзагранбанк сегодня в эпоху



глобализации? Да ничем! Не случайно Чехословакия, Польша закрыли все свои аналогичные банки.

Роль, которую возлагали на систему совзагранбанков при ее создании, выполнена. И выполнялась она на всем протяжении своего существования эффективно. Но для окончательной оценки этой деятельности надо разделить ее функции на политические и экономические. По политической составляющей не может быть дискуссий — система сделала большие дела. С точки зрения экономической тоже много сделано, хотя бы отметим большую помощь советским торгпредствам, внешне-торговым компаниям в проникновении на зарубежный рынок. Будучи местными компаниями, работая по местным законам делать это им было проще. Они эффективно передавали на Западе и опыт взаимодействия с СССР.

Однако если взять чистую коммерцию, польза их не выглядит столь очевидной. Аргументов, защищающих их коммерческую необходимость как полноценных банковских институтов, нет! Поэтому как только исчезла политическая необходимость их существования — система стала ненужной.

Другое дело, как я уже говорил, превратить их в инвестиционные банки, направить их на работу с ценными бумагами. Но это очень дорогостоящее дело, для него необходимо собрать очень дорогостоящую команду. Ее нельзя вырастить, ее можно только перекупить! Но есть ли у Костина клиентская поддержка для таких операций? Я сомневаюсь! Потому что любому российскому оператору легче выйти, например на «Morgan Stanley» и заказать работу классным специалистам этой компании. И они выполняют поручение. Но... учиться никогда не поздно, может, мы и станем работать когда-нибудь как «Morgan Stanley».



---

---

## О блокированных средствах Моснарбанка<sup>1</sup>

Как Вам известно, 7 ноября 1964г. средства Моснарбанка в американских банках на сумму 3.119.343.-90 долл. были заблокированы по распоряжению казначейства США. Эта акция была предпринята американскими властями в соответствии с законом «О контроле над кубинскими активами», по которому средства, размещенные в американских банках, могут быть заблокированы в случае их использования для финансирования операций третьих стран с Кубой.

В тот период по нашей просьбе вся сумма блокированных средств была зачислена на наш счет в Чейз Манхеттен банке, с тем, чтобы освободить от блокирования счета во всех других американских банках.

На протяжении 1965–1966 гг. Мэснарбанк вел переговоры с одной из крупных американских юридических фирм по вопросу о возможности возбуждения судебного процесса и получения блокированных средств. В конце 1966 г. учитывая осложнения в отношениях между двумя странами Моснарбанку было рекомендовано воздержаться от возбуждения судебного иска. Одновременно в Лондоне, Нью-Йорке и Москве имели место переговоры представителей Моснарбанка и акционеров с компетентными американскими властями по упомянутому выше вопросу. Все эти контакты не привели, однако, ни к какому положительному результату.

Во время последнего визита представителей Моснарбанка в США в 1969 г. им было заявлено официальными лицами казначейства США, что этот вопрос может быть решен только при согласии Государственного Департамента. В этих беседах было отмечено, что запрос об освобождении процентов, начисляемых на заблокированную сумму, является более простым. Однако в конечном счете полное или частичное решение вопроса вновь не получило какого-либо развития.

В настоящее время сумма блокированных средств с начисленными процентами составляет 4.621. 507. -57 долл. Эта сумма представляет собой замороженную часть наших активов, доход по которым хотя и имеет место, но не в таком размере, в каком он мог бы быть, и, что еще более важно, эти доходы не могут быть отражены по счету прибылей и убытков.

Председатель Правления Моснарбанка  
Н. Никиткин

---

<sup>1</sup> РГАЭ фонд 2324 оп. 33, дело 258

---

Алексей Леонидович  
**Смирнов**

## **В Канаде мы были единственными...**

В 1973-м я закончил факультет международных экономических отношений Московского финансового института и, как еще несколько моих сокурсников, получил «распределение» в ряды Вооруженных Сил СССР. Два с лишним года защищал московское небо от «воздушных пиратов» и, отдав долг Родине, уволился в запас в звании старшего лейтенанта. Кстати, это был единственный период в жизни, когда я, отвечая за финансовое хозяйство воинской части, работал клиентом кредитного учреждения — Сбербанка СССР — а не банкиром, опыт, конечно, пригодился. После окончания армейской службы был включен в состав резерва Правления Госбанка СССР и направлен на работу в только что созданный Конъюнктурный отдел Внешторгбанка. Его возглавлял Анатолий Носко, будущий Председатель Внешэкономбанка. В круг решаемых отделом задач входила информационно-аналитическая работа, которая включала мониторинг положения дел не только на международных валютных, но и на товарных рынках. Понятно, что основное внимание мы уделяли тем товарам, которые формировали структуру внешнеторгового оборота. До нас, во всяком случае на системной основе, этим никто не занимался. Хотя, наверное, можно и подискутировать, насколько это банковская функция. Основными клиентами были Минвнешторг и ГКЭС. За мной, в числе прочих товаров, было закреплено зерно, в то время зерновые операции находились под особым контролем — ведь в неурожайные годы Советский Союз в значительных объемах выходил на рынок как нетто-покупатель зерновых. Нередко Минвнешторг относился к банку «свысока», считая нас лишь неким расчетным центром министерства, еще одной их «бухгалтерией». Заминистра однажды на совещании сформулировал свою позицию следующим образом: «А при чем здесь Внешторгбанк, если речь идет о кредитах на финансирование нашего импорта?» Коллеги были уверены, что именно они должны формировать кредитную политику Советского Союза. Но должен сказать, что целенаправленные усилия Правления Внешторгбанка, возглавлявшегося Ю. А. Ивановым и высококвалифицированной командой банка не без успеха работали на неуклонное повышение его статуса и роли в развитии внешнеэкономических связей нашей страны — с мнением банка считались и в Госплане, и в Госбанке, и в Совмине.

Существовали в то время так называемые «косметические» процентные ставки — речь идет о стоимости ресурсов, привлекаемых на финансирование советского импорта машин и оборудования. Они определялись кем-то достаточно умозрительно. Например, мы шли на переговоры и говорили коллегам из иностранных банков, что готовы привлечь кредит



**А. Л. Смирнов**

**1973–1975**

Начальник  
финансовой службы,  
Вооруженные Силы СССР

**1975–1993**

Начальник отдела  
организации финансирования  
инвестиционных проектов  
Внешторгбанка / Внешэконом-  
банка, Москва, РФ

**1993–1995**

Вице-президент  
АКБ «Инкомбанк»

**1995**

Представитель  
АКБ «Инкомбанка»  
в Великобритании, Лондон

**1995–1998**

Заместитель  
председателя Правления  
Моснарбанка Лимитед,  
Москва

**1998–2001**

Представитель Моснарбанка  
в Канаде и США

на пять лет в ЭКЮ, но по ставке не выше 7% годовых. Когда нам указывали, что на рынке преобладают более высокие процентные ставки, то мы отвечали примерно так: «Это наша процентная политика — Госплан должен знать суммы выплат на предстоящий период». В результате «уторгованные» расходы по финансированию оказывались в цене закупаемого товара — но по-другому ведь не бывает!

Через некоторое время мой отдел влился в Планово-экономическое управление Внешторгбанка. Приходилось заниматься подготовкой годовых экономических отчетов, разрабатывать и мониторить основные экономические показатели деятельности банка, составлять текущие и перспективные планы работы. Я нередко работал непосредственно с председателем банка, в том числе в качестве «спич-райтера» — именно благодаря этому получил возможность лучше разобраться, как работают различные банковские службы.

Параллельно в 1984 году по окончании заочной аспирантуры Московского экономико-статистического института и защиты диссертации мне была присвоена ученая степень кандидата экономических наук. Тема диссертации была, может быть, не вполне «банковская», «Особенности хозяйственного расчета во внешней торговле». Как пошутил один мой коллега тех лет, «главная особенность хозяйственного расчета во внешней торговле — это то, что ... его там нет». И должен признать, в этом суждении была немалая доля правды. На защите диссертации от «производства» выступил Виктор Владимирович Геращенко, он тогда работал во Внешторгбанке Первым Заместителем Председателя Правления, и его выступление также не обошлось без юмора. Вместо стандартной фразы для протокола о том, что диссертант успешно сочетает большую производственную и общественную деятельность еще и с научной работой у Виктора Владимировича получилось что-то вроде того, что «некоторые у нас, вместо того, чтобы делом заниматься... что-то там пописывают». Впрочем, года через два-три В. В. Геращенко сам пошел учиться в аспирантуру Всесоюзного заочного финансово-экономического института, а я подписал его характерис-

**2001–2003**

Директор Урало-Сибирского банка, Уфа, Башкортостан

**2003–2004**

Вице-президент / Директор Банка Совфинтрейд

**2004–2005**

Вице-президент / Директор ЗАО «КБ «Гута банк»/ ВТБ-24

**2005–2007**

Вице-президент / Директор ОАО «НОМОС-Банк», Москва, РФ

тику от одной из общественных организаций Внешторгбанка. Мне очень приятно отметить, что наше сотрудничество с В. В. Геращенко продолжается — в 2007 году должно увидеть свет первое русское издание книги «Делаем сделки: опыт работы инвестиционных банков» (перевод с английского «Doing Deals: Investment Banks at Work», Harvard Business School Press) — Виктор Владимирович — автор предисловия, а я — научный редактор издания.

В конце 80-х, когда перешел в Управление иностранных банковских кредитов (курировал его в ту пору Юрий Полетаев — будущий Председатель Внешэкономбанка и Moscow Narodny Bank) я прошел стажировки в зарубежных банках: в 1987 году в Banca Commerciale Italiana, (Милан, Италия) в 1988 году в Westpac Banking Corporation, (Сидней, Австралия) и в 1989–1990 годах в нашем люксембургском East-West United Bank. Поездки были не слишком продолжительными, только в последней я был чуть больше трех месяцев, в остальных — не более трех недель, но программы всегда отличалась насыщенностью, и их роль для профессионального роста несомненна.

В те годы мы провели крупную и, по тем временам, инновационную сделку, предусматривающую привлечение кредитов на сумму несколько сотен млн долларов США на создание производства полиэтилена твердых сортов на ПО «Ставропольполимер». Поставщиками оборудования были известные зарубежные компании — английская «Джон Браун» и немецкая «Линде». Оборудование было приобретено и доставлено, но до сих пор ожидает средств для его монтажа и пуска в эксплуатацию. Но свою часть проекта мы отработали. Аналогичную сделку в Благовещенске (Башкирская АССР) — строительство завода по производству полиэфирных волокон — в части финансирования удалось успешно реализовать. Стоимость поставок на этот объект составила порядка 600 млн долларов США, мы тогда впервые привлекли кредит от японского Экспортно-импортного банка в долларах США без каких-либо дополнительных гарантий (японцы настаивали на своей национальной валюте и хотели получить правительственные гарантии). Однако проект постигла та же судьба — он был на долгие годы законсервирован из-за отсутствия средств на строительство.

Это было достаточно полноценное проектное финансирование — «оффтейкером» производящегося на «Ставропольполимере» полиэтилена должна была выступить американская «Юнион Карбайд», причем продукция должна была продаваться по брендом знаменитой американской корпорации. Я, будучи в тот период руководителем отдела компенсационных сделок, непосредственно курировал эти проекты, работая как в Москве, так находясь на стажировке в Люксембурге — в финансировании принял участие ряд совзагранбанков. Несколько раньше на основе

аналогичных подходов было осуществлено финансирование строительства Центра международной торговли (так называемого «Хаммер-центра»). Совзагранбанки часто использовались, когда требовалось организовать 100%-е финансирование импорта. Это была своего рода квазисиндикация — основную часть кредита обеспечивал Внешторгбанк, получая целевое зарубежное фондирование, остальное — заграничные банки — в соотношении 85 и 15%, как того требовал «консенсус» — международные соглашения по экспортным кредитам.

В декабре 1990 года мне довелось стать свидетелем происшедшей в кабинете Председателя Внешэкономбанка Ю. С. Московского в общем-то печальной процедуры, когда Томас Иванович Алибегов подписал телекс, разосланный тогда же в банки-партнеры, о приостановлении Внешэкономбанком всех платежей. Понятно, что иностранцы нервничали, хотя уже примерно за год до этого осознавали неизбежность какого-то подобного решения, единственное, о чем они просили, — предупредить их заранее. Мы же все это время на переговорах бодро заявляли, что все идет нормально. А если кто-то из наших клиентов не платит, так это проблема конкретных организаций, которые должны корректно оценивать свои возможности при подписании контрактов — а наш банк по обязательствам клиентов отвечать не обязан. Тем не менее, условия работы на международных рынках для нашего банка постепенно ухудшались, снимать дискриминационные оговорки в договорах становилось все сложнее, равно как и договариваться с зарубежными контрагентами о финансировании «зависших» импортных контрактов. Например, раньше от нас обычно не требовали подтверждения аккредитива — теперь стали. Хотя и в тот период многое удавалось сделать и важные для российской экономики проекты были обеспечены финансированием.

Мы активно сотрудничали с очень агрессивным на советские закупочные контракты банком «Морган Грэнфелл», Великобритания — в течение ряда лет этот банк имел в Москве совместное представительство с Moscow Narodny Bank и Банком Шотландии. Работать с этим банком было интересно. Любопытно, что в его менеджменте были филологи — англичане, отлично говорящие по-русски. «Морган Грэнфелл» финансировал в то время до 70% советского импорта инвестиционных товаров и уже в договоре по Ставрополю впервые слегка ухудшил нам условия привлекаемых кредитов. При этом коллеги даже извинялись, отмечая, что более высокая маржа отражает скорее волатильность рынка полиэтилена, нежели рейтинг Внешторгбанка. А ведь в лучшие времена маржа западных банков-кредиторов превышала базовую ставку только на четверть процента. А были случаи и на одну восьмую, и даже на одну шестнадцатую. И это были несвязанные кредиты — без страхового покрытия!

В лучшие времена и в Германии у нас было не менее двух десятков банков-контрагентов, которые даже обижались, когда мы не приглашали их участвовать в финансировании контрактов на поставку немецкого обо-



рудования. Хотя это нормальная практика, когда запрашиваешь три-четыре банка, а договор заключаешь с тем, у кого котировка благоприятнее. Существенная часть кредитов из Германии была не застрахована. Мы объясняли партнерам: почему мы, исправно выполняющие наши платежные обязательства, должны переплачивать за страхование? Не надо свои проблемы с африканскими и латиноамериканскими банками перекладывать на нас. К тому же более высокие экспортные цены снижают конкурентоспособность немецких экспортеров... и, вы знаете, аргументация срабатывала!

В 90-е года Внешэкономбанк стал специализироваться только на внешнем и внутреннем долге Советского Союза, без работы вроде бы никто не остался, было понятно, что ее хватит на много лет вперед. Но мне это показалось не настолько профессионально интересным, и я принял предложение Инкомбанка возглавить создаваемое управление проектного финансирования и гарантий по иностранным инвестициям.

Работа в Инкомбанке была насыщена большим числом сделок и проектов — на порядок большим, чем проходило через мое подразделение во Внешэкономбанке. Я активно взаимодействовал с коллегами из ведущих зарубежных банков и росзагранбанков. Инкомбанк, пожалуй, был первым из коммерческих банков, который стал нарабатывать опыт международной деятельности, приглашая ведущих зарубежных аудиторов и консультантов, внедряя в банке процедуры и нормативы, отвечающие международным стандартам, — задолго до того, когда те или иные требования стали предписываться ЦБ РФ.

В завершающий период моей работы в этом банке я отвечал за развитие структур Инкомбанка за рубежом, в частности открывал представительство в Лондоне. Мы с Владимиром Дубровским (который должен был стать моим замом в Лондоне) занимались всеми организационными делами. К тому времени Инкомбанк уже имел представительства в Испании, Германии, Австрии, Китае, Женеве, финансовую компанию в Цюрихе и филиал на Кипре.

Но поработать в качестве представителя Инкомбанка в Лондоне как следует мне не довелось, так как я получил приглашение от Моснарбанка. А в Англию вместо меня полетел Владислав Судаков, бывший руководитель Международного Московского банка и мой коллега по Внешторгбанку. Его на эту должность Виноградову порекомендовал Сергей Ефимович Егоров — президент Ассоциации российских банков.

Итак, после непродолжительной лондонской командировки я в 1995 году стал заместителем Председателя Правления Моснарбанка Лимитед. Мне довелось участвовать в непростой, но увлекательной работе по созданию этой московской «дочки». Формировать ее клиентскую базу, заниматься отработыванием процедур запуска банка. Все делалось очень тщательно. Уже имея на руках генеральную лицензию, мы прописывали и «обкатывали» все инструкции, согласовывая их с главной конторой в Лондоне. Нашей целью было создание ее «зеркального» отображения,

чтобы сразу наладить тесное взаимодействие между банками и чтобы все было понятно англичанам. Банк должен был быть абсолютно прозрачным, так как он находился под двойным контролем — английского и российского регуляторов. Из-за этого все было дороже — мы не использовали популярные тогда схемы оптимизации налогов. Прежде чем нам дал «отмашку» на начало работы Банк Англии, он дважды присылал в Москву уполномоченных экзаменаторов, сертифицировавших у нас проведение всех операций. В преддверии «запуска» банка проводились деловые игры с отработкой всевозможных ситуаций — от открытия клиентских и корреспондентских счетов до различных расчетных, кредитных и инвестиционных банковских операций.

Позднее я стал руководителем Кредитного комитета банка и нам, и то не сразу, дали абсолютно смешные полномочия — 200 тысяч долларов, да и то — их в обязательном порядке должно было парафировать решением Правления! Каких клиентов с такими полномочиями можно привлечь? Поэтому во многом роль Моснарбанка сводилась к нашему подключению к проектам английских коллег. Часто и мне приходилось сопровождать делегации из Лондона по городам и весям России. Проводилась совместная работа по целому ряду интересных проектов в нефтеперерабатывающей промышленности, строительной индустрии... Причем мы не только на правах «дочки» помогали и обеспечивали их работу, но и весьма эффективно дополняли друг друга. Например, англичане при конструировании дочернего учреждения забыли о таком «звере», как валютный контроль, а московский риск-менеджмент, который возглавлял мой коллега по Инкомбанку Александр Галкин (впоследствии Александр возглавил службу по противодействию отмыванию денег Внешторгбанка), на мой взгляд, давал хорошую фору «центральной» службе управления рисками Группы Московского Народного банка в Лондоне.

Поэтому было особенно обидно, так как команду в банке мы подобрали сильную, да и предложения сделок и проектов были собраны хорошие — а вместо динамичного развития бизнеса — несколько ярусов затяжных одобрений. А клиенты не ждут... После моего ухода лимиты были увеличены, но тем не менее пути сложных согласований остались.

К работе в Канаде в качестве представителя Moscow Narodny Bank London я приступил в июле 1998 года. Прямо скажем, не лучшее время для начала работы, как раз перед августовским дефолтом 1998 года.

Но ни в дни кризиса, ни в последующий период Московский народный банк не прекращал операций и не подводил своих клиентов. Конечно, будучи ориентированными на Россию, мы ощутили на себе происшедшие в финансовой и банковской сфере потрясения. Хотя, должен сказать, что, являясь по определению британским банком с консервативным мышлением, мы не «подставились», как это произошло с подавляющим большинством российских коммерческих банков, под операции с государственными долговыми обязательствами. Более того, я думаю, что не будет ошибкой сказать, что Московский народный банк даже выиграл от кри-

зиса. Судите сами: мы получили солидный приток клиентов, перешедших к нам на обслуживание из других банков. И, заметьте, без назойливой рекламы, характерной для многих российских банков. Существенно сузилась межбанковская конкуренция с одновременным ростом доходности по операциям с «российскими рисками». Как говорят в России — нет худа без добра!

Канадскую «прописку» банк получил одновременно с московской — осенью 1995 года. Основателем представительства по Северной Америке стал мой коллега Доналд Гибб, банкир, за плечами у которого работа в ряде ведущих банков США и Канады, а также в североамериканских отделениях европейских банков. Имея как финансовое, так и сельскохозяйственное образование, господин Гибб получил богатый опыт банковской работы с клиентами соответствующего профиля.

Мы были единственным российским финансовым учреждением, открывшим постоянно действующее Представительство в Канаде. Недалеко от меня в Нью-Йорке трудился и сейчас продолжает работать представитель Внешэкономбанка Александр Данилов. И с Доном, и с Александром у меня сохранились теплые взаимоотношения — мы не просто поддерживаем связи, но продолжаем сотрудничество в банковском бизнесе. Статус представительства означает, что на практике мы были не вправе оказывать клиентам традиционный набор банковских услуг, а сосредоточивали свою деятельность на маркетинговой программе, охватывающей корпорации США и Канады, равно как и их российских деловых партнеров.

Были ли у меня в полном англоговорящем окружении языковые проблемы? Нет. Разве что не сразу появился северо-американский акцент. Правда, пришлось «освежить» французский, когда-то я им владел неплохо. Канада — двуязычная страна, и некоторые наши контрагенты предпочитали говорить по-французски.

Выбор места для североамериканского офиса Московского Народного банка пал на Виннипег потому, что Банк получил официальное приглашение провинции Манитоба. И это, безусловно, свидетельствовало о заинтересованном отношении правительства провинции к развитию торгово-экономических связей с Россией. К тому же открыть представительство в Канаде было проще, а содержать намного дешевле, чем в США.

Немаловажное значение сыграло географическое положение Виннипега, который иногда называют «сердцем североамериканского континента». Нам по роду работы часто приходилось бывать как на тихоокеанском и атлантическом побережьях, так и в глубинах континента, и, с этой точки зрения, если исходить из принципа «равноудаленности», выбор был оправдан. Мы должны были быть мобильными. Я не ошибусь, если скажу, что в бюджете нашего времени поездки составляли не меньше 30%.

Наконец, Виннипег — зерновая столица Канады, где расположены штаб-квартиры Канадского пшеничного комитета (Canadian Wheat Board), Ка-

надской комиссии по зерну (Canadian Grain Commission), Канадского института зерна (Canadian International Grains Institute), Канадской зерновой биржи (Canadian Grain Exchange). Между прочим, наш офис находился в одном здании с биржей. Канадская пшеница не раз выручала нашу страну в неурожайные годы и объемы зерновых операций с бывшим Советским Союзом выражались семизначными цифрами.

Поскольку наш офис был уполномочен представлять Группу и работать с клиентурой на всем североамериканском континенте, то приходится часто бывать и в городах США. В нашем поле зрения находились и компании, осуществляющие «приграничную» торговлю между западными канадскими провинциями и российским Дальним Востоком. Например, нам приходилось заниматься сделками по экспорту в восточные регионы России канадской лесозаготовительной техники, традиционно производящейся в Британской Колумбии, а также поставками российского пиловочника как в Канаду, так и в другие страны.

В числе наших клиентов были канадские фирмы, занимающиеся деревообработкой и имеющие совместные предприятия с российскими партнерами по производству пиломатериалов. Мы разрабатывали такое направление лесной и деревообрабатывающей, как импорт российской клееной фанеры. Эта продукция была известна в Канаде и США, и у нее были емкие рынки сбыта в Северной Америке.

В качестве удачного примера сотрудничества можно привести успех российской авиационной техники в Канаде — вертолеты фирмы «Камов» отлично зарекомендовали себя в Британской Колумбии. Неплохая возможность для экспорта в Канаду была у российских заводов по производству удобрений. Однако Канада предъявляет очень жесткие требования к качеству удобрений, и далеко не все наши производители могут им соответствовать.

Наш банк активно работал и в сельскохозяйственном секторе, в частности в 1997 году мы обеспечили финансирование практически всего импорта канадской свинины в Россию. Большая часть этих поставок компании «Чизом» предназначалась для Черкизовского мясоперерабатывающего комбината. Как и в другие страны, Россия на протяжении целого ряда лет вывозила в Канаду много металла. Эта статья экспорта в отдельные годы составляла более половины экспорта России в Канаду. А если есть экспорт, есть и работа для банков.

В начале 1999 года Канадская корпорация развития экспорта (Canada Export Development Corporation) изучила аудиторские финансовые отчеты ряда российских банков. И на их основе, несмотря на понесенные в России убытки вследствие финансового и банковского кризиса 1998 года, приняла решение о продолжении программ экспортного страхования и кредитования с установлением соответствующих лимитов для нескольких отобранных российских банков. Первым из них стал Московский народный банк. В феврале 2000 года во время визита в Канаду российской правительственной делегации Канадской корпорацией развития экспор-

та было объявлено об открытии для России кредитной линии в 60 млн канадских долларов для закупки продовольствия в Канаде.

Безусловно, мы входили в Российско-Канадский деловой форум, членами которого были канадские банки и компании, заинтересованные в развитии торговых и деловых отношений между нашими странами. В шутку его иногда называли «Клуб любителей России», в котором мы были единственными россиянами, впрочем, в работе форума активно участвовали осевшие в Торонто наши бывшие соотечественники.

Надо отметить, что канадское представительство не было накладно для Группы Московского Народного банка, несмотря на то, что я приехал в Канаду в очень сложное время, себя мы, по меньшей мере, окупали.

Работа в Канаде продолжалась до 2001 года. Ну а затем из канадской провинции я попал в провинцию российскую — Башкортостан, в город Уфу, но это к истории росзагранбанков отношения уже не имеет, если не считать тесного сотрудничества Башкредитбанка — УралСИБА, где я отвечал за международные операции, с Московским Народным банком.

После меня в представительстве некоторое время оставался мой коллега и партнер, хотя он работал уже не полную рабочую неделю, а лишь время от времени навещался, чтобы ознакомиться с почтой. Но вскоре было принято решение сворачивать и его работу. Еще некоторое время председатель правления Моснарбанка Игорь Суворов сохранял лицензию и включал упоминание о канадском офисе в годовых отчетах — сдать лицензию легко, а получать ее заново — хлопотно и накладно. Но, тем не менее, после известных изменений во Внешторгбанке решение о закрытии представительства было принято.

Если говорить об эволюции бывших совзагранбанков в целом, мне, как представителю прежней банковской школы, по большому счету жаль, каким образом происходит нынешняя пертурбация этих финансовых учреждений, безусловно, сыгравших положительную роль в решении задач экономического развития страны. Задачи централизованного определения оптимальных ниш банков, специализации и координации их деятельности решались и прежде. В этом смысле ребрендинг банков, в результате которого достоянием истории становятся их прежние названия, вряд ли был так необходим, а в нынешнем виде заграничные банки России могут стать более уязвимыми.



---

---

Игорь Георгиевич

**Суворов**

### **О вечной дилемме, как жить дальше**

В августе 1972 года по распределению Московского финансового института я был направлен на работу в Валютно-экономическое управление (ВЭУ) Правления Госбанка СССР. Председателем Госбанка СССР в то время был известный советский банкир — Мефодий Наумович Свешников.

Вначале меня определили в Отдел международных организаций и банков, который находился в одном помещении с Конъюнктурным отделом. Мне повезло, в то время вместе со мной работало много высококлассных специалистов, блестяще знавших международную банковскую, валютную систему: Кира Алексеевна Штром, Светлана Львовна Аверина (мой первый руководитель), Елена Денисовна Золотаренко и многие другие. В 1974 году начальником конъюнктурного отдела ВЭУ Госбанка стал бывший до этого директором Московского народного банка в Англии Вадим Николаевич Жолобов. Мне предложили там же заниматься международными валютными организациями (Международным валютным фондом, Международным банком реконструкции и развития, Европейским инвестиционным банком, Азиатским и Африканским банками развития). Фактического материала было столь много, что я тогда же принял решение писать кандидатскую диссертацию. Ректорат Финансового института выделил мне научного руководителя — Владимира Сергеевича Геращенко. И мы стали работать над темой «Мировой банк». С человеком, участвующим в его создании! Именно он в 1944 году готовил документы для делегации советского Правительства участвующей в Бреттон-Вудской конференции, создавшей мировую валютную систему и формулировал позицию Советского Союза на переговорах по созданию Международного валютного фонда и Международного Банка реконструкции и развития (Мирового банка). Работать с Владимиром Сергеевичем было безумно интересно! И если вначале я достаточно формально относился к этой работе, понимая, конечно, что защитившись, повышу свой статус, смогу претендовать на повышение по службе, то вскоре я реально увлекся темой. К сожалению, к тому времени я был достаточно занят на работе, чтобы уделять научной деятельности необходимое количество времени. Много аспирантов было



и у В. С. Герашенко. Так что работа продвигалась медленно. Через год, когда я подготовил первые тезисы, произошло событие, кардинально изменившее мою жизнь. В результате я из теоретического специалиста стал практическим банкиром.



### **И. Г. Суворов**

#### **1972–1975**

Экономист, старший экономист отдела международных валютных организаций и банков валютно-экономического управления (ВЭУ) Правления Госбанка СССР

#### **1975–1980**

Старший экономист, старший консультант, главный эксперт, заместитель начальника отдела загранучреждений валютно-экономического управления (ВЭУ) Правления Госбанка СССР. (С 1977 г. — ГВЭУ Правления Госбанка СССР)

#### **1980–1985**

Заместитель генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка

#### **1986–1991**

Заместитель начальника управления по контролю за деятельностью

### **Сингапур**

В середине 1975 года серьезный экономический спад в мировой экономике получил свое развитие в Юго-Восточной Азии. Затронув в первую очередь операции с недвижимостью, строительством, судоходным делом (шипинг), промышленным производством, а затем и торговлю, т. е. то, чем особенно активно занималось отделение Московского народного банка в Сингапуре.

Вскоре в прессе появились первые статьи о трудностях некоторых клиентов нашего Банка. Трудности этих компаний, как следствие кризиса, были связаны с задержками в погашении кредитов, в том числе и советскому банку. Эта информация не прошла мимо внимания руководящих органов в Москве. А главным из них был, конечно, Центральный комитет КПСС, который потребовал от Госбанка СССР доклада о создавшемся положении в нашем Банке в Сингапуре.

Для выяснения положения дел оперативно была создана высокопоставленная комиссия специалистов из Госбанка и Внешторгбанка СССР, во главе с Юрием Александровичем Ивановым, председателем Внешторгбанка СССР. В состав делегации вошли такие высококлассные специалисты как: Альберт Георгиевич Воронин, Томас Иванович Алибегов, Галина Аполлоновна Титова, Валентин Дмитриевич Буденный и другие. Делегация вылетела в Сингапур в марте 1976 года и работала там с перерывами практически год.

Для поддержки работы комиссии и анализа собранных материалов понадобилось создать группу специалистов в Москве. Я уже около двух лет работал в Отделе загранучреждений, занимаясь совзагранбанками, и тоже попал в эту группу.

Для этого меня вызвали из отпуска, т. к. я в это время спокойно катался на горных лыжах на Чегете. Мобильных телефонов не было, но меня нашли. В конце марта 1976 года я был уже в Москве. Начальником ВЭУ тогда был Герман Иванович Скобелкин, а его замом — Альберт Георгиевич Воронин, очень известный специалист, много лет проработавший в Московском народном банке в Лондоне и в отделении Банка в Бейруте, которого я считаю

загранбанков Внешторгбанка  
(Внешэкономбанка) СССР

**1991–1997**

Управляющий Сингапурским  
отделением Московского  
народного банка.  
Директор Московского народ-  
ного банка

**1997–2005**

Председатель — Главный  
исполнительный директор  
Московского народного банка

**2005 — наст. время**

Председатель — Главный  
исполнительный директор  
ВТБ Банк Европа.

своим первым учителем в практическом банковском деле. Скобелкин вызвал меня к себе и объявил, что надо заняться проблемой Сингапурского отделения Московского народного банка.

Информации и документации действительно поступало много, ее нужно было разбирать, анализировать и по результатам анализа писать докладные записки руководству. Баланс Банка рассматривался в деталях за несколько лет. Требовалось создать реальную картину происходящего в Банке, а кризис на рынке продолжал развиваться. Надо сказать, что Сингапурское отделение Моснарбанка к тому времени было довольно большим: его баланс составлял свыше миллиарда американских долларов. У него был широкий набор клиентов в разных отраслях экономики. Естественно, каждый клиент имел местное название, а иногда и ряд других имен, а также много связанных компаний, тем самым вся сложившаяся картина представля-

ла собой в прямом и переносном смысле «китайскую грамоту», трудную для понимания! Разобраться в ней человеку, до этого реальным банковским делом не занимавшемуся, было чрезвычайно трудно.

Работу инспектирующей группы стали подкреплять командами специалистов разного профиля из Госбанка и Внешторгбанка. Посылали их в Сингапур на срок от двух до шести недель.

Бывший руководитель Отделения Вячеслав Иванович Рыжков после возвращения из Сингапура в конце 1975 года все это время находился в Москве. Срок его пребывания в Сингапуре закончился еще до начала всей этой истории, и он ждал нового высокого назначения. Руководителем в Банке остался его заместитель — Сергей Антонович Овсейчик. В январе 1977 года руководителем Отделения был назначен Виктор Владимирович Геращенко, работавший до этого Председателем другого советского заграничного банка — Ост-Вест Хандельсбанка во Франкфурте-на-Майне и ранее Управляющим Отделением Московского народного банка в Ливане.

Выводы комиссии эволюционировали в процессе проверки, было несколько докладов в ЦК. Там нас курировал заместитель руководителя экономического отдела Николай Федорович Лобачев. Руководителем отдела ЦК тогда был Борис Иванович Гостев. Размер сомнительных кредитов Банка рос пропорционально развитию кризиса в Юго-Восточной Азии, соответственно росла и вина бывших руководителей Банка. В результате было признано, что около трети баланса Банка следует рассматривать как сомнительную и плохую задолженность. Информация об ухудшившемся финансовом положении Банка в Сингапуре просочилась на рынок, что привело к закрытию на него депозитных линий местных и других западных банков, и привлекать финансовые ресурсы для работы Банка приходилось из Москвы.

Такое положение дел сильно беспокоило кураторов из ЦК КПСС, и Госбанку СССР было дано жесткое указание минимизировать потери в возможно короткие сроки и восстановить нормальную деятельность Банка, занимаясь впредь в основном финансированием торговли между СССР и Юго-Восточной Азией. На экономическое развитие Сингапура велено было внимания не обращать. Дело в том, что Банк, как и вся экономика в этом регионе, попали в неблагоприятный экономический цикл и стоило подождать, чтобы проблемная задолженность превратилась в нормальную и Банк снова вышел на рентабельную работу. О чем постоянно говорил Геращенко и что он собственно под разными предложениями делал, пока руководил Сингапурским отделением Московского народного банка.

В сентябре 1976 года по результатам отчета комиссии проверяющих и по результатам обсуждения отчета комиссии в ЦК КПСС материалы были переданы в Прокуратуру СССР. В них, в качестве виновных, Председатель Госбанка СССР М. Н. Свешников указал своего заместителя Юрия Алексеевича Балагурова (курировавшего заграничные банки), руководителя ГВЭУ Г. И. Скобелкина, Председателя Московского народного банка С. А. Шевченко, а также бывшего руководителя Отделения банка в Сингапуре — В. И. Рыжкова.

После этого мне приходилось уже работать в двух направлениях: обрабатывать приходящие документы для Правления Госбанка и ЦК КПСС, а также параллельно материалы для Прокуратуры.

В феврале 1977 года я впервые на месяц выехал в Сингапур и познакомился с многочисленными людьми и структурами, которые мне были уже хорошо известны по присылаемым бумагам. К тому времени комиссия проверяющих уже практически завершила свою работу. Дальше до 1980 года эти поездки стали регулярными, я летал туда два-три раза в год по две-три недели. Благодаря тому, что я видел ситуацию с двух сторон, я быстро стал в Москве ведущим специалистом по Сингапуру. Тогда же произошло становление меня как банковского специалиста, я стал разбираться в практическом бизнес-процессе. Понял я и проблемы нестыковки советской плановой и рыночной экономик. Стало ясно, что в СССР механизма оценки качества работы структур, работающих в рыночных условиях (в частности совзаграничных банков), не было. В результате работники прокуратуры искали вину наших коллег на базе Уголовного кодекса РСФСР, жестоко карающего спекуляцию и любые формы предпринимательства.

Так как сверху шло настоятельное требование быстро разобраться с виновными, прокуратура вскоре закончила свою работу. Дело было передано в суд. В связи с важностью происшедшего процесс проходил в Верховном суде СССР. Госбанк предъявил Сингапурскому отделению Моснарбанка иск на сумму возможных потерь. Главным представителем банка на процессе (истцом) был его главный бухгалтер Иван Васильевич Красавин. Я также представлял в суде истца как технический ассистент. Провести в суде мне пришлось почти целый год, приходя туда на все заседания

практически ежедневно. Юристом Госбанка СССР по международным вопросам тогда была Галина Аполлоновна Титова, она также участвовала во многих заседаниях, с ней мы неоднократно выезжали и в Сингапур.

Для определения вины обвиняемых и в первую очередь Рыжкова прокуратуре следовало найти подходящую статью в УК РСФСР. И вот тут проявило себя несоответствие экономических систем и свойственных им законодательств, в первую очередь экономического права. Первое полномочие следователя по особо важным делам... было применить статью «корысть», однако доказательств собрать не удалось. Не нашли и случаев взятка.

Тогда назначили нового «куратора» дела — члена Верховного Суда Константина Бризе, у которого был настрой непременно найти вину. Он очень много работал, много задавал вопросов и мне — пытался разобраться в сути «преступления», понять, за что зацепиться. В результате он пошел по пути определения невернувшихся и абсолютно неперспективных кредитов, на которых стояла подпись Рыжкова, что для следователя было равнозначно нанесению им конкретного убытка банку. То есть новая вина, инкриминируемая Вячеславу Ивановичу Рыжкову, звучала как «злоупотребление служебным положением», а другим — «преступная халатность». Какие-либо другие статьи УК РСФСР притянуть не удалось.

Хорошо помню, как на последнем заседании в сентябре 1977 года Верховный суд СССР вынес суровый приговор в адрес обвиняемых. В адрес Госбанка СССР было вынесено частное определение. Суду была явно поставлена задача быстро и строго наказать «расхитителей социалистической собственности» и сделать процесс показательным по жесткости. Необходимо рассказать еще об одном участнике этой драмы. У Рыжкова был заместитель — китаец Тео. Очень амбициозный банкир. Пришел он к нам из местного «United Overseas Bank» (UOB). Одного из трех крупнейших банков Сингапура, возглавляемого семьей Ви Чо Яо. Кстати, глава семьи возглавляет банк до сих пор, и я с ним регулярно встречаюсь с 1977 года. Так вот этот Тео в 70-х годах был его правой рукой. Но в какой-то момент, почувствовав силу, он начал пытаться занять в банке особое место, самостоятельно руководя им, фактически противопоставляя себя владельцу банка. Но банк-то семейный, а он, нанятый управляющий, конфликт интересов не мог не привести к разрыву. Происходило это в 1971 году, когда открылось Отделение нашего банка. Стали искать местного специалиста и вышли на Тео. Следует заметить, что аудиторы Peat Marwick Mitchel сразу сказали, что кандидат сильный, знающий, но для нового молодого банка не подходит — у него высокий статус руководителя крупного банка. Он сможет создать нам бизнес, но им трудно будет управлять. Они добавили: «У вас просто нет на это профессионального человека, хорошо понимающего азиатские реалии!» В Советском Союзе до этого действительно никто в Сингапуре, да и Азии в целом, в банковском секторе не работал, кроме как в Отделении банка

в Шанхае, но это было еще до Второй мировой войны. Такое же опасение высказал и ряд иностранных банкиров, к которым обратились за советом. Против назначения Тео были и сотрудники-англичане в Моснарбанке в Лондоне. Кстати и планировалось сначала открыть представительство, а не банк. Несмотря на имеющиеся опасения в Москве, было принято решение о назначении Тео заместителем управляющего Отделением.

Тео воспользовался случаем и стал доказывать своим прежним и новым хозяевам, на что он способен. Баланс банка стал расти неимоверными темпами! Сингапурское отделение было открыто в ноябре 1971 года, а в 1973 году его баланс составлял уже свыше миллиарда долларов США. В том же году в нем работало 185 человек. По объему операций и по их направленности оно перегнало головной банк в Лондоне! Конечно, Вячеслав Иванович сам бы это сделать не смог. Видимо, Тео при этом имел и собственные интересы, но, по крайней мере, в тот момент (до возникновения кризиса) это ни в коей мере не наносило ущерба Банку. Первым Тео почувствовал и кризис. Клиентам, которые уже не могли совершать выплаты по кредиту, он выдавал новые средства для покрытия процентных платежей. Банк, в результате, наращивал свою прибыль за счет этих перекредитований. И об этом мы узнали слишком поздно!

Кризис в Юго-Восточной Азии разрастался и стал настолько глубоким, что многие компании Сингапура и Малайзии становились некредитоспособными. И именно тогда информация прошла в прессу. Началось все с холдинга Амоса Доу, взявшего у нас кредитов на сумму свыше 200 млн сингапурских долларов. Но первым судебное дело против него начал не наш банк. Корреспонденты посмотрели, кому еще должен холдинг, и так имя Моснарбанка попало в сингапурские газеты. После этого информация быстро дошла до Москвы, поднялся шум, о котором упоминалось выше. До этого ни сотрудники Отделения, ни кураторы и руководители в Лондоне и в Москве до конца не понимали глубину проблемы, с которой они столкнулись. Даже назначаемый на должность руководителя Отделения в начале 1976 года Овсейчик спокойно приступил к работе, не представляя масштаба существующей проблемы.

Тео при разборе причин кризиса не смогли ничего инкриминировать. В первую очередь потому что привлекать к ответственности его пытались, естественно, не по нашим, а по сингапурским законам. Так что до суда дело не дошло. Тем более что полномочия Тео не были должным образом оформлены, а он действовал расчетливо и, как правило, заручался подписью Управляющего. Все это не дало нам оснований вести дело против него. Мы подготовили документы, передали их в суд, но хода делу не дали, и угроза открытия дела висела над Тео до самой его смерти (надо сказать, что человек он был достаточно пожилой). Более того, мы забрали у него паспорт, и он лежал в сейфе в банке. Материала было на него достаточно, чтобы испортить ему дальнейшую жизнь, но недостаточно, чтобы быть уверенным в перспективе устраивающего нас судебно-



го решения. Суд сингапурский — не советский, указания ЦК КПСС на него не действовали, дело надо было еще выиграть! Тео же не был богатым человеком, чтобы компенсировать ущерб, нанесенный банку. Так что его судебного преследования мы не начинали из-за опасения вынести наружу большое количество проблем, которые неизвестно как отразились бы и на репутации Банка.

После вынесения приговора сотрудники Отделения и наша группа в Москве продолжали работать по возврату долгов. Как я уже говорил, Виктор Владимирович Геращенко, несмотря на указания из Центра поскорее ликвидировать все проблемы любыми средствами, пытался всеми силами поддерживать и развивать бизнес банка. И итоговые потери, благодаря такой политике и упорной, кропотливой многолетней работе, были значительно уменьшены. Правда, Геращенко неоднократно критиковали за «неэффективное выполнение указаний ЦК КПСС»

Но факт остается фактом: политика Геращенко привела к тому, что потери Банка были сокращены почти в три раза! А некоторые кредиты возвращаются до сих пор.

В частности, хотелось вспомнить о его «самоуправстве» в работе с крупным бизнесменом Энг Тенг Фонгом (Ng Teng Fong). Он по-крупному занимался недвижимостью и, конечно, сильно пострадал от кризиса. Много он был должен и нам. По правилам, установленным в Москве, его следовало «добивать»! И уж тем более не помогать, выдачей новых кредитов под залог недвижимости.

В самом престижном районе Сингапура, в самом его центре, на пересечении главных улиц Orchard и Scots Road стоит знаменитый отель Good Wood Park Hotel, построенный англичанами еще в XIX веке. В большинстве фильмов, сюжет которых происходит в Сингапуре, он присутствует. Так вот у Энг Тенг Фонга рядом с отелем было два участка под строительство. Один из объектов финансировался нами еще до кризиса.

Как я уже говорил, бизнесмен стал самым большим нашим должником. Кризис дожал его до предела. Он был вынужден прекратить все свои работы и был на грани банкротства. Должен Энг Тенг Фонг был и другим банкам.

И вот в 1979 году он пришел к Геращенко и предложил план, после исполнения которого он готов был расплатиться не только с долгами, но и с процентами по ним. И даже заплатить все штрафные проценты. Но предварительно ему необходимо было купить небольшой участок между двумя уже принадлежащими ему площадями. На это требовалось около 35 миллионов долларов. Бизнесмен планировал на объединенном участке построить комплекс, который будет стоить более миллиарда долларов.

Эту небольшую (относительно дохода) сумму ему в период кризиса не давал **никто!**

А Геращенко, поразмыслив, средства предоставил. Конечно, он советовался с коллегами, даже я из Москвы приезжал смотреть участок. Но от-



ветственность на Викторе Владимировиче лежала единоличная! За то решение тогда нас сильно критиковали! Но комплекс был построен и стал стоить около двух миллиардов! Энг Тенг Фонг выполнил свои обещания и полностью рассчитался с банком. И мы с ним работаем до сих пор. Но сейчас это уже четвертый по богатству человек Сингапура.

Сократились сомнительные задолжности гр. Нг Тенг Фонга, в том числе полностью погашена задолжность по личному счету в сумме 36,0 млн. синг. доллара по которому имелось недостаточное реальное обеспечение.

Справка о результате проверки. 1983 г.

Известный же в Азии коммерческий комплекс Far East Plaza по праву мог бы носить имя В. В. Геращенко!

Тем временем Рыжкова этапировали в лагерь, где он провел более двенадцати лет. Вячеслав Иванович подавал апелляцию, ему отказали. Мы же активно занимались организацией в Юго-Восточной Азии судебных процессов против должников. Для успешного проведения этих процессов нам были необходимы живые свидетели, в первую очередь главный — руководитель банка. Тем более на показания Тео мы рассчитывать не могли — неизвестно было, как он себя поведет при этом. А на кону стояли огромные средства! В этой ситуации по инициативе Геращенко появилась петиция Госбанка СССР в ЦК КПСС и Президиум Верховного Совета о целесообразности использования Рыжкова как нашего свидетеля в судебных процессах против должников Банка. Письмо подписала группа товарищей. И в этих высоких организациях оказались разумные люди, они дали ход документу и согласие было получено.

После этого у Рыжкова стали активно брать показания, их нотариально заверяли и использовали при выдвижении исков. Здесь уже было много работы у Титовой, меня, наших сингапурских адвокатов, в частности Дениса Ли, брата премьер-министра Республики Ли Куан Ю. Мы периодически встречались в Бутырке с Рыжковым, опрашивали его, составляли протоколы, переводили их на английский язык. Любопытно, что вначале руководство тюрьмы не могло решить, где нам проводить эти встречи. Наконец предложили это делать в красном уголке. Я участвовал в таких встречах два или три раза.

После объявления приговора многие должники вздохнули спокойно, надеясь уже отбиться от претензий банка, после же появления показаний Рыжкова возвраты кредитов ускорились. Тем более что и мы к тому времени сумели неплохо узнать ситуацию.

Проблемы возникали с кредитными делами, не надлежащим образом оформленными. Таких было немало. Зачастую вначале выдавали кредиты, а потом Тео пачками готовил бумаги и приносил их на подпись Рыжкову. Что было, безусловно, серьезным нарушением. Мне представ-

ляется, что у Тео был личный четкий учет и контроль, чего не скажешь в целом о Банке.

Трудно было работать с долгами холдингов Амоса Доу (Группа «Мосберт») и Эдди Вонга («Группа Эдди Вонг»), входящих в тройку крупнейших наших клиентов. Вместе с уже упоминавшимся ранее бизнесменом Энг Тенг Фонгом.

«Мосберт» полетел первым. У компании было много недвижимости разбросанной по всему миру: в Юго-Восточной Азии, в Канаде, и Латинской Америке, в Австралии...

Эдди Вонг располагал недвижимостью в основном в Гонконге и Сингапуре. Ему принадлежал также «Pacific Atlantic Bank» в Панаме. И он занимался активно шиппингом. У нас даже оказались заложеными его акции курортной компании «Hong Kong resort» на самом большом острове Гонконга Лан Тау, владеющей значительной частью этого острова. Когда мы оформили залог, английские власти (Гонконг был тогда под английской юрисдикцией) не разрешили нам оставить их в своей собственности, а заставили продать указанным ими фирмам. Позже на «нашей земле» был построен крупнейший в регионе аэропорт Лан Тау, а остров теперь соединен с материком мостом.

Эдди Вонг выбрал известную тактику защиты — нападение. Не желая отдавать долги, он начал с нами судиться. Обвиняя нас в подрыве его бизнеса. Один из самых сложных судебных процессов Банк вел с Эдди Вонгом в Гонконге, где В. В. Геращенко и Дэнис Ли защищали интересы Банка против попыток Эдди Вонга нанести дополнительный ущерб Банку. Он, кстати, до сих пор жив и ведет бизнес.

Через некоторое время меня сделали старшим группы и ко мне в 1979 году пришел на работу совсем молодой сотрудник Алексей Чернов, который также стал заниматься анализом документов Сингапура, выезжать туда для сбора материалов и оказания практической помощи. И, собственно, он тоже вырос как специалист на работе с этим банком.

Все это время мы о ходе реализации программы выхода из кризиса докладывали руководству Госбанка СССР, который с осени 1976 года возглавил Владимир Сергеевич Алхимов. Конечно, о своей диссертации я уже не думал! Работы было очень много. В 1977 году Госбанком СССР было принято решение проводить регулярные проверки всех заграничных банков, и мне, как одному из специалистов, пришлось участвовать и в них. Так я проработал в ГВЭУ без отпуска, но в постоянных разъездах до 1980 года. Став практически частью сингапурской команды Виктора Владимировича Геращенко.

Осенью 1980 года в Сингапуре скончался один из замов Управляющего Отделением — Владислав Михайлович Косолапов. Сердечный приступ у него произошел, когда он ехал на машине с работы домой. Человек он был уже в возрасте, а постоянное напряжение на работе, да и климат Юго-Восточной Азии, не благоприятствовали сердечникам.

Квота местных властей для советских сотрудников в Банке была четыре человека. Кроме Геращенко и Косолапова в Сингапуре тогда работали Александр Георгиевич Рыченков (сейчас он работает в Центральном банке РФ) и Абики Варданович Хштоян, которые до этого набирали опыт работы в Лондоне. Оставшись втроем, работать в Отделении стало еще более сложно, и Виктор Владимирович поставил вопрос об оперативной замене. Стали искать подходящую кандидатуру. Я был всегда под рукой, до 1980 года у меня был серьезный недостаток — я был холост! Пять лет не ходил в отпуск, и у меня просто не было времени обустроить личную жизнь!

После решения семейной проблемы Геращенко запросил меня в штат, так как мне не требовалось времени, чтобы быстро включиться в работу. Однако я еще был нужен Госбанку в Москве, и меня не хотели первое время отдавать. Но в конечном счете Виктор Владимирович настоял на своем. Тем более что в Москве уже профессионально подросла моя замена: Чернов и некоторые другие сотрудники. Так в ноябре 1980 года я стал заместителем Генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка. Отвечал я за кредитную работу: кредитование новых клиентов и выяснение отношений со старыми. Надо сказать, что весь период моего пребывания в Сингапуре главной задачей, стоящая перед Отделением, была по-прежнему ликвидация последствий кризиса. Новым бизнесом заниматься было можно, но у нас были жесткие ограничения; в частности, нельзя было кредитовать недвижимость, промышленность, шиппинг и ряд других направлений. Но надо знать Виктора Владимировича, чтобы понять, насколько пунктуально он будет выполнять эти требования. Геращенко сразу сказал, что мы будем заниматься тем, чем выгодно, поскольку — мы нормальный банк. Им в Центре все равно не видно, как здесь более эффективно снижать потери и восстанавливать престиж Банка. В конце 1981 года закончился срок работы у Геращенко (обычно совслужащие работали по 4 года). Он вернулся в Москву, где за самостоятельность в принятии решений Виктора Владимировича подвергли критике. Как всегда, нашлись «доброжелатели» и доложили по инстанциям, что Геращенко не выполнял решения ЦК КПСС по сворачиванию бизнеса Банка в Сингапуре. Вопрос стоял столь серьезно, что было приостановлено назначение Геращенко зампредом Внешторгбанка СССР, он стал руководителем департамента валютных операций. И тут, надо отдать должное, на защиту Геращенко встал ряд товарищей, и в частности, проявила свой железный характер Титова. Галина Аполлоновна, будучи беспартийной, заняла настолько принципиальную позицию, что руководители Госбанка СССР дрогнули. Тем более что все понимали — у нее нет никаких корыстных мотивов защищать Геращенко — Титова всей своей жизнью доказала, что она стремиться только к торжеству правды. И тогда началось переосмысление ситуации. Однако заместителем Внешторгбанка СССР Виктора Владимировича назначили только через год или два, правда, сразу первым.

После Геращенко управляющим Банка в Сингапур назначили Дровосекова. Владимиру Алексеевичу в Сингапуре не нравилось, он там проработал только пару лет до 1984 года. Причем практически сразу после прихода начал готовить себе замену. Я в его поисковый список не входил, будучи молодым специалистом — мои коллеги были на 10–15 лет старше. К нам вызвали первым замом Валентина Дмитриевича Буденного, имеющего опыт работы в Иране. В начале 1984 года он сменил Дровосекова. Я продолжал работать на своем участке. В том же году истекал срок моего нахождения в банке, однако оказалось, что замену найти сложно, а я хорошо ориентировался в сложных вопросах функционирования Отделения. В результате мне стали продлевать срок пребывания, вначале по полгода, потом по три месяца и так продолжалось почти два года. Уехал я в Москву только осенью 1985 года.

В 1977 году Управление заграничных банков перевели из Госбанка во Внешторгбанк. Куда я и пришел заместителем начальника управления по контролю за деятельностью заграничных банков (УКодЗ). Тогда же я стал членом наблюдательного совета Моснарбанка в Лондоне. Начальником управления был Владимир Георгиевич Малинин, работавший до этого в Лондоне, Бейруте и Люксембурге. В 1988 году после реорганизации Внешторгбанка СССР во Внешэкономбанк Малинин был назначен зампредом Банка, а вместо него моим начальником стал Олег Иванович Лапушкин, также до этого работавший в Лондоне и Бейруте.

### **Снова Сингапур**

Я проработал во Внешэкономбанке до июля 1991 года, когда меня вновь направили, но уже управляющим, в почти родное Сингапурское отделение. Буквально через три недели после моего приезда в Сингапур в Советском Союзе случился августовский путч. Про нас сразу забыли, но жизнь и работа в Банке продолжалась.

В том же году произошло еще одно интересное событие. 19 ноября мы готовились отпраздновать 20-летие образования Отделения. На торжественный прием были приглашены большие гости, руководители страны, по крайней мере, возглавляющие финансовый сектор экономики Сингапура. На юбилей приехали уже председатель Госбанка СССР В. В. Геращенко и Председатель Московского народного банка Александр Петрович Семикоз. По поводу этого события была выпущена специальная юбилейная медаль.

Накануне мероприятия мы втроем (Геращенко, Семикоз и я) пошли поужинать в мужской компании. Было о чем поговорить, поэтому в резиденцию, где все мы жили, вернулись только в начале двенадцатого. Там увидели явное оживление. Время было напряженное, и мы держали специальную охрану. Ее ввели после того, как Банк начал в судебном порядке взыскивать с клиентов просроченные долги, и нам по этому поводу постоянно шли угрозы. После начала войны в Афганистане охрана

была усилена, а после чеченских событий на заборе появилась еще защитная решетка.

Сообщение о том, что меня срочно ждут в местном Центральном банке<sup>1</sup>, передал взволнованный охранник. То, что меня ищут уже с 9 часов вечера, подтвердила также моя жена. Тут же раздался звонок от дамы, возглавляющей подразделение Центрального банка Сингапура, курировавшее наш банк. Мне было указано немедленно вместе с главным бухгалтером, взяв в банке соответствующие бухгалтерские книги, приехать в Центральный Банк. Я возмутился: «Вы, что, с ума сошли! Двенадцать ночи! Что случилось?» Мне ответили, что сказать ничего не могут, но ждут немедленного появления.

Я начал советоваться со своими начальниками, что делать. Как мы узнали чуть позже, из Америки шла волна, направленная на закрытие совзагранбанков. После распада СССР, американцы выставили это в качестве одного из условий оказания финансовой помощи новой России. Американцы воспринимали эти банки как канал, который они не могут контролировать. Решение было принято, его провели через Межгосударственный экономический комитет, возглавляемый И. С. Силаевым.<sup>2</sup> Американцы просто на него надавили, и он подписал необходимые бумаги. Дело было оформлено как пожелание «большой семерки». В ней США на рабочем уровне представлял человек из Госдепа. И именно он проводил эту «антисоветскую» линию среди коллег из «G7». Навязать свое решение им, видимо, было несложно. 18 ноября Банком Англии было принято решение закрыть Московский народный банк. Это решение было согласовано с Центральными Банками Франции и Германии. Они должны были закрывать наши банки Eurobank (Евробанк в Париже) и Ost-West Handelsbank (Ост-Вест Хандельсбанка во Франкфуртена-Майне) на следующий день. Более мелкие совзагранбанки в Австрии, Люксембурге, Швейцарии тоже подлежали закрытию.

Что же произошло дальше? Разница во времени между Лондоном и Сингапуром — 8 часов. В 9 часов вечера в Сингапуре в Лондоне было только еще 1 час дня. Именно тогда информация о принятом Банком Англии решении пришла в Центральный банк Сингапура. Без закрытия местного отделения приниматься за лондонский Моснарбанк было нельзя, поскольку на практике во избежание судебных исков банк закрывают сразу и во всех странах его присутствия одновременно. Ошибка англичан состояла в том, что они забыли (или не посчитали нужным) предварительно посоветоваться с сингапурскими коллегами. А зря! Именно это и сыграло ключевую роль. Сингапур — это бывшая колония Великобри-

<sup>1</sup> Центральным банком в Сингапуре обычно называют Валютные власти, т. н. MAS Monetary Authority of Singapore. Существует также Эмиссионный центр — Board of Commission of Currencies (*прим. авт.-сост.*).

<sup>2</sup> Все было организовано стремительно. Силаев был назначен председателем нового комитета и премьер-министром Экономического сообщества, объединившего суверенные республики буквально за несколько дней до этих событий — 14 ноября 1991 года. Следует добавить, что ни комитет, ни новый «премьер» не обладали какой-либо реальной властью (*прим. авт.-сост.*).

тании, и как все «бывшие» она имела специфические отношения с метрополией.

Сингапур восстал! Сингапурские власти не были посвящены в планы «семерки» по закрытию заграничных банков и не были готовы к финансовым последствиям закрытия банка в Сингапуре. Они очень заботились о репутации своего финансового центра и понимали, что не согласованное с ними решение о закрытии Отделения Моснарбанка может привести к финансовым потерям в Сингапуре, в том числе и за счет Главной конторы в Лондоне. С какой стати они должны нести потери?! Весь вечер (пока мы ничего не знали), а потом и ночь они лихорадочно решали, как им избежать принятия неблагоприятного для Сингапура (и для нас, конечно) решения.

Мы тоже совещались — ехать нам в Центральный банк Сингапура или нет. У нас раздавались звонки через каждые десять минут, нам уже предлагали предоставить машину. Наконец меня благословили, и я поехал разбираться, с инструкцией постоянно держать руководство в курсе дела. Прибыл я туда в час ночи, и до трех мы анализировали ситуацию. Постоянно я поддерживал связь с Геращенко и Семикозом. Они же начали названивать в Москву и Лондон. У Александра Петровича были хорошие отношения в Банке Англии — он взял его на себя. Виктор Владимирович начал искать через приемную правительства Гайдара (ставшего вице-премьером России за десять дней до этого — 7 ноября). В Москве тогда было 9 вечера. Сингапурским утром нашли Егора Тимуровича. И он пообещал вступить за совзагранбанки. В результате договорились с Банком Англии, что в случае если Гайдар даст официальное поручительство за Моснарбанк, его не будут закрывать. Там работали также разумные люди, понимающие последствия подобных политических решений.

Все это, напомним, происходило на фоне подготовки большого юбилейного приема! Наши сингапурские кураторы из Центрального Банка требовали, чтобы я вызвал ночью дилеров и поручил им, учитывая разницу во времени, стягивать все свободные ресурсы в Сингапур для поддержания ликвидности. Ночь выдалась та еще!

Два дня мы очень активно работали в Сингапуре, Лондоне и Москве и, конечно, ожидали результатов заступничества российского правительства. Банк Англии, после представления Сингапурского Правительства, при этом жестко заставлял нас сделать все, чтобы обеспечить безопасность Сингапура, в случае если запланированные действия будут произведены.

Днем 19 ноября мы с Геращенко и Семикозом должны были идти на прием к министру финансов Сингапура, который одновременно являлся Председателем Центрального Банка и который еще был не в курсе происходящих ночью событий. Кураторы указали нам, чтобы мы ничего ему о сложившейся ситуации не говорили. Понимали они и то, что нельзя отменять прием — на него приглашено все местное «комьюнити». И это в конце концов тоже сыграло свою роль в положительном итоге этой истории.



В результате Банк Англии принял решение отложить закрытие Московского народного Банка на два дня! Этих дней нам хватило, чтобы выстроить защиту и не допустить закрытия наших банков за границей. Так что в те ноябрьские дни 1991 года заграничную банковскую систему России фактически спас от разрушения Центральный банк Сингапура! 19 ноября был большой прием. Собралось много клиентов, партнеров — руководителей местных банков. Были приглашены первые лица Валютных властей страны. По договоренности с кураторами мы никому не сообщали о произошедших событиях. Но в душе у нас всех было беспокойно — процесс в Москве и Лондоне развивался. Тем не менее, юбилей прошел на хорошем уровне.

На следующий день мы получили письмо от Валютных властей страны о том, что начинается комплексная проверка банка. Буквально сразу после прихода письма в банке уже работала большая комиссия (около 15 человек!). Стало понятно, что проверка необычная — в банке фактически была введена временная администрация. Управление им неформально, но полностью перешло к представителям Валютных властей Сингапура. Это означало, что ни один платеж без их визы теперь пройти не мог! Целью проверяющих было накопление валютных средств на счетах нашего банка. В этой связи из банка должен был уходить только минимум денег. У нас создавались резервы, чтобы банковская система Сингапура не пострадала в случае нашего банкротства. Работа же банка при этом фактически остановилась.

Приведу только один пример. В нашей резиденции для охраны была построена сторожевая будка. В ней прохудилась крыша, что представляло естественные неудобства сотрудникам, кстати, местным жителям. Надо было провести работ всего на каких-нибудь 500 сингапурских долларов. Целый месяц нам не давали этого сделать, считая данную трату не входящей в число необходимых.

Все банки в Сингапуре знали о нашем положении, о том, что в банке фактически введена временная администрация. Банки закрыли на нас все депозитные линии, мы не могли привлекать ресурсы и у нас очень жестко стоял вопрос с ликвидностью. Клиенты страдали от задержек нами платежей, но терпели. Они были привычны к кризисам и стоически переживали временные трудности.

Цена на недвижимость здесь циклично падает раз в десять лет. Все помнили последний экономический кризис 1985–1986 годов. Мы его, учитывая опыт середины 70-х, прошли очень легко. Банк абсолютно не пострадал — даже резервов создавать не пришлось.

В середине 80-х годов обанкротилась большая промышленная компания «Pan Electric». Ее кредитовали практически все банки Сингапура. К счастью, мы вновь оказались в тот момент в стороне.

Наша новая ситуация усугублялась тем, что главный акционер Моснарбанка — Внешэкономбанк обанкротился и не мог ничем помочь. И если в Лондоне Банк Англии закрывал на это глаза, понимая, что ситуация по-

литическая, а не коммерческая, то сингапурские власти стали на формальную позицию, требуя нас ответить, когда у банка появится дееспособный акционер. Так что мне пришлось регулярно этот же вопрос переадресовывать Центральному банку России. Следовало срочно переоформлять акции.

Такое решение было принято в феврале или марте 1992 года. Нашим акционером стал Банк России. Для этого заместитель председателя Банка России Дмитрий Владиславович Тулин несколько раз приезжал в Сингапур, встречался с Валютными властями, давал обещания не бросать нас на произвол судьбы.

Банк России начал оказывать нам финансовую поддержку уже в декабре 1991 года, так что стало возможным на что-то надеяться.

А проверка продолжалась до 23 марта 1992 года! После этого мы наконец вздохнули спокойно!

За период с августа 1991 года банк значительно усох. Баланс сократился, наверное, вдвое. Значительно уменьшился объем операций. Хорошо, что достаточно лояльными оказались наши клиенты. Они с нами пережили уже не один кризис и понимали, что все бывает.

С конца марта 1992 года мы начали восстанавливать банк. То, что нам разрешили работать, проведя через такое чистилище, теперь было для других банков хорошей рекомендацией. Они начали возобновлять операции с нами.

Рутинная, напряженная работа по восстановлению и укреплению банка продолжалась полтора — два года. После этого мы вышли на уровень августа 1991 года. Однако оставались проблемы с ликвидностью, так как мы лишились поддержки государства, после ликвидации централизованной системы руководства банковской системой. Фактически развалилась социалистическая система и ее экономическая организация СЭВ. Страны, входящие в СЭВ, мы также еще недавно обслуживали.

Централизованного направления бизнеса в банк мы лишились, перестав эксклюзивно обслуживать внешнюю торговлю страны. Перед нами встала дилемма: что делать и как жить дальше?!

Банк России готов был какое-то время поддерживать нас финансово, но рекомендовал нам быстрее искать свою нишу для работы в рыночных условиях. У него самого было достаточно проблем.

Чем мы и занялись. Фактически нужно было трансформировать социалистический советский банк в капиталистический международный банк. И хотя Московский Народный Банк с 1915 года работал на Западе, пуповина, связывающая нас с Советским Союзом, обеспечивала банку стабильность. Когда пуповина была перерезана, мы поняли, чего лишились!

В первую очередь требовалось выработать долгосрочную реалистичную стратегию своей деятельности, определить, какой бизнес развивать ближайшие пять, а лучше десять лет. Под стратегию нужно было подготовить бизнес-план с показателями на каждый год и даже поквар-

тальными. Соответственно этому плану требовалось выстраивать организационную структуру банка. Вся данная работа должна была быть оценена рейтинговыми агентствами с целью утверждения Банка в качестве надежного партнера на рынке. В то время таким агентством, делающим рейтинг нашего банка, было Международное рейтинговое агентство Fitch. Они еще в 1988 году сделали первый рейтинг банка — это был «BBB».

Fitch Ratings было основано Джоном Ноулзом Фитчем 24 декабря 1913 г. как издательство Fitch Publishing Company. Издательство Fitch Publishing Company начинало свою деятельность с публикаций финансовых статистических данных, и одним из клиентов компании была Нью-Йоркская фондовая биржа. Вскоре компания стала признанным лидером в представлении ключевых статистических данных членам инвестиционного сообщества через свои издания.

В 1924 г. для удовлетворения растущего спроса на независимые исследования по финансовым инструментам Fitch ввело широко известную сейчас рейтинговую шкалу от «AAA» до «D». Введенная рейтинговая шкала, в сочетании с глубоким и детальным анализом, проводимым инвестиционными экспертами агентства, быстро завоевала признание и стала ориентиром в принятии инвестиционных решений.

Fitch было одним из трех агентств, которые первыми получили общенациональное признание как статистические рейтинговые организации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США в 1975 г.

Информация с сайта компании

В 1991 году по понятным причинам рейтинг Банка полетел (спустился ниже «B»), после чего его перестали присваивать. Надо было срочно организовывать программу по восстановлению рейтинга, если мы хотели нормально работать. Получить следовало рейтинг инвестиционной категории — «BBB»<sup>1</sup>.

У нас стояла задача уйти от поддержки акционеров и привлекать ресурсы с рынка. В отличие от Лондона, в Сингапуре всегда была местная клиентура, которую мы кредитовали. Но, памятуя о старых ошибках, мы старались меньше связываться с «шипингом» и недвижимостью и упор делали на торговлю. Все больше мы стали обслуживать внешне-торговые операции России со странами региона, стран региона между собой.

<sup>1</sup> BBB — достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

B — более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако в настоящее время имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объеме (информация с сайта компании).

Активно включились в финансирование российского ВПК. Азия уже тогда рассматривалась как очень перспективный рынок для «Рособоронэкспорта». Естественно, мы работали и с МАПО, вели переговоры с Малайзией по финансированию ею закупок российских МиГов. Первую сделку, однако, выиграл наш французский сестринский банк — Эйробанк.

Согласно договору, подписанному в Куала-Лумпур 7 июня 1994 г., Малайзия приобретала 18 истребителей МиГ-29, включая два учебно-боевых МиГ-29УБ. Общая стоимость контракта была 560 млн долл. Первые МиГ-29 прибыли в Малайзию в апреле 1995 г., а последнюю машину доставили 5 июня того же года. Этот контракт стал самым крупным заказом ВВС Малайзии и выводил страну на третье место по закупкам российской авиатехники после Китая и Индии (*прим. авт.-сост.*).

В следующих сделках удалось поучаствовать и нам. В том числе и в поставках военной техники в Индонезию. Делать это из Лондона было нельзя по политическим соображениям, англичане традиционно поддерживают конкурентов нашего ВПК, в первую очередь американцев. С местным менеджментом приходится считаться. Сингапурские же менеджеры банка, как и все китайцы, во главу угла ставят получение прибыли. Им все равно: чем и с кем мы торгуем.

Сделав данное направление одним из основных в деятельности отделения, мы подготовили необходимых специалистов и стали лидером в этих операциях.

Вообще в работе с персоналом произошли большие изменения. Общая численность персонала составляла 60–70 человек. В 90-х годах не стало иммиграционных квот Валютных властей (установленных ранее для коммунистических стран) на число российских граждан в штате банка. В 70-х годах это число ограничивалось тремя. В. В. Геращенко в конце 70-х, ссылаясь на сложное положение банка, пробил четвертое место.

В 90-х годах официальных квот не стало, но местные власти продолжали защищать свой внутренний рынок от эмиграции, поэтому каждое приглашение иностранца по-прежнему надо было обосновывать в Министерстве иммиграции. Необходимо было писать на кандидатов объективки, с подробным описанием их должностных обязанностей. Все оформление занимало несколько месяцев.

В 1991 году у меня работали финансовый директор Д. Л. Мозгин, начальник отдела И. Г. Хачатуров и старший экономист В. К. Кузнецов. Увеличивать это число было не целесообразно. В России царил хаос, и новые сотрудники оттуда не могли принести с собой бизнеса.

После окончания контрактов у моих коллег я стал набирать людей под конкретные отраслевые направления. Один человек занимался оборон-

кой, один — торговлей и третий — привлечением валютных ресурсов. Местным же бизнесом занимался китайский менеджмент.

Появился ряд клиентов, занимающихся посреднической торговлей между Россией и Китаем, в частности, металлом, удобрениями, продуктами химической промышленности. А в 2000 году для активизации связей с китайскими клиентами мы сами открыли представительство Банка в Пекине.

Я ездил на заводы «Запсиб», КМК, вел переговоры, знакомился с производимой там продукцией. В основном клиенты покупали сталь и сталепродукты.

В то время мне особенно много приходилось ездить. Я был на всех региональных конгрессах, выставках. В частности, много связей мне давал ежегодный банковский конгресс во Владивостоке. Взаимодействовать следовало с руководителями новых российских компаний и банков, поэтому данную работу я не мог перепоручить никому.

Количество же иностранных клиентов постепенно уменьшалось, банк больше не занимался активной международной экспансией, как во времена Рыжкова. Не считая российских фирм, более 90% клиентов были теперь сингапурские.

Бизнеса же из России в Сингапуре, как не было, так и почти и не появилось. В 70-х — 80-х годах здесь работали совместная компания «Синсов», по обслуживанию советских торговых судов, «Марисско» — совместное предприятие по переработке рыбы да ряд небольших магазинов, продававших электронику, другую технику и сувениры советским морякам. Сейчас появилось, может быть, с десяток мелких российских фирм, перепродающих на родину азиатскую бытовую технику. Для торговли удобением была создана компания «Агросин». Вот и все!

В 1995 году, во время одного из визитов Председателя Банка А. Семикоза мы, обсуждая варианты расширения бизнеса в целом для Банка, пришли к решению создать дочерний банк в Москве. В России налаживалась экономическая жизнь, и оттуда пошли и Европу и в Азию клиенты. В этой ситуации московский «Моснарбанк» мог помочь, как Лондону, так и Сингапуру. Нам нужен был человек, который мог бы его возглавить и захотел бы это сделать. Моим замом в тот момент был Илья Константинович Ломакин. Ситуация у нас явно налаживалась, и энергичный по природе Илья Константинович, не видя большого размаха бизнеса в Сингапуре, стал тяготиться своим местом. Кредитные вопросы, за которые он отвечал, решались уже сами по себе. Ему же нужен был размах, который мы после совета с Александром Петровичем ему и предложили. Вначале Илья Ломакин воспринял предложение как попытку его выслать из Сингапура, но после того, как мы ему объяснили, какие задачи на него возлагаются, он загорелся. Лучше него все равно эту работу никто бы из нас не сделал. Если мы с Семикозом давно жили за границей и не могли уже адекватно воспринимать, что происходит в России, то Ло-

макин был тесно связан с ней и в Москве всегда себя уютно чувствовал, поддерживая с ней постоянную связь, даже когда выезжал на работу в ту или иную страну.

Материально он ничего также не терял. Более того, у него появлялись новые возможности по росту и развитию. Новый банк был вписан в стратегию развития группы Московского банка. Не учли мы тогда только надвигающийся финансовый кризис 1998 года. А кто в 1995 году мог предполагать это?

К середине 1997 года Сингапурское отделение банка перешло на самофинансирование, хотя депозитная линия Центрального банка еще существовала. Но и эта помощь постоянно уменьшалась.

В июле 1997 года руководство Центрального банка приняло решение, что я свою роль выполнил и после отпуска мне предложили переехать в Лондон и возглавить Московский народный банк.

Фактически приступить к выполнению обязанностей я сумел только в октябре. До этого сдавал дела в Сингапуре и принимал в Лондоне. Ситуация в банке в Лондоне была более сложной, чем в Отделении. Коллеги никак не могли разработать свою стратегию, найти свою нишу. По некоторым операциям начались судебные дела. Мы еще в Сингапуре видели, как лихорадит Лондон.

Осенью 1997 года начался азиатский кризис. Оценить его масштабы на первом этапе было очень сложно. Так, на сессии МВФ, проходившей в сентябре в Гонконге, этот кризис не рассматривался как системный. Называли его негативным изменением рынка. Когда же я приступил к работе в Лондоне, он охватил уже почти всю мировую банковскую систему. Но так как Московский народный банк работал в основном с российской клиентурой, его данный кризис не задел, в Сингапуре мы тогда держались достаточно изолированно и тоже не пострадали.

Пострадал только я лично. Пока я занимался приемом-передачей дел в Лондоне и Сингапуре, азиатский кризис развивался столь стремительно, что мои деньги, вложенные в акции в Сингапуре, подешевели в 12 раз!

Отбросил же Московский народный банк вновь назад на два — два с половиной года не азиатский, о котором у нас мало кто знал, а российский финансовый кризис 1998 года. При этом отделение в Сингапуре в силу выстраданной за годы стратегии и приобретенной закалки понесло гораздо меньший урон.

Но что ж делать, нам не впервые приходилось все начинать сначала.

### **Борьба за самостоятельность и за существование**

Кстати, несколько слов об истории возникновения Отделения Московского народного банка в Сингапуре.

Он вначале планировался как отделение Внешторгбанка. По этому поводу в 1971 году даже было принято решение ЦК КПСС. Случилось это



после встречи Премьер-Министра Сингапура Ли Куан Ю с А. Н. Косыгиным. Позже это решение пришлось переделывать, так как Внешторгбанк, в силу его государственной принадлежности, не приняли местные власти.

В сентябре 1970 года я прибыл в Москву после полуночи, рейсом «Аэрофлота» из Каира. Меня встречал почетный караул высоких русских гвардейцев, освещенных прожекторами. Они передвигались подобно роботам и, когда меня попросили поприветствовать их по-русски, отвечали в унисон. Осмотр почетного караула завершился маршем, который был впечатляющей демонстрацией агрессивности и силы. Все это было задумано, чтобы произвести впечатление, и я действительно был впечатлен.

В Кремле я посетил тучного Председателя Верховного Совета Николая Подгорного. Мы провели переговоры за завтраком. Подгорный говорил об улучшении культурных и экономических отношений между странами и не произвел на меня никакого впечатления. На следующий день мы полетели в Сочи, а потом, по гористой дороге, пролежавшей вдоль побережья Черного моря, нас отвезли с нашей дачи для гостей в большой дом отдыха в Пицунде, где нас приветствовал серьезный, но недружелюбный премьер-министр. Косыгин с гордостью показывал нам свою дачу, в особенности крытый бассейн с подогретой водой и большими раздвигавшимися дверями, которые работали от нажатия кнопки. Я провел приблизительно два часа, разговаривая с ним перед обедом...

Он был готов посылать в Сингапур для ремонта все типы судов, включая советские военные корабли. Косыгин добавил, что его заместитель по вопросам внешней торговли посетит Сингапур, чтобы оценить перспективы развития торговли.

Косыгин поразил меня как человек тонкий и многозначительный.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Одной из тем беседы руководителей было создание в Сингапуре большого финансового центра. Советский Союз находился на пути визита Ли Куан Ю в Европу, совершаемой именно с целью привлечения крупнейших европейских банков в его страну.

Н. Косыгин поддержал инициативу г-на Ли Куан Ю, и машина по открытию отделения Внешторгбанка, а в результате Московского Народного банка в Сингапуре закрутилась.

Англичане в Банке были, как всегда, осторожными, поэтому вначале Рыжкову предложили проработать вопрос об открытии представительства Московского народного банка в Сингапуре, но в Москве уже вошли во вкус и Банку было дано поручение сразу открыть в Сингапуре отделение.

Когда отделение было создано, оно сразу попало в деликатное положение: юридически подчинялось Лондону (а значит, там несли за него ответственность), а фактически им руководили из Москвы. Такая ситуация с вариациями продолжалась до 1991 года, да и впоследствии акционеры иногда пытались руководить отделением напрямую.

Неоднократно ставился вопрос и об оформлении юридической самостоятельности сингапурского банка. Первый раз это делал я осенью 1991 года. Когда ситуация на рынке для нас была чрезвычайно тяжелая, Лондон не мог нам помочь и я обратился к председателю Внешэкономбанка Юрию Сергеевичу Московскому с предложением создать в Сингапуре самостоятельный банк, где в качестве акционеров выступали бы Госбанк и Внешэкономбанк.

Я заручился поддержкой руководителей указанных организаций в проработке этого вопроса. Однако в ситуации, когда серьезно стоял вопрос о закрытии банка, местные власти не готовы были решать вопросы о его реструктуризации. Тем более, Внешэкономбанк быстро перестал платить по своим обязательствам, и, как я уже говорил, нам было сложно ответить на вопросы: кто будет акционером, кто будет финансировать нас хотя бы на первом этапе, какова будет структура банка.

Следующий раз ставил вопрос о «самостийности» уже Семикоз в 2001 году. Оригинальность ситуации заключалась в том, что мы с Александром Петровичем к тому моменту поменялись местами. Если осенью 1991 года я возглавлял сингапурское отделение, а он — лондонский головной банк, то в 2001 году все было наоборот!

Так вот в 2001 году мы из Лондона уже не видели целесообразности предложенного решения. В тот момент, создавая стратегию работы Банка, мы включили сингапурское отделение в программу наших азиатских операций.

Как и в прошлый раз, дискуссию начинал В. В. Геращенко, но в решающей стадии он вновь покинул главный банк страны. Это произошло в момент, когда было все-таки найдено понимание сторон и мы с Виктором Владимировичем начали активно работать с Центральным банком Сингапура. Последний раз с Управляющим директором Валютных властей Сингапура г-ном Ко мы с Геращенко встречались в марте 2002 года в Базеле на Базельском комитете руководителей центральных банков. Виктор Владимирович тогда уже выглядел озабоченным и на следующей неделе покинул пост Председателя ЦБ РФ.

15 марта 2002 года Президент РФ В. В. Путин направил письмо спикеру Госдумы Селезневу, в котором предложил, в соответствии с пунктом «г» статьи 83 Конституции, досрочно освободить В. В. Геращенко от должности Председателя Центрального банка. Основание — личное заявление Геращенко. Игнатьев сменил Геращенко 20 марта 2002 г. (*прим. авт.-сост.*).

Вскоре после ухода В. Геращенко с поста Председателя Внешторгбанка — потенциального акционера самостоятельного банка в Сингапуре — ушел Юрий Валентинович Пономарев и продолжить диалог было уже некому! Сергей Михайлович Игнатъев пришел в Банк России с твердым убеждением о необходимости продажи всех заграничных банков. Такое решение было принято, когда Игнатъев еще работал в Минфине и был его участником.<sup>1</sup>

Процесс подготовки и продажи Банком России своих частей в капиталах заграничных банков занял более трех лет, и в декабре 2005 года Московский народный банк, как и ряд других росзаграничных банков, был продан Внешторгбанку. История «Моснарбанка» закончилась, началась история «ВТБ-Европа».

---

<sup>1</sup> Первым заместителем Министра финансов Российской Федерации он был 1997–2002 гг. (*прим. авт.-сост.*).



---

---

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  
иностраннных 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*.<sup>1</sup>

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*.

<sup>1</sup> 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.



---

---

Олег Павлович  
**Тетерский**

## Парижские тайны

Моя трудовая деятельность началась в Отделе банковских кредитов Внешторгбанка СССР (ныне Внешэкономбанк) в декабре 1971 года в период прохождения практики. И уже к моменту окончания института в 1972 году я был зачислен в элитную экономическую валютно-кредитную группу, занимавшуюся организацией долгосрочных кредитов для импорта оборудования из западных стран, и сразу активно вовлечен в практическую работу по организации этих кредитов. Большую роль в то время в развитии данного направления деятельности Внешторгбанка СССР сыграл Р. Б. Серажетдинов. Под его руководством Отдел банковских кредитов буквально на глазах превратился в Управление иностранных банковских кредитов, из маленькой группы сформировались два профессионально сильных экономических отдела: валютно-кредитный и отдел компенсационных сделок, которые в последующие годы организовали финансовые операции на многие десятки миллиардов долларов.

Среди сотрудников, работавших в то время в этих отделах, можно выделить председателя Правления Газпромбанка А. И. Акимова, бывших председателей Правления Россельхозбанка А. С. Житника и председателя Правления Международного Московского банка Ю. В. Тверского, бывшего заместителя председателя ЦБ РФ В. Н. Горюнова, первого председателя Правления Российского банка проектного финансирования (дочка ЕБРР) С. Д. Коньчева, первого председателя Правления Международного Московского Банка В. Б. Судакова, бывшего заместителя председателя Правления германского Ост-Вест Хадельсбанк, гендиректора швейцарского Русского коммерческого банка И. К. Нигметзанова, Председателя Национального банка Украины В. С. Стельмаха, вице-президента банка «Фортис» Швейцария Ю. В. Тинеева, А. В. Колпакова, вице-президента «Транскредитбанка» и многих других специалистов, внесших заметный вклад в развитие банковской системы СССР и Российской Федерации.

Среди руководящих работников, игравших значительную роль в развитии этого направления деятельности банка, безусловно, следует отметить и начальника Управления иностранных банковских кредитов А. С. Маслова (позже он был председателем Правления Моснарбанка

и заместителем председателя Правления Внешэкономбанка СССР). И, конечно, руководство Внешторгбанк СССР в лице заместителей председателя банка Н. В. Никиткина, А. Р. Макеева, В. В. Геращенко, и, в первую очередь, председателя Правления Ю. А. Иванова. Особо значительную роль в этой работе, по линии Минвнешторга, сыграл замести-



**О. П. Тетерский**

**1971–1976**

Старший консультант  
Валютно-кредитного отдела  
Внешторгбанка СССР

**1976–1986**

Заместитель  
начальника отдела  
компенсационных сделок  
Внешторгбанка СССР

**1986–1990**

Директор Эйробанка  
в Париже

**1990**

Заместитель  
начальника департамента  
Внешэкономбанка СССР

**1993 — наст. время**

Председатель  
Правления Народного  
доверительного банка

тель министра внешней торговли В. С. Алхимов и заместитель начальника главного Валютного управления Минвнешторга В. Г. Комаров.

Мне повезло, что студенту-практиканту изначально давались, порой казалось, невыполнимые и сложные задания. Я сразу был поставлен на самый перегруженный и провальный в то время участок работы — кредитные отношения с банками США.

В рамках межгосударственного договора, подписанного Л. И. Брежневым и Р. Никсоном, Соединенные Штаты нам давали лимит на 500 млн долларов и предлагали альтернативу: получить под них государственную гарантию Экспортно-импортного банка США («Эксимбанк») либо долгосрочные кредиты того же банка. Мы, конечно, сразу выбрали кредиты. Зачем нам гарантии?! У нас самих рейтинг тогда был очень высокий. На свободных финансовых рынках в Европе банк мог привлекать ресурсы до 5 лет по цене ЛИБОР плюс 0,5% годовых, а депозиты до 6 месяцев по ставке ЛИБОР.

Американское государство финансировало только 45% суммы сделки, остальное следовало собирать на открытом рынке. В США тогда было около 11 тысяч банков!

Однако следовало спешить — в Конгрессе США уже обсуждалось письмо, подписанное более чем ста конгрессменами, протестовавшими против кредитных сделок с Советским Союзом, обсуждалась поправка Джексона-Вэника. Операции с СССР использовались в политической борьбе за импичмент президента Никсона. Задача выбрать предоставленный лимит буквально за полгода-год, оформив его конкретными кредитными соглашениями и контрактами, становилась политической.

В свою очередь первоначально никто в банке не мог даже определить общую стоимость американского кредита для заемщика, поскольку он состоял из разных частей с совершенно несопоставимыми условиями. Соответственно, отсутствовала возможность сравнивать эту стоимость с кредитами, получаемыми в Европе по простой и понятной для всех единой фиксированной процентной ставке (6,0–6,25% годовых) и, соответственно, с директивами, установленными по этим вопросам.

Например, по кредиту для КАМАЗа по доле кредита «Эксимбанка» на 45% стоимости оборудования, срок кредита составлял 17 лет с началом погашения через 11 лет, с фиксированной процентной ставкой 6% годовых. Оставшиеся для кредитования 45% стоимости должны были финансироваться частными банками на рыночных условиях на срок 11 лет. По каждой части применялись различные процентные ставки, комиссии, различные сроки и процедуры использования и их погашения. Переговоры показали, что и американские банки, как правило, также не могли посчитать конечную общую стоимость.

Именно тогда по поручению Р. Б. Серажетдинова я, будучи еще практикантом и не понимая до конца целей этой работы, выполнил примерные расчеты стоимости таких кредитов и подтвердил с точностью до 1 тыс. долларов США их полное соответствие бухгалтерским расчетам. Общая стоимость кредита для КАМАЗа составила, в частности, менее 6,4% годовых. Другие специалисты, как выяснилось позднее, давали результаты в диапазоне 6,9–8,0%. Мало того, что каждая 0,1% в этой сделке равнялась более чем 1,5 млн долларов США, но указанные неточности расчетов фактически блокировали завершение переговоров с американцами. Оказывалось, что их кредиты значительно дороже европейских, на которые были ориентированы директивы по ведению переговоров.

Для практической работы по поручению руководства банка я перевел свои расчеты на универсальную математическую формулу оценки единой стоимости американских кредитов. На ее базе подготовил для пользователей специальные расчетные таблицы на 240 вариантов кредитования. И за эту работу получил благодарность лично от Председателя Правления Внешторгбанка СССР Ю. А. Иванова, после чего был переведен из практикантов в указанную элитную группу. Вскоре я стал главным экономистом. Должность эта в то время была более редкой в штатном расписании банка, чем зам. начальника отдела. Это, наряду с хорошим знанием английского языка, окончательно определило мое направление на работу с кредитами США.

В те годы финансовый рынок США многократно превышал по объемам разьединенные рынки Западной Европы и на нем мы столкнулись не только с необычной ликвидностью рынка, большими сроками возможных операций, но также небывалой изоэдренностью рыночных финансовых условий и юридического оформления сделок.

Работа на этом рынке за короткое время дала значительный опыт всем сотрудникам управления и банка в целом. Отдельным направлением разрабатывалась и применялась методика оценки эффективности кредитно-инвестиционных проектов, которая по профессиональному уровню превосходила разработки в этой области Госплана СССР и других ведомств.

Я также участвовал в формировании позиции Внешэкономбанка СССР по вопросам кредитной политики и реализации крупных внешнеторговых проектов. И руководству банка удавалось нередко внести поправки

или даже заблокировать прохождение в Правительстве крупных программ импорта оборудования, плохо проработанных с экономической точки зрения.

В частности, вспоминается крупный проект «Северная звезда», поставок сжиженного природного газа в США, в том числе, с использованием метановозов ледокольного типа или даже поставок газа подводными лодками через Северный полюс, лоббировавшийся в начале 70-х годов Арманом Хаммером. США в любом случае получали бы газ по мировой или внутренней цене, заработали бы на поставках оборудования и выданных кредитах. Вся же убыточность этого, даже по нынешним временам, фантастического проекта ложилась на СССР. По такой же схеме можно было бы беспроблемно навязывать СССР горные разработки на Луне. Тогда, на мой взгляд, это представляло одну из экономических диверсий США против СССР на десятки миллиардов долларов. Тем не менее, проект получил поддержку на уровне ЦК КПСС. Из подписей ведущих ведомств стояли подписи Госплана, Минвнешторга, Миннефтегазапрома, Миннефтегазстроя СССР! Лишь самое незначительное в иерархии ведомство — Внешторгбанк СССР блокировало подписание документа, до тех пор, пока практическая нереализуемость проекта не стала очевидной для всех.

Все это требовало существенной профессиональной твердости и мужества со стороны руководства банка и его руководителя Юрия Александровича Иванова.

Возвращаясь к кредитным отношениям с США, необходимо отметить, что все 17 договоров были оформлены в кратчайшие сроки. Причем последние — буквально накануне прекращения межгосударственных экономических отношений с США и известного заявления ТАСС по этому вопросу. По ним было профинансировано около тысячи контрактов с фирмами США.

Всего в кредитовании по программе «Эксимбанка» участвовало 29 разных коммерческих банков. По наиболее престижному проекту кредитования КАМАЗа на 220 млн долларов США сроком на 11 лет поступило более 15 конкурентных предложений! При этом следует учитывать, что по покупательной способности доллар тех времен был в 2–3 раза дороже нынешнего, а рынок капиталов был значительно уже, чем сейчас.

В список профинансированных по этим кредитам объектов входили: строительство КАМАЗа (первая и вторая очередь) — 220 и 110 миллионов долларов США, комплекс по производству и экспорту аммиака, (в него входили Тольяттинский аммиачный завод, аммиакопровод на Одессу, Одесский припортовый завод, заводы азотных удобрений в Тольятти, Горловке и др.) — всего около 360 млн долларов США, гостиница «Международная» и Международный торговый центр в Москве — 110 миллионов и ряда других объектов.

Для оперативности и эффективности работы на рынке США зачастую было необходимо преодолевать существовавшие инструкции и условнос-

ти. Помню, прибегали ко мне с претензиями коллеги из Валютного управления: «Ты что себе позволяешь? Не знаешь, что ли, что не имеешь права вести переписку с банками, у которых нет короткошений с Внешторгбанком?!»

Дело в том, что ввиду вынужденных обстоятельств я взял «Банковский альманах» и веером разослал письма предложения по ряду национальных и региональных американских банков. Со ссылкой на встречу в верхах Брежнева и Никсона. И, оказалось, есть множество желающих непосредственно участвовать в «политике разрядки». Стоимость кредитов из-за острой конкуренции упала тогда очень сильно. Более того, Chase Manhattan Bank даже впоследствии вызывали на слушания в Конгресс США, выясняли, как он посмел русским по проекту КАМАЗа дать кредит по фиксированной ставке 7% годовых. Почти на 11 лет. Фактически фиксирование ставки произошло в нижней точке движения рынка, после этого ставки стали быстро расти. И краткосрочная ставка банков США быстро превысила 9–10% годовых. К этому времени мы перешли на плавающие ставки, убедив в целесообразности этого руководство банка. В дальнейшем при циклическом понижении рыночных ставок это также себя оправдало, что не могло меня не порадовать.

Следует отметить, что операции по кредитам США проходили на фоне общего бурного развития кредитных отношений с Западной Европой, а с середины 70-х годов и Японией. В их организации мне также удалось принять активное участие.

В целом 70-е годы были периодом интереснейших революционных изменений на мировых финансовых рынках, переходным периодом от ограниченного национальными границами рынка капиталов конца 60-х годов к либеральному трансграничному рынку эпохи глобализации к середине 80-х годов. Эпоха фиксированных валютных курсов, просуществовав несколько сотен лет, окончательно рухнула в конце 60-х годов, и повсеместно восторжествовали рыночные плавающие курсы валют.

В начале 70-х годов, наряду с традиционными, фиксированными процентными ставками, бурное развитие получили операции по плавающим процентным ставкам, и, как следствие, начали появляться производные финансовые инструменты хеджирования рисков, изменения валют и процентных ставок, в том числе долгосрочные процентные и валютные свопы. Толчком к этим бурным процессам послужил также резкий рост цен на нефть и темпов инфляции, потребовавшие быстрой адаптации к новым условиям экономики Западных стран.

Операции СССР, в силу их централизации и монопольной координации в рамках единой государственной политики, играли весьма заметную роль в эволюции финансовых рынков этого периода. Особенно существенным это влияние было в секторе рынка экспортных кредитов, на котором мне довелось работать с моими коллегами, организуя финанси-



вание программ импорта машин и оборудования из западных стран. Например, первые международные картельные соглашения по этим кредитам под эгидой США, возникшие в середине 70-х годов, в первую очередь ориентировались на противодействие монопольному установлению Советским Союзом условий кредитов на рынке закупок машин и оборудования. И явились логичным продолжением антисоветской внешнеэкономической политики США после разрыва собственных кредитных отношений с СССР.

Рынок торговли оборудованием (с высокими добавленной стоимостью и бюджетной эффективностью) представлял собой арену жесточайшей конкуренции западноевропейских государственных агентств по кредитованию, страхованию. Торговля на нем зачастую сопровождалась скрытым дотированием экспорта. Например, к середине 70-х годов стоимость долгосрочных ресурсов для бюджетов Франции и Великобритании достигала 12–16% годовых (т. е. доходность гособлигаций), в то время как кредиты по экспорту оборудования для СССР продолжали предоставляться по фиксированной ставке, около 6,5% годовых на срок до 10–12 лет (с погашением в течение 8,5 лет)! С другой стороны, в условиях такой высокой инфляции и сильно дотированных процентных ставок по кредитам, простая замена оплаты импорта оборудования наличными нефтедолларами на кредитные условия давала заметный экономический выигрыш. Независимо от конечной эффективности использования закупленных товаров. Поэтому государственные дотации по кредитам в ряде случаев достигали 30–40% цены закупаемого импортного оборудования.

По согласованию с Минвнешторгом была выработана и применялась на директивном уровне единая кредитная политика в отношении импорта машин и оборудования из Западных стран. Если, например, по кредитам, получаемым на эти цели Внешторгбанком СССР, применялась дотированная западными агентствами процентная ставка, 7% годовых на 10–12 лет (обычный срок кредита), то внешнеторговые организации Минвнешторга были обязаны применять ту же процентную ставку по своим коммерческим кредитам фирм поставщиков со сроком погашения не менее 5 лет. Даже если реальная стоимость денег для поставщика оборудования достигала 9–11% годовых. В результате в странах, где отсутствовала система бюджетного дотирования экспортных кредитов (например, ФРГ), возникала своеобразная кредитная пошлина для ее поставщиков, вынужденных доплачивать банкам за счет завышения цены и в ущерб своей конкурентоспособности против предложения фирм Франции, Италии и т. д. Побочным следствием такой политики является возникший в Европе в конце 70-х годов рынок обращающихся коммерческих процентных и дисконтных векселей советских внешнеторговых объединений по указанным коммерческим кредитам на покупку машин и оборудования. Эти векселя из своего портфеля периодически выпускались на рынок поставщиками оборудования, имевшими свои контрактные условия рассрочки платежа, в порядке рефинансирования своих затрат и фикса-

ции рисков процентных ставок. Доходность по этим операциям первоначально была очень высока и маржа против межбанковской стоимости ресурсов доходила до 2-х и более процентов годовых, по сравнению с 0,5% годовых по среднесрочным финансовым межбанковским кредитам. С тем, чтобы подключить к этим доходным операциям совзагранбанки и, с другой стороны, снизить и контролировать издержки рефинансирования для поставщиков оборудования, по согласованию с Минвнешторгом, в качестве директивы внешнеторговым объединениям было установлено первоочередное право Внешэкономбанка СССР по выкупу у поставщиков этих коммерческих векселей. Объем данного рынка исчислялся миллиардами долларов США и, выкупая даже незначительную часть этого объема, Внешторгбанк СССР быстро снизил и зарегулировал стоимость рефинансирования всех таких кредитов.

Совзагранбанки же активно подключились к этим операциям — высокодоходным и безрисковым. Однако в условиях быстрого роста рыночных процентных ставок и отсутствия у банков опыта и возможностей хеджирования риска фиксированных процентных ставок на срок до 5 лет, иногда эти изначально выгодные операции превращались в убыточные. Происходило это по мере роста стоимости ресурсов для их рефинансирования, в условиях отсутствия встречного покрытия фиксированной процентной ставки ресурсными операциями.

Хотя в целом, конечно, это направление оставалось высокорентабельным.

Другим важным элементом кредитной политики того времени являлось поддержание диверсифицированной валютной структуры внешней задолженности СССР и ее регулирование. По этим и другим соображениям проводилась политика использования национальных валют стран поставщиков оборудования, в качестве валюты, в которой готовились контракты и кредиты. То есть в Италии кредиты брались в лирах, во Франции во франках, а в ФРГ в германских марках.

В этой связи попытки западных агентств по кредитам перейти на кредитовании в чужих низкопроцентных валютах, как правило, не удавались, и сопровождалась жестким сопротивлением, поскольку речь, в этом случае, шла об угрозе вымывания потенциально слабых валют из валютной структуры задолженности СССР.

Вспоминается, например, сделка 1977 года по поставке из Великобритании оборудования для заводов по производству метанола на сумму более 200 млн долларов США. Английское правительство впервые потребовало применить для кредитования доллар. Мы, в свою очередь, потребовали за замену фунта стерлингов компенсацию. В виде снижения на 15–20% цены уже заключенного Минвнешторгом контракта. Обосновывали это калькуляциями разницы процентных ставок по долгосрочным долговым обязательствам США и Великобритании и необходимостью учесть расходы валютного риска фунт/доллар на 14 лет вперед специальными операциями своп на этих фондовых рынках. При этом до созда-

ния реального рынка долгосрочного хеджирования валютных и процентных рисков через международные инвестиционные фонды, оставалось еще несколько лет.

Несколько месяцев контракт был фактически заблокирован (без ущерба сроков ввоза оборудования). Процесс переговоров обострялся до предела. Уже в качестве курьеза можно вспомнить такой эпизод. Английская делегация торжественно встает, и ее глава заявляет: «От имени королевы Великобритании мы заявляем, что наша позиция твердая и не подлежит изменению! Можете ли Вы сделать такое заявление?» «Минуточку», — сказал В. Н. Горюнов, в то время заместитель начальника Управления иностранных банковских кредитов, возглавлявший нашу небольшую делегацию, и вышел из комнаты. Вернувшись через 10 минут, он заявил: «Я также от имени Внешторгбанка СССР официально заявляю о неизменности нашей позиции!» Нелишнее добавить, что ни с кем Владимир Николаевич тогда не согласовывал свое заявление, взяв всю ответственность на себе, он просто сделал вид, что уходил звонить руководству банка.

В конечном итоге, несмотря на давление англичан, в том числе через наш Минвнешторг, цена контракта была снижена. Как нам сообщили продавцы оборудования, Банк Англии заключил с консорциумом банком специальный долгосрочный форвардный валютный контракт, который позволил снизить цену контракта на требуемую величину. Так фактически начинался переход Великобритании к госфинансированию экспорта в «твердых» валютах 3-х стран. Острый финансовый кризис в Италии также вынудил нас перейти в расчеты с этой страной в доллары США.

Существенным с точки зрения понимания макроэкономических процессов и мотивации решений того времени и в последующие годы (во время работы в Эйробанке) представляется мне мотивация отказа применять валюты третьих стран для кредитов и закупок.

Глобализация экономики привела к большой волатильности процентных ставок и валютных курсов в Великобритании. Процентные ставки по депозитам на 6 месяцев по фунту стерлингов выросли с 6–7% годовых до 11–12% годовых. А доходность долгосрочных государственных займов с фиксированной ставкой выросла до 16–17% годовых. Причиной столь высоких ставок были высокие темпы инфляции из-за просчетов бюджетной и экономической политики в этой стране. Для сравнения, в ФРГ процентные ставки по долгосрочным облигациям выросли только до 9%, а в США до 10–11%.

Разницей процентных ставок и обосновывалась работниками Минфина Великобритании их политическое решение продавать впредь английское оборудование за доллары США, оформляя кредитный договор в долларах США. Со своей стороны, мы занимали позицию, что затраты по наведению порядка в финансах и на борьбу с инфляцией, являются внутренним делом Великобритании. Тем более, что касаются они только ближайших двух-трех лет и не должны ложиться на ее иностранных партнеров и получателей оборудования на весь срок кредита (около

14 лет). Высокие темпы инфляции в 1976–1977 гг. не означают, что они останутся такими же в 80-е годы. Да и сам Минфин страны при выпуске новых государственных облигаций в основном использовал плавающую процентную ставку в ожидании ее снижения. Как было отмечено выше, наша аргументация сработала.

Перенос развитыми капитальными странами, через механизм глобализации рынков капиталов, на иностранных заемщиков собственных затрат на борьбу с инфляцией и, как следствие, растущие процентные ставки по ранее выданным кредитам с «плавающими» ставками, привел в начале 80-х годов к масштабному кризису неплатежей десятков развивающихся стран. Этот кризис имел периодические рецидивы и в последующие десятилетия. Параллельно с этим процессом США и западные страны организовали скоординированный, массовый и внезапный отток средств и прекращение кредитования ряда соцстран. Тем самым практически ставя их перед фактом прекращения платежей по внешним долгам и обостряя их внутривалютную ситуацию (Польша, Югославия, Румыния).

Лишь исключительно высокая ликвидность экономики Советского Союза, благодаря огромному объему нефтедолларов, не позволила США в тот период поставить на грань неплатежей СССР и совзагранбанки. По сути это была репетиция аналогичных действий в конце 80-х годов. Когда был использован тот же метод, но скоординированный с действиями Саудовской Аравии по многократному снижению мировой цены на нефть, достичь цели — дестабилизации внешних расчетов и финансов СССР удалось.

К сожалению, наши политические круги того времени, в отличие от США, больше занимались вопросами вооружений и мало интересовались вопросами макроэкономики. За частными экономическими вопросами они не видели скоординированной экономической политики стран НАТО, проводящейся в рамках холодной войны против СССР. Отсюда отсутствие правильной политической оценки ситуации и адекватного реагирования на действия противника. А играть надо было по своим, а не по их правилам. Во-первых, при падении мировых цен на нефть на законодательном уровне следовало отметить, что новая цена носит политический характер и является объектом картельных манипуляций. На этой политической основе полностью запретить поставки энергоносителей на экспорт по цене ниже 30\$ за баррель, (Саудовская Аравия по подсказке США торговала за 10\$). Аналогично установить законодательную минимальную цену на газ. Держать эту цену вплоть до полного прекращения всех поставок в Европу и выравнивания мировых цен. Следовало не восполнять недостаток валютной выручки дополнительными поставками нефти и газа, ухудшая тем самым внутривалютное положение страны и еще более продавливая внешние товарные рынки, а естественным образом прекратить все платежи по внешнему долгу до исправления ситуации во внешней торговле. Сохранив в то же время

платежи по аккредитивам и текущему импорту и предусмотрев твердые отчисления от экспорта на обслуживание внешнего долга.

Сама угроза таких действий за 2–3 месяца привела бы в норму мировые цены на нефть и газ, обеспечила провал политики США на валютно-финансовом фронте и вернула мировые цены на уровень 30 долларов за баррель нефти. В последующем в 2006 году такой политэкономический метод, например, применила Аргентина, списав значительную часть своего внешнего долга и привязав его выплату к будущим показателям роста ВВП и результатов внешней торговли. Никто в мире не посмел ее осудить за такое решение. Игра в «супердержаву» велась не всегда последовательно, грамотно и слишком дорого обошлась советскому народу.

Нередки были случаи внешнего вмешательства в сферу формирования цены кредитуемых контрактов. Например, по закупкам на сумму более 40 млн долларов США в счет государственного кредита Канады большегрузных карьерных самосвалов для Якутского угольного месторождения. Мы выставляли требования снизить цену заключенного контракта на 400 тысяч долларов США, в связи с изменением инкассовой формы расчетов на аккредитив.

Но в банк пришел президент канадской фирмы и долго возмущался, что некие банковские бюрократы срывают ему важный контракт. Я, естественно, не признался, что являюсь тем самым бюрократом, и терпеливо объяснил гостю, что речь, наверное (!), идет об ускорении платежей по контракту на 60–90 дней и более раннему использованию кредита. Внешэкономбанк собирается платить дополнительный процент по кредиту на сумму проекта из расчета 7% годовых. Поскольку ставка по внутреннему кредитованию в Канаде составляет 12% годовых, более быстрые платежи по кредиту позволяют руководителю фирмы сэкономить на канадских банках 700 тысяч долларов США.

На следующее утро, придя на работу, я получил у вахтера конверт с запиской от руки на английском языке, примерно следующего содержания: «Я долго думал над Вашими разъяснениями и консультировался в Оттаве. Все подтверждается. Я этим же утром улетаю в Канаду и с большим удовольствием, впервые в жизни, выражаю благодарность человеку, который заставил меня уменьшить мою выручку по уже заключенному контракту, с выгодой для себя».

Однажды по просьбе В/О «Судоимпорт» удалось уменьшить уже до предела уторгованную стоимость закупаемого судна почти на 20%. В те годы нарождающегося рынка хеджирования валютных и процентных рисков за счет долгосрочных процентных и валютных свопов и других инструментов можно было достичь порой фантастических результатов. При этом судно пришлось дважды перепродавать и перекредитовывать с использованием различных кредитных налоговых и лизинговых льгот трех стран, прежде чем оно сумело так сильно подешеветь. За эту операцию по письму руководства Минвнешторга мне была объявлена благодарность приказом по банку.

Речь в данном случае шла даже не о затратах, а о судьбе самой закупки, поскольку без такого удешевления внешнеторговая организация не укладывалась в директивную цену.

Сложная бюрократическая система принятия решений того времени давала как положительный, так и отрицательный эффект. В сочетании с монополией Внешторгбанка она позволила успешно противостоять деятельности США по унификации и ужесточению условий экспортных кредитов в рамках упомянутого международного картеля. Но та же система делала затруднительным оперативную корректировку внешнеторговых решений. Например, до сих пор вспоминаю трудности, которые все испытывали при попытках «уложить» стоимость затрат по строительству аэропорта «Шереметьево-2» к Олимпиаде-80 в директивную сумму. Первоначальная фирма проектант и генподрядчик «Берлин Консалт» заранее не учла и не смогла выделить из небольшой сметы деньги, требовавшиеся для субсидирования немецким банкам ставки по кредиту, до ставки, применявшейся в то время другими странами Западной Европы. Проект был под угрозой срыва! Лишь внезапная утрата заказов крупной немецкой фирмой «Зальциттер» на поставку металлоконструкций для атомных электростанций ФРГ из-за успешных действий немецкой партии зеленых по запрещению строительства АЭС в ФРГ позволила решить этот вопрос. При этом из всех возможных проектов был выбран самый дешевый, я бы сказал, убогий. Я до сих пор придерживаюсь мнения, что великая страна, с огромными кредитными ресурсами и наводненная в конце 70-х годов нефтедолларами, безусловно, достойна парадного терминала не хуже, чем международный аэропорт «Орли» в Париже.

Так что в тот период у нас имелась значительная переговорная сила и возможность влияния на условия кредитуемых сделок.

Естественно, что наряду с другими задачами, мы стремились использовать эти возможности для направления финансовых потоков и рентабельных операций в совзагранбанки.

Однако возможности совзагранбанков по участию в этих операциях были весьма ограничены. Тем не менее, Донау-банк в Вене и Ост-Вест Хандельсбанк во Франкфурте-на-Майне вели счета и расчеты по поставкам газа в Австрию и ФРГ по сделкам газ — трубы. Эйробанк активно участвовал в экспортных кредитах Франции под гарантии КОФАС. Совзагранбанки выполняли агентские и иные функции по кредитуемым операциям, и, как отмечалось, активно участвовали в обороте векселей советских внешнеторговых организаций.

Выполняя разнообразную ответственную работу, до 35 лет я был беспартийным. Возможно, из-за этого меня никак не отправляли на стажировку за рубеж. Хотя ценили как специалиста. Этим и аргументировали дискриминацию: «Зачем тебе, Олег, стажировка? Ты у нас итак все знаешь!»

Полученный в те годы опыт мне чрезвычайно пригодился, когда по поручению руководства банка, я без отрыва от основной деятельности, был де-



легирован читать курс международных кредитных отношений студентам специального факультета по подготовке кадров в совзагранбанки Московского финансового института. А также на работу независимым экспертом в Государственную экспертную комиссию по особо важным проектам при Госплане СССР. Я участвовал в экспертизе таких проектов, как: газопровод Уренгой-Помары-Ужгород, разработка Астраханских газоконденсатных высокосернистых месторождений, разработка месторождений шельфа Сахалина и других. Вместе с другими экспертами в ходе работы удавалось вносить существенные корректировки в различные проекты, а некоторые рекомендовали Правительству и отклонить.

Самое сложное и главное очень конфликтное задание было — экспертиза проекта «Сахалин-1». Был план инвестировать по этому проекту 10–15 млрд долларов в месторождения Чайво и Одопту. При довольно больших запасах газа, нефти и конденсата проект получался нерентабельным из-за огромных затрат и рисков! У японцев была понятная задача — повесить на Советский Союз долги. Сделку лоббировали три члена Политбюро, председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков, министр газовой промышленности СССР С. А. Оруджев и министр внешней торговли СССР Н. С. Патоличев! Против же была только часть экспертной комиссии. По проекту получалось, что СССР гарантировал поставки в Японию сырья по мировым ценам, давал гарантированные прибыли японским и американским банкам и фирмам по поставкам оборудования и платежам по кредитам, возвратность которых, безусловно, гарантировалась государством. В свою очередь СССР получал убытки по инвестициям в объеме до 20 млрд долларов в течение 20 лет. При этом Отдел внешней торговли Госплана СССР поддерживая позицию своего ведомства, давал расчеты эффективности проекта, дающими благодатную картину. И это не считая невосполнимой утраты более 300 млн тонн углеводородов для будущих поколений! Даже сейчас, спустя 20 лет, когда значительно улучшились и удешевелись технологии добычи, к проекту добавлено, открытое СССР собственными силами богатое нефтью Луньское месторождение, сильно выросли цены на нефть, улучшилась инфраструктура проекта — проект «Сахалин-1» едва рентабелен. Тогда же я узнал, что являюсь агентом ЦРУ и других страшных организаций! Давление оказывал и посол в Японии. Не разбиравшийся в сути дела, но много писавший в обращения во все высшие инстанции о якобы подрывной нашей деятельности. Спасибо, меня поддержали мужественные, высокопорядочные специалисты и в первую очередь руководители банка Ю. А. Иванов и его заместитель В. В. Геращенко. Мы сумели победить. Не случайно все-таки позже в марте 1988 года Министерство внешней торговли СССР было расформировано и на его базе создано Министерство внешнеэкономических связей СССР.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Постановление Совета Министров СССР №376 «О совершенствовании организационной структуры внешнеэкономических организаций, министерств и ведомств СССР» было принято 24 марта 1988 г. Демонтаж Минвнешторга с передачей кадров и операций ГКЭС фактически начался в 1986 г. (прим. авт.-сост.).

Одновременно, чтобы дистанцироваться от Минвнешторга в апреле 1987 г. Внешторгбанк СССР официально изменил свое название на Внешэкономбанк СССР.

Принятие этого решения было вызвано справедливым недовольством работой министерства. Через его аппарат стране навязывалось большое число невыгодных сделок. Позднее за работу по Сахалинскому проекту я был награжден Орденом знака Почета.

Пикантность ситуации придавало то, что председатель Госбанка СССР В. С. Алхимов<sup>1</sup> был бывшим внешнеторговцем. При всем моем уважении к Владимиру Сергеевичу, в тот момент он, если бы мог, с удовольствием бы задавил Внешторгбанк!

Дискуссии по «Сахалину-1» совпали по времени с выдвижением моей кандидатуры на работу в сингапурское отделение Моснарбанка. Обсуждение происходило на правлении Госбанка. И аргументируя тем, что Тетерский не был ни разу на стажировке за рубежом, мою кандидатуру Председатель Госбанка СССР лично зарубает, как недостаточно опытную! Обычно кадровые вопросы решали до официальных публичных заседаний и, как мне потом сказали, такое случилось впервые в истории Госбанка СССР. Чрезвычайно удивлен был и Ю. А. Иванов. Он спросил меня: «И Вы, что? Молчали?» А, что, мне надо было в публичную полемику с председателем Госбанка вступать? Юрий Александрович одобрил мое поведение и начал подбирать мне новое место для командирования. Между прочим, после истории с Сахалином меня приняли в партию. Следующее предложение было поехать в Париж.

### Парижские тайны

Французский язык я знал ровно настолько, чтобы получить за него надбавку к зарплате. Основным у меня всегда был английский.

В феврале 1986 года я приступил к работе содиректором (заместителем директора) в Эйробанке.

Всем в банке верховодили французы. В мое время председателем был Бернар Дююи. В банке работало еще пять советских служащих и около 400 (!) французов. Главным нашим был Вячеслав Сергеевич Симаков, а его заместителем (генеральным директором) — Томас Иванович Алибегов.

В правлении было только два советских сотрудника, остальные местные. Это был тогда самый большой совзагранбанк. И по численности, и по балансу (42 млрд франков, при курсе 6 фр. за доллар). Моснарбанк был больше только с отделениями (бейрутским и сингапурским).

Советских сотрудников к практической работе не подпускали, они должны были только наблюдать! Французы очень ревностно относились к любым нашим инициативам. Этому во многом способствовало то, что кадры направляли сюда из Главного Валютно-Экономического уп-

<sup>1</sup>Алхимов В. С. — в 1960–1967 гг. — заместитель начальника, начальник главного валютного управления Министерства внешней торговли. В 1967–1976 гг. — заместитель министра внешней торговли СССР (прим. авт.-сост).

правления Госбанка СССР мало знакомые с практической банковской работой. Это подразделение в основном занималось справочно-аналитической работой, отчетностью и общим руководством деятельности совзагранбанков. Отсюда вместе с маразмом управления, идущим по линии ЦК КПСС, возникали общие направляющие указания. Невмешательство в деятельность местного персонала, ограничения на развитие местной клиентской базы и операций с ценными бумагами. То есть делалось многое, чтобы банки были убогими, не развивались, были неустойчивыми и держались исключительно на деньгах из Москвы. В свою очередь на этом фоне периодически возникали естественные последствия самоуправства, по существу бесконтрольности местного персонала в виде убытков на сотни миллионов долларов по делу отделения в Сингапуре (операции с клиентами) и нашего банка в Цюрихе (операции с золотом). В общем, французы нас воспринимали как группу контроля, регулярно отправляющую в Москву отчеты, то есть занимающуюся разной «фигней»!

А что такое французский банковский капитал? Про него еще Ленин писал, что это капитал рантье. «Капитализм, начавший свое развитие с мелкого ростовщического капитала, кончает свое развитие гигантским ростовщическим капиталом».

Ситуация к концу 80-х годов не изменилась.

Основной принцип работы французских банков был, в отличие от немецких и тем более американских, разбросать деньги по большому количеству проектов, не вникая в их суть.

Не имея своих проектов, мы шли в фарватере других банков. Но и это было не самое страшное. Хуже то, что основная политика проведения операций Эйробанка формулировалась где угодно, но только не в Москве! Поэтому, когда французское правительство распорядилось зарыть деньги в убыточном Евротоннеле, руководство нашего банка сказала: «Есть!» Пришло предложение через Креди Лионе, и мы безропотно вступили в синдикат. Едет французский президент в Африку в свои франкофонные страны (а их много!) — нужно представить политические кредиты на развитие какого-нибудь Сенегала. Пожалуйста! Эйробанк уже в консорциуме дает кредит! Ну а при чем здесь мы?!

В результате к моему приезду накопилось около 1 млрд долларов проблемных долгов только развивающимся странам. Их практически требовалось списывать. Частично (на 25–30%) они были закрыты резервами.

Конечно, среди этого долга были и «наши» грехи. Процентом на 30–40%. Невозвращенные кредиты, выданные странам «социалистического содружества» — Кубе, Польше, Югославии. Это был уже прямой вклад политики ЦК КПСС и ГВЭУ Госбанка СССР.

С проблемными долгами надо было работать.

Однако опытный Симаков (работавший в банке с 1982 года) спросил как-то меня: «Олег Павлович, что Вы лезете в производственные вопросы?»

Без Вас так все хорошо было! У Вас хороший кабинет, Вам постоянно газеты подают. Вам, что, беспокойной жизни нужно? В коллективе может сложиться впечатление, что Вы неуживчивы!»

А я не могу просто сидеть с газеткой в кабинете. Я профессионал и должен действовать! Особенно, когда вижу возможности улучшения работы в управлении банком. Я хотел реально вмешаться в проводимые операции! И то, что у меня был слабенький французский, не было проблемой. Если я знаю процесс, я с партнерами по-чукотски договарюсь.

Первое время было действительно сложно. Я, как Макар Нагульнов, осваивал язык. Каждый день я читал от начала до конца газету «Монд», смотрел телевизор и общался по-французски со своим персоналом. Причем заставлял их поправлять меня во время разговора. В результате уже через полгода, выполняя общественную работу, я на Елисейских полях читал лекцию французским банкирам на их родном языке, без бумажки. О советско-французских финансовых отношениях.

Вскоре я услышал, как Поль Де Регар из международного департамента делился впечатлением со своим коллегой: «Если месье Тетерского десантировать к папуасам, он через полгода станет, как папуас!» Так он отметил степень моей адаптации к обстановке.

Очень важно было доказать местному персоналу, что мы не простые наблюдатели! А владельцы банка, и нам не безразличны результаты его деятельности! Наконец, то, что мы профессионалы и у нас в Москве есть специалисты сильнее, чем они. Сделать это можно было только на конкретных примерах.

А мы, благодаря тому, что оперировали огромными суммами всего Советского Союза (банк все-таки был монополист), работали совершенно на ином уровне! И привнесли новое видение банковского дела.

Я стал проявлять инициативу, на меня начали «стучать» Дюпой. Тем не менее, я продолжал гнуть свою линию, и вскоре моим оппонентам крыть было нечем!

Французские коллеги привыкли к текучке. Позвонят партнеры из другого банка, предложат поучаствовать в том или ином синдикате, договорятся о доле и продолжают кофе пить. Собственных операций они фактически не делали. Основной же бизнес Эйробанку приходил из Москвы, Внешторгбанк включал его оператором во всевозможные сделки. В частности, были агентом (вместе с еще одним французским банком) по обслуживанию межгосударственного кредита на постройку гостиницы «Космос» в Москве. Благодаря этому и стали крупнейшим из 200 иностранных банков Франции.

Вначале мне доверили курировать портфель ценных бумаг банка и международные кредиты. По сути там была львиная доля всех активов. Плюс к этому я участвовал и в советских операциях, поскольку в порядке инициативы занимался разработкой и внедрением нестандартных финансовых схем.

## Как нестандартные финансовые схемы сделать стандартными, или Почему мертвые души

Начнем с ценных бумаг.

Однажды, впервые придя на Комитет по инвестициям, я узнал, что требуется разделить вновь выделенный председателем лимит на приобретение акций. Ларос, Лакост и прочие начальники — генеральные менеджеры, многоопытные и седые, завершали: «Конечно, надо приобретать «Citroen», конечно, «Peugeot!» И начинали перечислять свое никому не нужное машиностроение. Причем решение ничем не подкреплялось — сплошной интуитив! Я сижу не понимаю, что происходит, — они сейчас без меня все деньги поделят! Подаю голос: «Я бы лучше BMW купил, но вы ведь не работаете с немецкими бумагами». Тут они даже поперхнулись, будучи большими патриотами всего французского. Я начинаю развивать свое наступление: «Тогда и французского автопрома не нужно. Давайте людям помогать. Вложим средства в помойки, водоснабжение и канализацию!» У них нет никаких обоснований выступить против. По правде сказать, и у меня выступить «за» тоже. Так что мы на равных! В результате деньги поделили.

Мне тогда, наверное, везло, но бумаги коммунальных служб Парижа в ближайшие два месяца рванули процентов на 30! А выбранные коллегами упали на 15%. На следующем совещании мне было разговаривать проще. К моим словам стали прислушиваться.

Продавали и покупали бумаги, котируемые на парижской бирже, французы активно, считая это важной и полезной работой. Так действовал, в частности, дилер Морьен. Я проанализировал его работу и показал, что если бы он ничего не делал, наши успехи были бы большими. Во-первых, не пришлось бы платить комиссионных от сделок. Но самое главное было заключено в налоговых льготах. По местным законам, если ты продержал бумаги определенный срок (больше года), то налоги с них не платишь. Отсюда появляется понятие «налоговая прибыль». Французы не учитывали этого. Морьен, купив бумаги по 100 долларов и продав по 106 через 11 месяцев, конечно, получил навар в шесть долларов. Но если бы он еще месяц потерпел, я бы не платил налога с этих акций, а это значительно больше! «Теперь за такую активность, — объявил я, — будем отрубать руки! Прекратите бить посуду в лавке!»

В результате весь портфель отсортировали: что лежит в «отлежке» для налоговых льгот, чем торгуем, от чего освобождаемся и т. д.

То есть была введена система налогового управления при работе с ценными бумагами.

Надо сказать, мои действия вначале были приняты в штыки (особенно руководящим уровнем), потом же меня стали слушать.

Были еще в портфеле государственные облигации. Часть с фиксированными ставками, часть — с плавающими. Ими тоже надо было управлять. Весной 1987 года впервые появился «Матиф» — особый биржевой рынок

срочных сделок. Я тогда сказал: «Надо срочно его осваивать! Чтобы управлять рисками процентных ставок». В этом вопросе меня активно поддержал Т. И. Алибегов.

И вообще я чрезвычайно благодарен этому человеку и высокому профессионалу в его постоянной поддержке моих различных, порой рискованных и малопонятных, новациях. Большую поддержку оказывал также приехавший на смену В. С. Симакову Ю. В. Полетаев. Один из лучших специалистов банковского дела, с которым мне доводилось работать. В отличие от своих предшественников он активно проводил линию по усилению профессиональной роли советский кадров в банке. Это в целом положительно изменило атмосферу в банке. С приездом В. Б. Судакова, который тут же занялся непосредственной организацией международных кредитов и консорциумов (раньше этим занимались из Москвы), инициатива окончательно перешла к советскому персоналу. Вопрос смены французского президента банка на советского стал вопросом времени.

Итак, «Матиф» являлся условным контрактом, в нем использовалась условная несуществующая облигация сроком 10 лет, на одну условную единицу, с условной процентной ставкой 10% годовых. Их покупают и продают. При этом бумаги движутся в определенной корреляции со всем рынком реальных ценных бумаг. Однако нет риска возвратности, как у нас вульгарно говорят некоторые банкиры, «тела кредита». Есть только голый риск процентной ставки.

И вот я, имея 60–70% облигаций с фиксированными ставками, заставил коллег запродать достаточно большое количество контрактов «Матиф» и закрыть портфель процентных ставок по облигациям.

Только мы это сделали, резко выросли процентные ставки, а затем разразился мировой кризис — «черный понедельник» 19 октября 1987 года. Dow Jones упал в этот день на 23%. Все биржи попадали. Это сказалось на рынке ценных бумаг. Я же получил громадную прибыль на «Матифе»! Оказалось, наш банк стал единственным на «Плас де Пари» (то есть в Париже, как говорят французы), показавшим за четвертый квартал 1987 года прибыль по ценным бумагам.

Побежали мои партнеры к руководству хвастаться, сколько мы заработали. Пора прибыль снимать. На одной операции мы заработали многие миллионы долларов. Только мы закрыли свои позиции, рынок двинулся в обратную сторону! Ту уж мои оппоненты совсем притухли — у них за год такого дохода давно не было!

Приказом по Внешторгбанку за хорошие результаты по управлению ценными бумагами Эйробанка мне объявили благодарность. И премировали трехмесячным окладом. Здесь следует дать маленький комментарий. Мой оклад в Москве в период командировки для работы за границей был равен 100 рублям в месяц. Его давали нам, чтобы было на что жить во время отпуска. Накануне отъезда в Париж я платил партийные взносы с зарплаты в 400 рублей. Так что сумма премии была невелика, однако моральное удовлетворение — огромным.



Была у нас также большая потребность в налаживании управления процентными ставками по кредитному портфелю. Ресурсы у нас короткие. Москва депозиты дает по Libor, а выдаваемые нами кредиты в основном по фиксированным ставкам.

Французы начинают спорить, что у них оговорена привязка к Libor. Я им доказываю, что если в договоре написано «Libor плюс что-то», но кредит закрыт резервами и его исполнение маловероятно, то юридически плавающая ставка превращается фактически в фиксированную, то есть в ноль! И должна так трактоваться и входить в общий портфель риска фиксированных процентных ставок. То есть если Куба не платит, а в ее кредитном договоре написано «Libor плюс 1%», вы сколько угодно можете начислять эти «либоры» — ставка фактически равна нулю. И ноль — величина фиксированная. Поэтому надо также фиксировать свои затраты на длинный период. Фондирование тоже должно быть фиксированное. И лучше зафиксировать пока 6% годовых, чем когда будет 12!

Так что плавающая ставка действует только тогда, когда договор работает! Когда он не работает, вступают в силу другие финансовые механизмы. И называется это управлением финансовыми издержками. И в банке его тоже необходимо было налаживать.

Следующий эпизод. В тот момент были большие колебания с долларом США. На моих глазах за год он двигался от 6 до 10 франков. Был период, так называемой «рейгономики», когда американцы ободрали всю Европу. Они украли тогда весь экономический рост союзников через систему процентных ставок. В США был бум, а Европа погрузилась в многолетний застой. Налицо был первый успешный эксперимент США в рамках глобализации экономики.

Я всегда увлекался экономикой и макроэкономикой и подходил к ней серьезно. Тогда я для себя даже написал исследование по «рейгономике». Для того чтобы разобраться, что же происходит. Я искал «теорию заговора» в любых неспонтанных экономических действиях. И, как правило, находил! Я вычислял, кто же управляет процессом! Благодаря этому в 80% случаев угадывал долгосрочную и среднесрочную конъюнктуру.

В описываемый момент было ясно, что курс доллара будет повышаться. И я решил открыть позицию по валюте — франк : доллар. А как мне ее открыть, если не дают никаких полномочий? Тогда я коллегам начинаю доказывать, что у них неправильная валютная позиция ведется по учету. Как я это делаю? У коллег много проблемных долгов в долларах, а резервы они держат во французских франках. Дело в том, что во Франции в то время было валютное регулирование. Поэтому действовало валютное запрещение на создание резервов в долларах против долларového кредита. Я показываю, что совершена ошибочка в сотни миллионов долларов! За счет проблемного портфеля и различных резервов. Поэтому надо срочно разворачивать позицию. Если вам Куба не платит 100 миллионов долларов и не собирается платить, валютный риск на эту сумму

остаётся. Хотя вы и закрыли на 100% Кубу резервами. Но они ведь во франках! Ну, вы, из валютного департамента, скажите, кто его будет обслуживать? Почему не закрываете позицию? Почему рискуете деньгами наших акционеров? Срочно прикупить доллары! Меня решительно поддержали Т. И. Алибегов и Ю. В. Полетаев.

Только мы это сделали, как доллар рванул вверх! Опять огромная прибыль, теперь на срочных валютных сделках. Ко мне подходит главный бухгалтер месье Деласис и говорит: «Ну что, месье Тетерский, Вы победили! Ну а теперь можно снять позицию?» И я, вполне удовлетворенный, с этим соглашаюсь.

Когда решаются вопросы хеджирования и фиксации прибыли, не всегда побеждают мотивы хеджирования.

На очереди стояла задача улучшения порядка выдачи кредитов. Предоставляли их по звонкам из других банков, абсолютно не имея на это своей стратегии. Оправдывались тем, что надо на чем-то свою маржу иметь! Правда, уже не столь напористо, как раньше, до всех рассказанных выше историй.

Но зарабатывать можно и иначе! Вы разбрасываете миллиард, а зарабатываете десять миллионов. Не интересно! Возьмите лучше наших десять миллионов и заработайте — миллиард! «Вы все шутите, месье Тетерский, — отвечают мне, — такое невозможно!»

Тогда мы начинаем работать с руководителем департамента Сергеем Бюшбомом с реструктурированными долгами. Если кредит дается на пять лет, то риск его возвратности поддается оценке. Если же срок возврата превышает 10 лет, риск оценить нельзя! На вторичном рынке, организованном американскими банками, котировались тогда проблемные долги. И международные кредиты Югославии стоили 55% от номинала, а «бедной и несчастной» Польши только 26%. И я предложил купить долги Польши или выменять их, например, за долги Югославии. При обмене разницу брать наличными! Французы удивились: «Вы, что, предлагаете плохие долги брать, а хорошие отдавать?» Да кто сказал, что через 20 лет Польша будет хуже Югославии? Именно таким был срок погашения. На такой срок для меня они одинаковы! Всю разницу надо немедленно забирать, пока она есть. Пока рынок не понял!

Так мы и сделали. В результате за счет прибыли увеличили резерв по проблемным долгам. Кроме того, я доказал, что польским долгам по цене 26 центов за доллар погашения кредита вовсе не требуется! Пусть худобедно проценты платят. И предложил дополнительно купить эти долги. Это была очень выгодная операция. Нам ведь требовались средства на наш миллиард. Так мы стали качать резервы. И подобных операций провели много.

Очень интересная история с долгами Бразилии. На них по межгосударственному договору Франции были особые налоговые льготы. Я ознакомившись с документами, выяснил, что если обычно в целях помощи развивающимся странам, даются льготы только на маржу, т. е. собственный

доход банка (при «Libor плюс 0,5%», льготируюся 0,5%), в договоре с Бразилией по ошибке льготу распространили на все проценты! «Так это же меняет дело! — сказал я, — мы можем делать финансовые убытки и списывать их на налоги, которые ежегодно платит Эйробанк!» В результате будет конечная чистая прибыль. Чтобы было проще понять этот механизм, надо сказать, что себестоимость фондирования в размере 10% уже списывалась в общеустановленном порядке на доналоговую базу, а двойное списание, соответственно, было на уровне 20% годовых. При цене бразильских облигаций примерно 20% от номинала сумма начисленных процентов и налоговых льгот дополнительно возрастала в пять раз! Да и налоговое обложение во Франции производится по методу начисления, а не фактического получения. Поэтому мне даже проценты не нужны от Бразилии. Мне вообще ничего не было нужно, от этой хорошей, но бедной страны. Следовало только срочно их бумаги поставить на баланс, чтобы быстрее получить реальный финансовый результат и убедить, французов, что это здоровая финансовая операция.

Тем временем цены на эти бумаги упали до 19 центов за доллар. Ну не платила Бразилия! И более того, все тогда были в ужасе — к власти рвался кандидат в президенты, почти коммунист. Все боятся, что, победив на ближайших выборах, он вообще откажется выполнять обязательства страны. Самое время покупать! Покупая ниже номинала, мы ставили бумаги на баланс по номиналу. А разница около 80% увеличивала средний размер наших резервов. После этого можно без проблем простить Бразилии 40% долга.

Кстати, надо еще было дать объяснения своим действиям руководству в Москве. Вопрос проблемных долгов был самой болезненной темой. По ней мы постоянно отчитывались во все инстанции, вплоть до ЦК КПСС. А тут я скупаю их. Как это понять? Здесь надо отдать должное смелости Т. И. Алибегова, он у Дюпои меня поддержал. Появившийся к этому времени Юрий Владимирович Полетаев тоже встал на мою защиту. И выделил мне лимит. На все операции подобного рода — 10 миллионов долларов. Круто на фоне портфеля в миллиард!

И я срочно поручил покупать правительственный долг Бразилии. Для этого я посоветовал выходить на американские банки, которые в этом регионе сильны. Так и получилось — одним куском мы приобрели долгов на 40 млн долларов. К сожалению, правление на месяц или полтора задержало решение. И цена на бумаги стала подниматься. «Скоро пройдут выборы, — подталкивал я, — картина определится и покупка уже не будет иметь смысла!» Приобрели мы пакет по цене 21 цент за доллар. Правда, коллеги проявили невнимательность: вместе с государственными бумагами приобрели некоторое количество региональных долгов бразильских штатов. Но в выделенные лимиты с учетом процентов я влез.

Через месяц действительно ситуация изменилась — как обычно, победивший левый кандидат оказался не таким уже и левым, делая даже очень ответственные заявления. Тогда в Париж приехала интересная дама, лет

тридцати пяти — вице президент Chase Manhattan Bank. Она сделала мне предложение, от которого трудно было отказаться. «Зачем нам приобретенные бумаги переоформлять через Центральный банк Бразилии? — сказала банкирша, — Это долго и сложно! Я дам вашему банку десять миллионов долларов отступного, и аннулируем нашу сделку!» Мы с Сержем Бюшбомом, который занимался этой операцией, не стали портить себе и даме настроение, съели по порции устриц и договорились. Получилось: вложив десять миллионов, через два месяца мы получили десять миллионов прибыли! Это практически то, что я обещал коллегам. Надо следить за рынком!

Хорошо мы заработали и на долгах Румынии. Когда лидер Румынии Чаушеску заявил, что любыми способами погасит долги врагам, умрет, но рассчитается, я понял, что надо действовать! Реструктурированные долги Румынии тогда стоили около 60%. После заявления подскочили до 78–79. Я пришел к Ю. В. Полетаеву, говорю: «Надо срочно Румынию скупать! Она долги в течение полугода погасит!» Нам как раз надо было резервы создавать по африканским странам и другим соцстранам. На чем их сделать? Не на наших же осьмушках сверх Libor! Вижу, не верят мне собеседники. Я дополнительно аргументирую свою позицию: «Вы что, диктаторов не знаете? Вспомните нашего Сталина. Если бы он такое сказал, кто бы посмел протестовать? Кто решится не выполнить такое указание! Штаны у всех треснут, но указание будет выполнено!» Так и было — свет отключили по всей стране, развалили экономику, но долги румыны погасили досрочно. В результате мы по 15–20 центов на долларе получили еще для создания резервов. А когда согласовывали операцию с Геращенко, он даже просил нас поделиться идеей с коллегами из других совзагранбанков. Может быть, они тоже захотят поучаствовать. Но все задавали один и тот же вопрос: «А что ты с ними собираешься делать?» Ну, прямо, как в «Мертвых душах» Чичикова допрашивали. Мое объяснение сыграло со мной злую шутку. Вдруг я обнаружил, что вверх поползла цена у продавцов-канадцев, когда мы с Сержем Бюшбомом с ними почти договорились. Явно они вели переговоры о переуступке румынского долга еще с кем-то! И вскоре выяснилось, что моим конкурентом был Моснарбанк! Которому накануне я предлагал поучаствовать в сделке. В результате брать бумаги нам уже приходилось по 82–83 цента. Через три месяца Румыния рассчиталась с долгами полностью по номиналу, это, конечно, подорвало экономику страны и вызвало известные политические последствия. За эту и другие ошибки Чаушеску заплатил жизнью. Здесь просматривается вновь параллель с событиями в Югославии и СССР, в выборе между судьбой собственной страны и внешними расчетами, интересы внутренней экономики и ее стабильности должны превалировать! Учитесь этому у американцев, которым всегда было наплевать на своих партнеров. По вышеописанным операциям следует дать отдельный комментарий.

Некоторые неспециалисты высказывали мнение, что мы зарабатывали на трудностях Бразилии, Польши, Румынии, Югославии. А банковский бизнес самый высокоморальный. Такие трактовки не только в корне неверны, но даже оскорбительны. Речь идет о помощи этим странам в трудных для них ситуациях. А чем труднее, рискованней ситуация, тем справедливей и выше заработок банкира. Для эффективного вывода страны из долгосрочного кризиса нужно, прежде всего, стабилизировать вторичный рынок оборота долга, устранить панические настроения и поддержать своих кредиторов ликвидностью. Инвестиции на вторичный рынок, в этом случае, работают в 100 крат сильнее, чем расходы по обычному обслуживанию долга. Я это понимал и помогал этим странам быстрее выйти из кризиса!

Относясь творчески к своей работе, не следует забывать и о валютном регулировании.

Франк во Франции был фактически неконвертируемым. Вернее, он был конвертируемый, но с большим количеством инструкций, ограничивающих этот процесс. Как сейчас у нас банки задыхаются от ненужных функций валютного регулирования, так было тогда у них. В результате в середине 80-х годов сложилась двухуровневая система процентных ставок по франку — были внутренние франки и внешние.

Итак, по еврофранку — депозиты 3 и 6 месячные — от 11 до 12%, а по внутреннему франку — от 6 до 8% годовых! Так получалось, потому что внутренний франк можно было переводить во внешний только при определенных условиях. Например, для финансирования экспорта.

Я смотрю на эту этажерку и возбуждаюсь от будущих перспектив! Но «Европейское сообщество» (ЕС) требовало от французов заканчивать с таким регулированием. Через год эти чудеса прекращались, надо было спешить!

Я звоню в Москву в Валютное управление, нашему валютному дилеру: «Васяткин, ты почему берешь франки?» Он мне называет обычную цену — около 11%. «А по 9 у меня возьмешь?» — наступаю я. То есть Libor минус 1,5%! Он удивился: «Как же можно ниже Libor?» Объяснил ему, что следует сделать.

С Францией у нас был большой объем торговли. Что-то приобреталось в кредит, а что-то по статьям валютного плана проплачивалось сразу, «кэшем». Так вот мой план касался именно покупки за наличные. Теперь мой советский партнер должен был и эти товары оплачивать в кредит. Который давал Эйробанк — за счет дешевых внутренних франков. Следует отметить, что Внешторгбанк (он же с 1987 г. Внешэкономбанк) был не только коммерческим банком — это был орган валютного регулирования. Но многие недооценивали второй функции. Письмо банка много значило во внешнеторговых объединениях. И оно пошло, с указанием: с определенного числа заключать контракты на приобретение тех, или иных товаров, со ссылкой на кредитный договор между Внешэкономбанком и Эйробанком.

Внешэкономбанк же не тратил теперь более дорогие еврофранки, а приобретал необходимый товар на внутренние, более дешевые франки!

Проблема заключалась в том, что любая сделка для банкира приемлема, если она политически чистая. В данном случае речь шла, по мнению некоторых людей, об использовании дырки в валютном регулировании (я бы предпочел сказать льгот). А в этих трактовках всегда побеждает государство и его чиновники. По этой причине я с большим трудом преодолел сопротивление своих французских коллег, чтобы вообще начать эти операции. Пробная линия прошла на 100 миллионов франков. Ее контрактами мы забили за неделю. Потом я увеличил кредит до 300, наконец, до 500 миллионов. Все очень весело уходило. Вот так, стоя между двух рынков, мы получали по 2,5% прибыли.

И хотя при этом я абсолютно не нарушал закона, необходимо было создать прецедент с крупным французским банком. Советский человек, в отличие от новых русских олигархов, скромн. Однажды я сказал: «Надо делиться с коллегами!» Тем более жить схеме оставалось недолго. Ставки явно сближались, прибыльность падала. Тогда я назначил встречу с партнером из крупного государственного французского банка и предложил продать ему ноу-хау за пару устриц и бокал вина! «Сделка» состоялась, вызвав визг восторга у собеседника. Васяткин стал работать не только с Эйробанком. Оборотов у него хватало. Они с французом были нужны друг другу — у финансового моста должно быть две опоры. Эта операция, безупречная с морально-политической точки зрения, включала десятки французских фирм-экспортеров.

Все это я рассказал, для того чтобы было понятно, как мы шаг за шагом добивались авторитета у французских коллег. В результате в конце 80-х годов слово советского банкира в Эйробанке, наконец, стало весомо! Поэтому когда приехал в Париж Юра Пономарев, там была совершенно иная ситуация. И Москва воспринимала все по-иному.

Вопрос о смене первого лица на советского специалиста в конце 80-х годов ставилась неоднократно. Тяжело было смотреть, какой ущерб несет страна, из-за того, что политическое руководство в банке не наше, а советские специалисты слабо вовлечены в практическую работу.

Примером может служить упоминаемая сделка с Евротуннелем. Посмотрите в архивы: синдицировал кредит больше, чем наполовину СССР и Китай! Вел проект Credit Lyonnais. В списке не было ни одного американского банка! Не участвовали и государственные бюджеты заинтересованных стран.

Когда мне для камуфляжа принесли талмуд в пять или шесть тысяч (!) страниц на английском языке, называемый обоснованием строительства, я быстро разобрался в этом надувательстве. Полистал это ТЭО и надиктовал заключение на французском языке, что «Евротуннель» — акт вредительства. Затраты на строительство явно вырастут. В ТЭО не заложены многие риски. В результате о возвратности вложенных денег можно будет только мечтать!



Вызвали меня Полетаев и Дюшои спрашивают, что делать. Они уже успели подтвердить участие в проекте. Кажется, на 300 миллионов долларов! Полетаев попытался остановить сделку, но он был не первым лицом. В результате активных действий удалось лишь многократно снизить наше участие в проекте.

Слова мои подтвердились, «колбасить» проект начало уже через полгода после начала строительства.

Можно вспомнить еще одну сделку, которую пришлось уничтожить.

Надо сказать, что человек я кабинетный, лишний раз ездить в командировки не люблю. В банке в Париже мне даже приклеили кличку «невыездной». Ю. В. Полетаев меня очень уважал и, когда нужно было в выходные встречать ту или иную делегацию, лишний раз не трогал. Коллеги обижались, а Юрий Владимирович отвечал наиболее громко возмущавшимся по этому поводу на партсобрании: «Вот будешь, как Тетерский, тогда и выступай!» В какой-то степени я «льготу» компенсировал, часто работая над своими инициативными идеями и дома, в основном по ночам.

Однако в три запоминающиеся командировки мне пришлось съездить. В Генуе пять лет (или три, в общем, долго!) велись переговоры, насколько помню, внешнеторговым объединением с некой фирмой на поставку в Италию нашего оборудования. Эйробанк кредитовал авансовый платеж. Мне сразу показалось подозрительным следующее: наше нефтехимическое оборудование не брали даже в Африке, а тут берет Италия! Выехал по поручению Ю. В. Полетаева на место. Началось с того, что меня в Генуе никто не встретил. Я устроился самостоятельно и прошелся по местным партнерским банкам. И не зря! Столько мне про фирму-покупателя рассказали! Она оказалась банкротом, а поступления оборудования многие ждали, чтобы поставить его в конкурсную массу. Самое интересное, что руководители советского объединения знали об этом. Но не могли отказаться от стабильных загранкомандировок в Италию. Когда выяснилось, что я раскрыл ситуацию, появился молодой итальянец — владелец и руководитель фирмы и стал меня обхаживать и обрабатывать. Намекал, что, может быть, мне лучше не говорить о том, что я узнал.

Сделки мы заключать, конечно, не стали. Для этого мне хватило четырех дней.

Следующий раз я поехал в Белград. Думаю, что это был 1989 год. Вызвали однажды в посольство и вручили депешу с поручением принять участие в создании совместного банка в Югославии. Устно мне объяснили, что, возможно, мне придется его возглавить.

В Белграде я встретился с двумя посланцами из Москвы. Одним из них был уже упоминаемый Васяткин.

Но в Белграде близость конца страны еще не сильно чувствовалась, все-таки столица. Поэтому определенные планы там все еще строили. В пер-

вую очередь я получил накачку от нашего посла<sup>1</sup>, чтобы чувствовал важность возложенной на меня миссии. Как оказалось, именно он пробивал решение, возникшее в голове Горбачева или какого-то другого мудреца из ЦК.

Я начал выяснять ситуацию, и оказалось, что финансовая система страны практически разрушена. До трети баланса у банков — черные дыры, ничем не покрытые. Система расчетов на грани полного исчезновения. За десять дней нахождения в Югославии мы убедились, что страну охватил раздрай. Незадолго до этого несколько югославских банкиров из разных республик приезжали в Париж для реструктуризации долгов. Так они чуть ли не подрались на наших глазах!

Тогда я написал заключение: «Страна находится на грани финансового коллапса, ее ждет печальное будущее, вплоть до распада — в начале рынка, а потом — страны». В этих условиях закачивать туда сто миллионов долларов было безумием. Мои выводы, по секрету, подтвердил президент одного из местных банков: «Нечего здесь сейчас делать! Вы ставите абсолютно правильные вопросы».

В феврале 1990 года я вернулся в Москву. Рассчитывал остаться во Франции еще на один срок, но Ю. В. Полетаев меня отозвал. Вскоре начался кавардак и у нас. Помню события, предшествующие делу швейцарской фирмы Noga. Я тогда сказал своим: «Проследите, чтобы ни одной подписи от Внешэкономбанка на договорах не было!» В результате появился уникальный международный документ без наших виз и обязательств! Однако остановить эту операцию «суверенной» России было политически невозможно. Рвущиеся к власти и государственной собственности «россияне» вели активную подрывную деятельность против СССР и его институтов. Важнейшим из этих институтов был Внешэкономбанк СССР. Звучали открытые призывы оставлять экспортную выручку за рубежом. В значительной степени она просто разворовывалась. Это была хорошая репетиция псевдодемократов по последующей приватизации госсобственности, накопленной многочисленными поколениями россиян.

Возвращаясь к соглашению с фирмой Noga, было изначально очевиден его кабальный антироссийский характер. Однако за ним стояла хорошая лоббирующая сила российских «политиков», ранее уже потренировавшихся на скандальных делах, таких как чеки «Урожай-90». Затем разбирательства в международных судах против России шли долгие годы.

Вернувшись в Москву, я работал заместителем начальника управления по иностранным кредитам. Руководителем управления был Ю. В. Полетаев.

<sup>1</sup> Логинов Вадим Петрович — посол СССР в Югославии с 1988 по 1991 гг. 1958–1961 — секретарь ЦК ВЛКСМ; 1958–1971 — первый секретарь, советник Посольства СССР в США; 1971–1974 — советник Посольства СССР в Польше; 1974–1978 — зав. 4-м Европейским отделом МИД СССР; 1978–1983 — посол СССР в Анголе; 1985–1988 — зав. 5-м Европейским отделом МИД; заместитель министра иностранных дел СССР (*прим. авт.-сост.*).

Нашей небольшой команде приходилось в 1990 году «спасать Отечество». В противовес и на фоне действий российского политического руководства, по аккредитивам Внешэкономбанк уже не платил. Мы занимались ликвидацией кризиса ликвидности. И всего за несколько месяцев привлекли в страну более 10 миллиардов долларов среднесрочных и долгосрочных кредитов.

Хорошо помню из событий того сумасшедшего времени конференцию в Дюссельдорфе. Проходила она в первой половине 1991 года. Посвящена была перспективам экономики Советского Союза. В старинном замке собралась вся немецкая промышленная и финансовая аристократия. СССР представляли С. А. Ситарян (тогда зам. Председателя Совета Министров СССР, председатель Государственной внешнеэкономической комиссии Совета Министров СССР). А. И. Вольский (создавший и возглавивший в 1990 году Научный промышленный союз СССР, предшественника РСПП). Много других именитых людей. И вот заместитель министра финансов СССР Всеволод Владимирович Ситнин в своем выступлении начинает нагнетать атмосферу, рассказывать про наш кавардак, о том, что в Советском Союзе все разваливается, не с кем работать и так далее. Я обомлел, не могу понять, кто это говорит — агент ЦРУ или представитель нашего государства! Что он с трибуны шарашит?! За ним о полном развале экономики рассказывает следующий наш представитель. Я в ужасе — эти безответственные люди наговорят, а как мне потом кредиты брать?!

Тогда я, простой заместитель начальника департамента банка, прошу слова. Смысл моего выступления в следующем. Десятилетиями в стране строилась плановая экономика. Одних только цен у нас регулировалось несколько миллионов! Перейти сразу в рыночную экономику невозможно. Отпуск одной цены влечет за собой изменение других. Поэтому контроль над ценообразованием может проходить только методом регулируемого хаоса. Что сейчас и происходит. Но каждому отдельно министру, директору производства, политику виден только хаос и не видно управление процессом. Можете не беспокоиться, господа-товарищи, все ваши копеечки и марки учтены во Внешэкономбанке и пока он жив, информация эта надежно сохраняется! Подождите немного и все нормализуется. Могут изменяться границы нашей страны, но Внешэкономбанк стоял и будет стоять! Все развалится, а мы останемся, и этого будет вам достаточно! В результате после меня выступил какой-то Геринг и сказал: «Пока стоит, как Гибралтарская стена, Внешэкономбанк, мы можем быть спокойны!» И это было приятно! Действительно, в некоторые исторические моменты бывают банки, более устойчивые, чем государства. Еще более приятно было слышать среди сотен деловых людей, собравшихся в одном из замков ФРГ после этой конференции, тост за молодых советских банкиров, обеспечивающих стабилизацию происходящих процессов.

Тогда же, когда у страны совсем не стало денег, я предложил все, что ранее по валютному плану закупалось за наличные средства (мыло, хлеб,

мясо и т. д.), приобретать в счет 3-х — 5-х летних кредитов. Не захотят нынешние поставщики на это идти, заменить их. Выбор есть! Да, цены вырастут на 5–10%, но мы получим товар сейчас и, самое главное, мы пройдем кризис ликвидности.

В Москве мне поручили координировать работу Межведомственного комитета по привлечению ресурсов. В нашем распоряжении был даже МИД, но раздавать поручения и быть просителем кредитов мне не понравилось — более эффективным был перевод нашей внешней торговли на работу в рассрочку.

Проводившаяся работа стала очень эффективна к осени 91 года. Фактически была достигнута стабилизация внешних расчетов СССР. Выплачено более 30% внешнего долга СССР, представленного краткосрочными заимствованиями. Достичь большего мешала разгоревшаяся в это время борьба между советским и российским правительствами. Все рвались к власти, в воздухе пахло приватизацией! В глазах у членов новых правительств еще союзных республик были доллары. Помню, на переговорах о разделении союзного долга я встретил крупного украинского чиновника, увешанного золотом и бриллиантами. Вел он себя провокационно, говоря о представителях Средней Азии — «эти в тубетейках». Я не выдержал, осек его: «Эти республики, возможно, в будущем будут платежеспособными, как Швейцария, а вот вы платить не будете! Потому что уже сейчас все в перстнях ходите». Украина до сих пор не присоединилась к договору об урегулировании долга СССР.

Однажды я предложил организовать какой-нибудь кредит и российскому правительству. Но мой руководитель Ю. С. Московский сказал, чтобы я об этом и не думал! Мне рекомендовали туда не лезть!

Но нельзя не сказать о сделке по приобретению 5 миллионов тонн зерна из Франции. Это был первый кредит, организованный Внешэкономбанком СССР для России. Чтобы получить 98% гарантию КАФАСа (эта государственная компания, страхующая выданные французскими банками кредиты, обычно больше 80–90% суммы не гарантирует), я 24 дня провел в Париже, подключая знакомых банкиров и ассоциацию французских банков. «Экспортхлеб» начал грузить хлеб еще до того, как были открыты аккредитивы Минвнешторга. Кредит был на один миллиард долларов, сроком на три или пять лет. Оставшаяся непокрытой часть кредита (2%) перекрывалась комиссиями для банков. Синдикация прошла на «ура!». Банки бились за долю в консорциуме, а кредит до сих пор является уникальным для неплатежеспособной страны.

По сути риск по операции полностью состоял из риска Франции, а доходность значительно превышала реальную рыночную стоимость этого риска. Распределение долей в этом консорциуме происходило как поощрительное распределение конфет за сотрудничество с Внешэкономбанком. В этой операции участвовал также Эйробанк, и сделка, в тот весьма трудный для банка период, сильно поддерживала его авторитет.

Но у истории есть продолжение. Хлеб пошел, я обратился к руководству «Экспортхлеба» — давайте рубли, необходимые для расчетов! Просил не доллары, а наши «деревянные» по фантастическому курсу — 90 копеек за доллар. А мне отвечают: «У нас, их нет!» Куда все делось? Булками то торговали, где внутренняя выручка?! Повторяю, мне нужны были рубли, чтобы по учету хотя бы их прогнать! Не получил! А потом команда В/О «Экспортхлеб» ходила по верхам и митинговала: «Народу нужен хлеб, а Внешэкономбанк саботирует, не открывает аккредитивы!» Пришлось через сотрудников «Экспортхлеба» пригрозить прокуратурой, если они не прекратят разыгрывать сцены из фильма «Коммунист». Разговоры сразу затихли, и рубли нашлись.

Потом «демократия» победила, прихватизаторы из чиновников и элиты Новой России цинично поворовали и вывезли за рубеж значительную часть национального достояния СССР в рамках правовых актов, которые сами же писали (или не писали) для этих целей. Масштабы нанесенного ущерба сопоставимы с потерями, нанесенными стране фашистской Германией. Я не участвовал в процессе кабинетной приватизации и связанных с ней сомнительных финансовых схемах кругооборота государственных денег. По этой же причине я отклонил много предложений пойти на работу в крупные нарождающиеся банки и корпорации. Я до конца наивно верил в народную демократию и народную приватизацию. Наверное, потому что чувство справедливости лежит в основе международного банковского дела и за многие годы въелось в душу и сознание. Эта ущербность моего сознания и недопонимание, что сила алчности и наживы победят и создадут иную, коррумпированную и олигархическую Россию, как говорил В. И. Ленин о большевиках, «всерьез и надолго», привело к решению уйти из «большого спорта», и я дал согласие создать и возглавить небольшой коммерческий банк. По предложению ветеранов Внешэкономбанка СССР банк получил название Народный доверительный банк (Вербанк). Банк с первоначальным капиталом около 100 тыс. долларов, которым я руковожу до сих пор.

За прошедший с 1993 года период банк не участвовал в приватизациях и не пользовался бюджетными средствами или средствами ЦБ РФ. Тем не менее, он благополучно пережил множество кризисов и около 1500 банков, многие из которых пользовались льготами и привилегиями государственного сектора. Уже по линии Вербанка я не только участвовал в скандальной реструктуризации кризиса 1998 года, но также успешно торговал проблемными долгами Венесуэлы, Бразилии, Эквадора, Нигерии. Активно участвовал в реструктуризации долга Уругвая. История выживания маленького банка весьма занимательна с профессиональной точки зрения, истории банковского дела в России, однако она также уходит за рамки настоящей публикации.



---

---

Галина Аполлоновна

**Титова**

## **В Сингапур я ездила разбираться десять лет**

В 1948 году я закончила юридический факультет МГУ и через год уехала с мужем в Германскую Демократическую Республику (ГДР), где начала работать юрисконсультом управления репараций Советской Контрольной комиссии в Германии (СКК).

Я занималась вопросами претензий по поставкам, производившимся в счет репараций в СССР из ГДР. Общая согласованная сторонами сумма репараций числилась на специально открытом для этого счете. При осуществлении поставок соответствующие средства списывались со счета, а в случае признания сторонами претензии сумма или ее часть восстанавливалась на счете.

Вернувшись в Москву, я поступила в 1955 году на работу в Центральное штатное управление Министерства финансов СССР, где столкнулась с вопросами регулирования оплаты труда некоторых категорий бюджетников, в частности в банковской сфере. Моим партнером по переговорам был сотрудник Госбанка Н. П. Альшев. Узнав, что я юрист, владею двумя иностранными языками и работаю не по специальности, он посоветовал мне перейти в Госбанк и посодействовал в этом. Кстати, в связи с моим ходатайством о переводе в Госбанк Министр финансов А. Г. Зверев заметил: «Впервые вижу человека, добровольно меняющего финансовую систему на банковскую».

В Госбанке я была направлена в Управление иностранных операций (УИНО) в отдел заграничных банков. Начальником которого был Андрей Ильич Дубонос. С ним позже нас тесно столкнула судьба. Вскоре же после моего прихода в банк он возглавил в Лондоне Московский народный банк (МНБ).

В ноябре 1960 года произошла реорганизация УИНО Госбанка и Внешторгбанка, в результате которого УИНО почти в полном составе стало подразделением Внешторгбанка СССР. Председателем Правления Внешторгбанка был назначен Мефодий Наумович Свешников — заместитель председателя Правления Госбанка, а с 1969 года — Председатель правления последнего. Я же была назначена заместителем начальника Договорно-правового отдела Внешторгбанка.



## Швейцария

Осенью 1965 года М. Н. Свешников пригласил к себе заместителя начальника Валютно-экономического управления Госбанка А. Н. Беличенко и меня. Он сообщил о решении Правительства СССР открыть в Швейцарии советский банк и предложил нам выехать туда для проведения подготовительных работ.



### Г. А. Титова

#### 1949–1952

Юрисконсульт  
управления репараций  
Советской Контрольной  
комиссии в Германии (СКК)

#### 1955–1957

Экономист  
центрального штатного  
управления Министерства  
финансов СССР

#### 1957–1960

Старший юрисконсульт  
управления иностранных  
операций (УИНО) Госбанка  
СССР

#### 1961–1975

Заместитель начальника  
договорно-правового отдела  
Внешторгбанка СССР

#### 1975–1978

Старший референт  
управления ресурсов Между-  
народного инвестиционного  
банка

Нам следовало открывать первый советский банк в стране банков! Их там и без нашего было свыше четырехсот, причем около сорока процентов с иностранным капиталом! Само собой разумеется, никакого представления о предстоящей работе у нас не было и мы не знали, откуда нам ждать помощи.

В банковской столице Швейцарии — Цюрихе, куда с нами на несколько дней поехал Свешников, нас встретила хорошо и сразу же представили Президенту Банка Швейцарии господину Вальтеру Швеглеру. Он пообещал нам всяческую поддержку и сразу же предложил на выбор трех известных адвокатов для оказания необходимой юридической помощи. Заметив, что один из них крайне правый, другой — крайне левый, а третий — «нейтральный». Мы остановили выбор на последнем — это был доктор Эрнст Эттер (кстати, «крайне левый» позже стал известен как адвокат Солженицына). Высококвалифицированный юрист доктор Эттер был также внимательным, доброжелательным человеком, с ним в дальнейшем у руководства нашего банка сохранились хорошие деловые отношения.

Позже, при проведении работ по открытию наших банков в ФРГ и Австрии, мы всегда пользовались услугами местных адвокатов, рекомендованных нам на самом высоком уровне. Это были специалисты, хорошо известные в деловых, особенно банковских кругах соответствующей страны, а также всегда приятные люди, с которыми было легко и очень полезно общаться. Добрые дружеские отношения с ними сохранялись и в дальнейшем. Кроме необходимых общений с официальными лицами мы установили и поддерживали весьма полезные контакты с руководством крупнейших швейцарских коммерческих банков.

После оценки разных вариантов создания советского банка было принято решение открыть его в Цюрихе. Это повлекло за собой определенные сложности. Столица страны — город Берн находится в 125 км от Цюриха. Именно там, естественно, сосредоточены правительство, орган управления и надзора за деятельностью банков — Банковская комиссия, а также все иностранные посольства, включая посольство СССР. В результате нам приходи-

**1978–1986**

Начальник юридического  
отдела главного валютно-  
экономического управления  
Госбанка СССР

**1997–2006**

Юрисконсульт  
департамента иностранных  
операций Госбанка РФ

лось постоянно курсировать между этими двумя городами. Беличенко, отвечавший за все контакты по принципиальным организационным и политическим вопросам, постоянно находился в Берне, а я конкретными вопросами по открытию банка — в Цюрихе. В мои обязанности входило: общение и сотрудничество с адвокатом, вопросы подбора местных кадров, а также поиск подходящего помещения для банка. Все документы, касающиеся кадров, аренды помещения и другие готовил адвокат в соответствии с требованиями внутреннего законодательства.

Финансирование нашей работы проводилось через счет, открытый на мое имя в местном коммерческом банке. Поэтому и ведение всей бухгалтерии лежало на мне. Кстати, как и позже в ФРГ и Австрии.

Процедура подготовки открытия банка оказалась очень сложной, трудоемкой и длительной, причем нужно было решать целый ряд правовых и технических вопросов. Весь процесс распался на три части, а именно: — подготовка ходатайства в компетентный правительственный орган — Швейцарскую банковскую комиссию, о выдаче лицензии на открытие банка (обоснование цели, определение структуры, проекты основных внутренних документов банка — Устава и др.);

— подбор местного персонала, для чего необходимо было опубликовать в прессе приглашения на работу от анонимного банка (т. н. называемые инсераты), провести встречи и собеседования с претендентами и оценить их, подготовить представление и согласовать кандидатуры в надлежащем порядке, участвовать в подготовке адвокатом проектов трудовых соглашений;

— поиск помещения для банка, ведение переговоров об аренде, согласование ее условий с нашим руководством и участие в разработке соответствующих документов адвокатом.

Наконец, был предварительно, еще до получения лицензии, сформирован аппарат местных сотрудников банка. Согласно действующему законодательству он включал в себя двух швейцарских членов правления — это были два предпринимателя из Женевы, соответствующим образом рекомендованные нам швейцарской стороной.

В результате поисков помещения для банка договорились об аренде двух этажей в новостройке, находившейся вблизи от центральной улицы города — Банхофштрассе, где располагались центральные офисы ряда крупных банков. Название банка «Восток Хандельсбанк», предложенное господином Эттером под впечатлением полета советских космических кораблей, у нас «наверху» было одобрено. Банковская лицензия была получена в июне 1966 года в разгар летнего сезона отпусков. Адвокат Эттер отдыхал в это время на своей вилле в Альпах, на самой границе с Италией (граница между этими двумя государствами представляла тогда собой два шлагбаума с вывесками «швейцарская таможня» и «итальянская таможня»). Адвокат срочно вызвал меня туда, чтобы проинст-

руктировать о дальнейших действиях по организации банка. Дорога поездом заняла несколько часов и проходила по удивительно красивым местам: через Давос и Сан-Мориц. После состоявшегося инструктажа адвокат и его супруга (тоже известный адвокат) предложили отметить наш успех в ресторане, добавив при этом: «Пойдемте на ту сторону (т. е. в Италию), там лучше кормят». Их удивил мой ответ: «Да и завтра я буду отмечать успех нашего дела уже в Москве...» Адвокат Этгер погиб через несколько лет, сорвавшись со скалы во время прогулки рядом со своим домом.

Капитал банка составил 10 млн швейцарских франков, а его акционерами стали Госбанк СССР, Внешторгбанк СССР и несколько советских внешнеторговых объединений.

Мне пришлось вновь заниматься делами «Восход Хандельсбанка», когда в 1984 году он оказался в тяжелом положении, понеся серьезный финансовый ущерб. Направленная Госбанком в Цюрих первая комиссия, в состав которой входили также сотрудники Министерства финансов, долго не могла установить по документам банка причину возникновения таких убытков. Лишь скрупулезное расследование, потребовавшее больших усилий и даже стоившее жизни руководителю комиссии А. Р. Макаева — заместителя председателя Правления Внешторгбанка, позволило выйти на причастность к этому делу дилера банка В. Петерханса. Он проводил крайне рискованные валютные операции с использованием «двойной бухгалтерии».

Вторую комиссию, прибывшую в Цюрих для дальнейшей работы по этому делу, возглавлял председатель Правления Внешторгбанка Ю. А. Иванов. Я входила в ее состав. Следовало выяснить цели и детали действий Петерханса, а по возможности, и наличие у него определенных контактов. Комиссия провела много встреч с большим кругом авторитетных деловых людей — швейцарцев и других иностранцев, которые могли бы нам оказать помощь. Мне, кстати, было поручено обратиться к частному детективу — итальянцу, который, впрочем, не смог найти ничего компрометирующего в образе жизни самого дилера.

В результате было установлено, что Петерханс действовал не из корыстных побуждений, но надеялся путем своих операций добиться высокого и быстрого роста доходов банка, произвести впечатление на его руководство и серьезно повысить свой личный статус. К тому же, ему было известно, что и со стороны руководства банка также имеют место операции подобного рода. Руководитель банка Ю. Карнаух был срочно отозван в Москву и никакого участия в дальнейшем расследовании по делу, вплоть до его завершения судом над Петерхансом, не принимал.

Швейцарские власти, заботясь об имидже банковской системы страны, также занимались делом нашего банка и не установили в действиях Петерханса корысти. Вследствие этого суд в Цюрихе установил ему минимальный срок наказания — 18 месяцев тюрьмы, что позволило затем в соответствии с законом его амнистировать. По имеющимся сведениям,

Петерханс продолжал далее тихо жить в своем маленьком городке, работая простым служащим.

А последствием этого неприятного инцидента для «Восход Хандельбанка» стала потеря им своей самостоятельности и преобразование его в отделение Внешторгбанка СССР.

## **ФРГ**

В 70-х годах существенно активизировались экономические отношения СССР со странами Западной Европы, в частности с ФРГ. Был разработан так называемый проект «газ в обмен на трубы», строился трубопровод «Уренгой — Помары — Ужгород» для экспорта советского природного газа. В этих условиях и было признано целесообразным открыть советский банк в ФРГ. Показательным явилось выбранное название для банка — «Ост-Вест Хандельсбанк» (перевод с немецкого — Торговый банк Восток-Запад). Банк предлагали открыть во Франкфурте-на-Майне — финансовом и банковском центре ФРГ, так как этот город был идеальной отправной точкой для быстрого и успешного установления деловых отношений и развития операций банка с привлечением клиентов как в Европе, так и за ее пределами.

В 1972 году А. И. Дубоносова и меня направили для подготовки реализации этого проекта. Андрей Ильич был одним из старейших наших банкиров, имел богатый опыт работы в советских зарубежных банках — в Московском народном банке (Лондон) и в довоенном «Дальбанке» в Харбине (Китай). Его хорошо знали в европейских банковских кругах, что имело определенное значение для нашей работы, существенно облегчая установление полезных деловых контактов. Хотя, надо сказать, к тому времени Андрей Ильич был уже очень пожилым, серьезно больным человеком, перенесшим инсульт.

Мы сразу же столкнулись с осложнениями, подобными тем, что были в Швейцарии. Германский Федеральный банк (Бундесбанк) имел два руководящих органа, а именно, Совет Центральных банков (т. е. банков земель), находящийся в Бонне, и Совет директоров во Франкфурте-на-Майне. Германская банковская комиссия — третий орган, руководивший банковской системой, — находился в Западном Берлине. И туда нам тоже приходилось ездить. Наконец, в довершение всех трудностей, Посольство СССР располагалось тогда в Бонне, а наше торгпредство — в Кельне.

Нас очень хорошо встретили руководители крупнейших банков: Банка земли Гессен — уполномоченного представителя Германского Бундесбанка в этом регионе, а также крупнейших коммерческих банков — Дойче Банка (доктор В. Кристианс), Дрезднер Банка (Ю. Понто), Банка фюр Гемайнвиртшафт (В. Хессельбах). Коммерческие банки организовывали нам ознакомительные поездки в Гамбург, Мюнхен, Дюссельдорф и по Рейну, чтобы помочь быстрее и ближе узнать страну. Президент Банка земли Гессен встретил нас со словами: «Вы видите перед собой друга!»

Позже он рассказал нам, что провел 7 лет в советском плену в Сибири и искренне уважает русский народ, который жил после войны не легче, чем пленные.

Следует заметить, что в ФРГ тогда было довольно тревожное время: активизировались экстремисты, в Мюнхене во время Олимпиады были расстреляны израильские спортсмены, в своих домах были застрелены президент Дрезднер банка Ю. Понто и глава местного отделения Демократической партии, в ряде практических вопросов оказывавший нам помощь. Вспоминаю произошедший с нами тогда в аэропорту Кельна любопытный случай (прямых полетов во Франкфурт еще не было). Нас хотели подвергнуть тщательному личному досмотру в специальном помещении, но Дубоносов устроил большой «шорох», и, ссылаясь на свой статус, категорически отказался от этой процедуры.

Ост-Вест Хандельсбанк стал банком универсального типа, особым направлением деятельности которого было развитие и финансирование торговых операций между ФРГ, другими странами Запада — с одной стороны, и Советским Союзом и связанными с ним социалистическими странами — с другой. Эта основная задача нашла отражение и в Уставе банка.

Опыт установления необходимых контактов, проведения переговоров и другой подготовительной работы, а также подготовки соответствующих документов у нас уже был, и здесь обошлось без особых осложнений. При подборе местных кадров (советских специалистов было всего 3–4 человека) пришлось идти известным уже путем: публикации объявлений в прессе, встречи и беседы с претендентами, далее их оценка, надлежащая проверка и согласование кандидатур с последующим оформлением трудовых отношений, в соответствии с местным законодательством, что уже относилось к работе адвоката. Когда возник вопрос о поиске помещения для банка, к нам стали обращаться люди из местных деловых кругов. Среди них особую активность проявили занимавшиеся операциями с недвижимостью бизнесмены — Анита Микульски, перебравшаяся в ФРГ из ГДР, и Йозеф Орглер, польский еврей, бежавший от фашистов через Советский Союз в Израиль. Когда-то он участвовал в создании этого государства и в связи с этим стал его почетным гражданином. Нам было предложено арендовать несколько этажей в принадлежащем им большом здании в самом центре Франкфурта, находившимся, правда, еще на стадии строительства. Они планировали создать в этом доме «бриллиантовую биржу» в противовес Амстердаму. Так, с этой целью, в частности, планировка здания исключала возможность попадания прямого естественного солнечного света в окна, что мешало бы проведению надлежащей оценки качества драгоценных камней. Этот вариант оказался наиболее приемлемым, и с помощью специалистов и особо рекомендованного нам местными политиками адвоката, как крупного специалиста в области недвижимости — доктора Роллери, мы провели тщательный маркетинг объекта. Далее, действуя жестко, с большими



усилиями (нам устраивали настоящие скандалы, а потом всячески пытались задобрить, уверяя в вечной дружбе), мы добились очень выгодных условий аренды. Однако обосноваться в этом здании банк смог значительно позже, после окончания строительства. А до этого времени был арендован небольшой особняк в деловой части города.

После размещения банка в новом достроенном здании его владельцы стали клиентами банка, и первоначально с ними сложились хорошие деловые отношения. Но после того, как их амбициозный проект по созданию противовеса Амстердаму потерпел крах, они, оказавшись на стадии банкротства, стали широко прибегать к различным аферам, а также по отношению к нашему банку вести себя недобросовестно. Так, действуя мошеннически, они подменили объект залога — драгоценные камни, чем причинили банку значительный ущерб. Более того, при помощи упомянутого адвоката — «специалиста по недвижимости» Роллери, они пытались оспорить условия договора аренды с нашим банком. Эти действия не имели успеха, однако в последующем ходе расследования уголовного дела, возбужденного во Франкфурте по обвинению Микульски и Орглера в мошенничестве и аферах, нам пришлось иметь дело с прокуратурой города Франкфурта. По официальному запросу прокуратуры я выезжала во Франкфурт для дачи объяснений от себя лично и от имени Дубоносова, который не мог приехать по состоянию здоровья. Эти объяснения были приняты прокуратурой с пониманием, и на последовавшие заседания суда нас уже не вызывали. Микульски пыталась скрыться от правосудия, но была арестована и получила три года тюрьмы. Кстати, рекомендованный нам адвокат Роллери, сыграл в этом деле весьма неблагоприятную роль. Он отличился еще и тем, что упорно пытался познакомить нас с одним известным тогда невозвращенцем из СССР. 1 марта 1973 года «Ост-Вест Хандельсбанк» был открыт в торжественной обстановке, и на приеме по этому случаю присутствовали многочисленные представители деловых кругов ФРГ. Советскую делегацию возглавлял наш посол в ФРГ Валентин Михайлович Фалин.

### **Австрия**

В коммюнике по итогам встречи руководителей Советского Союза и Республики Австрия было отмечено пожелание сторон о создании в Австрии советского банка. После принятого положительного решения в 1973 году в Вену для подготовки открытия банка была направлена группа работников Госбанка в составе руководителя В. И. Морсина, экономиста и переводчика Ю. Панферова и меня в качестве юриста. Замечу, что В. И. Морсин, бывший начальником одного из кредитных управлений Госбанка, ранее иностранными операциями не занимался и иностранными языками не владел<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> В. И. Морсин с 1970 по 1973 год был начальником Валютно-экономического управления Правления Госбанка СССР, членом Правления Госбанка СССР (*прим. авт.-сост.*).



Работали мы, как и раньше, в номере гостиницы, а также на частной квартире, которую снимали для встреч с австрийскими специалистами по вопросам аренды помещения и с потенциальными кандидатами на различные должности в будущем банке. Процедура приглашения и отбора кандидатов в состав штата банка была уже отработана в ФРГ и Швейцарии. К сожалению, со стороны наших официальных государственных представительств в Вене — посольства и торгпредства — так же, как и в ФРГ и Швейцарии, мы никакой помощи и поддержки не получали. В то же время нам оказывалось содействие и предоставлялись консультации со стороны руководства некоторых крупных коммерческих банков Австрии (Австрийский «Лендербанк» — представители доктор Й. Колеандр и директор В. Франц, Президент Первой австрийской сберкассы доктор Й. Таус и др.), а также ряда рекомендованных нам бизнесменов. Лишь однажды мы столкнулись с негативным отношением к нашей стране. Так, Президент крупнейшего банка «Кредитанштальт Банкферайн» господин Трайхель в ответ на приглашение на прием в советское посольство заявил: «Никогда не переступлю их порога!» При этом со стороны аппарата этого банка мы встретили благожелательность и готовность оказать содействие в оперативно-технической области.

Органом, ведающим делами банков в Австрии, было специальное подразделение Министерства финансов. С его тогдашним руководителем доктором Хаусхофером мы очень тесно и плодотворно сотрудничали. Он очень помогал нам при решении как принципиальных, организационных, так и технических вопросов. Доктор Хаусхофер долго находился в плену в Москве, которую он, по его воспоминаниям, видел только из окна фургона, отвозившего пленных на строительство домов в районах, названия которых они не знали.

Австрийские банкиры, приветствуя укрепление политических и экономических отношений между нашими странами, чему также, безусловно, способствовало бы открытие в Вене советского банка, предложили дать банку символическое название — «Донау-Банк» (перевод с немецкого — Банк-Дунай), что было затем одобрено нашим руководством. Вопрос поиска помещения для банка оказался в Вене не только сложным, но даже деликатным. Так, однажды, на просьбу дать рекомендацию в отношении подходящего нам дома, который находился неподалеку от синагоги, наш адвокат со смехом воскликнул: «Руководитель банка решил заняться торговлей тканями?!» Нам предлагали несколько роскошных в прошлом, но обветшавших особняков — настоящих дворцов времен Австро-Венгерской империи с великолепными парадными лестницами, прекрасными интерьерами с лепниной и потрясающим декором помещений, но эти варианты, конечно, даже не обсуждались. В конце концов, было решено остановиться на предложении бизнесмена Х. Пруши и арендовать необходимые для банка площади в его доме в престижном районе города на Ринге (кольце), опоясывающем центр Вены и находившемся недалеко от парламента и крупных банков. В этом здании ранее располагались не-

сколько офисов разных фирм и магазинов, которые были отселены. Позже уже работавший «Донау-Банк» купил очень хороший дом в центре города, тоже на Ринге, прямо напротив Штадтпарка со знаменитым памятником композитору Штраусу. В этом доме ранее размещалось главное полицейское управление («Полицай Президиум»).

В феврале 1974 года банк получил лицензию, и его первым Президентом стал В. И. Морсин. К сожалению, вскоре после открытия банк едва не обанкротился в результате выдачи очень крупного кредита без надлежащего обеспечения. Дело вскоре удалось урегулировать, но руководство банка было заменено.

После возвращения из Вены в 1975 году я перешла на работу в Международный инвестиционный банк (МИБ), где проработала в должности старшего референта Управления ресурсов до 1978 года. Участвовала в подготовке и оформлении соглашений по консорциальным кредитам, привлекавшимся МИБом в западных банках в связи с участием стран-членов СЭВ в проектах, имеющих большое народно-хозяйственное значение, в частности, в проекте газопровода «Уренгой-Помары-Ужгород». А еще, работая в банке, направлялась в Сингапурское отделение Московского народного банка, Лондон, где возникли серьезные финансовые проблемы. Систематические выезды в Сингапур мне пришлось совмещать с работой в МИБе до 1978 года.

### **Сингапур**

В начале 1975 года М. Н. Свешников направил в Сингапурское отделение Московского народного банка, Лондон группу специалистов Госбанка во главе с председателем Внешторгбанка Ю. А. Ивановым. В эту группу включили и меня.

Как я уже отмечала, в Отделении возникли серьезные финансовые проблемы. На волне экономического бума в стране, сопровождавшегося высоким ростом деловой активности местных и хлынувших извне предпринимателей, повсеместно возникла потребность в больших объемах финансирования в виде привлечения кредитов. Отделение, поддавшись соблазну быстрого роста и обогащения, развило активную кредитную деятельность. Многочисленные кредиты, часто очень крупные, предоставлялись широкому и пестрому кругу клиентов без необходимой проверки их надежности и состоятельности. В результате сумма невозврата задолженности составила сотни миллионов сингапурских долларов. Руководитель Отделения В. Рыжков, разъезжая по всему свету, мало занимался делами банка. Вопросы кредитования были передоверены сингапурскому сотруднику — китайцу По Конг Тео (Poh Kong Teo). Он был принят в банк как специалист с хорошей рекомендацией американского банка, и в Отделении зарекомендовал себя положительно. Однако, видя беспорядок и безответственность в делах банка, он решил, вероятно, этим воспользоваться, и выдавал кредиты «налево и направо», конечно, недаром. При этом он был достаточно подстрахован, так как Рыжков «находил

время» визировать все протоколы кредитного комитета (кредитные решения).

В течение всего времени нашей работы в Сингапурском отделении, продолжавшейся в течение нескольких лет, мы тесно и плодотворно сотрудничали с адвокатами юридической компании «Ли энд Ли», особенно с Дэнисом Ли (Ли Ким Ю) — братом премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю.

Комиссия Госбанка пробыла в Сингапуре около трех недель, а я оставалась в Сингапуре несколько месяцев и периодически выезжала туда на короткие сроки до конца 80-х годов, отслеживая состояние отделения и движение обеспечения. На меня была возложена обязанность проверки состава и оформления кредитов, в чем мне помогал местный работник Отделения, заведовавший хранилищем. В Отделении числилось около 800 необеспеченных должников; залоговыми документами были забиты все шкафы хранилища — это были акции, гарантии и обязательства сомнительных и вовсе неизвестных компаний и лиц, морские суда и другие плавучие средства, годные лишь на лом, а также недвижимость сомнительного происхождения, которую по разным причинам невозможно было реализовать. Так, например, были заложены каучуковые плантации в Малайзии, но как только властям этой страны стало известно о залогах и попытках их реализовать, султан Малайзии издал указ об их национализации. В качестве еще одного примера должника банка, могу назвать крупного клиента Амоса Доу, который позже скрылся. Ему был выдан ряд больших кредитов для его многочисленных компаний в разных странах, и он также получил много кредитов в других банках (в местной прессе пытались дать делу политическую подоплеку, называя его агентом КГБ).

Для того чтобы не запутаться в горах документов, видах залога, в десятках китайских названий и имен, я разработала целую систему регистрации, учета и движений дел по разделам: земля, другая недвижимость, суда, гарантии и др. с именами клиентов-должников по алфавиту внутри каждой категории (эти тетрадки я до сих пор храню на память).

Виктор Владимирович Геращенко, назначенный управляющим Отделением, проводил многочисленные переговоры с должниками, в ряде случаев добиваясь мирового соглашения с частичным погашением долга. Мне приходилось выезжать в Малайзию для контактов с местными адвокатами, а сотрудники Отделения направлялись руководством в Индонезию и Австралию, где также находились некоторые объекты залогов. Дело Сингапурского Отделения рассматривалось в Верховном Суде в Москве, куда я была вызвана в числе свидетеля. На скамье подсудимых были четыре человека: два работника Госбанка и два сотрудника Отделения. Рыжков получил высшую меру наказания, двое других — разные сроки заключения, один был оправдан. Тогда же стало известно, что в Сингапуре появились слухи о «руке русских», якобы пытавшихся использовать громкое дело Отделения Моснарбанка для удара по имид-

жу банковской системы страны и «прячущих концы в воду». В связи с этим руководство Госбанка обратилось в высшие государственные инстанции с ходатайством о замене меры наказания Рыжкову. В результате она была изменена и назначен длительный срок лишения свободы. Власти Сингапура просили прислать Рыжкова для дачи показаний на месте. В этом им было отказано, однако адвокату Дэнису Ли разрешили приезжать в Москву, где в Бутырской тюрьме он мог встречаться и беседовать с Рыжковым, вести стенограмму и полученные сведения подтверждать под присягой в Сингапурском суде. С подобной практикой я не встречалась больше — ни тогда, ни позже. По договоренности с начальником тюрьмы Рыжкова к согласованному сроку этапировали в Москву, и мы с начальником Валютно-экономического управления Госбанка А. Г. Ворониным организовывали несколько таких встреч и присутствовали на них.

До конца 80-х годов я еще неоднократно выезжала в Цюрих и Сингапур, где продолжалось урегулирование вопросов, связанных с делами соответствующих советских заграничных банков.

А в 1978 году я была отозвана в Госбанк СССР и назначена на должность начальника Юридического отдела Главного валютно-экономического управления. В этой должности и проработала до 1986 года, когда по семейным обстоятельствам ушла на пенсию. В 1996 году вновь вернулась в Госбанк и проработала там до конца 2006 года старшим юрисконсульт-ом отдела заграничных банков Департамента иностранных операций.



---

Дмитрий Владиславович  
**Тулин**

## **Воспоминания о совзагранбанках**

Начну с того, что тематика совзагранбанков (СЗБ) мне была знакома с давних пор. В советские времена я больше 10 лет проработал в Валютно-экономическом управлении Госбанка СССР, которое совместно с союзным Внешторгбанком (в конце 80-х годов реорганизованного во Внешэкономбанк) контролировало деятельность этих банковских учреждений за границей. Непосредственно оперативным контролем я не занимался, но был вовлечен в экономическую работу по оценке эффективности внешнеэкономической деятельности страны и ее международных банковских операций. Естественно, у меня сформировалось собственное профессиональное мнение об этих банках и их роли в обслуживании международных экономических отношений нашей страны. Вообще дискуссии об этих банках в Советском Союзе шли серьезные — на уровне руководства КПСС и правительства, не говоря уже о моих родных Госбанке и Внешторгбанке — и мнения были разные. Я традиционно входил в группу скептиков. То есть считал, что никакой особой пользы эти банки государству не приносили. К 70–80 годам в союзном Внешторгбанке выросло поколение квалифицированных банковских работников, которые могли из Москвы совершать для страны все те же операции, что делали СЗБ, и при этом делали это, по крайней мере, не хуже. Рентабельность СЗБ никогда не была настолько высока, чтобы признать их прибыльной, эффективной зарубежной инвестицией нашего государства.

Долгое время бытовало мнение, что СЗБ привлекают для страны из-за границы дополнительные кредитные ресурсы, сверх того, что может привлечь Внешторгбанк СССР. Однако это утверждение не выдержало проверку временем. Дважды (в начале 80-х гг. и в начале 90-х гг.) иностранные банки уменьшали и просто закрывали лимиты кредитования на Советский Союз. При этом в первую очередь страдали позиции СЗБ, а лишь во вторую очередь — их материнских компаний (Госбанка и Внешторгбанка). Иностранцы уже отказывались кредитовать СЗБ, но продолжали кредитовать Внешторгбанк/Внешэкономбанк и Госбанк, которые значительную часть полученных заемных средств использовали для поддержки ликвидностью своих дочерних учреждений за границей. То есть было доказано, что иностранные кредиторы рассматривали



**Д. В. Тулин**

**1990–1991**

Начальник Управления ценных бумаг Госбанка СССР, член Правления Госбанка СССР

**1991–1994**

Заместитель председателя Центрального банка России

**1994–1996**

Исполнительный директор Международного валютного фонда от России

**1996–1999**

Председатель Правления Внешторгбанка

**1999–2004**

Старший советник Европейского банка реконструкции и развития

**2004–2006**

Заместитель председателя Центрального банка России, член Совета Директоров

**2006 — наст. время**

Партнер аудиторской и консалтинговой фирмы ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

СЗБ как разновидность риска на Советский Союз в целом, при этом как худший риск по сравнению с материнскими компаниями. Чего нельзя отрицать, так это то, что в течение многих десятилетий СЗБ были «кузницей кадров», отличной профессиональной школой для советских банковских работников, которые проходили там стажировку или работали

«вахтовым методом» по несколько лет. Люди обучались не только техническим навыкам, но и впитывали деловую этику, лучшие образцы профессиональной банковской культуры. К сожалению, поколение российских банкиров 90-х годов учились уже на других примерах и в другой среде, поэтому и с этикой в банковском деле у нас сейчас такие проблемы.

Кризис внешнего долга СССР и последующий кризис совзагранбанков я застал, работая уже в Центральном банке Российской Федерации, куда перешел в октябре 1991 и работал заместителем председателя, отвечающим за международные операции. Могу не помнить точные даты, но, кажется, где-то в середине ноября 1991 года я посещал международный семинар в Париже, который организовал Банк Франции для руководителей центральных банков бывших союзных республик, только что объявивших свою независимость. Был на семинаре и председатель ЦБ РФ Г. Г. Матюхин, но он, помнится, вернулся в Москву до окончания семинара и какое-то время я оставался на этом мероприятии единственным представителем от Банка России. Семинар проводился в помещении Банка Франции (центрального банка страны), и меня неожиданно попросил зайти к себе в кабинет управляющий Банка Франции Жак де Ларозьер. Вхожу в кабинет, а рядом с де Ларозьером сидит генеральный директор Французской банковской комиссии (национального органа банковского надзора). Французы меня буквально «огорошили» сообщением, что чуть ли не на следующий день или в первый рабочий день следующей недели собираются ввести в Коммерческий банк для Северной Европы (Эйробанк) временную администрацию с последующим отзывом лицензии. Я спрашиваю, в чем дело, почему? Мне отвечают, что в связи с тяжелым финансовым положением СССР на Эйробанк закрыты все кредитные линии от иностранных партнеров, акционеры банка (Внешэкономбанк и Госбанк), по-видимому, не располагают финансовыми возможностями для поддержки своего дочернего банка в Париже. Более того, в «платежном расписании» банка на предстоящий месяц есть «дыра» в ликвидности (разрыв между текущими поступлениями и платежами) в сумме



53 или 58 миллионов долларов США. Закрывать «дыру» в ликвидности банку нечем, а займы ему никто на рынке не даст.

Вообще этот разговор был для меня первым практическим уроком банковского надзора, который я получил от иностранных коллег. Для меня это было тогда откровением. Я еще подумал: «Ничего себе, работают во Франции! Коммерческий банк исправно работает, оплачивает все свои текущие обязательства, законов и обязательных нормативов не нарушает. А регуляторы рынка и лично руководитель центрального банка изучают платежное расписание банка, находят там «дыры» и готовы отозвать лицензию заранее, так сказать, в превентивном порядке!» Такой тщательности и дотошности в работе органа банковского надзора моей стране тогда даже не снилось (да и сейчас у нас этого нет!). Кстати сказать, наши соотечественники и друзья — руководители Эйробанка — были вынуждены согласиться с аргументами французских регуляторов: если банк не получит в течение двух или трех недель этих 50 с лишком миллионов долларов, то он остановит платежи и обанкротится.

Здесь необходимо сказать, что Жак де Ларозьер проинформировал меня о планирующемся закрытии Эйробанка чисто из вежливости. Во-первых, говорил он об этом как о неотвратимом событии, о неизбежности. Во-вторых, Банк России в ту пору еще не был акционером Эйробанка и других СЗБ и формально не имел к этим банкам никакого отношения. Просто Жак де Ларозьер был исключительно щепетильным и порядочным человеком, он считал неэтичным не поставить в известность представителей российских банковских властей о грядущих неприятных для них событиях, если эти представители находились в Париже и в помещении Банка Франции. Если бы не семинар в Париже под личным патронажем Жака де Ларозьера, то Банк России, наверное, узнал бы о закрытии Эйробанка как уже о свершившемся факте из газет. Я принялся долго и безуспешно разубеждать французских коллег, уговаривать их повременить с отзывом лицензии до момента, когда Эйробанк реально остановит платежи. В ответ услышал возражение «А что изменится за эти две-три недели? Если орган банковского надзора знает, что катастрофа неизбежна, то он должен действовать незамедлительно, не дожидаясь фактического банкротства, ведь денег банку взять неоткуда».

Тогда я спросил, что теоретически в сложившейся ситуации могло бы остановить введение в Эйробанк временной администрации, и получил ответ — только «живые» деньги на счетах банка в сумме не менее 50 миллионов долларов, и немедленно. «А если мы эти деньги достанем?», — спрашиваю я. На меня смотрят недоверчиво, но все же отвечают: «Ну, если в течение трех рабочих дней деньги будут, то тогда можно с отзывом лицензии и повременить».

Тогда я беру паузу, покидаю кабинет управляющего Банка Франции, связываюсь с руководством Эйробанка, и мы вместе звоним в Москву Матюхину. Георгий Гаврилович Матюхин, председатель Банка России, ска-

зал примерно так: «Жаль, если страна эти банки потеряет, ведь столько лет они на рынке! А то, что они не в нашей собственности (то есть не в собственности Банка России) находятся, так это не важно, сегодня они Госбанку принадлежат, а завтра, кто знает, мы их себе заберем. Кое-какие валютные запасы мы накопили. Я тут с Валерой Телегиным поговорил (Валерий Михайлович Телегин, ныне покойный, в те годы — председатель правления Внешторгбанка Российской Федерации), миллионов 50 как-нибудь наскребем. Вы, Дмитрий Владиславович, возвращайтесь в Москву и организуйте перевод денег». С этой радостной вестью я помчался к Деларозьеру. Управляющий Банка Франции, как мне показалось, был удивлен и даже немного смущен таким развитием событий, но слову своему остался верен — если деньги к назначенному сроку поступят, то лицензия у Эйробанка отозвана не будет.

Вообще Жак де Ларозьер исключительный человек. Он не только великолепный профессионал, но удивительно порядочный человек, отсюда и его безупречная репутация в международных банковских и политических кругах (этот человек помимо того, что долгие годы руководил Банком Франции, еще успел поработать первым исполнительным лицом в Международном валютном фонде и Европейском банке реконструкции и развития). Вот маленький «штрих к его портрету». Во время нашего с ним разговора позвонили по телефону. Жак де Ларозьер снял трубку, с сомнением посмотрел на меня (знал, что я понимаю по-французски), но не стал просить меня выйти из его кабинета, поскольку это было бы, с его точки зрения, неэтично. Звонил Жан-Клод Трише, в настоящее время руководитель Европейского центрального банка, а в ту пору Министр финансов Франции. Я мог слышать только то, что говорил Деларозьер, но этого было достаточно, чтобы понять смысл всего разговора, к тому же управляющий Банка Франции потом прокомментировал мне его содержание.

Трише интересовался, как идут дела с отзывом лицензии у Эйробанка, и Деларозьер проинформировал французского министра о том, что с этим делом будет задержка, потому что российские банковские власти обещали финансовую поддержку Эйробанку. Трише был весьма недоволен и раздражен, он ссылался на какую-то предварительную договоренность между министрами финансов то ли стран «Большой семерки», то ли стран Европейского экономического союза о координации действий по отзыву лицензий у СЗБ. Деларозьер разговаривал тоже «на повышенных тонах», но позицию свою защитил — нам было дано несколько дней для перевода денег. Тем же вечером я вылетел в Москву вместе с президентом Эйробанка Юрием Валентиновичем Пономаревым. Многие могут спросить: «А зачем такая спешка и срочный вылет в Москву, чтобы организовать перевод денег — ведь эту простейшую банковскую операцию могли выполнить из Москвы в наше отсутствие?» Ах, если бы это было так! В то время ни Центральный банк Российской Федерации, ни Госбанк СССР не обладали операционными возможностями, а их

сотрудники профессиональными навыками для проведения простейших международных операций. Все сделки осуществлялись через агентов: для Госбанка таким агентом был Внешэкономбанк, для Банка России — Внешторгбанк Российской Федерации. Выполнить банковский перевод за границу для Банка России — это было настоящее событие, «процесс», который мог «с большим скрипом» быть выполнен лишь с участием «больших начальников», разбирающихся в банковских операциях и одновременно обладающих необходимыми полномочиями. Не попали мы с Пономаревым в Москву на следующее утро, не видать бы Эйробанку 50 миллионов, несмотря на договоренность между руководителями Банка России и Внешторгбанка о переводе денег в Париж. Как назло, сама природа и обстоятельства нам не благоволили. Вначале случились жуткие автомобильные пробки на подступах к аэропорту в Париже, и мы опоздали на рейс по расписанию. К счастью, вылет задержали на два часа, и только из-за этого мы все-таки успели сесть в самолет. В Москве случилась непогода — снег с дождем и плохая видимость. Мы были последним самолетом, который в ту ночь посадили в Шереметьево, остальные заворачивали на аэродромы в другие города. Домой я в итоге попал часа в три или в четыре утра, и из боязни проспать вовсе не ложился в постель. Рано утром Пономарев и я уже были на Кузнецком мосту в кабинете Сергея Леонидовича Осинягова, заместителя председателя правления Внешторгбанка, который отвечал за казначейские операции банка. Пятьдесят миллионов долларов в нашей тогда почти разоренной стране были огромными деньгами, да и для ликвидной позиции Внешторгбанка срочный перевод этих денег был крайне неприятен. Сергей Осинягов поворчал-поворчал, но в конце концов дал указание на исполнение платежного поручения Банка России на перевод денег в пользу Эйробанка, Париж.

Я вовсе не хочу сказать, что волею судеб вместе с Матюхиным, Телегиным, Осиняговым и Пономаревым в ноябре 1991 года сыграл какую-то исключительную роль в предотвращении отзыва лицензии у Эйробанка, Париж, а заодно и у всех остальных СЗБ. То есть, конечно, если бы не наши усилия, и не счастливое стечение обстоятельств, то лицензию французские власти отозвали бы, и их примеру последовали бы органы банковского надзора других стран. Однако мы делали лишь то, что могли, оказавшись в нужное время в нужном месте. Одновременно с нами действовали и другие наши коллеги, вклад которых в спасение СЗБ был не менее значим. В ноябре 1991 года приблизительно одновременно — с интервалом несколько дней — органы банковского надзора всех стран, где находились отделения СЗБ (Великобритания, Германия, Франция, Австрия, Люксембург, Сингапур, Швейцария, Кипр) известили руководство соответствующих банков о намерении отозвать лицензию. Если бы не отчаянное сопротивление руководителей этих банков, и если бы хотя бы у одного из СЗБ лицензия была отозвана, то автоматически были бы закрыты и все остальные банки. Очень помогло (опять-таки сча-

стливое совпадение!) присутствие за границей Виктора Владимировича Геращенко, в то время председателя правления Госбанка СССР, на праздновании какой-то круглой даты Московского народного банка. Геращенко использовал все свое красноречие и авторитет, чтобы убедить британские власти не отзываться лицензию у Московского народного банка. Госбанк уже не обладал возможностями, чтобы оказать финансовую поддержку Московскому народному банку, но, к счастью, в ноябре 1991 года Московский народный банк в такой помощи еще не нуждался.

Почему такая взаимосвязь судеб СЗБ, как у альпинистов в связке: если закрывают один банк, то автоматически закрывают и остальные? В начале 90-х годов мне приходилось слышать от старших и уважаемых мною коллег версию, что план закрытия СЗБ был разработан и скоординирован чуть ли не в Вашингтоне и имел под собой сугубо политические мотивы — ослабление международных позиций нашей страны путем ликвидации системы ее заграничных банковских учреждений. Признаюсь, что никогда не верил в эти теории заговоров. Во-первых, система СЗБ, как я уже объяснял, не имела никакого стратегического значения для нашей страны и не могла быть объектом реальной политической атаки. Во-вторых, органы банковского надзора соответствующих стран вели себя исключительно достойно и профессионально, совсем не выглядели ангажированными и в итоге согласились прислушаться к нашим аргументам (чего никогда бы не случилось, если бы имел место реальный политический сговор). В-третьих, проработав впоследствии ряд лет в области банковского надзора в собственной стране, я убедился в логичности и профессионализме позиции зарубежных органов банковского надзора в отношении СЗБ. Конечно, банковские власти европейских стран координировали свои действия, отсюда и такая синхронность их шагов в ноябре 1991 года. Однако за этой синхронностью стояли сугубо профессиональные аргументы. Логика была приблизительно следующая. СЗБ не смогут выжить без масштабной финансовой поддержки со стороны акционеров, а акционеры сами находились в глубоком финансовом кризисе. Если акционеры (одни и те же для всех СЗБ) помогли одному дочернему банку, но не смогли спасти другой, значит, дела у них плохи, и все СЗБ неизбежно рано или поздно рухнут — вопрос времени. Таким образом, 50 с лишним миллионов долларов, которые мы перевели в Париж в пользу Эйробанка, оказались бы напрасной жертвой, если бы в те же дни была отозвана лицензия у любого из других СЗБ — Эйробанк немедленно бы закрыли, несмотря на то, что сиюминутные проблемы с его ликвидностью были решены.

Должен признаться, что в ноябре 1991 года я этого еще не понимал и принимал участие в спасении Эйробанка, Париж, следуя какому-то инстинкту, а не строгой экономической логике. Ведь в это было еще до заключения «Беловежских соглашений» и развала союзного государства, никто (ни мы сами, ни иностранные банковские власти) не могли предвидеть глубины экономических, финансовых, социальных и политических про-

блем, ожидавших нашу страну в последующие месяцы и годы. Лишь начиная с января 1992 года, я начал понимать масштаб проблем СЗБ и степень своей личной ответственности за происходящее. В декабре 1991 года прекратило свое существование союзное государство, были ликвидированы все его руководящие органы, включая Госбанк СССР. Банк России был признан правопреемником Госбанка СССР по всем его операциям, активам и обязательствам. Вся финансовая отчетность, раскрывающая реальное положение дел в СЗБ, стала стекаться в Банк России, и мне стало, как говорится, не по себе. Пришлось трезво оценивать целесообразность и возможность дальнейшего оказания помощи СЗБ. Неизбежно возникал вопрос — а зачем и кому все это надо?

Повторяю, что никогда не верил в какую-то особую стратегическую, «мессианскую» роль СЗБ и изводил себя сугубо финансово-экономическими расчетами. После развала СССР рыночная стоимость активов СЗБ (а это были преимущественно суверенный долг СССР и долги советских предприятий и министерств с неопределенным после распада страны юридическим статусом) упала до минимума, а вместе со стоимостью активов — и стоимость капитала банков. Состояние ликвидности СЗБ также было неутешительным. У российских властей было две альтернативные стратегии — оказывать финансовую поддержку СЗБ или дать их обанкротить. Главным аргументом в пользу финансовой поддержки СЗБ было то, что через некоторое время (3, 5, 10 лет) по мере улучшения финансового положения нашей страны стоимость активов и капитала СЗБ вернется на докризисный уровень. Поэтому лучше сейчас дать этим банкам займы, скажем, 100 миллионов долларов, но не потерять несколько миллиардов долларов в случае их банкротства и принудительной продажи их активов по «бросовым» ценам. Однако выделить десятки миллионов долларов из государственных валютных резервов для поддержки СЗБ в условиях разоренной экономики — это значит ущемить интересы сегодняшнего поколения людей в попытке сохранить финансовые ресурсы в пользу будущих поколений. Известная дилемма: выбор между синицей в руках и журавлем в небе. В ленинградскую блокаду люди расставались с фамильными драгоценностями, выменивая их на кусок хлеба — и кто может признать их стратегию выживания неправильной? Мои сомнения были особенно мучительными, потому что я наконец понял взаимосвязь между судьбой всех СЗБ — их нужно было либо всех спасти, либо всех «топить». А где гарантия того, что оказанная нами помощь будет достаточной для предотвращения закрытия СЗБ? Ведь если их все-таки закроют, то все предоставленные им средства не вернуться в Россию, а пойдут на выплату иностранным кредиторам. Как мне после этого людям в глаза смотреть: я их в буквальном смысле этого слова куска хлеба лишил и для будущих поколений финансовые ресурсы в виде активов СЗБ не сохранил! Посоветоваться было особенно не с кем: правительство страны (кабинет Е. Т. Гайдара) работало в авральном режиме, «латая дыры» и решая более важные вопросы. Ни о каком участии правительства

в решении проблем СЗБ и речи быть не могло. В лучшем случае удалось получить положительную резолюцию Егора Тимуровича Гайдара (типа «одобрить действия Банка России») на информационное письмо с описанием нашего плана действий в отношении СЗБ.

Г. Г. Матюхин на интуитивном уровне поддерживал все действия в поддержку СЗБ (и его роль в их спасении в итоге оказалась очень велика), но, не будучи профессиональным банковским работником, он сильно зависел в формировании своей позиции от ближайших помощников. Я чувствовал, что если стану убеждать Г. Г. Матюхина в бесполезности и нецелесообразности поддержки СЗБ, то он с этим согласится. Это ощущение личной ответственности, когда ты можешь поступить по-всякому и за тобой никого больше нет, тяготило меня чрезвычайно. И все же, после мучительных колебаний, я сделал выбор в пользу поддержки СЗБ. Помимо чисто финансового анализа на формирование моей позиции повлияла оценка негативных последствий принудительного закрытия СЗБ для деловой репутации Банка России и всей российской банковской системы. В частности, после такого скандала на долгие годы вперед путь российским банкам для открытия их дочерних учреждений за границей был бы закрыт, да и перспективы получения хороших кредитных рейтингов для отдельных банков и для страны в целом существенно ухудшились бы.

Эта ситуация, когда я ощущал себя буквально один на один с СЗБ, длилась не так уж долго, до лета 1992 года, пока Банк России не возглавил В. В. Геращенко. Для Геращенко СЗБ были любимой темой, которую он знал досконально. Логично, что он взял на себя как разработку стратегии выживания СЗБ, так и переговоры с руководством СЗБ и иностранными банковскими властями. Мне и Александру Ивановичу Потемкину (в то время руководителю Департамента иностранных операций Банка России) стало намного легче — мы уже просто помогали нашему председателю и исполняли его решения. Кроме того, к моменту прихода В. В. Геращенко, у Банка России стали уже накапливаться кое-какие валютные резервы, и наш новый председатель уже мог считать деньги для помощи СЗБ не миллионами, а десятками миллионов долларов. Однако до прихода в Банк России Геращенко мне все же пришлось самостоятельно поучаствовать в ряде операций по спасению СЗБ в первые месяцы 1992 года, когда свободных валютных резервов у нас практически не было. Хорошо помню, что еще в ноябре 1991 года Ост-Вест Хандельсбанку во Франкфурте потребовалась срочная поддержка ликвидностью в сумме всего 10 или 15 миллионов долларов США, а Банк России после оказания помощи Эйробанку, Париж даже такими деньгами не располагал. Г. Г. Матюхин был в хороших отношениях с руководством Токобанка, в то время процветающего, одного из ведущих коммерческих банков страны. Он попросил Виктора Константиновича Якунина, председателя правления Токобанка, предоставить депозит на эту сумму Ост-Вест Хандельсбанку. У Якунина был первый заместитель Вячеслав Александрович Хохлов, и все важные вопросы они решали в то время сообща. Слава



Хохлов (к сожалению, его уже нет в живых) позвонил мне по телефону и спросил меня: «Я обращаюсь к Вам как к заместителю председателя центрального банка (а до этого момента мы вообще были не знакомы) и спрашиваю, можете ли вы мне дать честное слово, что вы сделаете все возможное, чтобы эти деньги нам вернули? Я понимаю, что это риск и гарантий никаких быть не может, но мне нужно ваше слово, что вы постараетесь». Представляете, какие это были люди — выходцы старой советской банковской школы? Возможно, они уступали нынешнему поколению банкиров в умении приумножать стоимость своего бизнеса в условиях жестокой рыночной конкуренции, но с профессиональной этикой у них было все в порядке.

Токобанк предоставил депозит (кажется, в 10 или 15 миллионов долларов США) Ост-Вест Хандельсбанку, и это спасло этот банк, а заодно и остальные СЗБ от принудительного закрытия еще в ноябре 1991 года. Впоследствии Токобанк проявил интерес к приобретению у Банка России контрольного пакета акций Ост-Вест Хандельсбанка (по-видимому, это было еще при председательстве в Банке России Г. Г. Матюхина, весной 1992 года). Банк России согласился на эту сделку, во-первых, потому что не видел смысла сохранять контроль над маленьким германским банком, а во-вторых, потому что смертельно нуждался в 30 миллионах долларов (кажется, именно за эту сумму был продан пакет акций), чтобы оказать помощь Донау-банку в Вене. Помню пасквильную статью в одной из популярных российских газет об этой сделке: скандально известный журналист поместил копию договора сделки купли-продажи акций (кажется, с моей и А. И. Потемкина подписями от Банка России) и задал уничтожающий риторический вопрос: «Сколько же нужно заплатить лично в карман чиновникам, чтобы они пошли на такую грабительскую сделку?»

Мы с Потемкиным только посмеивались, читая статью. У нас в досье лежало заключение независимых иностранных аудиторов и оценщиков, что справедливая стоимость акций Ост-Вест Хандельсбанка на момент сделки была равна нулю или даже имела отрицательное значения. Следуя извращенной логике журналиста, это мы должны были дать взятку руководителям Токобанка, чтобы они согласились совершить столь безумный поступок и купить банк втридорога, по стоимости его чистых активов в докризисный период. Руководители Токобанка увлеклись идеей приобретения контроля над Ост-Вест Хандельсбанком прежде всего для укрепления международного престижа своего банка и получения доступа к источникам международного финансирования. То есть они преследовали стратегические цели и тактически были готовы пойти на финансовые жертвы, приобретая банк по завышенной цене (Банк России не мог опустить цену продажи по политическим причинам, чтобы не зафиксировать в финансовой отчетности убытки). В принципе, стратегический план Токобанку в какой-то мере удался, и они действительно к середине 90-х годов стали привлекать больше иностранного финан-

сирования, чем другие российские банки. К сожалению, ошибки в размещении заемных ресурсов привели к финансовым трудностям Токобанка и приблизительно за год или два до своего банкротства он был вынужден продать свой пакет акций в Ост-Вест Хандельбанке. Поскольку желающих купить банк на рынке не оказалось, то Банк России (это было уже, по-видимому, при председательстве Сергея Константиновича Дубинина) пошел навстречу Токобанку и выкупил у него акции по той же цене, по которой несколькими годами ранее продал их сам. Так Банк России по-джентельменски вернул «долг чести» Токобанку.

В начале 1992 года, до прихода В. В. Геращенко, мне пришлось поучаствовать еще в одной операции — по предотвращению банкротства Донау-банка (Вена). В первые месяцы 1992 года Донау-банк должен был платить по крупному синдицированному кредиту группе иностранных банков. Общая сумма долга, кажется, превышала 200 миллионов долларов США, и не могло быть и речи о предоставлении таких денег со стороны Банка России. Руководитель Донау-банка Андрей Евгеньевич Четыркин мастерски провел переговоры с консорциумом банков-кредиторов. Удалось договориться о реоформлении большей части долга с отсрочкой платежа на 5 лет и замещением долга Донау-банка облигациями Банка России, специально выпущенными для этих целей. Сумма платежа наличными была сокращена до минимума, но и эту сумму Банк России с трудом «наскреб», в том числе с помощью продажи Токобанку пакета акций Ост-Вест Хандельбанка.

После прихода в Банк России В. В. Геращенко я вздохнул с облегчением, ибо бремя ответственности в отношении СЗБ с моих плеч было снято. Последующие годы подтвердили, что не зря мы все участвовали в спасении СЗБ. Стоимость их активов (за исключением относительно небольшой части безнадежной задолженности советских предприятий) была восстановлена и сохранена для российского государства. Поэтому финансовая помощь, предоставленная этим банкам в начале и в середине 90-х годов, оказалась не напрасной, она с лихвой окупилась. Хотя, конечно же, мы все рисковали, ходили, что называется, «по лезвию ножа». Интересно то, что позиция Банка России в отношении СЗБ оставалась неизменной при всех сменявших друг друга администрациях: Матюхина, Геращенко, Дубинина, снова Геращенко — хотя эти люди находились в непростых личных отношениях друг с другом, во многом были профессиональными и политическими оппонентами. Такое редкое единомыслие столь разных в остальных отношениях руководителей является еще одним, хотя и косвенным, подтверждением правильности выбранного Банком России курса. Помимо председателей Банка России и руководителей Токобанка не могу не упомянуть об огромном вкладе в спасении своих банков целого ряда руководителей СЗБ. На первый взгляд, их активность может показаться естественной, по принципу «спасение утопающих есть дело самих утопающих». Однако это не совсем так — некоторые руководители СЗБ сразу смирились с мыслью о банкротстве еще

в конце 1991 года, они в буквальном смысле этого слова стали паковать чемоданы и готовиться к возвращению на родину. Среди руководителей СЗБ, наиболее активно и последовательно боровшихся за спасение «тонущих кораблей», могу вспомнить Ю. В. Пономарева и А. А. Мовчана из Эйробанка (Париж), А. П. Семикоза и И. Г. Суворова из Московского народного банка (Лондон, Сингапур), А. Е. Четыркина из Донау-банка (Вена), С. Н. Дергачева из Ост-Вест Хандельсбанка (Франкфурт).

У всех этих людей я многому научился в ходе проведения операций по спасению СЗБ и искренне им признателен за полученные уроки не только профессионального мастерства, но и профессиональной этики. Вспоминаю, как где-то зимой или весной 1992 года меня посетил Александр Петрович Семикоз (в ту пору руководитель Московского народного банка в Лондоне) и потребовал, чтобы я от имени Банка России сделал ему устное заявление о намерении и готовности оказывать его банку финансовую поддержку. Я пытался уклониться от каких-либо жестких моральных обязательств, пусть даже высказанных устно, а Семикоз на этом настаивал. Наконец я спрашиваю: «Александр Петрович, ну что вы от меня хотите, зачем вам от меня какие-то формальные заявления?» В ответ слышу: «Как первое исполнительное лицо британского банка, находящегося в затруднительном финансовом положении и не способного выжить без поддержки акционеров, я обязан знать о ваших намерениях. Если акционеры не могут обещать поддержки, то я обязан явиться в Банк Англии и самому просить о введении в банк временной администрации, иначе мне грозит уголовное преследование». Я его спрашиваю: «Так мое заявление будет устным, кто проверит?» А он мне: «Никто не проверит, но вы и я будем об этом знать, и наша совесть будет побуждать нас к действиям». Не могу ручаться за дословность этого диалога, но смысл был именно таким. Если бы хоть кто-нибудь из руководителей российских коммерческих банков относился бы так к своим обязанностям, то я был бы спокоен за нашу банковскую систему!

Такая щепетильность коллег из СЗБ оказалась заразительной, и я невольно принимал правила игры, пытаясь не уступать коллегам в «чистоте помыслов» (совсем как во время сцены погони состязались в благородстве Юрий Деточкин и инспектор ГАИ в фильме «Берегись автомобиля»). Когда ситуация с СЗБ начиная с 1993 года чуть-чуть стабилизировалась, эти банки согласно законам и традициям стран своего пребывания начали выплачивать членам советов директоров вознаграждение за работу. Я входил в состав советов директоров Ост-Вест Хандельсбанка и Эйробанка, стал получать вознаграждение, но не спешил его тратить. Деньги наличными во французских франках и марках ФРГ я складывал в служебный сейф. Когда их набралось тысяч десять-пятнадцать в долларовом эквиваленте (большие для меня деньги в то время, потому что заработная плата у руководителей Банка России тогда была раз в 10 меньше, чем сейчас), я написал заявление В. В. Геращенко и сдал деньги в кассу Банка России. Законы и внутренние правила Банка России не запрещали

мне получать такое вознаграждение («заплати налоги и спи спокойно»), но я посчитал конфликтом интересов получение вознаграждение от банков, которым предоставляю финансовую поддержку по роду своей основной профессиональной деятельности. Помню, что моя жена была очень огорчена моим поступком, а я все утешал ее, убеждая, что в моей профессии репутация стоит дороже денег.

В свете столь прозрачных, «высоких» отношений в кругу банковских работников, выросших из системы Госбанка/Внешторгбанка/СЗБ, огорчали попытки различного рода недоброжелателей найти в наших действиях следы злоупотреблений. Про газетные статьи о продаже Ост-Вест Хандельсбанка я уже упоминал, но по-настоящему громкий общественный резонанс получило так называемое дело ФИМАКО, которое получило огласку в 1998–1999 гг. по итогам прокурорской проверки Банка России. Следователи прокуратуры в ходе проверки выяснили, что на протяжении четырех или пяти лет (с 1992 или с 1993 года, точно не помню) Банк России размещал часть своих международных валютных резервов через офшорную финансовую компанию ФИМАКО, а агентом по управлению деньгами выступал Эйробанк, Париж. Средства, размещаемые через Эйробанк и ФИМАКО, не имели никакого отношения к финансовой поддержке СЗБ — это был способ сокрытия, сбережения валютных резервов страны от их ареста по судебным искам недовольных кредиторов. Помните конфликт между Российской Федерацией и швейцарской фирмой НОГА, которая в течение долгих лет «охотилась» за российским имуществом за рубежом? Так вот, к услугам Эйробанка и ФИМАКО Банк России был вынужден прибегнуть, после того, как в 1992 или в 1993 году по иску фирмы НОГА были арестованы денежные средства на его счетах в Швейцарии и в Люксембурге.

Офшорная схема размещения средств делала их арест практически невозможным, или, по крайней мере, крайне затруднительным. Сама идея (очень неплохая идея!) создать ФИМАКО принадлежала Ю. В. Пономареву и В. В. Геращенко, но на соглашении между Банком России и иностранными контрагентами с российской стороны стояли две подписи: моя и А. И. Потемкина. В том, что работники прокуратуры заинтересовались этими операциями и начали их проверку, нет ничего странного. Это их работа, они выполняют свой служебный долг и, как говорится, спасибо им за это. Но вот то, что прокурорские работники мгновенно оповестили о своей «сенсационной находке» средства массовой информации, еще не разобравшись в существовании вопроса, — не вписывается ни в какие рамки. Мало того, что они «засветили» по существу конспиративную схему управления валютными резервами в условиях, когда НОГА еще продолжала арестовывать российское имущество за рубежом. Они еще заранее объявили общественности о якобы заведомо коррупционном характере операций Банка России с ФИМАКО и пообещали «громкие уголовные дела». Естественно, что последующая проверка с привлечением независимых международных аудиторов, доказала, что ни копейки

из валютных резервов не было ненадлежащим образом потрачено или тем более украдено. Однако неприятный осадок остался, а широкая публика, уже привыкшая к коррупционным скандалам, кажется, так и не поверила, что мы ничего не украли.

Очевидно, люди за последние годы настолько привыкли к окружающей их моральной нечистоплотности в мире бизнеса, что просто не могли представить себе, как можно не воспользоваться в корыстных целях представившейся возможностью — управлять миллиардами долларов через офшор и чтобы к рукам ничего «не прилипло»! А прокуроры были в большинстве своем людьми молодыми, «зелеными» и не понимали, что имеют дело с людьми другого «замеса», для которых честность — это даже не нравственное состояние, а просто часть их профессии (как говорил Дон Корлеоне, «бизнес, ничего личного»). Думаю, чтобы понять кадровых банковских работников традиционной школы, нужно вспомнить примеры из истории. О том, как два сотрудника Госбанка в 1941 году тащили на себе казенные валютные ценности из зоны немецкой оккупации через линию фронта к своим за сотни километров. Ели впроголодь, жизнью рисковали, а ценности спасли. Если этот пример кому-то покажется слишком известным, почти лубочным, то есть и более свежий случай, не столь известный широкой публике. Во время гражданской войны в Ливане в начале 80-х годов нескольким сотрудникам отделения Московского народного банка пришлось вывозить огромную сумму наличных денег из осажденного Бейрута в советское посольство в Дамаске. Ехали они на обычном автомобиле и должны были миновать несколько блокпостов противоборствующих сил, да и просто избегать встреч с бандами вооруженных мародеров. Наши коллеги деньги спасли, а за свой нетривиальный поступок получили внеочередную премию рублей в триста (по сегодняшним ценам это не больше 1000 долларов). Зато они гордились собой как настоящими профессионалами — и это было их главной мотивацией.



---

Владимир Иванович  
**Форосенко**

**Благодаря  
моей формулировке  
мы выиграли за два года  
50 млн долларов!**

В конце 60-х я закончил факультет международных валютно-кредитных отношений Финансового института. Его после закрытия возродили в 1961 году и набирали по одной группе (примерно 20 человек). Я был в третьем выпуске. Вместе со мной учился Юрий Николаевич Кондрачук (известный в дальнейшем, в частности, тем, что стал первым председателем Биржевого совета Московской межбанковской биржи, а также своим участием в создании Международного Московского Банка).

На тот момент МФИ был самой квалифицированной финансовой школой в СССР. Лекции по большинству предметов читала очень сильная профессура. Так, «Денежное обращение и кредит» читал у нас легендарный профессор Геращенко (отец всем известного В. В. Геращенко). «Финансы» преподавал профессор Злобин — бывший министром финансов при Сталине. Занятия по бухучёту вёл сын героя Великой отечественной войны генерала Карбышева, личность весьма необычная. Он обладал отточенным чувством юмора и незаурядной, прямо фантастической памятью, которую нам на занятиях охотно демонстрировал, вызывая неподдельное восхищение всех студентов. Ну, а «Историю экономических учений» читал такой «мастодонт» марксистской экономической теории, как профессор Реуэль, про которого говорили, что он знает «Капитал» Маркса наизусть. В это вполне верилось, ведь он являлся автором уникального «поисковика» — предметного указателя к «Капиталу», составленного между прочим безо всякого компьютера (!) (про «компы» мы тогда ещё и не знали), а просто вручную, при помощи накопления картотеки и бесконечного перечитывания «первоисточника». Вот такие были времена!

Надо отдать должное прежней системе высшего образования — нашу подготовку стремились максимально приблизить к практике. Уже на третьем курсе на специальные предметы к нам приходили действующие зампреды, начальники управлений Госбанка, Стройбанка и Внешторгбанка СССР. Позже, накопив практический опыт работы, я и сам также вел занятия в МФИ, в частности по межбанковским «корреспондентским отношениям». И, надо сказать, не без пользы для себя, поскольку стал в связи с этим как-то системнее видеть тот круг вопросов, которыми занимался.



После четвертого курса и сдачи госэкзаменов мы проходили преддипломную практику — один год. Я был направлен во Внешторгбанк, тоже еще молодой тогда банк. В то время в нем работало человек 350 (а когда я уходил из него в 1992 году, там было более 3,5 тысяч сотрудников). У нас была специальная программа — две недели на одном рабочем ме-



**В. И. Форосенко**

**1967**

Инспектор, экономист, старший экономист, консультант, зам. начальника и начальник отдела корреспондентских отношений со странами Азии, Африки и Латинской Америки Внешторгбанка СССР

**1975–1981**

Представитель Внешторгбанка в Северной Африке

**1981–1985**

Главный консультант Правления Внешторгбанка

**1985–1987**

Заместитель генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка

**1987–1991**

Директор представительства Внешторгбанка в Аргентине

сте, например, помощником в управлении расчетов по импорту, затем две недели в валютном управлении. И так далее, пока не помотришь все, чем занимается Внешторгбанк.

Многие однокурсники относились к этой самой практике как к последнему глотку студенческой вольницы и не особенно задерживались в банке: в молодые годы есть, так сказать, вопросы и поинтересней... А мне работа очень понравилась, особенно в Валютном управлении. Вскоре, ещё до защиты диплома, то есть ещё оставаясь студентом, я был принят на должность инспектора именно в это управление. Почему-то определили мне заниматься странами французской Африки. Должно быть, на тот момент специалистов с французским языком в банке было мало. Вот и решили, что если я в институте учил испанский, то справлюсь и с французским, входящим в ту же языковую группу. Так я и «поплыл» развивать сотрудничество — помогать национально-освободительному движению народов Африки! Магриб (Алжир, Тунис, Марокко), Сенегал, Камерун... Где-то через полгода я уже неплохо разбирался в банковских документах на французском. Параллельно начал учить английский язык, и мне дополнительно дали английскую зону Африки. Позже добавились Япония, Юго-Восточная Азия и Латинская Америка. Таким образом, число стран, корреспондентские отношения с которыми я вел, в конце концов выросло до 144! Больше, чем в то время было членов ООН. Ярким впечатлением стала первая командировка за рубеж. Это был Тунис. Тогда у нас там зависло порядка трех миллионов долларов в расчетах (очень серьёзные по тем временам средства). Надо было выяснять, где они «потерялись», и добиться их перевода в СССР. Банковская система Туниса, как и некоторых других стран третьего мира, в то время была весьма далека от совершенства, короткошения мы поддерживали в основном с Центральным банком, поэтому мне для полной расчистки вопроса понадобился месяц. За это время, работая и с аккредитивами, и с инкассо, и с переводами и переходя, соответственно, из департамента в департамент, удалось как бы изнутри посмотреть систему банковской работы, отлич-

ную от нашей. Это было важно для дальнейшей работы с развивающимися странами.

Из «сопутствующих» впечатлений от той поездки вспоминаются неестественно чистые улицы, которые моют чуть не шампунем, и сплошь белые дома мавританского стиля с красивейшими коваными решётками. А ещё своим восточным блеском поразил «золотой» базар, куда привели подивиться ребята из Торгпредства. Это было начало 70-х годов, и у нас ничего такого, естественно, не было. Вообще же наши люди из Торгпредства и других организаций жили тогда там очень замкнуто: выход с территории представительства очень ограничен и регламентирован, в 7 часов вечера все должны быть на местах. Женщины в город вообще практически не выходили, ну разве только организовано за продуктами раз в неделю. Я так представляю, что нелегко всё это было чисто психологически.

Отдельно хочется здесь сказать о тогдашней системе оформления в заграникомандировку. Вот, допустим, возникает банковский вопрос, по которому нужно поехать, провести переговоры и решить его. На командированного пишется характеристика, рассматривается сначала на партгруппе (тут тебе всё вспомнят: и папу, и маму, и потерянный ключ от кабинета, и развод, и многое другое). Потом вопрос слушался на парткоме Внешторгбанка (тут могут всплыть личные симпатии и антипатии более высокого руководства), потом на парткоме Госбанка, потом рекомендацию давали старые коммунисты в Райкоме партии. Только после этого документы уходили «наверх», в ЦК КПСС (и соответственно в КГБ) с сопроводительной запиской о цели поездки. Месяца через полтора после этого, если ответ был положительный, т. е. ЦК выезд данного человека в командировку разрешал, можно было подавать документы на визу. Таким образом получалось, что в некоторые командировки люди оформлялись чуть не полгода (!), а то и больше. Словом, не спешили. Там смотришь, и вопрос перерел, и в стране X переворот произошёл, т. е. то было с кем договариваться, а теперь не с кем. С юмором было всё в порядке, и мне, помню, когда уезжал в долгосрочную командировку в Египет, пожелали, чтобы командировка была хотя бы подольше оформления.

Политическая ситуация в «моих» развивающихся странах характеризовалась нестабильностью. После очередного правительственного переворота нередко менялось и лицо банковской системы. То появлялись частные банки, то их национализировали, то они вновь становились частными. Соответственно, необходимо было корректировать и наши корреспондентские взаимоотношения. Помню, что в связи с такими переменами мне неоднократно довелось побывать в Турции. Всё это было очень интересно, обогащало мой банковский опыт и выгодно отличалось от спокойной, предсказуемой и, можно сказать, рутинной работы с банками стран Западной Европы. Я тогда очень гордился своей причастностью к этому и не мог, конечно, знать, как пригодится мне этот бесценный опыт в оценке ситуации и, если угодно, предвидении некоторых

событий, когда уже наша страна будет переживать период трансформации экономики.

В 60–70-х годы в Валютном управлении Внешторгбанка СССР существовали специальные рекомендации по приоритетному осуществлению операций через систему совзагранбанков. Их история очень интересна и заслуживает особого рассказа.

Во франкоговорящей африканской зоне предпочтение отдавали «Эйрбанку», а в английской — «Моснарбанку». Через некоторое время часть операций была переведена в бейрутское отделение «Моснарбанка». На страны Центральной Азии работал также «Русиранбанк». На страны Юго-Восточной Азии — Сингапурское отделение Моснарбанка.

Поработав некоторое время в Москве (обычно три-четыре года), молодые специалисты отправлялись на практику за рубеж в один из этих банков. После такой практики, а ещё лучше, после работы в течение 2–3 лет выходили специалисты в области банковского дела практически мирового уровня. Интересно отметить, что такой опыт в советский период нигде в другом месте получить было невозможно. Если человек даже и работал за границей, скажем, в Торгпредстве или в Аппарате ГКЭС, то это было далеко не равнозначно загранбанку, поскольку сами организации оставались полностью «осовеченными». А совзагранбанки работали уже в те времена так, как практиковалось во всём мире. Что называется — почувствуйте разницу!

Этот путь прошли многие известные ныне банковские люди, которые внесли каждый на своём месте свой вклад в формирование сегодняшней нашей банковской системы.

Все они высокие профессионалы, что вызывает у меня глубокое уважение, особенно на фоне наплыва в банковскую сферу на волне перестройки разнообразных «специалистов» из самых, порой, экзотических профессий.

Меня тоже направили на практику в Лондон, но оформление длилось, к сожалению, так долго, что к долгожданному моменту я был уже заместителем начальника отдела, поэтому решили, что посылать меня в таком качестве на практику не солидно.

В результате вскоре я оказался Представителем Внешторгбанка в Северной Африке, где мне предстояло проработать более 5 лет. Это были нелёгкие годы.

### **Египет**

Внешторгбанк обратился в ЦК с просьбой разрешить создание Представительства ВТБ ещё в то время, когда шла активная фаза реализации масштабных проектов в АРЕ, а следовательно, шёл большой объём расчётов по линии межправительственных соглашений и в счёт коммерческих кредитов (вспомните, Асуан, Хелуан и др. проекты). Кроме того, осуществлялись военные поставки, трудилось огромное количество специалистов: от экскаваторщиков, которые работали на Египет просто

героически: к концу смены, порой, теряли сознание в своих машинах при температуре 60 градусов С°, — до военных и экономических советников, аппаратов представительств. Однако все решения непроторной бюрократической машиной были приняты, и Представительство было открыто лишь в 1976 г., как раз ко времени, когда президент Египта Анвар Садат в одностороннем порядке денонсировал советско-египетский договор о дружбе и сотрудничестве, заключённый ещё в 1971 году. Он резко сократил численность всех советских представительств и миссий, включая Посольство. Наше посольство в Каире насчитывало тогда 300 сотрудников и было на тот момент самым большим после посольства в Вашингтоне. Садат же хотел, чтобы в нем было не больше 8 человек! Из страны выслали большую группу советских разведчиков. Все наши были очень нервные. При моей первой встрече с нашим Послом тот прямо выразил удивление моим приездом, речь тогда шла даже о разрыве дипломатических отношений между двумя странами. Ещё напряжённей обстановка стала в конце 1979 года, после ввода наших войск в Афганистан. Тем не менее Представительство Внешторгбанка в Египте было открыто и проработало почти 30 лет, выполнив свою роль. Закрыли его только в середине 90-х годов.

По прошествии многих лет, когда я уже снова работал в Москве, в СССР приехала делегация египетского Национального Банка. Принимал ее тогда еще первый заместитель министра внешней торговли СССР В. С. Алхимов. Пригласили во встрече поучаствовать и меня. И вот в начале официальной части от группы отделился руководитель делегации и, извинившись перед Владимиром Сергеевичем за проявление чувств, направился ко мне обниматься. Оказалось, что бывший начальник одного из отделов НБ Египта г-н Зингер, с которым мы тесно работали, сделал карьеру и к тому моменту возглавил Национальный Банк. Он, кстати, по-моему, до сих пор председательствует.

Из Египта я вернулся в октябре 1981 года. Возвращался через Александрию и Одессу морем. Корабль плыл дней 5–6, и вот как раз там я услышал сообщение об убийстве Анвара Садата.<sup>1</sup> Странное было чувство: не скажу, чтобы я сильно расстроился.

Вернулся я во Внешторгбанк, где мне предложили место главного консультанта Правления банка — почетная должность при Юрии Александровиче Иванове, позволяющая эффективно работать. На этом месте я практически продолжал заниматься своими регионами, т. е. Азией, Африкой и Латинской Америкой, но на другом уровне. Кстати, наиболее широкий кругозор, на мой взгляд, у тех специалистов, которые какое-то время занимались именно этими странами. Здесь волей-неволей накапливался опыт — как в этих странах происходили различные процессы:

<sup>1</sup> Президент был убит 6 октября 1981 года во время военного парада участниками организации «Новый Джихад». После него отношения с СССР еще сильнее обострились — нашего посла, шесть дипломатов и ряд советских корреспондентов заставили покинуть Египет в 24 часа, объявив персонами «нон-грата» (*прим. авт.-сост.*).

становления банковской системы, национализации, денационализации, как назревали финансовые и банковские кризисы, как развивалась инфляция и как страны выходили из такой экономической ситуации.

Мои коллеги из банка, да и я, нередко участвовали в правительственных переговорах, поэтому нам приходилось изучать широкий круг торговых, экономических и политических вопросов, выходящих иногда далеко за рамки банковской сферы. Здесь накопленный опыт как раз и пригодился.

Заместителем начальника валютного управления в то время был Владимир Николаевич Горюнов (ставший впоследствии зампредом ЦБ), отличный специалист, позволяющий партнеру иметь свое мнение. По рабочим вопросам мы с ним спорили до хрипоты, но это не сказывалось на наших хороших личных отношениях.

В 80-е годы меня избрали секретарем партийной организации Валютного управления (ведущего управления Банка).

Многие сейчас не упоминают о своей работе в КПСС, а вот лично мне стесняться этого нечего. Я считаю, что многое зависит в этом смысле от конкретного человека, а не только от системы. Можно было быть секретарём и иметь в виду только свою карьеру, а позже и личный бизнес. Такие примеры известны. А можно было работать с людьми так, чтобы система их не сожрала и чтобы была польза обществу. В банке были прекрасные, способные молодые ребята, которые могли бы по ряду причин и жизненных обстоятельств здорово пострадать, в том числе в профессиональном росте, если бы я их по возможности не поддержал. Сейчас они стали известными банкирами у нас в стране, а некоторые за рубежом. Что ж, это очень приятно! Это я считаю одним из важных итогов моей жизни в профессии. Привет им, если прочтут!

По работе приходилось взаимодействовать со многими известными людьми. В частности, периодически звонил сыну Генерального Секретаря ЦК КПСС, первому заместителю министра внешней торговли СССР Юрию Леонидовичу Брежневу (был я с ним в контакте и в 70-е годы, когда он возглавлял Всесоюзное объединение «Промсырьеимпорт»). Активно лоббировали назначение Брежнева в МВТ очень влиятельные в МВТ люди — Комаров и Ожогин (замминистра и начальник валютного управления). Очевидно, чтобы решать вопросы на самом высшем уровне.

Но были в этот период и напряженные моменты. В частности, однажды, почти сразу после возвращения из Египта, пришлось мне по неким внешнеторговым вопросам поехать в Ирак. Тогда шла ирано-иракская война (1980–1988 гг.). Я должен был подписать межбанковское соглашение об урегулировании расчетов за поставку вооружения. Поселили меня в резиденции министра обороны, жду, когда меня примут. Десять дней никаких движений. Потом появляются представители Центрального банка. Изучая документы, я обнаруживаю явную глупость в одном из пунктов формулировка делает экономически нецелесообразной нашу деятельность. За неделю я уломал иракских коллег, они согласи-



лись на мой вариант. Стали ждать, когда вице-премьер, министр обороны Тарик Азиз вернется с фронта и сможет поставить свою подпись. Одновременно я послал согласованный вариант на утверждение в Москву зампреду Внешторгбанка Александру Степановичу Маслову, куратору по вопросам госкредитов. Все изменения я обосновал. Жду несколько дней, ответа из Центра нет. Ну, думаю, что молчание — знак согласия. Наконец приехал Азиз, подмахнул завизированный Центральным банком документ. Сразу после этого появляется наш посол и говорит мне, что из Москвы пришла телеграмма с требованием подписать документ в прежнем виде! А у меня уже чемодан собран, самолет ждет, домой пора улетать — в Багдаде я уже месяц. И всё сначала! Послу отвечаю, дай информацию, что договор уже подписан и я вылетел в Москву. Тем более, что рейс действительно задержали часа на четыре, пока я ждал Тарика Азиза. С тем я и улетел. В Москве в час ночи объявление по громкой связи: «Прилетевший товарищ Форосенко, подойдите к справочной!» Встречает меня водитель банка и сообщает, что Александр Степанович просил привести меня сразу во Внешторгбанк. Там Маслов начинает мне выговаривать: «Ты что натворил?!» И «постановляет»: объявить выговор, лишить многократной визы (а она в банке была практически у меня одного), никаких командировок. За неповиновение! Потом я показывал коллегам свои изменения и все признали мою правоту, но наказание я, тем не менее, получил, правда, значительно меньшее. Это был чистый волонтаризм! Жизнь меня реабилитировала — благодаря моей формулировке мы выиграли за два года 50 млн долларов! Потом начальство пригласило в кабинет. Извиняться в России никогда не умели, да и нужным не считали. Хорошо хоть сгоряча «голову не отсекли», и то спасибо. А вместо слова «молодец!» напоил начальник чаем с лимоном! Такая была моя «медаль», такой был тогда мой «лимон».

Кстати, я уже упомянул, что у меня, практически единственного, была многократная виза для выезда за рубеж. Это еще один парадокс советской системы. ЦК КПСС в 1981 или 1982 году, еще при Брежневем, в целях экономии постановил сократить количество командировок. Для любой поездки стало необходимо писать различных бумаг и обоснований ещё больше, чем прежде. Ограничили продолжительность командировок несколькими днями, за которые решить проблему редко удавалось. Никого не волновало, что в этих командировках на кону были многомиллионные вопросы. В результате экономия выходила боком: сохранив одну тысячу инвалютных рублей, мы теряли по 10 миллионов! Но за это уже никто не отвечал. Однажды уже упомянутый Маслов на просьбу выдать в командировку в Нигерию десять юбилейных монет для подарков, сказал: «Ты веди себя так, чтобы тебя без подарков уважали!» Это в Нигерии-то! И разрешил выдать две монеты. Остальные я, конечно, все равно купил — на свои деньги. Только попросил справку на вывоз дать!



## Сингапур

В 1985 году Сингапур покидал Суворов и меня послали на замену ему — заместителем генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка. Отвечал я за кредитный портфель. Надо отметить, что полноценное кредитование клиентуры из всех совзагранбанков осуществлял тогда только Сингапур, т. к. Бейрут свои операции прекратил из-за войны. С Сингапуром была также связана давняя история потери больших средств банком. История, с одной стороны, криминальная, а с другой стороны — предсказуемая. Без потерь научиться плавать в мировом финансовом море банкирам из другой социально-экономической системы было невозможно. И тот и другой фактор накладывали свой отпечаток и делали мою должность отнюдь не тёпленьким местечком, а раскалённой сковородкой.

Подтверждением тому явилась история с «Синсовом» (была такая сингапуро-советская транспортная компания), неприятность с которой обнаружилась уже в мою бытность в Сингапуре, в 1986 г. Сразу скажу, что вины банка в этой истории не было никакой, но все тогда здорово испугались, т. к. знали, что далеко не всегда у нас разбираются: у тебя что-то украли или наоборот.

Схематично произошло следующее: руководители с советской стороны чрезмерно доверились китайцам, а те с помощью чеков похитили 6 миллионов долларов. Дело было в том, что одному из советских руководителей было лень ездить самому в порт, на корабле — деньги отдавать капитану на продовольствие, заправку водой и т. д. Он подписывал пустые чеки и отдавал китайцу для заполнения. Тот, не будь дурак, вписывал нужные ему суммы, нес их в банк, где **банк, удостоверившись, что подпись подлинная**, выдавал требуемые суммы. Требуемые китайцем! Чеки проходили через наш банк, поэтому мы были втянуты в разборку. Из Советского Союза приехала комиссия Госбанка, Внешторгбанка, Минфина и Минморфлота. Председателем Госбанка тогда был Виктор Владимирович Деменцев. До 1986 года — первый заместитель министра финансов СССР. Он почему-то хотел видеть виновным наш банк. Мы с Ильей Ломакиным встречались по этому вопросу с Деменцевым, пытались объяснить ситуацию, но в заключение беседы он нас твёрдо обещал посадить. Правда, в конце концов через год мытарств разобрались и признали вину «Синсова».

Управляющим в Сингапурском отделении Моснарбанка всё это время оставался Валентин Дмитриевич Буденный — грамотный специалист с очень специфическим характером. Для иллюстрации всего один забавный случай. Я собирался в отпуск в Москву и попросил своего секретаря купить мне для подарков канцелярских товаров — замазку для исправлений в печатном тексте, ластик, карандаши и тому подобную мелочь. В Москве это было дефицитом. Дал ей для этого собственные деньги. Буденный увидел собранный мешочек с «сувенирами» и экстренно собрал всех советских руководителей и заявил, что произошло

чрезвычайное происшествие! Все напряглись — только незадолго до этого было землетрясение. Кроме того, в предыдущем месяце обанкротилась советская внешнеторговая организация, при этом виновными пытались признать нас. В общем собравшиеся гадали, какое ЧП нас вновь посетило. Валентин Дмитриевич начал торжественно: «В Москву уезжает Владимир Иванович и для него приобретаются канцелярские товары! А я таких распоряжений не давал!» У моих коллег от сердца отлегло, но они для порядка повозмущались моим самоуправством и тратой государственных денег. Я молчу, Буденный раздувает конфликт. Наконец я не выдержал: «Я попросил **своего** секретаря купить товары на **мои личные** деньги! Что здесь преступного?» После трагичной минуты молчания покрасневший начальник произнес: «За свой счет — хоть синхрофазотрон!»

В конце моего пребывания в Сингапуре Буденного сменил Семикоз, приехавший из Лондона, вполне европейского типа банковский руководитель, но с ним мы проработали только полгода.

До сих пор, даже по прошествии многих лет и, пожив в разных уголках мира, Сингапур того времени вспоминаю (да, насколько знаю, и не только я, а многие, кто там тогда был) как потрясающее яркое и экзотическое жизненное впечатление. И, к сожалению, дух какой-то самобытный под натиском ультрасовременного стиля жизни потихоньку, но верно рассеивается. Бывал я в Сингапуре позже, но очарования такого, как было в конце 80-х, уже, к сожалению, не нашёл. Но это отдельная тема...

Попутно хочется два слова сказать ещё об одной примете советского периода, про которую сейчас уже, видимо, никто и не помнит. Это изъятие большей части зарплаты. Работая в Сингапуре, по сути в английском банке с советским капиталом, формально я получал там по тем временам большую зарплату 9000 сингапурских доллара (примерно четыре с половиной тысячи долларов американских). Однако тогда существовала система, по которой фактически советский работник иностранной или смешанной компании мог получать только процентов 15–18 от этой суммы. Всё остальное я обязан был сдать государству. Это вам не налог 13%! В день зарплаты я писал заявление с просьбой перечислить это самое «остальное» — 7500 из 9000 на некий счет во Внешэкономбанке, т. е. фактически отправлял в бюджет. Эту систему упразднили в середине 90-х.

А тогда получалось явное несоответствие между нашей номинальной зарплатой и нашим уровнем жизни. Конечно, мы это всё старались не афишировать, но китайцам наверняка всё было видно. Со своей небольшой зарплатой я мог (и должен был) порой приглашать китайских партнёров в ресторан, а получалось в основном наоборот. За что нас наверняка считали жмотами! Приходилось врать, что, поскольку все квартиры, пожилые члены семьи и проч. и проч. в Москве, то приходится туда отправлять деньги! Надо сказать, на жизнь там мы много не тратили,

часто ходили в недорогие китайские забегаловки (это, конечно, принципиально другой уровень — бытовой). Но и отложить денег не удавалось, если ты не был «совзагранжмотом». Надо было прилично одеваться, одевать семью, платить за обучение сына. В общем — только-только...

### **Аргентина**

В Аргентину я впервые поехал на разведку в 1987 году из Сингапура. Меня вызвали в Москву, и зампред Внешторгбанка В. В. Геращенко дал задание: уже три года ведутся переговоры об открытии в этой стране представительства банка и никак не завершатся — разберись. Полетел из Сингапура через Австралию, Новую Зеландию в Буэнос-Айрес. Там быстро нашел необходимые контакты с Центральным банком Аргентины, другими необходимыми инстанциями. Подготовил документы на открытие представительства. Сказали ждать месяц. А я уже знаю, что это по-местному может быть и полгода, и год! Начал подталкивать — за три года уже столько денег израсходовано на одни командировочные расходы, что все устали ждать.

Неожиданно меня вызывает к себе посол Квасов. Это был настоящий карьерный дипломат. И сообщает мне, что пришла телеграмма из Москвы от В. В. Геращенко и мне срочно надо лететь в Панаму, чтобы встретиться с председателем Центрального банка этой страны. Других разъяснений нет. В Посольстве Панамы мне сразу выдали дипломатическую годовую многократную визу! В Панаме из советских людей был только представитель «Совавтоэкспорта» Родин. Автомобилями мы торговали через Аргентину, а туда по необходимости отправляли заказанные экземпляры. В Панаме в гостиницу за мной приехала машина. Дальше всё пошло как-то очень странно: привезли меня... в подвал (!) Центрального банка, оттуда на лифте подняли прямо в кабинет председателя. Представились друг другу, я сказал, что готов обсудить интересные его вопросы (какие — не знаю!). Проговорили мы часа три. Он интересовался и структурой нашей банковской системы, и особенностями работы Госбанка и Внешторгбанка СССР, денежным обращением в нашей стране, валютным обращением, внешней торговлей и т. д. Широкий круг вопросов. Я вначале даже понять не мог целей моего приезда. Наконец он переходит к основной теме. У руководства Панамы есть опасение, что США может арестовать их авуары. Поэтому они хотят их перевести в Советский Союз! И еще Панама планирует провести денежную реформу и просит нас напечатать денежные купюры и выпустить металлическую монету.

На это я дал следующие советы: авуары лучше переместить в Чехословакию, Польшу или Кубу. Так как когда, например, арестовывали кубинские авуары в американских банках, арестовали и наши. Так что у нас вы деньги не спасете! Лучше обратитесь к нашим друзьям из стран народной демократии. Деньги печатают Венгрия и Польша. Собеседник меня поблагодарил и я, как было указано, полетел через Кубу в Москву

доложить об итогах встречи. Совершив первое полное кругосветное путешествие.

Председателем Внешторгбанка тогда был Юрий Сергеевич Московский. И у него было указание от самого генерального секретаря ЦК КПСС Горбачева не поддерживать никаких контактов с Панамой, а обо всем связанном с нею немедленно сообщать наверх. Михаил Сергеевич очень боялся расстроить чем-либо американцев — Панама была зоной их интересов. Геращенко, дав мне задание, об этом не знал! О моем визите составили записку Горбачеву. В ней говорилось практически о несанкционированной встрече с руководством Панамы! Я возмутился — подо что вы меня подставляете?! В результате отредактировали текст, и получилось что-то вроде этого: «Наш представитель в Латинской Америке встретился с председателем Госбанка Панамы по его просьбе, на встрече обсуждались такие-то вопросы, даны были соответствующие разъяснения, у панамской стороны вопросов больше нет...». Пока не прояснилась и не успокоилась ситуация, я неделю находился в Москве в «подвешенном состоянии».

Только вернулся в Сингапур, звонят из Аргентины — приезжай, документы готовы, нужно твое присутствие. Опять лечу через Австралию. Потом везу документы в Москву, там мне заявляют: «Вот ты и будешь этим представителем! Тем более в Панаме боевое крещение прошел!» Возвращаюсь в Сингапур за семьей, совершив за короткое время свою вторую «кругосветку».

Должность моя в Буэнос-Айресе считалась на уровне замторгпреда, только свободы было больше. В общем, ничего, работать можно. Снял офис в центре, взял местного секретаря.

Занимался снова урегулированием расчетов. Причем здесь задолженность в основном была наша. Наша страна поставляла в Аргентину сельскохозяйственную технику, антиградовые ракеты, машинотехническое оборудование. Мы также строили большие объекты гидроэнергетические. Вообще возможности для экспорта были огромные, они приняли бы даже наши утюги и черно-белые телевизоры. Так что у меня работы было много. Покупали же мы мясо, шерсть, кожу. Зерно покупали за золото, по прямым межгосударственным договорам, поэтому оно не входило в мою компетенцию. Работали через Креди Лионне (Credit Lyonnais), также у нас были взаимные счета с Национальным банком Аргентины (это не Центральный банк, а коммерческий, но на 100% принадлежащий государству), и мы фактически занимались клирингом.

Постоянно собирали и обрабатывали информацию об экономике страны. Это был очень интересный период развития Аргентины. Когда я только приехал, заработанные деньги было негде потратить. Продовольственные товары стоили раз в 10 меньше чем в Сингапуре. В частности, за доллар можно было купить ящик (5-6 кг) мандаринов, слив или помидоров. Причем изумительного качества. Потом начала свирепствовать гиперинфляция. В начале 1 песо стоил 1 доллар, песо обесценился,

появился аустраль, тоже привязанный к доллару. Через три с половиной года 1 доллар стоил 10 тысяч аустралей! Однажды жена присмотрела себе костюм. После обеда, обменяв деньги, она пришла за ним, но он стоил уже в два раза больше. Одно время инфляция была равна 1% в час! Кредиты выдавали за 2% в час. Так что в наши 90-е годы у меня уже не было шока.

В конце 1988 года правительство приняло решение заморозить все текущие счета граждан и фирм на 10 лет. Погашение предусматривалось начать только через 2 года и потом равными долями в течение 8 лет погашать. Кафе и ресторанах опустели, дня три люди помитинговали, потом переплыли реку Парану, в Уругвае взяли свои деньги, и аргентинцы заполнили любимые кафе: пьют, гуляют — в стране внешне все нормально! Оказывается, в основном у всех знающих обычаи своего правительства кое-какое сальце было припрятано в Уругвайских банках — т. е. в местной Швейцарии. Были вновь, конечно, и те, кто понёс большие финансовые потери. Некоторые, например, как у нас в эпоху Лёни Голубкова, продали свою недвижимость, дома в погоне за банковским процентом. И тут, представьте, замораживание вкладов...

Труднее всего пришлось, ровно как позже и у нас в 90-х годах, пенсионерам и работникам госсектора, их реальная зарплата упала в 10 раз. После выступлений трудящихся через некоторое время определенные суммы своих средств ежемесячно разрешили брать.

Разработчиком реформы был министр экономики Эрман. Поэтому радикальные постановления назывались просто Эрман-1, Эрман-2, Эрман-3.

В 1989 году в Аргентине разразился острый экономический кризис, сопровождавшийся катастрофическим ростом цен. На состоявшихся в мае 1989 г. Всеобщих выборах победу одержал кандидат Хустисиалистской партии Карлос Менем.

Аргентина приступила к осуществлению революционных реформ, значительно снизивших степень государственного вмешательства в экономику. Новый президент выдвинул аргентинскую программу преодоления гиперинфляции (ее автором был министр экономики Аргентины Доминго Кавалло). В ее основу была положена схема, которую аргентинцы называли «конвертируемостью», а экономисты — управляемостью валюты.

В соответствии с законом, песо было привязано к доллару США как 1:1, став полностью конвертированной валютой. Количество же денежных знаков, выпущенных в обращение, было привязано к резервам валюты, имеющейся у центрального банка страны. Жесткое соблюдение этого условия принесло вначале стабильность цен, а затем и экономический рост. Если в 1989 году темпы роста инфляции составляли 200% в месяц, то в 1993 году они не превышали 0,7%.

Но успех отвернулся от реформаторов в 1995 году, когда из-за мексиканского кризиса страна лишилась зарубежных инвестиций, а с ними и вну-

тренней ликвидности, в результате чего развитие национальной экономики резко замедлилось, а уровень безработицы достиг 18 процентов<sup>1</sup>.

Архитектор экономических реформ Аргентины Доминго Кавалло. 3 апреля 2002 года бывший министр экономики Аргентины был заключен под стражу в связи с его предполагаемым участием в незаконных поставках оружия в Хорватию и в Эквадор. Спустя неделю на его имущество был наложен арест.

В Буэнос-Айресе — столице второго по величине государства Латинской Америки — идут кровопролитные бои. Число жертв достигло 14 человек. Президент страны объявил чрезвычайное положение. В отставку подало правительство.

Голодные бунты в Аргентине начались после того, как правительство приняло жесткие меры в связи с ухудшающимся экономическим положением, заморозив личные счета граждан, ограничив снятие денег через банкоматы. После этого денежная система Аргентины практически рухнула, так как по стране стали появляться бартерные клубы, где, например, сапожник мог обменять изготовленную обувь на хлеб.

«Отцом» реформ в Аргентине является министр экономики Доминго Кавалло. Его отставки в первую очередь потребовали жители страны. Средства массовой информации указывают, что ограничительные меры были приняты правительством Аргентины в связи с требованиями МВФ, поставившего сокращение расходов условием предоставления дальнейших займов. При этом недавно экономическая модель развития Аргентины называлась «аргентинским чудом» и предлагалась как образец для стран с переходной экономикой, в том числе России. Большинство местных экономистов полагают, что Аргентине грозит катастрофический дефолт по внешним платежам и девальвация песо по отношению к доллару.

<http://www.mayak.ru/>

Работая в Аргентине, мне пришлось в деталях разобраться в технологии производства кожи, шерсти, для того чтобы давать осмысленные советы нашим компаниям, выходящим на этот рынок. По команде из банка выезжал в командировки в другие страны Латинской Америки: Чили, Уругвай, Парагвай, Колумбию, Бразилию.

Любопытно, что в Парагвай я попал практически одним из первых советских официальных лиц. А дело было так. Однажды в аэропорту я встретился с легендарным аргентинским предпринимателем Дранниковым. Его родители приехали в Латинскую Америку еще в начале XX века. О нем, кстати, книга Юрия Григорьевича Слепухина «Южный крест». Там же оказался еще один потомок русских эмигрантов с простой фами-

<sup>1</sup> В начале же 2000 годов произошел финансовый обвал (прим. авт.-сост.).



лией, кажется, Ермаков. Мы познакомились, и он пригласил меня к себе в Парагвай, где возглавлял русскую диаспору.

Русские мигранты в Парагвае объединяются в Ассоциацию АРИДЕП. Ее руководитель — потомок казаков Николай Ермаков. В настоящее время она объединяет свыше 40 русских и русскоязычных общин Парагвая. Информационная связь между ними осуществляется главным образом через «Нашу страну», газету русскоязычной диаспоры в Аргентине. Она же публикует объявления о споре парагвайских фирм и предприятий на российскую продукцию. Ведутся переговоры о создании Русской деловой ассоциации в рамках торгово-экономического блока МЕРКОСУР, в который входят Аргентина, Бразилия, Парагвай, Боливия и Чили (прим. авт.-сост.).

«Если бы не русские офицеры, мы бы давно загнали ваше войско за реку Парагвай!» — написали на доске в окопе боливийцы, проигравшие Парагваю войну 1932–1935 годов. Западная провинция Чако-Бореаль уже семьдесят лет является неоспоримой территорией Парагвая. В этом огромная заслуга трех тысяч русских солдат и офицеров, поддержавших свою вторую родину в войне, которую развязала подстрекаемая Вашингтоном и Лондоном Боливия. В парагвайской столице Асунсьоне и других городах страны улицы и проспекты носят имена русских воинов: Команданте Саласкин, Команданте Беляев, Команданте Канонников, Офисьеро Серебряков. На карте Асунсьона значится улица России. А на западе страны есть Фортин-Серебряков. Там же стоит памятник русскому генералу И. Т. Беляеву (1875–1957) — главному военному советнику парагвайской армии. В 30-40-х годах он также являлся советником правительства по проблемам индейцев и освоения новых земель...

Парагвайский лидер Альфредо Стресснер, правивший страной с 1954-го по 1989 год, был ярким антикоммунистом. Однако он всячески поддерживал русскую диаспору и лелеял ее самобытность. По словам Стресснера, «многие тысячи одаренных, культурных людей из бывшей России стали достойнейшими гражданами и патриотами своей новой родины — Парагвая. Мы обязаны ценить и помнить их вклад в укрепление обороноспособности и в развитие экономики нашей страны...»

Но «русский Парагвай» — это не только история. Сегодня здесь проживают около 30 тысяч выходцев из Российской империи и СССР, преимущественно русские. Они работают в сфере образования, науки, в сельском хозяйстве. Здесь, на когда-то целинных землях на севере и западе страны, до сих пор сохранились колонии толстовцев, основанные еще в первые годы XX века.

Алексей Чичкин, Иван Пригожин.  
Южноамериканский агропромышленный комплекс  
поставили на ноги выходцы из России //  
«Русский Предприниматель», март, 2006 г.

Окончание в 1935 г. войны, не принесшей победы боливийцам, явилось началом новой жизни русской колонии. Теперь слово «русский» звучало в Парагвае по-иному. Отблеск славы отважных воинов осветил жизнь всех их сограждан, тоже иммигрантов. Постепенно ряд кафедр Университета Асунсьона возглавили именно русские. При их доминирующем участии был создан инженерный факультет. Дорожное хозяйство республики, система электроснабжения, школы хореографии и вокала организованы в Парагвае были тоже усилиями россиян.

Татьяна Владимировна //

По материалам журнала «Латинская Америка», 15.12.02

Меня не нужно было долго уговаривать, стало чертовски интересно, что это за страна такая, которую из наших мало кто видел, прямо «Земля Санникова» какая-то. Но проблемой оказалось получение визы, дипотношений между нашими странами не было. Наконец нужные контакты были найдены, виза получена. И скоро я уже расположился в гостиничном номере огромных размеров в столице Парагвая. Оказалось, в стране живет много очень богатых русских и украинцев. В правительстве из 12 человек, шестеро тогда были славянами! В мою честь диаспора даже устроила концерт художественной самодеятельности.

Соотечественников очень интересовали опреснительные установки, дорожная техника, техника для строительства дамб, я об этом сообщил торгпреду в Буэнос-Айресе, меня поддержали. Завязались сначала торговые, а потом и дипломатические контакты с Парагваем. Было принято решение, что роль посла России в Парагвае будет выполнять по совместительству наш посол в Аргентине.

Дипломатические отношения между Парагваем и Россией установлены Совместной декларацией от 14 мая 1992 года, подписанной в Монтевидео, Уругвай, послом Республики Парагвай Бенито Перейрой Сагьером и послом РФ Игорем Лаптевым. Посол Лаптев оценил этот шаг как «исторический» для двусторонних отношений, тем более что Парагвай стал первой страной, которая установила отношения с РФ после распада СССР. С октября 1992 года в Асунсьоне действует консульское представительство, с 1997 года в Москве действует посольство Парагвая. Подобный шаг призван способствовать налаживанию двусторонних отношений и активизации сотрудничества во всех областях, а также расширению представительства Парагвая.

Парагвай решил сотрудничать с Россией для того, чтобы активизировать товарообмен между странами. Учитывая сложившуюся в России ситуацию, Парагвай мог бы поставлять на российский рынок продукты, прежде всего продовольственные, поскольку цены на них в Парагвае ниже, чем в европейских странах. К примеру, такие товары, как соя, мясо, молоко, рис, а также кожа, шерсть, нашли бы неплохой спрос в Рос-

сии. Последняя в свою очередь могла бы экспортировать высокие технологии, энергоресурсы и ряд товаров, необходимых на парагвайском рынке<sup>1</sup>.

<http://catalog.fmb.ru/paraguay15.shtml>

В 1991 году моя командировка заканчивалась и я собирался возвращаться домой в Москву. На 20 августа у меня был назначен прощальный прием на 100 человек. Посол пытался отговорить: в СССР происходили необычные события. В то время послом в Аргентине был недавно назначенный Никитин. Он поспешил поддержать ГКЧП, даже выступил в местной прессе по этому поводу. Насколько мне известно, его быстро потом поменяли. На мои проводы пришло человек 200, и они превратились практически в пресс-конференцию. Забавно было и то, что сразу появилось много свободных мест на рейс «Аэрофлота», в обычное время они бывают раскуплены возвращающимися матросами на долгое время вперед. Я улетел из Буэнос-Айреса 21 августа 1991 г. Одна крупная уругвайская компания предлагала мне остаться и даже давала пакет акций сахарного завода в 5 млн долларов. Им был нужен банкир, специалист по России. Но я в этом направлении всерьез даже не задумывался.

А мои связи с Аргентиной на этом не прервались, я возвращался к этой стране и позже.

<sup>1</sup> Кстати, по решению парагвайского правительства посольство этой страны в Москве в 2001 году закрыто «в целях экономии средств». В 2001 году по тем же соображениям упразднено и российское (*прим. авт.-сост.*).



---

---

Алексей Вадимович

**Чернов**

## Горькие уроки кризисов

Я, как и многие мои друзья, пришел в банковскую систему после Московского финансового института. В 1975 году я был распределен во Внешторгбанк, но, проявив некоторую инициативу, перераспределился на работу в Госбанк СССР в Валютно-экономическое управление. Руководителем управления был тогда Герман Иванович Скобелкин, а банк возглавлял Мефодий Наумович Свешников.

Первые полтора года я числился в вычислительном центре, в ВЭУ не было свободных ставок. Однако работал я с самого начала в ВЭУ, в отделе международных валютно-финансовых организаций и банков. Отдел занимался, в частности, выяснением: стоит ли вступать Советскому Союзу в Международный валютный фонд, Всемирный банк и региональные банки развития. Исследования были чисто теоретические, так как понятно, что такие решения принимались не в банке. И вопрос состоял не в экономической целесообразности. Помимо прочего, я занимался и вопросами сотрудничества с Международной организацией по стандартизации. Направление считалось очень перспективным, но в действительности таковым не стало, и в результате всех сотрудников, работающих по этой программе, в дальнейшем разбросали по разным отделам. Заодно упразднили и сам отдел — его функции передали в Отдел развитых капиталистических стран, которым тогда руководил Олег Владимирович Можайсков.

Получилось это для меня неожиданно. В 1976 году я, как молодой специалист, поехал работать вожатым в пионерский лагерь, на все три летние смены, а когда вернулся, выяснилось, что моего отдела уже нет. Я оказался не только не при деле, но еще и не в штате.

Весной того года разразился известный скандал в Сингапурском отделении Моснарбанка. Многие сотрудники ВЭУ Госбанка, владевшие английским, в том числе и я, готовили срочные переводы документов, присланных из Сингапура. Все лето там работала комиссия во главе с председателем Внешторгбанка Ю. А. Ивановым. После проверки были приняты очень суровые организационные меры воздействия. В день, когда я вернулся в банк после пионерлагеря и отпуска (7 октября 1976 г.), снимали Юрия Алексеевича Балагурова, заместителя

председателя банка, курировавшего ВЭУ, (его понизили до старшего экономиста в Бюро научно-технической информации). Он был также исключен из партии, а позже и отдан под суд. Сняли и Скобелкина. (Он был переведен с большим понижением в Правление Гострудсберкасс, тоже исключен из партии и отдан под суд). В октябре был отправлен в отставку и Свешников. На его место назначили



#### **А. В. Чернов**

##### **1975–1976**

Старший экономист Отдела международных валютно-финансовых организаций и банков Валютно-экономического управления Госбанка СССР

##### **1977**

Старший экономист отдела заграничных учреждений Валютно-экономического управления Госбанка СССР

##### **1979–1983**

Ведущий экономист отдела заграничных учреждений Главного валютно-экономического управления (ГВЭУ) Госбанка СССР

##### **1983–1985**

Главный эксперт отдела заграничных учреждений ГВЭУ Госбанка СССР

##### **1986**

Главный эксперт отдела валютного контроля Госбанка СССР

В. С. Алхимова.

В январе 1977 года меня наконец приняли в штат ВЭУ и направили в отдел заграничных учреждений. После сингапурского кризиса были не только приняты оргмеры, но и повышен статус отдела, увеличен его штат, повышены оклады, введены персональные надбавки. Комплектоваться он стал главными специалистами. Соответственно увеличился и штат ВЭУ, с начала 1977 года оно преобразовалось в Главное валютно-экономическое управление — ГВЭУ. Были приняты решения об усилении работы по подготовке кадров. Чтобы радикально поменять кадровую ситуацию, был создан специальный факультет при Московском Финансовом институте. Сразу скажу, что идея не оправдала себя полностью и новых звезд международной банковской системе она не дала. Хотя выпускники в основном не потерялись в финансовом мире СССР и России.

В ГВЭУ был создан юридический отдел (его возглавила Галина Аполлоновна Титова), стали регулярно проводиться проверки заграничных банков. Были приняты и другие организационные решения. В частности, руководство страны узнало, что в Госбанке с совзаграничными банками работал соответствующий отдел, а во Внешторгбанке, более тесно с ними взаимодействующем, подобного подразделения не было! В результате там появилось УКОДС — Управление по контролю за оперативной деятельностью совзаграничных банков. Специальное подразделение по контролю над зарубежными советскими финансовыми учреждениями было создано и в Минфине<sup>1</sup>. Так, число проверяющих вплотную приблизилось к величине штата работников совзаграничных банков! Но, как оказалось, предупредить будущие проблемы полностью не удалось.

Я поначалу стал заниматься Бейрутским отделением Моснарбанка. Однако проработать мне удалось на этом направлении только полгода — в сентябре 1977 года пришла пора отдать долг Родине. Я был призван в армию.

<sup>1</sup> На базе него в соответствии с Постановлением Совета Министров №1033-245 в сентябре 1987 года появилась первая в СССР аудиторская фирма «Инаудит» (прим. авт.-сост.).

В октябре 1979 года после окончания армейской службы я вернулся в свой отдел и был направлен на участок Сингапурского отделения Моснарбанка, на подмогу Игорю Георгиевичу Суворову, который был основным куратором отделения. В тот момент в Сингапуре уже работала целая команда ликвидаторов произошедшего кризиса во главе с В. В. Геращенко. Тогда же произошел первый выпуск со спецфакультета финансового института. В наш отдел пришли четыре человека из этого выпуска. В следующем году пришло еще два выпускника и, наконец, в 1981 году Виктор Константинович Якунин завершил этот не очень полноводный поток. Так что, как и прежде, большинство сотрудников в отдел заграничных учреждений набирались из состава сотрудников, возвращавшихся после работы в совзагранбанках.

В декабре 1980 года я первый раз поехал в Сингапур с проверкой. Одной из целей проверок была подготовка материалов для последующего доклада Правительству. К моему приезду там еще работал Геращенко. Он был третьим управляющим отделения. Начинать все Вячеслав Иванович Рыжков, при котором отделение и попало в тяжелейшее финансовое положение. В 1978 году Верховным Судом СССР В. И. Рыжков был осужден к высшей мере наказания и только по ходатайству Госбанка СССР расстрел был заменен пятнадцатилетним сроком заключения. После его снятия недолгое время (около года) отделением руководил Сергей Антонович Овсейчик. В отличие от Рыжкова, Овсейчик не понес столь строгого наказания. Оснований привлечь его к уголовной ответственности не было — ведь он принял руководство отделением, когда уже разразился кризис. Но, тем не менее, судом было вынесено частное определение, в котором все работники банка, не предотвратившие кризис, были названы плохими специалистами. Сергей Антонович после этого несколько лет проработал на незначительных должностях, будучи очень квалифицированным специалистом. И только после того, как ему позволили выступить в гонконгском суде в качестве свидетеля против одного из клиентов банка, афериста Амоса Доу, (а выступление сыграло решающую роль в его осуждении), Овсейчик был наконец продвинут в должности.

Собственно, кризис в отделении и начался с краха финансовой империи этого самого Амоса Доу. В период экономического бума в Сингапуре в начале 70-х годов молодой почтовый служащий (ему во время скандала было 32 года) Доу создал и возглавил группу компаний «Мосберт» («Мос» от Эймоз, а «Берт» от его партнера Роберта Та). Он достаточно быстро разбогател и активно приобретал недвижимость (особенно любил отели), землю и т. п. Наш банк выступал его кредитором. К моменту скандала же оказалось, что заемщик имел огромное количество фирм, в которых реальные активы только подразумевались. Именно с появления в прессе информации о финансовых трудностях «Мосберта» заговорили о приближающихся проблемах нашего банка, его кредитовавшего.

Когда холдинг оказался банкротом, то Доу пошел на прямой обман акционеров (именно это ему и было инкриминировано). Он сфальсифици-



ровал якобы им полученное письмо Рыжкова. Для этого он преподнес управляющему большой букет цветов, в ответ Вячеслав Иванович в порядке благодарности прислал ему формальное письмо. Далее было делом техники, криминальной. Доу подготовил свой текст, где говорилось о готовности выделения его компании в течение месяца девяносто миллионов долларов. После чего с помощью ксерокса изготовил новое письмо, сохранив подпись Рыжкова с его наилучшими пожеланиями. Предоставив это письмо своим акционерам, он пожаловался на коварство русских — обещали дать кредит, но обманули! Для обнаружения подделки позже вызывали эксперта криминалиста, доказавшего этот подлог. Это был знаменитый специалист, определявший подлинность завещания одного из богатейших людей США Говарда Хьюза, умершего незадолго до этого — в начале 70-х. (Говорили, что суды разбирались более чем с двумя сотнями поддельных завещаний Хьюза.)

Еще одним интересным персонажем был Пи Кей Тео, китайский заместитель В. И. Рыжкова. Это был зрелый банкир (1926 года рождения). Его утверждение происходило и в Москве, и в Лондоне. Сотрудникам Моснарбанка он не очень понравился. Судя по всему, их не удовлетворил ответ о причине ухода с предыдущего места работы — заместителя управляющего сингапурского офиса Bank of America. Он этого внятно объяснить не смог. Опять-таки по слухам, действительно не все было чисто, и его там могли обвинить в игре на себя. В Москве он понравился больше. Потом вспоминали и то, что еще на банкете по поводу открытия отделения Моснарбанка он высказал многозначительную фразу о том, что он покажет Сингапуру, что может сделать настоящий китайский банкир. В дальнейшем ни внутренние, ни внешние аудиторы и контролеры не заподозрили ничего предосудительного. Но именно рекомендованные Тео клиенты, впоследствии стали проблемными. Судя по всему, сначала он действительно как можно быстрее пытался себя проявить и показать свои возможности и влияние (связи у него на самом деле были впечатляющими), а потом понял, что за ним никто не приглаждает, а качество его работы оценивают по тому, сколько он сможет раздать кредитов. Чем больше, тем лучше. Тогда он и начал работать на себя. Однако уловить корысть в его действиях не представлялось возможным. Он предусмотрительно позаботился, чтобы все документы были с подписью не его, а Рыжкова. Будучи местным управляющим и советником (local manager and adviser), Тео якобы только рекомендовал сделки. Так что привлечь к уголовной ответственности его не удалось. Когда я приехал в Сингапур, он был на пенсии.

Ситуация с Сингапурским отделением Моснарбанка в 1971–1976 годов может служить блестящим учебником банковского дела, рассказывающим в основном о том, как не надо работать. О том, какие бывают трудности и риски, как с ними бороться.

Кризис показал, что надо всегда иметь в виду, что и акции и недвижимость могут, как подниматься в цене, так и падать. Что все ресурсы под-

вергнуты серьезным конъюнктурным колебаниям. А экономический бум сменяется застоем и даже финансовым кризисом. Так что самые надежные залоговые могут оказываться проблемными. Следует помнить и то, что, кроме честных заемщиков, существует и множество проходимцев.

Всем, кажется, известно, что на каждого клиента необходимо составлять подробное досье, в которое следует вносить всю информацию, его касающуюся: соглашения, оценки залога, переписку с клиентом и другие необходимые материалы. Так вот у наших сингапурских коллег некоторые досье состояли только из одного-двух листиков. Короткая справка о компании, получившей кредит в 10–20 миллионов долларов! В результате были случаи замены залогов (акции одной компании на акции другой некотируемой, хотя и на ту же сумму). Финансовыми документами оказывались даже записи в настольном календаре Тео — «такомуто — 5 млн!» По ним выдавали средства! Трудно пришлось новой команде. Иногда даже приходилось при встречах с клиентами добиваться от них для начала признания факта получения кредита, ибо в банке были только косвенные сведения о них.

Среди залогов у банка оказались каучуконосные и пальмовые плантации, гостиницы, торговые компании, суда, наконец, товар в обороте.

Еще один урок: недвижимость, особенно за границей, требует тщательного анализа и придирчивого оформления. Кредит следует выдавать, только после внимательного юридического оформления всех прав. И ни в коем случае не выдавать средства, пока проверка не завершена. В сингапурском же случае залог по ряду кредитов не был оформлен не только к моменту выдачи, но даже ко времени погашения. То есть оформление тянулось по три года! Кредиты выдавались по всему свету, вплоть до австралийских и панамских фирм. В Малайзии были переданы в залог земельные участки, но позже местные власти попросту законодательно отменили возможность продажи этой земли. Некоторые объекты, стоившие в 1971 году по 60–80 миллионов, через пять лет при покрытии 30 миллионного кредита, с трудом уходили за 10. И т. д.

Желание продемонстрировать свои способности привело к тому, что наше отделение за один год (после учреждения в 1971 году) стало крупнейшим иностранным банком Сингапура, уступая только паре местных государственных. У него в залоге была буквально половина острова. К 1975 году банк имел более 1000 клиентов и довел свой кредитный портфель до двух с половиной миллиардов сингапурских долларов, что составляло тогда более миллиарда долларов США. Если посчитать, то получается, что в течение трех лет банк должен был каждый день без выходных находить новых клиентов и выдавать им в кредит в среднем по миллиону долларов. Штат банка за это время вырос с двадцати человек до трехсот.

Величина ущерба, причиненного действиями руководства отделения, велика. Точная цифра никогда у нас не публиковалась, поэтому я тоже не стану ее называть. А вот в иностранной прессе, которая всегда была

вольна гадать, встречались просто астрономические суммы — и миллиард, и полтора миллиарда долларов — у страха глаза велики! Да и по-разному можно ущерб считать. Что такое реальный убыток для банка в кредитных операциях — вопрос достаточно сложный. По первым прикидкам осенью 1976 года, ущерб предварительно оценивался не в одну сотню миллионов полновесных советских рублей (по курсу 0,62 руб. за доллар США). Тогда это были действительно колоссальные деньги — примерно как затраты на строительство большого завода. Именно впечатляющий размер предполагаемых убытков повлиял на суровость судебного приговора в 1978 году. Но окончательная сумма потерь так и не была точно подсчитана. Тогда мы рассчитывали, сколько придется списывать в убытки, какие резервы следует создавать, какую помощь надо оказывать банку, чтобы закрыть дыры. Соответствующие суммы включались в финансовый план. Естественно, нельзя говорить, что это чистый ущерб, так как после этого началась доскональная работа по расчистке кредитного портфеля, поиску заемщиков, гарантов, реализации залогов в попытках хоть какие-то деньги вернуть. Для этого нужно было время. На это и ушла вся вторая половина 70-х, этим и занималась команда Геращенко. Другое дело, что пока долг не списан, он требует рефинансирования, а это тоже убыток — ведь банк платит проценты по привлеченным средствам, а сам не получает процентов от «непродуктивной» задолженности клиентов. Тем не менее, многие «плохие долги» были все-таки постепенно возвращены. Чистая помощь банку за тот период в итоге составила как раз половину от первоначальных оценок ущерба. Можно ли считать это достижением? Пожалуй, да, ведь русские еще раз показали миру, что могут отлично работать в тяжелейших условиях кризиса и спасти безнадежные на первый взгляд ситуации. Но для этого сначала такие ситуации создают.

Если бы не было политического давления, желания «наверху» как можно быстрее закрыть эту печальную страницу, забыть о сингапурском кризисе, как о «кошмарном сне», итоговая цифра потерь, возможно, была бы еще меньше. Реализовывать залоговые операции приходилось оперативно, не за оптимальные цены, тем более в низшей точке кризиса в Юго-Восточной Азии. С другой стороны, иногда судебные процедуры и оформление документов происходили так долго, что залоговые объекты сильно повышались в цене. Временами даже становились дороже, чем при выдаче кредита. В этом случае готовились мировые соглашения, и заемщик, бывало, выплачивал все полностью — кредит, проценты и даже штрафные санкции.

Финансовая помощь прекратилась в 1981 году, когда отделение стало рентабельным. Последний доклад о работе по ликвидации последствий кризиса был подготовлен в 1983 году, но и после этого работа по возмещению потерь продолжалась, (по некоторым мировым соглашениям средства, кажется, еще и сейчас поступают), так что окончательную цифру убытка назвать невозможно.

В этот период я регулярно был в командировках в Сингапуре. В 1981 году это было связано со сменой главы банка В. В. Геращенко. Новым управляющим стал Владимир Алексеевич Дровосеков. Напряжение к этому моменту спало. Принятые меры подействовали, и советское правительство не уделяло уже большого внимания банку.

Только все немного отошли от «сингапурского» шока, как в 1984 году возникли проблемы у нашего швейцарского банка «Восход Хандельсбанка». Примечательно, что все эти кризисы проявились в високосные годы: 1976 — Сингапур, 1984 — Цюрих и 1992 — системный кризис совзагранбанков и Внешэкономбанка СССР.

Из Цюриха после смены руководства (в апреле 1984 году Юрия Юрьевича Карнауха сменил Михаил Михайлович Самсонов), в Москву поступила информация, что одна из операций с золотом оказалась убыточной. После событий в Сингапуре за заграничными банками стали смотреть пристальней, поэтому в октябре 1984 года Цюрих поехала вторая делегация. Более солидная, чем первая, занимавшаяся приемом и передачей дел. В ней были не только банковские люди, но и специалисты из надзорного подразделения Минфина.

Комиссия закончила проверку, уже взяла авиабилеты для возвращения в Москву, чтобы успеть домой к ноябрьским праздникам 1984 года (руководство считало, что сотрудники должны советские праздники встречать в кругу семьи). Остались последние детали, работа кипела, все старались уложиться вовремя. Занимались обычной рутинной практикой — посылали запросы контрагентам банка с просьбой подтвердить состояние расчетов. Уже решили, что все вроде в порядке, и оставалось только посмотреть, что придет в ответ на запросы. Когда же материал пришел, оказалось, что картина получилась совсем иной, не такой, какая значилась в отчетности банка. И сразу после этого главный швейцарский дилер банка Вернер Петерханс написал признание, в котором сообщил, что рассчитывая на изменение конъюнктуры рынка, он неправильно оценил движение курса доллара. Операции он проводил в надежде на его падение, а американец упорно шел вверх. Игра на валютном рынке оказалась неудачной. Чтобы скрыть потери, Петерханс начал подделывать отчетность. Он поменял все данные, вел «черную бухгалтерию», реальное положение дел он отражал у себя в тетради. Два года он скрывал истинную ситуацию, надеясь отыграться, ни разу не был в отпуске, приходил в банк первым и уходил последним. Многие считали, и, возможно, не без оснований, что это было диверсией (руководство Госбанка было убеждено, что нас подставили и в Сингапуре и Цюрихе — везде была «рука Америки»). На заключительный этап проверки приехал первый зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев. И неожиданно там умер (возможно, сказался шок от известия о потерях Восход Хандельсбанка). После этого комиссия была вынуждена просить продление командировки, потом еще и еще. И так четыре раза! Из Моск-

вы прислали дополнительных специалистов. Проверялись все операции за два с половиной года. В результате комиссия уехала из Цюриха только в мае следующего года.

Петерханса привлекли к уголовной ответственности, но дали всего полтора года условно. Признали, что он фальсифицировал данные, нанес ущерб, но так как над ним было три прямых начальника, просмотревших его действия, он является только косвенно виновным. В приговоре было сказано, что он старался действовать в интересах банка. Позже он уехал на постоянное место жительства в США.

За всеми этими процессами я следил из Москвы, участвуя в подготовке соответствующих докладов.

Моим объектом кураторства весь этот период оставался Моснарбанк.

После Цюриха отдел загранучреждений Госбанка СССР был расформирован, все сотрудники были переданы во Внешторгбанк. Так реализовалась давняя мечта некоторых руководителей главного банка страны — избавиться, как тогда казалось, навсегда от руководства такими взрывоопасными вещами, как совзагранбанки. Ведь до этого и Свешников и Алхимов потеряли свои места именно из-за кризисов в совзагранбанках! Новому председателю В. В. Деменцеву такая перспектива не казалась удачной. (После кризиса 1992 года загранбанки вновь перешли в ведение Банка России, преемника Госбанка СССР. Так что избавляться от своего участия в заграничных банках Центробанку пришлось еще раз — двадцать лет спустя, в 2005 году)

В январе 1986 года стройными рядами мои коллеги вышли на работу во Внешторгбанке СССР. А я остался в Госбанке. До конца года в отделе валютного контроля — надо было готовиться к банковской реформе — как никак шла перестройка. Больше к загранбанкам я касательства не имел — вплоть до 2003 года, когда пришлось включиться в работу по их продаже.

Сразу после принятия очень популярного тогда решения о создании совместных предприятий (январь 1987 года) мы приступили к созданию первого на территории СССР совместного с иностранными партнерами банка. Советским инициатором был Внешторгбанк СССР, который с 1988 года стал называться Внешэкономбанк СССР. В результате в 1989 году появился Международный Московский банк. Туда я и отправился работать в 1992 году, сразу после распада Советского Союза и ликвидации Госбанка СССР.



---

---

Виктор Константинович

**Якунин**

## **Нашим возможностям соответствовал Ost-West Handelsbank**

### **Курирование**

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. Немалый период моей жизни заняла и работа в системе сов- и росзагранбанков.

В 1974 году я стал заместителем управляющего Калининской областной конторы Госбанка. Пришлось руководить не только коллективом самой областной конторы, но и коллективом 43 районных отделений. Видимо, работа у меня получалась — в сентябре 1979 года Калининский обком КПСС рекомендовал Правлению Госбанка СССР отправить меня на дальнейшую учебу.

Незадолго до этого, в 1977 году, после известных событий в Сингапурском отделении Моснарбанка, решениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР был создан спецфакультет по подготовке руководящих работников в области международных валютно-кредитных отношений при Московском финансовом институте. Курировал спецфак сам член Политбюро ЦК КПСС Михаил Андреевич Сулов, фактически второй тогда после Л. И. Брежнева человек по влиянию в партии и государстве. Отбор производил Госбанк СССР (отвечал за это зампред по кадрам Григорий Трифонов), а затем международный отдел ЦК, в котором тогда работал Виталий Хохлов (потом ставший председателем МБЭС — Международного банка экономического сотрудничества). В начале кандидаты были по рангу не ниже заместителей управляющих областных контор Госбанка, чуть позже круг кандидатов расширили до руководителей крупных отделений Госбанка. Каждый год набирали примерно по 30 человек. Было сделано около пяти выпусков.

Я попал в третий набор. Кроме собеседования в ЦК КПСС мы сдавали вступительные экзамены — по валютно-кредитным отношениям при капитализме. Вместе со мной поступил на учебу руководитель крупного Отделения Госбанка Новосибирской конторы Виктор Маркович Вечера.



Сейчас он работает в ЦБ РФ. Вообще 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 Н. Г. Говин, и М. И. Францкевич и многие другие.



**В. К. Якунин**

**1981–1984**

Главное валютно-экономическое управление 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

**1989–1995**

Председатель Правления Токобанка

Учились мы два года, с отрывом от основной работы, большое внимание уделяли языковой подготовке (по несколько часов в день). Очень сильные преподаватели были у нас по специальности, в частности известный корифей своего дела — А. Ю. Юданов.

Все проходили обязательную стажировку в одном из совзагранбанков. Меня же, имеющего допуск к совсекретным документам на предыдущей работе, направили во Внешторгбанк. И после окончания учебы в 1981 году, большинство коллег сразу либо через небольшое время уехали за границу на работу, а я по тем же причинам был распределен на работу в Главное валютно-экономическое управление Правления Госбанка СССР. Считаю, что это был подарок судьбы, поскольку мне посчастливилось поработать там с замечательными людьми и специалистами высочайшего класса (В. А. Пекшев, А. Г. Воронин, Д. Я. Пензин, О. Н. Куликов, А. Я. Цемянский, А. В. Хштоян, О. И. Можайский и многие другие).

К каждому банку были прикреплены два куратора. Меня, вместе с Сергеем Григорьевичем Тацием, назначили куратором французского совзагранбанка — Bank Commerciale pour Europe du Nord — Eurobank. Это был новый этап познания банковского дела, теперь уже в международном аспекте, тоже чрезвычайно важный.

С французским языком у меня альтернатив не было. Ну, может быть, еще Люксембургский East-West United Bank. Но курировали банк тогда англоязычные специалисты, в частности, Валерий Ипатов, уехавший туда работать. Председателем же банка был Владимир Малинин. А замом у него Анатолий Валерианович Туркадзе. С 1999 года он — Президент Межгосударственного банка, образованного странами, входящими в СНГ.

Это была высшая школа банковской работы! Руководили этим направлением в Госбанке такие ассы международной банковской практики, как заместитель Председателя Правления Госбанка СССР Валерий Иванович Пекшев, начальник ГВЭУ Альберт Георгиевич Воронин, сменивший его позже Олег Николаевич Куликов, начальники отделов Анатолий Яковлевич Цемянский, Олег Владимирович Можайсков. Их знали в мировом банковском сообществе. Без преуве-

личения можно сказать, что ГВЭУ стало кузницей кадров для экономики новой России. Отсюда вышли также такие специалисты, как Борис Федоров, Дмитрий Тулин, Валерий Телегин, Илья Ломакин, Андрей Зверев и многие другие.

По французскому законодательству в то время иностранцы не допускались к руководству местными банками, поэтому Eurobank многие годы возглавлял так называемый «красный маркиз» Ги де Буассон (Guy de Boysson). В Москву он приезжал только по очень серьезным поводам, например, когда награждался Брежневым орденом «Дружбы народов», кажется, в связи с 60-летием. В этих случаях председатель Госбанка Алхимов вел его в ЦК.

Заместителями у Ги де Буассона были советские товарищи. В 1983 году, когда меня все-таки впервые выпустили за рубеж, первым лицом после француза был Томас Иванович Алибегов. Там же работал и Владислав Борисович Судаков.

Мы получали из Эйробанка отчеты, анализировали их и готовили аналитические записки руководству. Так что зарубежную систему бухгалтерского учета я уже тогда освоил хорошо. Раз в год выезжали на проверку. Периодически в Москве проводили совещания с советскими представителями банка. Вместе с департаментом подготовки кадров мы проводили кадровую политику в курируемых банках. Конечно, это касалось только советских специалистов.

Работа здесь продолжалась до конца 1984 года, когда мне предложили перейти на работу заместителем начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс). Как мне ни было жаль, я вынужден был согласиться. На несколько лет моя связь с зарубежными банками прекратилась.

### **Создание Токобанка. Зарубежные связи**

Вновь судьба меня свела с ними, когда я уже стал Председателем Правления созданного с нуля Токобанка. Об этом я подробно рассказывал в книге «Архив русской финансово-банковской революции»<sup>1</sup>. Напомню, что банк этот я создал, будучи зам. начальника экономического отделом Госснаба. Госснаб и стал соратником в подборе потенциальных учредителей. А они подобрались солидные: 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 СССР, Россельхозбанк, «Финист-банк», предприятия и организации из России, Украины, Белоруссии, Литвы, Латвии... Большинство с серьезными амбициями и большими импортно-экспортными операциями.

<sup>1</sup> Первая книга этой же серии, автор-составитель Н. Кротов.

На Украине у нас был филиал в Днепропетровске. Одним из его клиентом стал знаменитый «Южмаш», и мне приходилось встречаться с генеральным директором этого гиганта оборонки — Леонидом Кучмой. Украинские филиалы были также в Херсоне, Одессе и Донецке.

Когда мы в 1990 году перешли под юрисдикцию России, то переоформили участие наших нероссийских партнеров в капитале банка как иностранные инвестиции. Аналогично получилось и с нашими филиалами на Украине. Я ездил оформлять документы в Киев, встречался с председателем ЦБ Украины — Виктором Ющенко, нынешним президентом страны. Кстати, мы быстро нашли с ним общий язык, и он оформил бумаги без всяких проволочек. Мешал нам один из членов правления НБ, кстати, с русской фамилией (кажется, Марков), но прозападноукраински 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 филиал преобразовали в головной, а остальные переподчинили ему. Потом в 1992 году преобразовали его в дочерний банк с 85 % нашего участия — ЮгТокобанк.

Позже появился у нас филиал и в Армении. Но там изменения происходили менее драматично. Он тоже преобразовался в дочерний банк. И председателем его назначили бывшего председателя Госнаба 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.

Развитие банка и увеличение клиентуры с большими внешнеэкономическими оборотами потребовали создания разветвленной корреспондентской сети. Тут и понадобились прежние связи. Международным направлением деятельности мы с моим заместителем Вячеславом Александровичем Хохловым начали заниматься практически с самого возникновения банка. Еще в 1990 году, когда печатали баланс на двух куцах листочках, не имели валютной лицензии, мы начали продвигать себя на международном рынке. Объезжали зарубежные банки, встречались с иностранными инвесторами. И первым, с кем мы встретились, был канадский миллиардер Райхман, владеющий, в частности, компанией, работающей в области недвижимости — «Олимпия энд Йорк». Он тогда предлагал М. С. Горбачеву инвестировать в СССР и предоставить кредитов на десятки миллиардов долларов. Райхмана заинтересовала перспектива создания совместного банка. Третьим участником он предложил сделать свой партнерский банк из Венгрии. Мы подготовили проекты учредительных документов и поехали в Будапешт для окончательных переговоров. Согласовали название «ТОКО-bank International», Райхман его принял. Венгров особенно привлекло то, что среди наших учредителей было Управление делами ЦК КПСС. Тогда это было, безусловно, подтверждением надежности организации.

В результате учредительные документы были подготовлены, сделано экономическое обоснование, согласованы необходимые детали. Венгры и мы акцептовали необходимые средства. Дело было за Райхманом. Но в это время в Канаде произошел грандиозный кризис на рынке недвижимости, цена на нее резко упала. Райхман понес громадные убытки, и ему стало не до банка.

Во время посещения Будапешта я познакомился и с президентом крупнейшего банка Израиля «Леуми» г-ном Замбаром, который тогда тоже находился в деловой поездке по Венгрии. Ему было уже за 80. И для него мы были экзотикой. В Советском Союзе — коммерческий банк! Когда мы показали ему баланс, то развеселили его еще больше. Однако первые деловые контакты в истории Советского Союза с израильским банком завязались. А когда мы вернулись в Москву, из Израиля к нам пошли делегации. В то время начинались активные контакты с этой прежде закрытой для нас страной. Мне звонили из МИДа и удивленно говорили, что практически все делегации из Израиля просили организовать встречу в Токобанке. Правда, ни во что практическое это не вылилось, но переговоров было много.

Токобанк по многим проектам выступал пионером, интуитивно чувствуя перспективность выбранного пути. В 1990 году мы стали постоянным членом Мирового экономического форума в Давосе. Тогда этот населенный пункт не вызывал у большинства советских людей сегодняшних ассоциаций. Одними из первых среди коммерческих банков мы стали членом АСТЭС (Американо-советского торгово-экономического сообщества). Это дало новые возможности устанавливать деловые отношения с фирмами (как с крупными, так и средними), правительственными кругами и крупнейшими банками Соединенных Штатов.

После первых, не очень успешных опытов хаотичного международного сотрудничества, мы с В. А. Хохловым стали ездить по зарубежным банкам целенаправленно. Начали с Голландии. В «Рабобанке» и «Амробанке», одних из крупнейших европейских банков, нас принимали по первому классу. Это была большая любезность с их стороны. Люди мы были неизвестные, банк тоже им вряд ли был знаком. У президентов этих банков не было никаких оснований проявлять к нам такое внимание. Очевидно, мы были большой экзотикой, что и вызывало у коллег нескрываемое любопытство. Валютной лицензии у нас все еще не было, и мы подписывали договора о намерениях. Руководство банков дали указания своим департаментам короткошней установить живые отношения с нами. Так что вначале мы открывали корреспондентские отношения без открытия счетов!

Потом мы поехали в Германию. И установили отношения с Deutschebank, Берлинербанком и Дрезднербанком. Помогали нам в этом наши специалисты в Ost-West Handelsbank. В Париже помогли коллеги из Eurobank. Там у нас сложились замечательные отношения с банком Париба. Представитель этого банка г-н Жан Атали, представляющий лет

десять банк в Москве и отлично говорящий по-русски, также составил нам протекцию в Париже. Потом был Credit Lyonnais, он первым предложил открыть для наших сотрудников пластиковые карточки. В России тогда карточной системы практически не было. Англия была отработана тогда же.

После того, как получили валютную лицензию и охватили своим вниманием Европу, мы поехали в США. Bank of New York стал первым нашим партнером. В нем работали наши соотечественники — всем теперь скандально известная Наташа Гурфинкель и вице-президент Володя Голицын. С ними мы быстро подружились. Так Bank of New York стал нашим расчетным банком. Хорошие отношения сложились с National Republic Bank. Он специализировался на банкнотном бизнесе, и Токобанк стал основным его партнером по ввозу в Россию наличных долларов. Тогда мы захватили этот рынок и уже не отдавали его до 1998 года. В 1994 году оборот банкнотных операций составил \$8 млрд

У нас было эксклюзивное право вести открытую валютную позицию, что предусматривает возможность приобретения банком СКВ за собственные средства без обязательной ее продажи.

Потом пошли в Японию. С президентом Bank of Tokyo мы шутили, что являемся почти однофамильцами по названию банков. В Японии мы работали с 3 или 4 банками. Они так были заинтересованы в сотрудничестве, что сделали в 1993 году нам за свой счет презентацию в Лондоне. Причем презентация пришлась прямо на октябрьские дни, когда расстреливали Белый Дом. На нее пришло все деловое сообщество Сити, и в это время мы узнали о событиях в Москве. Конечно, это ослабило внимание к нам, вопросы в основном задавали не о банке, а о политической ситуации в России. В результате я остался в Лондоне заканчивать презентацию — она проходила у нас три дня, а мой заместитель В. А. Хохлов «огородами» (прямого рейса не было) через Германию вернулся в Москву.

В Китае открыли представительство и установили партнерские отношения с Bank of China. С ними мы также очень плотно работали, обслуживая счета «Росвооружения».

Хорошо зная зарубежный банковский бизнес, мы были уверены в том, что зарубежные банки не представляют опасности для банковской системы России. Однако ЦБ РФ предпринимал постоянные попытки урезать в России полномочия даже их дочкам. А ведь на первых порах зарубежные банки вообще боялись у нас проявлять активность. И работали в основном в режиме представительств. Клиентуру они переманить не могли. Дело в том, что предприятиям, размещающим счета в банке, интересно получать при этом кредиты, а иностранные партнеры делать это боялись, да и до сих пор боятся. Кадры переманить им было тоже проблематично. Так, у меня был случай, когда руководитель Банка «Аустрия» Михаил Франц попросил меня организовать в нашем банке стажировку его сотрудников. В результате стажировки в ТОКО банке остался



работать Алексей Обозинцев. Сказал, что на старом месте было скучно, нет работы, «тишина кладбищенская». А молодой специалист должен развиваться.

Тем не менее, 17 ноября 1993 года вышел Указ «О деятельности иностранных банков и совместных банков с участием средств нерезидентов на территории Российской Федерации», в котором содержались откровенно дискриминационные меры в отношении иностранных банков. Мы, вместе с Дмитрием Орловым (банк «Возрождение»), Владиславом Судаковым (Международный московский банк) и Григорием Чудновским (банк «Оптимум»), 3 декабря сделали открытое заявление, в котором выразили свое несогласие с руководством Ассоциации российских банков и Московского банковского союза, поддержавших ограничительные меры и осудили позицию председателя ЦБ России Виктора Геращенко по этому вопросу. К нашему обращению, названному прессой «заявлением четырех», должен был присоединиться и председатель Россельхозбанка Николай Лихачев, но не успел этого сделать по трагической причине.

### **Ost-West Handelsbank**

В начале 1992 года (27 февраля) годовое собрание акционеров Токобанка принято решение о преобразовании банка в АО открытого типа. Уставный фонд банка увеличится с 308 млн до 400 млн руб., а его валютная часть — с 84 млн долларов до 150 млн. Прибыль банка в 1991 г. 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 число 1000 крупнейших банков мира, по размеру валютного уставного капитала. Первыми из коммерческих банков получили право проводить операции с золотом. Наш бизнес разрастался, стало очень много валютных операций. Тогда возникла идея приобретения зарубежного банка.

В связи со особенностями своей работы в Госбанке СССР я неплохо знал специфику работы зарубежной банковской системы и российских (советских) заграничных банков. Там у меня было много знакомых. Самостоятельная работа в Токобанке укрепила эти связи. Как я уже говорил, со всеми крупнейшими иностранными банками (в том числе и совзагранбанками) мы имели корреспондентские отношения.

Всего к России тогда перешло 5 совзагранбанков. Они представляли собой уникальные финансовые институты, в которых российский капитал полностью был интегрирован в мировой финансовый рынок.

Самые известные Moscow Narodny bank в Лондоне и Bank Commerciale pour Europe du Nord — Eurobank в Париже были монстрами, образовавшимися сразу после 1917 года. Они были нам не по зубам. Да и не продавались. Ost-West Handelsbank (OWNB), хотя и был третьим по величине, уступал им значительно. И нашим возможностям соответствовал. Работал он в финансовом центре Германии во Франкфурте-на-Майне. Это нас



вполне устраивало. В городе находилось около 400 банков, большинство из которых были иностранными. В том числе девять из десяти крупнейших. Кроме ОВНВ, в середине 90-х годов Россия во Франкфурте имела представительства «Инкомбанка», «Торибанка» и «Промстройбанка»!

Город был известен Франкфуртской биржей — четвертой в мире по объему операций. Там в 1995 году создали Европейский валютный институт, который с 1 января 1999 года после введения в странах ЕС единой валюты был преобразован в Европейский центральный банк.

ОВНВ был достаточно молод, он был учрежден в 1972 году Госбанком СССР, ВЭБ СССР и рядом союзных торговых объединений. К концу 1991 года его оплаченный уставный капитал составил 65 млн немецких марок.

Думать о приобретении этого банка мы начали еще в сентябре–октябре 1991 года, уже тогда было видно, что банк ждут трудные времена.

После перехода под юрисдикцию России, банкротства ВЭБа и прекращения платежей через него по контрактам инофирм с отечественными предприятиями, финансовое положение ОВНВ стало нестабильным. В ожидании надвигающегося банкротства ОВНВ большинство европейских вкладчиков решили отозвать из банка свои деньги, но выплатить их банк оказался не в состоянии: значительная часть выданных им кредитов была предоставлена отечественным предприятиям. А деньги эти были заблокированы во Внешэкономбанке.

Во время переговоров об отсрочке платежей по внешнему долгу бывшего СССР в январе этого года, на фоне явного успеха России и других стран СНГ по большинству обсуждаемых проблем, не удалось договориться по такому существенному вопросу, как судьба совзагранбанков. Они оказались на грани банкротства, но представители «семерки», особенно США, категорически возражали против использования части помощи (около 200 миллионов долларов) для спасения этих учреждений.

Мы готовы помочь вашей стране выжить, но кормить ваших чиновников, неизвестно зачем сидящих в ваших банковских конторах за границей, не входит в наши планы. Таковы в общих чертах были аргументы доноров.

...Учитывая то, что совзагранбанки, созданные и работающие в Лондоне, Париже, Вене, Франкфурте-на-Майне, Люксембурге, Сингапуре, Цюрихе, представляют определенный, пусть хотя бы только имущественный интерес и бросать это имущество на произвол судьбы уж никак не годилось, а что делать с ними, оставалось неясным, Верховный Совет России создал специальную комиссию по их спасению. Но как спасти, на какие деньги? Выступивший в то время в «Известиях» бывший работник ВЭБ Николай Свиридов (работающий ныне по контракту в Лондоне в «Визе») предложил эти банки продать отечественным коммерческим банкам.

Михаил Бергер. Наши коммерсанты выкупают наше имущество за рубежом // Известия (Москва). — 12.05.1992

Для обеспечения гарантий вкладчикам Германия потребовала от ОВНВ сформировать фонд в местной резервной системе в размере 50% суммы кредитных вложений банка (приблизительно 190 млн марок). В конце февраля сделать это согласился ЦБ России. Тогда же германская сторона рекомендовала России подобрать новых учредителей банка среди российских коммерческих структур. Мы сразу предложили свои услуги. Интерес к банку проявляли также, насколько я помню, несколько коммерческих банков (в частности, московские «Империал» и Авиабанк) и один из учредителей ОВНВ — объединение «Станкоимпорт». Все переговоры по покупке банка мы вели с зампредом ЦБ Дмитрием Тулиным. И выдвинули тогда условие: мы готовы были выкупить только контрольный пакет акций банка и никакие другие варианты рассматривать не готовы. Поскольку вопрос требовал быстрого решения, в ЦБ сделали ставку на нас. У нас было лучше финансовое положение, да и кадры покрепче — с этим сложно было спорить.

Любопытна еще одна сторона этой вызвавшей столько толков сделки. По сути это крупнейший акт приватизации. Однако прошел он помимо Госкомимущества России и Фонда федерального имущества Верховного Совета РФ.

Михаил Бергер. Наши коммерсанты выкупают наше имущество за рубежом // Известия (Москва). — 12.05.1992

Делать этого не было надобности, так как банк не принадлежал государству, а принадлежал независимому (по закону) Центральному банку.

Как стало известно, решение вызвало протест членов Комиссии ВС РФ по управлению совзагранбанками. Они считают, что выкуп банка без распределения активов его бывших союзных учредителей между странами СНГ приведет к очередным межгосударственным конфликтам. Кроме того, по мнению комиссии, остается спорным вопрос об источнике получения 50 млн немецких марок, которые Токобанк использовал для выкупа контрольного пакета акций ОВНВ. По мнению некоторых наблюдателей, они были взяты с «замороженного» валютного счета Токобанка в ВЭБ.

Дмитрий Симонов. Выкуплен первый совзагранбанк: Чьи деньги, Зин? // Коммерсантъ (Москва). — 04.05.1992

Как по команде, в прессе появилось тогда много публикаций, негативно оценивающих сделку. Позже мой тогдашний главный конкурент, президент банка «Империал» Сергей Родионов, уверял меня, что к этим статьям отношения не имеет.

По решению собрания акционеров 28 апреля 1992 года во Франкфурте-на-Майне, в нашу собственность за 50 млн немецких марок, перешли 80,6% уставного капитала банка. Выкуп акций был произведен «живыми» деньгами за счет валютной части нашего уставного капитала, составляющей 84 млн долларов. Хранились эти средства в СЭВовском Московском инвестиционном банке (МИБе).

Меня тогда же выбрали председателем совета директоров, и я принял дела у прежнего председателя и зампреда Внешторгбанка Валерия Васильевича Люльчева. Председателя правления Сергея Михайловича Бочкарева мы сохранили. Это был грамотный специалист, доктор наук, поработавший до этого в экономическом отделе ЦК КПСС. Прославился он тем, что написал очень интересную монографию — «Цюрихские гномы». Он только в апреле 1994 года ушел на работу в немецкое представительство «Инкомбанка». Сменил его заместитель Сергей Николаевич Дергачев. Финансовым директором был Юрий Михайлович Колбнев. Работал у нас Михаил Юрьевич Комиссаров, остававшийся руководителем банка до последнего времени. Вообще в период моего председательства в банке работало семь-восемь российских сотрудников. Из штата примерно в 60 человек. Так было и до нас, кадровых революций мы не проводили.

Кроме нас акционерами ОВНБ стали: акционер Токобанка — производственное объединение «Юганскнефтегаз», еще не вошедшее в ЮКОС (заместитель руководителя объединения Павел Федоров стал членом совета директоров банка), Архангельский промстройбанк, объединение «Станкоимпорт» и др.

После покупки началась тяжелая работа по восстановлению работы банка. Положение у него оказалось чрезвычайно тяжелое. Совместно со специалистами ОВНБ мы разработали детальную программу выхода из кризиса, согласовали ее с контрольными органами в Берлине. Ежеквартально собирали совет банка. Мой маршрут был следующий: я с Хохловым летел в Берлин, там нас встречал Бочкарев и мы втроем шли в немецкую банковскую комиссию, докладывали о результатах проведенной работы, только после этого ехали во Франкфурт-на-Майне. Немецкие органы могли приехать в любое время с проверкой в банк. Такой жесткий контроль был снят только через год или полтора, когда появилась явная положительная тенденция.

Со стороны России нас по-прежнему курировал ЦБ РФ, Тулин был членом нашего совета директоров — он тоже ежеквартально летал во Франкфурт-на-Майне.

Собрание учредителей и совет директоров мы проводили в один день. Кстати, членами совета директоров были два представителя профсоюзов немецких работников банка. В Германии эта организация имеет очень большое влияние. На советах они всегда ставили вопросы повышения зарплаты, регулярных индексаций выплат и обсуждали другие социальные аспекты.

Коллектив банка вместе отмечал праздники. В первую очередь — Новый год и Рождество. Обязательно руководство делало сотрудникам подарки. С этим связан один курьезный случай, который вряд ли мог произойти в России. Обычно в новогодний подарок входили алкогольные напитки. Женщинам — шампанское, мужчинам — водка. И вот однажды немец, руководитель одного из подразделений, возмутился, почему его подчиненным делают более дорогие подарки. Дело в том, что шампанское в Германии стоит дороже водки. Пришлось объяснять, что ущемления в этом нет никакого, просто таковы особенности русского питания.

После заседаний совета директоров, как правило, в субботу российская группа выезжала на рыбалку. На частных прудах рыба ловилась замечательно, а зампред ЦБ РФ, курирующий заграничные Валерий Александрович Пекшев, научил немецкого владельца прудов варить русскую уху.

Итак, мы стали быстро развиваться как международный банк, очень активно проводили международные операции, сильно развили «межбанк», нашими партнерами были крупнейшие банки Европы, Америки, Азии. У наших клиентов в России появились новые очень большие возможности — мы создали для них мост со всем миром.

Появилась необходимость присоединиться к международной системе финансовых телекоммуникаций S.W.I.F.T. Что мы и сделали 7 декабря 1992 года, первыми, вместе с еще несколькими российскими банками (АвтоВАЗбанк, Диалог-банк, АКИБ НТП «Менатеп», Кредобанк, Кузбас-соцбанк, Промстройбанк, банк «Санкт-Петербург», банк «Столичный», Международный московский банк, Инкомбанк, Международный инвестиционный банк, Внешэкономбанк и Международный банк экономического сотрудничества). Это позволило ускорить расчеты между нами и корреспондентами за границей до расчетов в реальном времени.

Так или иначе, эксперты склоняются к мнению, что даже при новом хозяине ОНВБ не сможет в ближайшем будущем рассчитаться с иностранными кредиторами и перейдет в собственность западных банкиров. По мнению экспертов, многие западные банкиры с удовольствием согласились бы на подобную сделку, поскольку в целом совзагранбанки представляют собой уникальные финансовые институты, в которых российский капитал полностью интегрирован в мировой финансовый рынок.

Дмитрий Симонов. Выкуплен первый совзагранбанк:  
Чьи деньги, Зин? // Коммерсантъ (Москва). — 04.05.1992

В конце 1993 — начале 1994 года мы выправили ситуацию полностью и вернули Центробанку резервный фонд.

Для руководства бывшего совзагранбанка Ost-West Handelsbank, который ныне принадлежит московскому Токобанку, 1993 год начался приятным сюрпризом: Центральный банк России предоставил ему для формирования необходимых резервов долгосрочный кредит на сумму около 200 млн долл. По имеющейся информации, возможности для кредитования были изысканы после того, как местные органы по регулированию деятельности банков поставили перед Ost-West Handelsbank жесткое требование сформировать резервы против сомнительных задолженностей по кредитам в адрес бывших соцстран.

Отмечая как позитивное спасение Ost-West Handelsbank, эксперты в то же время отмечают, что резервы еще четырех бывших совзагранбанков — Eurobank S.A. (Париж), Московский народный банк (Лондон), East-West United Bank (Люксембург) и Donau-Bank A.G. (Вена) по-прежнему не сформированы либо сформированы лишь частично...

Отдел банков. Кулуары ЦБ // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 20.01.1993

Ost-West Handelsbank имел небольшую долю в акций East-West United Bank (Люксембург), купленного в 1993 году неуспокоившимся банком «Империял». В июне 1994 года мы вместе с Eurobankом продали их новому хозяину.

Много интересного произошло в это время. В частности, тогда мы вместе с «Интерфаксом» открыли во Франкфурте немецкое отделение этого информационного агентства. В здании, где располагался банк. Оно там успешно работает до сих пор. Сергей Сосновский, бывший спецкор «Комсомольской правды», возглавляет представительство с момента возникновения.

При покупке Ost-West Handelsbank мы договорились с Центральным банком, что если решим продавать свою долю, то сделаем это только им. Так и было сделано в конце 1995 года. В это время я уже не работал в ТОКО банке, я покинул его в августе 1995-го, поэтому мне сложно объяснить действия нового председателя Хохлова. В конце года я досрочно сложил свои полномочия председателя правления ОВНБ.

Позже новое руководство оставило прекрасное помещение, занятое банком еще при учреждении в 1971 году, и переехало на окраину города.

Следователь женеvской прокуратуры Лоран Каспер-Ансерме, который ведет дело о предполагаемом хищении средств из займа, предоставленного в 1998 году Международным валютным фондом России, в конце минувшей недели провел обыски в двух банках кантона Тичино. Как стало известно, следствие располагает данными о том, что 14 августа 1998 года часть денег МВФ поступила на счет «Ост-Вест Хандельсбанка», откуда была сразу перечислена в некий банк в кантоне Тичино, а затем переведена порциями в другие банки. В июле этого года следователь

Каспер-Ансерме направил двум кредитным учреждениям Тичино уведомление об обыске. Теперь он перешел к действиям.

Игорь Седых. В поисках потерянного транша //  
Сегодня (Москва). — 15.08.2000

### Другие зарубежные действия

16 апреля 1993 года мы открыли представительство на Кипре. Нас долго в Центральном банке этой страны уговаривали открыть филиал или дочерний банк. Но в отличие от «Инкомбанка», мы этого делать не стали. Хотя неудобно было обижать руководителя банковской системы Кипра, выразившего нам столь добрые чувства. Отговорился тем, что требуется осмотреться, подобрать клиентуру, а потом делать следующий шаг.

До нас на острове присутствовал только Внешэкономбанка, создавший здесь свой филиал на базе переведенного сюда из Бейрута филиала Моснарбанка. Возглавлял филиал приехавший из Бейрута О. Лапушкин. Он продолжает работать на Кипре, но в другом банке. Там до недавних пор еще работал ливанец Эрнест Тамбе, с которым сотрудничал и я.

Но если Внешэкономбанк находился в Лимасоле, то мы открыли представительство в столице Никосии.

К 1994 году банк пришел с почти триллионным консолидированным балансом. Он не только выжил, но и фантастически разбогател в условиях жесточайшего экономического кризиса. Во время годового собрания в своей речи перед акционерами я сформулировал правила «Как правильно вести себя банку в условиях галопирующей инфляции»:

*Правило первое:* когда национальная валюта стремительно обесценивается, свои активы надо держать в твердой валюте. 80% баланса Токобанка приходило именно на инвалюту. Так, в оплаченном уставном капитале (более 314 млрд руб.) на самом деле рублей только 2,1 млрд, остальное доллары — 250 млн.

*Правило второе:* старайтесь поменьше давать в долг, а если все-таки кредитуете кого-нибудь, то лучше выдавайте ссуды в валюте. В 1993 году Токобанк предоставлял кредиты преимущественно в СКВ (около 80% кредитного портфеля).

*Правило третье:* деньги ссужайте только богатым заемщикам, т. е. компаниям со стабильным, гарантированным доходом — они вернут. Кто же эти «крупницы золота в море песка»? Более половины наших заемщиков были предприятиями топливно-энергетического комплекса. К слову, и немногие рублевые кредиты тоже надо выдавать умеючи. Рублевые кредиты направлялись преимущественно в сферу торгово-посреднической деятельности.

*Правило четвертое:* держитесь поближе к внешней торговле — не пропадете. Помимо валютного кредитования банк активно занимался документарными расчетами по экспортно-импортным операциям. И факти-



чески превратился в клиринговый центр по расчетам в иностранных валютах для банков России и стран СНГ.

*Правило пятое:* не надо искать очень высоких дивидендов, помните: «подальше положишь, поближе возьмешь». Токобанк выплатил акционерам 150% годовых по рублевым акциям и 5% — по валютным. Это мало, по сравнению с другими банками. Мы признавались, что, по российским стандартам, банк был чрезмерно капитализирован.

Авторитетный журнал THE BANKER поместил наш банк на 981-е место в списке тысячи крупнейших мировых банков.

Это, безусловно, сыграло свою роль в выборе Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), по достоинству оценившего высокое качество менеджмента, отличное финансовое положение и «прозрачность» операций Токобанка. После почти двухлетних переговоров 30 сентября в Москве состоялась торжественная церемония подписания соглашения о приобретении им 14% акций нашего банка на сумму \$35 млн. В Москву для этого приехал вице-президент ЕБРР Рон Фримэн (Ron Freeman). Заместитель вице-президента Дэвид Хекстер вошел в состав наблюдательного совета Токобанка.

Развивая международное сотрудничество, в 1994 году мы совместно с одним из крупнейших турецких строительных банков — «Япывеси кредити» создали в Москве совместный банк «Япы Токобанк», у нас было 49%, у партнеров — 51%. Председателем совета директоров стал президент турецкого банка господин Карачан. Он очень хотел, чтобы я стал его заместителем, но я предложил на этот пост В. А. Юркова. Когда у Токобанка возникли сложности (я уже тогда там не работал), турки выкупили российскую долю и стали единоличными владельцами. Они, найдя свою нишу на нашем рынке, успешно развиваются и сейчас. От старой команды в нем остался только ответственный секретарь Д. Ю. Беляков, называемый в «Япы-Кредитбанке» генеральным.



---

## Хроника основных событий (Из истории зарубежных банков СССР и России)

### 1894–1917

1894

Организован Персидский учетно-судный банк с резиденцией в Тегеране, к концу века ставший основным центром русско-иранской торговли.

1895

При активном участии правительства России на Дальнем Востоке создан Русско-Китайский банк. Через него министр финансов страны С. Ю. Витте финансировал прокладку Транссиба и в 1900 году начал строительство двух железных дорог в Китае — КВЖД (Китайско-восточную железную дорогу) и ЮМЖД (Южно-манчжурскую железную дорогу). На базе этого банка в 1910 году был создан крупнейший акционерный банк Российской империи — Русско-Азиатский банк.

1897

Предпринята попытка создания Русско-Корейского банка, окончившаяся неудачей из-за обострения русско-японских отношений.

1898

Московский съезд кооперативных учреждений и кустарной промышленности принял проект устава Центрального банка кооперативных учреждений (ставший позже Московским Народным Банком).

1900

Русско-китайский банк открыл свои филиалы в Монголии (Урга и Улиастай).

1908

На I Всероссийском кооперативном съезде принято решение о создании банка, впоследствии названного Московским Народным Банком.

3 февраля 1911

Утвержден и 29 сентября «распубликован» устав Московского Народного Банка. В этом же году он открылся в Москве, на Мясницкой улице.

9 мая 1912

Московский Народный Банк начал свою операционную деятельность

1915

Московский Народный Банк основал «торговое коммиссионерство» (агентство) в Лондоне.

1916

Московский Народный Банк основал агентство в Нью-Йорке.

1917

Лондонское агентство Московского Народного Банка было реорганизовано в филиал банка.

17 декабря 1917

В Петрограде был осуществлен вооруженный захват банков и в этот же день издан декрет о национализации частных и акционерных банков. На базе Госбанка и национализированных частных банков был создан Народный банк РСФСР и его филиалы на местах. Московский народный банк тогда, как и другие кредитные учреждения кооперации, не был национализирован.

### 1918

2 декабря

Было принято постановление о ликвидации иностранных банков в РСФСР, произошел окончательный разрыв всех связей с иностранным капиталом.

6 декабря

Московский Народный Банк в России национализирован и преобразован в кооперативный отдел Народного банка РСФСР, к которому перешли активы и пассивы МНБ.

### 1919

18 октября

Лондонский филиал Московского Народного Банка был реорганизован в компанию с ограниченной ответственностью Moscow Narodny Bank, действующую в соответствии с английским законодательством.

23 октября

Вышел учредительный акт Акционерного общества «Итало-Русского банка (Banca Italo-

Russo), его подписал Виктор-Эмануил III «милостью Божией и волей народа Король Италии». Срок существования Общества определялся со дня его учреждения до 31 декабря 1970 года. 5000 (20%) акций получил Давид Браиловский, выходец из России, банкир, проживающий в Париже.

## 1920

### Октябрь

В Лондоне учрежден российско-британский банк, в акции которого вложила средства известная английская компания «Zerega», торговавшая хлопком с Россией. Главными его акционерами стали российские нефтепромышленники (во главе с Георгием Лионозовым) и Московский купеческий банк. Председателем Совета директоров в этом банке через некоторое время стал Густав Людвигович Нобель. Там же работал С. А. Шателен, бывший замминистра финансов Российской империи и ряд других видных деятелей финансовых ведомств России. Банк прекратил свое существование в 1946 году.

## 1921

### 21 январь

Русские эмигранты (главный акционер Давид Высоцкий) купили в Париже банк, в частности для финансирования торговли чаем. 30 августа т. г. он получил название Коммерческий банк для Северной Европы (Эйробанк).

### Октябрь

Для содействия развитию промышленности, сельского хозяйства, товарооборота был создан Государственный банк РСФСР.

## 1922

— Правление Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал 1,0 до 10,0 млн французских франков.

— восстановление кредитной системы РСФСР. Появление акционерных и паевых банков, а также обществ взаимного кредита. — для обслуживания торговли с Германией создан банк «Garkrebo» (Гарантийный и кредитный банк фюр ден Остен — Garantie und Kredit Bank Für den Osten). («Für den Osten» — означает «для Востока»).

— создаются совзагранбанки в Дании (Копенгаген) — «Северное кредитное Акционерное Общество» («Норд-Кредит», «Det Nordiske kredit Akcie Selskab»), в Норвегии (Осло) — Сокрабанк (Банк для русской торговли), в Швеции (Стокгольм) — Свенска-банк («Svenska Ekonomiaktielaget» (Экономибулагет)).

— «Гаркребо» и Роскомбанк создают частное паевое товарищество «Росспродукт», в пайщики которого привлечены «старые специалисты яично-птичьего дела». Заготовленные товары продавались в Германии, Англии и частью в скандинавских странах. Банки кредитовали компанию.

### Февраль

На заседаниях специальной комиссии Всероссийского Совета Народного Хозяйства РСФСР (ВСНХ) по подготовке материалов к Генуэзской конференции рассмотрен вопрос об организации банков с привлечением иностранного капитала.

### 16 апреля

Во время Генуэзской конференции в городе Рапалло (Италия) заключен Рапалльский договор между РСФСР и Германией, означавший прорыв в международной дипломатической изоляции Советской России

### 25 апреля

Представительством Дальне-Восточной Республики в Хабаровске учрежден «Банк Дальне-Восточной Республики» (Дальне-Восточный банк). Устав учрежден 24 марта 1923. Оперативно был связан с Дальне-Восточным банком в Харбине.

### 18 августа

Шведским финансистом Ашбергом Олофом учрежден «Российский коммерческий банк». Предварительно он получил от советского правительства концессию на организацию акционерного банка краткосрочного кредитования. Банк мог производить все операции, кроме эмиссионных.

## 1923

— в Лондоне учрежден как банковская корпорация «Аркос» Bank of Russian Trade Limited «Банк для русской торговли». Его поглотил в 1932 году Моснарбанк. На банк «Аркос» (Arcos Banking Corporation), который стал наследником торговой организации под тем же названием, в конце 20-х годов приходилось две трети объема англо-советской торговли.

### 13 марта

Заключен Договор между Цекобанком и группой живущих за границей кооператоров о продаже Московского Народного Банка.

### 23 августа

Учрежден Русско-Персидский банк (Русперсбанк) (зарегистрирован под №64). Второе название — «Русско-Персидская банкирская контора для кредитно-расчётного обслуживания торговли Ирана с СССР и содействия развитию сельского хозяйства и промышленности Ирана».

### Ноябрь

В городе Рига, столице тогда еще независимой Латвии создан Кооперативный транзитный банк (Cooperative Transit Bank). Учредители его — всероссийские кооперативные союзы, прежде всего Центросоюза СССР, в число пайщиков входили также Всероссийский кооперативный банк и Госбанк СССР.

### Декабрь

Народный комиссариат внешней торговли получил разрешение на открытие экспортного банка и предложил превратить Роскомбанк в специальный Банк для внешней торговли.

## 1924

— Было подписано соглашение акционеров Моснарбанка с Всесоюзным кооперативным банком, Всекобанком. В соответствии с условиями соглашения владельцем контрольного пакета Московского Народного Банка (МНБ) становился Всекобанк. Другими акционерами были потребительские и сельскохозяйственные организации.

### Март

Наркомат внешней торговли приобретает пакет акций Роскомбанка, принадлежащий Госбанку.

### 7 апреля

Российский коммерческий банк преобразован в Банк для внешней торговли СССР (Внешторгбанк СССР), кредитное учреждение Наркомвнешторга. Первым Председателем Правления Внешторгбанка был избран В. К. Таратута.

### 2 июня

Открытие советско-монгольского Монгольского Торгово-Промышленного банка (Монголбанка).

## 1925

— открыт филиал Московского Народного Банка в Париже (закрит в 1934 году).

### Март

Открыт первый филиал Внешторгбанка за пределами СССР — в Константинополе (Стамбуле).

### 2 мая

Министерство финансов Франции не дает своей санкции «Банк Насиональ де Креди» на патронирование проектируемого Советского Банка в Париже. Продолжительная затыжка со стороны правительства, впредь до разрешения вопросов, связанных с взаимоотношениями СССР и Франции, заставили советское правительство принять решение о приобретении Коммерческого Банка для Северной Европы.

### 8 мая

Достигнута договоренность Внешторгбанка СССР с главным акционером Коммерческого Банка для Северной Европы Д. В. Высоцким о приобретении его банка за 135 000 фунтов ст., т. е. о приплате к акционерному капиталу 5 000 000 французских франков.

### 13 мая

Между прежним собственником Коммерческого Банка для Северной Европы Д. В. Высоцким и Внешторгбанка СССР заключен Договор о приобретении акций.

### 13 июля

Выкуплены акции Эйробанка.

### 25 июля

Акционерный капитал Эйробанка увеличен с 10 до 15 млн французских франков.

### Декабрь

С помощью Монгольского Торгово-Промышленного банка выпущены и поступили в обращение первые в истории Монголии национальные денежные знаки — тугрики.

## 1926

— вновь открыто агентство Московского Народного Банка в Нью-Йорке.

— Госбанк СССР получил право давать советским банкам за границей, состоящим как в его ведении, так и в ведении Наркомторга СССР, директивные указания по вопросам кредитования, политики и проведению ими операций. В состав Правлений советских банков за границей, находившихся в ведении Наркомторга СССР, вводились по одному представителю Госбанка СССР. Соответственно, в правления совзагранбанков, курируемых Госбанком СССР, вводятся представители Наркомторга. Представители Госбанка СССР получают право вето на валютно-арбитражные операции, операции, связанные с регулированием положения червонца за границей, на операции с драгоценными металлами и на отдельные операции по кредитованию импорта, если последние не были предусмотрены валютным планом. Указанное право распространялось также на вопросы организации сети корреспондентов.

— Правление Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 15,0 млн французских франков.

### 1 апреля

Из ведения Госбанка СССР в ведение Наркомторга перешли банки «Гаркребо» в Берлине, Свенска-банк («Svenska Ekonomiatkielolaget» в Стокгольме, «Норд-Кредит» в Копенгагене. Передача произведена с активом и пассивом этих банков по состоянию на 1 апреля 1926 года.

7 июля

Внешторгбанк приобрел 70 000 акций Bank of Russian Trade Limited «Банка для русской торговли» (Лондон) по 1 фунту ст. каждая.

## 1927

Правление Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 1,0 млн французских франков.

## 1928

— Дальне-Восточный Акционерный банк открыл свое отделение в г. Кобе (Япония). Оно планировало охватить своей деятельностью всю территорию страны.

Лето

Прошло первое акционерное собрание банка «Гаркребо». — Открыт филиал Московского Народного Банка в Берлине (закрыт в 1935 году).

1930–1932

Кредитная реформа, направленная на усиление государственного централизованного руководства банками и закрепления за Госбанком СССР руководящей роли по отношению к другим кредитным учреждениям. После ее осуществления сфера деятельности Внешторгбанка СССР (в том числе и по отношению к совзагранбанкам) значительно сократилась.

## 1931

1 марта

Госбанк дал согласие на покупку у Внешторгбанка СССР акций Эйробанка в количестве 50 000 на номинальную сумму 25 млн французских франков.

Май

Правлением Внешторгбанка было получено письмо от Правления Монголбанка, в котором содержалась просьба о помощи при изготовлении 60 тысяч облигаций займа «Пятилетка МНР» на сумму 1,5 млн тугриков. Заказ был размещен на «Гознаке».

## 1932

— Госбанк СССР принял на себя функции руководства другими кредитными учреждениями и, в частности, стал обслуживать внешнюю торговлю, что сократило сферу деятельности Внешторгбанка. На Внешторгбанк СССР возложено проведение расчетов по товарообороту с некоторыми восточными соседями СССР (там где есть представительства и отделения банка) — Монгольской Народной Республикой, Тувинской

Народной Республикой, Китаем, Афганистаном и некоторыми другими странами.

Январь

В добровольной ликвидации находится Bank of Russian Trade Limited «Банк для русской торговли» (Лондон). Его поглотил Моснарбанк.

Январь

Русско-Персидский банк переименован в Русско-Иранский банк («Bank Russo-Iran») и стал осуществлять свои операции на правах иранского акционерного общества.

## 1933

— Московский Народный Банк поглотил шанхайское отделение «Дальбанка».

Март

Совет директоров Московского Народного Банка принял резолюцию, гласившую, что банк покупает 1000 акций харбинского банка «Дальбанк» за 50 тысяч долларов серебром.

## 1934

— открыт филиал Московского Народного Банка в Шанхае (Китай). Закрыт в 1950 году.  
— закрыт филиал Московского Народного Банка в Париже (был открыт в 1925 году).

## 1935

— закрыт филиал Московского Народного Банка в Берлине (открыт в 1928 году).  
— Советом директоров Московского Народного Банка принято решение продать принадлежащие банку акции Рижского транзитного банка, банка «Свенска» в Стокгольме и Коммерческого банка для Северной Европы (Эйробанка) в Париже.

— Московский народный банк открыл по поручению Госбанка счет в Банке Англии, чтобы «выполнять все операции, связанные с дебетованием счета и передачей, продажей и выкупом ценных бумаг и золота».

— Русско-Иранский банк приобрел у иранских купцов собственные паи. За период с апреля по декабрь 1935 года было выкуплено 760 паев. Всего же на депо Внешторгбанка в Русиранбанке на 1 декабря 1935 года хранилось 18542 пая. Банк стал полностью советским к 1954 году.

Июль

Внешторгбанк принял решение о консолидации акций и паев подконтрольных заграничных банков.

Июль-август

Московский народный банк и Эйробанк продали Внешторгбанку СССР по 1000 акций Дальбанка.



## 1940

22 июня

В Париже закрыт Эйробанк, в связи с оккупацией Франции гитлеровской Германией.

## 1945

Март

Были пересмотрены отношения Внешторгбанка с зарубежными компаниями, акционером которых он являлся: Дальне-Восточным банком, Московским Народным Банком (Лондон), Русско-Иранским банком, Американским акционерным обществом «Амторг» (Нью-Йорк). Вопрос о перспективах дальнейшего участия Внешторгбанка в деятельности этих компаний отложен до окончания боевых действий.

Август

Эйробанк вновь открыт после окончания Второй мировой войны.

Конец года

После войны возобновлена деятельность банка в Германии «Гаркребо». На него было возложено множество новых функций, он стал обслуживать всю хозяйственную деятельность в советской зоне оккупации.

## 1947

1947

Создается Советско-Румынский банк (Banca Sovieto-Romano, Sovgombank), Уставной капитал 100 000 лей.

## 1948

18 апреля

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 25,0 до 50,0 млн французских франков.

## 1950

— ликвидировано отделение Внешторгбанка в Турции.

Май

Закрылся шанхайский филиал Московского Народного Банка, с ним исчезла международная сеть филиалов МНБ. Связи между Лондоном и шанхайским филиалом банка к тому моменту были нарушены в течение уже многих лет.

## 1953

12 мая

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный

капитал с 50,0 до 200,0 млн французских франков.

## 1954

— в связи с безвозмездной передачей правительством СССР Монголии своей доли участия в Монголбанке, принято решение о реорганизации этого акционерного банка Государственный банк Монгольской Народной Республики (устав утвержден в апреле 1954 г.).

К 1 января

Все акции Русско-Иранского банка, принадлежавшие иранским купцам, были выкуплены советскими организациями (84% акций стали принадлежать Внешторгбанку СССР и 16% — Госбанку СССР).

## 1955

Закрыт МЭО (факультет международных экономических отношений) Московского финансового института, «кузница кадров» будущих сотрудников совзагранбанков. Вновь открыт в 1961 году.

31 мая

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 200,0 до 300,0 млн французских франков.

## 1956

19 апреля

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 300,0 до 500,0 млн французских франков.

## 1957

2 апреля

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 500,0 до 750,0 млн французских франков.

## 1958

Н. С. Хрущев передал ГДР множество хозяйственных объектов и структур, в том числе и банк «Гаркребо», переставший после этого существовать. На его основе были созданы государственные банки ГДР.

18 апреля

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 750,0 до 1000,0 млн французских франков.



## 1959

— американская гражданка Е. Вейламан, владеющая акциями английских акционерных обществ «Гетюхе майнинг корпорейши» и «Лена Голдфилдс лимитед», обратилась в международный суд в Нью-Йорке с иском к Советскому Союзу. Основанием для иска явилось то обстоятельство, что Общества не выплачивали по акциям дивиденды и не выкупали их. В обеспечение «Дела Е. Вейламан» на счетах Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР в трех нью-йоркских банках были заблокированы счета. Верховный суд штата Нью-Йорк 1 октября 1959 г. после официального протеста СССР, поддержанного и госдепартаментом США, признал иммунитет собственности СССР и разблокировал счета. Не желая в дальнейшем рисковать, Госбанк СССР перевел все свои долларовые средства из США в советские банки, находящиеся в Европе — Эйробанк (Париж) и Моснарбанк (Лондон). Они же стали этими средствами работать — так появились «евродолларь».

**28 апреля**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 1000,0 до 1350,0 млн французских франков.

## 1960

**17 мая**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 15,0 млн новых французских франков. 1 января 1960 года во Франции прошла деноминация франка (100:1).

**Ноябрь**

Совет Министров СССР принял решение о сосредоточении всех расчетных и кредитных операций с иностранными банками во Внешторгбанке СССР. Приказ по Госбанку СССР определил, что в связи с передачей Внешторгбанку СССР расчетных и кредитных операций с иностранными банками по экспорту и импорту товаров, расчетов по неторговым платежам, а также кредитования советских внешнеторговых организаций «Управление иностранных операций Правления Госбанка СССР преобразуется в Валютно-экономическое управление Правления Госбанка СССР. Указанные операции от Госбанка Внешторгбанку передаются по состоянию на 1 января 1961 года, и с этого времени эти операции будут выполняться Внешторгбанком...»

## 1961

**Январь**

Внешторгбанк стал единолично совершать все денежные и валютные операции, касающиеся взаимоотношений с внешним миром.

**30 мая**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 15,0 до 17,0 млн новых французских франков.

## 1962

— посол и Торгпред СССР в Турции обратились с предложением восстановить отделение Внешторгбанка в этой стране. Банк признал это нецелесообразным.

**Февраль**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 17,0 до 20,0 млн новых французских франков.

**25 апреля**

Правление Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 25,0 млн новых французских франков.

## 1963

— открыт филиал Московского Народного Банка в Бейруте.

— английский банкир Зигмунд Варбург предложил совместно профинансировать строительство итальянских автодорог, организовав выпуск первого еврооблигационного займа на \$15 млн. В нем приняли участие и советские совзагранбанки.

— СССР производит большие закупки зерна за рубежом.

**24 июля**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 35,0 до 70,0 млн новых французских франков.

**22 октября**

Принято Соглашение о многосторонних расчетах в переводных рублях и организации Международного банка экономического сотрудничества (МБЭС). Членами банка стали Болгария, Венгрия, ГДР, Монголия, Польша, Румыния, СССР, Чехословакия и Куба.

## 1964

**Январь**

Начало деятельности Международного банка экономического сотрудничества (МБЭС). Первым председателем назначили К. И. Назаркина.

## Сентябрь

Произошел прорыв в советско-английских взаимоотношениях в банковской области. Заключается ряд договоров, по которым СССР приобретает большое количество оборудования, техники для химической, легкой, табачной и других отраслей промышленности. Сумма первого контракта с известной английской фирмой «Полиспиннерс» на поставку оборудования для завода по производству искусственного волокна, по тем временам была очень крупной — более 25 млн фунтов стерлингов. Впервые предусматривалось финансирование контракта путем предоставления кредита Внешторгбанку примерно в тех же размерах одним из ведущих английских банков «Большой пятерки» Мидланд (Midland Bank) под гарантии ECGD (Export Credit Guaranty Department). Впервые Запад пошел на страхование наших экспортных кредитов.

В Лондон приехал председатель Внешторгбанка М. Н. Свешников и делегация Министерства внешней торговли СССР, в которую входил В. С. Алхимов, тогда начальник главного валютного управления МВТ. В переговорах участвует Моснарбанк.

## 7 ноября

Средства Моснарбанка в американских банках на сумму 3.1 19.343.-90 долл. были заблокированы по распоряжению казначейства США. Эта акция была предпринята американскими властями в соответствии с законом «О контроле над кубинскими активами», по которому средства, размещенные в американских банках, могут быть заблокированы в случае их использования для финансирования операций третьих стран с Кубой. Разблокированы только в 1992 г.

## 1965

### Ноябрь

Группа экспертов Внешторгбанка приступила в Цюрихе (Швейцария) к работе по созданию «Восход Хандельсбанка» (Wozkhod Handelsbank).

## 1966

### Апрель

Приняло решение установить акционерный капитал «Восход Хандельсбанк» до 10,0 млн швейцарских франков.

### 16 мая

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 100,0 млн новых французских франков.

## Август

Открыт «Восход Хандельсбанк» в Цюрихе (Швейцария). На его базе позже было открыто отделение Внешэкономбанка СССР, а в 1992 году оно было образовано в Русский Коммерческий Банк.

## 1968

— После успешного участия в нескольких консорциальных кредитах, Московский Народный Банк организовал свой первый синдицированный кредит в евровалюте для одной из стран СЭВ — Венгрии. Успех этой операции положил начало кредитованию многих других, главным образом, социалистических стран.

— швейцарские банкиры использовали закрытие на время золотого рынка в Лондоне и создали мощный конкурирующий центр мировой торговли золотом. «Золотой пул» объединил три основных гросс-банка, каждый из которых предоставил по 50 тонн металла в основной запас и по 15 тонн в оперативный резерв. В следующем году активно торговать золотом стал «Восход Хандельсбанк».

### 14 ноября

Акционерное собрание «Восход Хандельсбанка» приняло решение увеличить акционерный капитал с 10,0 до 20,0 млн швейцарских франков.

## 1969

### 6 марта

Правление Моснарбанка поставило вопрос перед Наблюдательным советом об открытии представительства в Нью-Йорке или Монреале. Было принято решение открыть его в Канаде.

### 5 сентября

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 5,0 до 8,0 млн фунтов ст. (1971 — 6,0, 1972 — 7,0 и 1973 — 8,0)

### Ноябрь

Конфликт в Бейруте. Советский Союз обвинил в попытке угона истребителя «Мираж» ВВС Ливана. В ливанской газете фигурировала фотография некоего чека, выписанного на бейрутское отделение Моснарбанка. Конфликт был разрешен после решительных действий советского посла.

### 3 декабря

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 100,0 до 150 млн французских франков.

## 1970

— во время своего визита в Москву федеральный министр финансов и экономики Карл Шиллер выразил согласие на открытие в ФРГ самостоятельного коммерческого банка.

— в Москве утвердили решение об открытии представительства Моснарбанка в Сингапуре (в результате открыли в 1971 году отделение).

**10 июля**

Странами-участницами Совета экономической взаимопомощи (СЭВ) принято Соглашение об образовании Международного инвестиционного банка (МИБ). Банк создавался для осуществления инвестиционных проектов.

## 1971

**Сентябрь**

В Лондоне разразился скандал. Работавший под крышей советского торгпредства подполковник Лялин стал перебежчиком, сдав английской разведке список из 105 человек, сотрудников КГБ, работающих под прикрытием в Англии. Всем им английские власти дали 24 часа на сборы. На первой странице «Тайм» были опубликованы организации, где работали наши разведчики. Среди них был и Моснарбанк. Опровержение было оперативно опубликовано, но на девятнадцатой странице и мелким шрифтом.

**19 ноября**

Открыт филиал Московского Народного Банка в Сингапуре.

**Ноябрь**

В Франкфурте-на-Майне зарегистрирован Ост-Вест Хандельсбанк.

## 1972

— СССР производит особенно большие закупки зерна за рубежом. Ряд работников внешнеторговых организаций и валютного управления Госбанка, вместе с транспортниками были отмечены орденами и медалями. Один из них гордо называл причину своего награждения: «За неурожай!»

**Начало**

В связи с предстоящим визитом Президента США в СССР предлагалось открыть отделение Моснарбанка в Нью-Йорке.

**1 февраля**

Акционерное собрание Ост-Вест Хандельсбанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 20,0 млн марок ФРГ.

**1 марта**

Официально начал свою коммерческую деятельность как банк универсального типа Ост-Вест Хандельсбанк.

**20 марта**

Состоялось официальное открытие Ост-Вест Хандельсбанка (прием на 500 человек).

**31 декабря**

Сумма баланса Ост-Вест Хандельсбанка равнялась 546 млн марок ФРГ

## 1973

— открыто Исфаганское отделение Русско-Иранского банка.

— фирма «Импекс» принадлежавшая мадам А. Микульски, не смогла вернуть заемные средства, взятые у Ост-Вест Хандельсбанка на создание во Франкфурте-на-Майне Бриллиантовой биржи и строительство и оснащение ее здания. В результате компания разорилась, здание было продано, а хозяйка осуждена. Первый, достаточно крупный публичный кризис в советском банке за границей.

**25 января**

Принято решение акционерный капитал создаваемого Донау-Банк (Donau-Bank AG) установить в 100, 0 млн австрийских шиллингов.

**2 мая**

В Бейруте во время уличной перестрелки пуля попала в квартиру зам. управляющего отделения Моснарбанка В. Г. Малинина. Из-за сложившихся условий было принято решение: передали в головную контору Моснарбанка все сведения о депозитах и других операциях, необходимые документы руководители банка взяли домой и перешли на изолированную деятельность — диктовали поручения устно по телефону.

**19 мая**

Подписано Соглашение о развитии экономического, промышленного и технического сотрудничества ФРГ и СССР, расширении торговли между нашими странами. В том же году Ост-Вест Хандельсбанк увеличивает свой капитал до 50 млн марок ФРГ.

**13 ноября**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 150,0 до 250 млн французских франков.

**20 ноября**

Акционерное собрание «Восход Хандельсбанка» приняло решение увеличить акционерный капитал с 20,0 до 45,0 млн швейцарских франков.

**22 ноября**

Акционерное собрание Ост-Вест Хандельсбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 20,0 до 50,0 млн марок ФРГ.

**24 апреля**

Учрежден Ист-Вест Юнайтед Банк (East-West United Bank) в Люксембурге.

## 1974

### Июнь

При активном участии Ост-Вест Хандельсбанка был основан Ист-Вест Юнайтед Банк в Люксембурге. 20-летие банка отмечалось 17 июня 1994 г.

### Февраль

В городе Вене начал свою работу Донау-Банк (Donau - Bank AG). Его акционерами стали Госбанк и Банк внешней торговли СССР.

### 1 марта

Приняло решение увеличить акционерный капитал Ист-Вест Юнайтед Банка до 250,0 млн люксембургских франков.

### 17 мая

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 8,0 до 11,0 млн фунтов ст.

## 1975

— Ост-Вест Хандельсбанк стал акционером Московского Народного банка в Лондоне, а также Восход Хандельсбанка АГ в Цюрихе.  
— Открыто представительство Моснарбанка в Москве.

— все граждане и фирмы США получили разрешение работать с золотом. Был отменен золотой стандарт. Сначала Казначейство США, затем Международный валютный фонд, а потом оба параллельно стали проводить аукционы золота. Особой необходимости в них не было. Решение носило явно политический характер. Аукционы проводились ежемесячно свыше пяти лет — с января 1975 по май 1980 г. В них активно участвовал «Восход Хандельсбанк».

### 14 мая

Акционерное собрание Эйрбанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 350 млн французских франков.

### 23 мая

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 11,0 до 15,5 млн фунтов ст.

### 24 сентября

Акционерное собрание Ист-Вест Юнайтед Банка приняло решение увеличить акционерный капитал с 250,0 до 375,0 млн люксембургских франков.

### Ноябрь

Торжественное открытие нового офисного здания отделения Моснарбанка в Сингапуре.

### 28 ноября

Акционерное собрание Ост-Вест Хандельсбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 50,0 до 60,0 млн марок ФРГ.

## 1976

### Март

Для выяснения положения дел в отделении Моснарбанка в Сингапуре вылетела оперативно созданная комиссия специалистов Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР, во главе с Председателем ВТБ Ю. А. Ивановым. В состав делегации вошли А. Г. Воронин, Т. И. Алибегов, Г. А. Титова, В. Д. Буденный и другие. Делегация в Сингапуре работала с перерывами практически год.

### 8 марта

Акционерное собрание Ист-Вест Юнайтед Банка приняло решение увеличить акционерный капитал с 375,0 до 500,0 млн люксембургских франков.

### 28 мая

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 15,5 до 25,0 млн фунтов ст.

### 1 сентября

Обсуждение в Госбанке СССР результатов отчета комиссии проверяющих отделение Моснарбанка в Сингапуре.

### Сентябрь

По результатам отчета комиссии проверяющих отделение Моснарбанка в Сингапуре и по результатам обсуждения отчета комиссии в ЦК КПСС материалы были переданы в Прокуратуру СССР. В них в качестве виновных Председатель Госбанка СССР М. Н. Свешников указал своего заместителя Ю. А. Балагурова (курировавшего загранички), руководителя ГВЭУ Г. И. Скобелкина, Председателя Московского народного банка С. А. Шевченко, а также бывшего руководителя Отделения банка в Сингапуре — В. И. Рыжкова.

### 21 декабря

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 25,0 до 36,5 млн фунтов ст.

## 1977

— Госбанком СССР и Внешторгбанком СССР принята специальная программа проверки основных участков работы совзагранбанков (уточнена в 1982 году). Проверки совзагранбанков после этого стали проводиться ежегодно.

— создан спецфакультет при Московском финансовом институте для подготовки кадров совзагранбанков.

— расширены функции Московского представительства Московского Народного Банка. Подписано соглашение с Morgan Grenfell и Банком Шотландии (Bank of Scotland)



об образовании совместного представительства, в соответствии с которым московский офис начинал работать в интересах всех трех банков.

#### Сентябрь

Верховный суд СССР вынес суровый приговор в адрес обвиняемых по делу об отделении Моснарбанка в Сингапуре. В. И. Рыжков приговорен к высшей мере наказания (заменной после ходатайства пятнадцати годами заключения). Ю. А. Балагуров осужден на четыре года. В адрес Госбанка СССР было вынесено частное определение.

#### Декабрь

Во Внешторгбанке создано Управление по контролю за деятельностью загранбанков (УКодЗ).

### 1978

— в Чили инспирирован скандал, утверждалось, что «Восход Хандельсбанк» (Цюрих) держит кубинские деньги. Доказательств представлено не было.

#### 17 мая

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 25,0 до 40,0 млн фунтов ст.

### 1979

— в Иране был принят Декрет о национализации всех иностранных банков, в том числе и Русско-Иранского банка.

— произошел большой скандал вокруг Эйробанка. От его здания унесли восемь мешков документов, предназначенных для уничтожения. Буквально за три месяца была подготовлена и напечатана книга «Тайна советских банков», якобы на основе найденных в этих мешках документов. В ней говорилось о связях банка с Французской компартией.

#### 16 мая

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 400 млн французских франков.

#### 25 сентября

Акционерное собрание Ост-Вест Хандельсбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 60,0 до 65,0 млн марок ФРГ.

### 1980

— отделение Московского Народного банка в Бейруте въехало в новое служебное здание «МНБ Плаза». Вскоре оно было продано арабскому шейху в один из непродолжительных периодов затишья.

#### 15 марта

(25.12.1358 г. по иранскому календарю) — на заседании банковской Ассамблеи Ирана состоялось обсуждение вопроса о порядке авансовой выплаты части номинальной стоимости акций национализированных банков, принадлежащих иранским акционерам. После этого 10.04.1980 г. вышло соответствующее циркулярное письмо Центрального банка Ирана № 246/Г. Начинается процесс закрытия Русско-Иранского банка.

#### 23 июля

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 40,0 до 57,0 млн фунтов ст.

#### Декабрь 1980 — февраль 1981

В Иране правительственная делегация Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР во главе с А. Р. Макеевым успешно провели переговоры с иранской стороной о передаче в собственность правительства Ирана Русско-Иранского банка и о выплате Советскому Союзу компенсации в связи с его национализацией.

### 1981

— подписан контракт о финансировании проекта разработки уренгойского месторождения газа и транспортировки его на Запад. В нем принимает участие, в частности, Моснарбанк и Ост-Вест Хандельсбанк.

— возникают проблемы с платежами в Румынии. Полностью прекращает свои платежи Северная Корея. Все это отражается на работе совзагранбанков, активно предоставляющих кредиты этим странам.

— капитал «Восход Хандельсбанка» увеличен на 20 млн швейцарских франков.

#### 14 мая

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 57,0 до 72,0 млн фунтов ст.

#### 17 октября

Акционерное собрание «Восход Хандельсбанка» приняло решение увеличить акционерный капитал с 45,0 до 65,0 млн швейцарских франков. Таким он оставался до закрытия банка.

#### 28 октября

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 600 млн французских франков.

#### Ноябрь

Капитал Ист-Вест Юнайтед банка увеличен на 250 млн люксембургских франков.

#### Ноябрь

Внешторгбанк заключил договор на организацию кредитной линии (200 млн фунтов стерлингов) для строительства газопровода

и сопутствующих объектов в СССР. Большую часть контракта разместил Моснарбанк.

**2 ноября**

Акционерное собрание Донау-Банк приняло решение увеличить акционерный капитал с 100, 0 до 270,0 млн австрийских шиллингов.

**30 ноября**

Акционерное собрание Ист-Вест Юнайтед Банка приняло решение увеличить акционерный капитал с 500, 0 до 750 млн люксембургских франков.

## 1982

**1982**

В связи с военными действиями на территории Ливана были приняты меры по передаче Правлению Моснарбанка в Лондоне основных операций отделения Моснарбанка в Бейруте. В частности, всех операций за пределами Ливана. В результате этого баланс Отделения сократился с 252 млн руб. до 32 млн руб.

**6 августа и 17 сентября**

Своими письмами Госбанк СССР обязал совзагранбанки согласовывать с акционерами прием на работу и назначение на должности местных сотрудников. В некоторых случаях согласование длилось до 3-х месяцев.

В 1985 году приняли решение согласовывать только членов правлений.

**Конец декабря**

В годовщину ввода советских войск в Афганистан произошел захват советского посольства в Тегеране. Там находилась делегация, ведущая переговоры о судьбе Русско-Иранского банка.

## 1983

— в связи с резким сокращением операций отделению Моснарбанка в Бейруте было дано указание об увольнении части местного штата. Было уволено 30 сотрудников.

— открывается Представительство Ост-Вест Хандельсбанка в Москве.

**17–20 января**

Визит в Москву президента юридической компании «Ли энд Ли» Дэниса Ли (брата премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю) по делам отделения Моснарбанка в Сингапуре.

**Октябрь**

Моснарбанк заключил кредитное соглашение с Внешторгбанком СССР в качестве организатора финансирования закупок СССР зерновых на сумму 500 млн долларов США с привлечением других ведущих зарубежных банков.

**1 ноября**

Акционерное собрание Моснарбанка приняло решение увеличить акционерный капитал с 72,0 до 89,4 млн фунтов ст.

**7 декабря**

Акционерное собрание Эйробанка приняло решение увеличить акционерный капитал до 720 млн французских франков.

## 1984

**Февраль**

Правление Внешторгбанка СССР одобрило правила проведения и учета арбитражных операций с драгоценными металлами, осуществляемыми «Восход Хандельсбанком», и порядок контроля за ними Внешторгбанка СССР.

**Июнь**

На совещании руководителей совзагранбанков рассмотрены вопросы усиления контроля за валютными операциями и операциями с драгметаллами. Руководителю «Восход Хандельсбанка» предписано установить строжайший контроль за проведением операций с драгметаллами.

**20 августа**

Правление Госбанка рассмотрело дополнительные меры по усилению контроля за операциями с драгметаллом. Ответственность за контроль возложена на Председателя Правления Внешторгбанка СССР. Признана неправомерной практика продажи ВТБ металла за наличный расчет, а не на комиссионной основе.

**Сентябрь**

Во исполнение решения Валютного комитета при Совете Министров СССР в Швейцарию была направлена группа проверяющих в составе работников Минфина СССР, Госбанка СССР и Внешторгбанка СССР для проведения комплексной проверки операций «Восход Хандельсбанка». «В ходе проверки выявлены преступные действия главного дилера банка В. Петерханса, который проводил подпольные операции с металлом и валютой, приведшие к значительным убыткам банка». Группа, меняя состав, работала по март 1985 года.

**Ноябрь**

Госбанком СССР даны дополнительные указания всем совзагранбанкам об усилении контроля за всеми участками работы банков со стороны советских специалистов, в особенности за участком валютных и депозитных операций.

## 1985

— после вторжения в Ливан израильской армии в 1982 году и захвата Бейрута постепенно сворачивалась и фактически была



заморожена деятельность отделения Московского Народного Банка в Бейруте. Окончательное решение о закрытии отделения было принято советским руководством в 1989 году. — Правление Госбанка СССР утвердило «Правила командирования специалистов системы Государственного банка СССР за границу».

#### Май

Подготовлены предложения по лимитам кредитования «Восход Хандельсбанком» соцстран.

#### 29 июля

Вышло постановление Совета Министров СССР № 703-216 (а 22 октября) приказ Правления Госбанка СССР № 70, согласно которому работа по руководству совзагранбанками была строго централизована и сосредоточена во Внешторгбанке СССР.

#### 10 января

«Восход Хандельсбанк» обратился с просьбой, поддержанной группой проверяющих, о возможности возобновления валютно-депозитных операций других совзагранбанков с «Восход Хандельсбанк». Разрешение было дано в январе 1985 году.

#### Конец года

В Ост-Вест Хандельсбанке впервые стали открывать счета сотрудников советских организаций и фирм в Германии (включая посольских и торгпредских). Тогда они получали и еврочеки, заменявшие в то время пластиковые карточки.

## 1986

— все выездные документы сотрудников Внешторгбанка СССР стали отправляться на оформление в ЦК КПСС минуя Госбанк СССР.

— Председатель Госбанка СССР В. С. Алхимов показал данные об убытках в «Восход Хандельсбанке» и через некоторое время новый руководитель Госбанка В. В. Деменцев решил проверить работу Внешторгбанка и его руководителя. В результате проверки дело было передано в прокуратуру.

— проданы все остатки имущества отделения Моснарбанка в Бейруте, включая лицензию.

#### 21 марта

Приказом по Внешторгбанку СССР № 72 было создано Управление советских банковских учреждений за границей.

#### Август

После погашения выпущенных до 1917 года царских облигаций, Московский Народный Банк сыграл ведущую роль в обеспечении Советскому Союзу возможности снова получать прямые международные займы.

## 1987

— Моснарбанк и Эйробанк стали членами консорциума, по финансированию строительства тоннеля под Ла-Маншем, который связал железнодорожным и автомобильным путем Англию и Францию.

— проходившим по делу об убытках в «Восход Хандельсбанке» Ю. Ю. Карнауку и М. М. Самсонову, как орденоносцам, предложили амнистию. Самсонов принял предложение, а Карнаук отказался. Через некоторое время дело было закрыто.

— Президента Кипра Георгиос Василиу обратился с предложением к послу Советского Союза на Кипре об открытии советского банка.

#### Январь

При содействии Моснарбанка подписан межправительственный протокол о кредитах, в рамках которого заключены кредитные соглашения с 8 английскими банками о финансировании конкретных проектов.

#### Июнь

По инициативе Моснарбанка было подписано первое советско-британское соглашение между Госбанком СССР, Внешэкономбанком СССР, с одной стороны, и Morgan Grenfell и Банк Шотландии (Bank of Scotland) — с другой, о создании совместной банковской консультативной группы.

## 1988

— После 20-летнего перерыва Московский Народный Банк вернулся на рынок золота и начал выполнять торговые операции через Лондон и свое сингапурское отделение. В результате банк стал членом Ассоциации лондонского рынка золота (London Bullion Market Association, LBMA).

#### Апрель

В Москве состоялось подписание соглашения о создании первой советско-британской инженерно-торговой фирмы «Асетко Лимитед» (зарегистрированной на острове Джерси, что в проливе Ла-Манш). Ее учредителями с советской стороны стали производственное объединение «Ставропольполимер» (город Буденновск), казанское ПО «Оргсинтез» и московский институт «Гипропласт». Британскую сторону представляли фирма «Джон Браун», банк — «Морган Гренфелл» и «Московский народный банк».

#### Апрель

Акционерный банк «Внешторгбанк СССР» переименован в государственный банк «Банк внешнеэкономической деятельности СССР» (Внешэкономбанк СССР)

14 июня

Постановлением Совета Министров СССР № 745 утвержден Устава Внешэкономбанк СССР.

22 июля

Приказом по Внешэкономбанку СССР были утверждены Основные положения о советских банковских учреждениях за границей.

Конец года

В связи с растущей потребностью в среднесрочных кредитах для финансирования проектов и компаний в СССР и необходимостью получения консультационной помощи для структурирования и организации таких кредитов в Московском Народном Банке была создана Группа Корпоративного и Проектного Финансирования для оказания финансово-консультационных услуг как советским, так и несоединенным компаниям по вопросам наиболее эффективного и экономичного привлечения финансовых средств из советских и внешних источников как для отдельных проектов, так и для компаний в целом.

Конец года

В Никосию (Кипр) отправилась делегация Внешэкономбанка СССР для выяснения возможностей для открытия там отделения банка. Параллельно еще одна делегация изучала возможности открытия отделения на Мальте.

## 1989

— после землетрясения в Спитаке (Армения) Моснарбанком создан специальный фонд для сбора средств. Было собрано пять миллионов ф. ст. и много вещей для пострадавших.

— советским руководством принято окончательное решение о закрытии отделения Московского Народного Банка в Бейруте. Деятельность его фактически было заморожена в 1985 году в связи с вторжением в Ливан израильской армии в 1982 году и захватом Бейрута. Сворачивать свою финансовую деятельность на Ближнем Востоке руководство СССР не собиралось, и было принято решение открыть на Кипре отделение уже Внешэкономбанка СССР. В наследство отделению ВЭБ от Московского народного банка досталась клиентура. Костяк команды отделения также составил банковский персонал бейрутского отделения.

— «Донау-банк» (Австрия) и немецкий Торговый банк «Восток-Запад» явились соучредителями созданной российско-германской финансовой компании Enrasco Zurich Ag (EZ Ag) — совместно с Центробанком (тогда Госбанком СССР), Внешэкономбанком, компаниями «Ингосстрах» и «Софинтрейд».

31 марта

Вышло Постановление Правительства СССР «О переводе государственных специализированных банков СССР на полный хозяйственный расчет и самофинансирование».

27 октября

Подписано Соглашение между Внешэкономбанком и ОВХБ, согласно которому Внешэкономбанк предоставил ОВХБ по его просьбе средства в размере 30 млн марок ФРГ в форме «тихого» участия (без официального оформления в качестве капитала). В соответствии с условиями данного Соглашения указанные средства Внешэкономбанка могли использоваться на покрытие возможных убытков ОВХБ пропорционально размеру «тихого» участия.

Ноябрь

В Никосии (Кипр) началась работа над созданием отделения Внешэкономбанка.

## 1990

— Моснарбанк финансировал создание Ульяновской авиакомпания «Волга-Днепр», ставшей крупнейшим игроком международного рынка авиаперевозок крупногабаритных грузов.

— Эйробанком и компанией «Интернешл Еврогрефи» образована торговая компания «Грефикомекс» с уставным капиталом 500 тыс. фр. франков. В 1997 г. уставный капитал увеличен до 3 млн французских франков. К концу 1991 — началу 1992 года отделение ВЭБ сумело хорошо «раскрутиться». Активы отделения превысили \$300 млн, а обороты достигли нескольких сотен миллионов долларов.

Май

Ост-Вест Хандельсбанк создал свое отделение в Берлине.

Март

О неспособности обслуживать свои внешние долги объявила Болгария. Это создало первые сложности в совзагранбанках, кредитовавших эту страну.

Апрель

На Кипре открылось отделение Внешэкономбанка СССР. В наследство отделению от закрытого отделения Московского народного банка досталась клиентура. Костяк команды отделения составил банковский персонал бейрутского отделения.

Лето

В Ист-Вест Юнайтед Банк приезжает специальная миссия с полномочиями Б. Н. Ельцина: министр финансов РСФСР Б. Г. Федоров председатель ЦБ РСФСР Г. Г. Матюхин и министр строительства Е. В. Басин с просьбой о помощи

молодому российскому правительству. Руководство банка и советское посольство контактировать с делегацией отказались.

#### Ноябрь

Эйробанк выкупил у Royal Bank of Scotland офшорную компанию ФИМАКО (FIMACO), зарегистрированную на острове Джерси, что в проливе Ла-Манш, с уставным капиталом в 1 тыс. долларов.

#### 2 декабря

Подписано соглашение между Моснарбанком, НПО «Энергия» и ВВО «Лицензинторг» об осуществлении проекта «Джуно» («Junoo») — полета в космос первого английского космонавта. Московский Народный банк выступает в роли спонсора проекта и его финансового советника.

#### 7 декабря

Заключен Учредительный договор российской финансовой компании «Еврофинанс» (Северо-европейская финансовая компания). Дочерней компанией Эйробанка она стала на основании решения Административного Совета Эйробанка от 20 декабря 1990 г. № 469. Это одна из первых в России финансовых компаний с иностранным капиталом, лицензия Госбанка СССР № 2 от 10.12.90 г. Первоначально в ее уставном капитале, составлявшем 10 млн рублей, 80% акций принадлежало Эйробанку, а 20% — Внешэкономбанку. Зарегистрирована в Москве.

## 1991

— прекратили платежи по процентам за предоставленные совзагранбанками кредиты и возвращение самих кредитов Болгария, КНДР, Куба и Монголия. В результате совзагранбанки терпели убытки, сопоставимые с размером их собственных средств.

#### 22 февраля

В Лондоне состоялся отбор английского кандидата в космонавты для экипажа № 1. Им стала химик-технолог на кондитерской фабрике «Mars confectionery». Хелен Патриция Шарман (Helen Patricia Sharman). Тимоти Мейс был назначен дублером. 22 апреля в Москве Госкомиссией был сделан окончательный выбор. Проект осуществлялся в рамках проекта «Джуно» («Junoo»), финансируемого Моснарбанком.

#### 18–26 мая

Полет Хелен Шарман на корабле «Союз ТМ-12», в рамках проекта «Джуно» космической экспедиции советско-британского экипажа на орбитальную станцию «Мир».

#### Сентябрь

Большинству совзагранбанков закрыли лимиты на предоставление средств на рынке.

#### Конец октября

Зампред Центрального банка России Д. В. Тулин направил письмо в адрес комиссии ВС России по бюджету, планам, налогам и ценам, в котором рекомендовал парламентариям избавить Внешэкономбанк от функций полноценного агента Российской Федерации в области кредитного обслуживания. По мнению Тулина, «в связи с тем, что Россия не в состоянии обеспечивать своевременное выполнение своих обязательств по долгам бывшего Союза ССР, некоторые иностранные кредиторы не оставляют попыток возбуждать судебные иски против Внешэкономбанка с последующим арестом его имущества». Тулин считает, что даже в случае успешного завершения наших переговоров с ведущими иностранными кредиторами в рамках Парижского клуба и Франкфуртского комитета нельзя будет избежать периодических арестов имущества Внешэкономбанка СССР. Комиссия ВС пожеланиям Тулина вняла и подготовила на рассмотрение парламента проект, предусматривающий передачу всех текущих операций и счетов Внешэкономбанка коммерческим банкам. Кроме того, из проекта исчез пункт о создании на базе ряда служб Внешэкономбанка СССР нового банка с контрольным пакетом акций в руках коммерческих банков. Решено, что более целесообразно передать акции Внешэкономбанка правительству.

#### Конец октября

Официальные лица Вашингтона заявили, что США не будут принимать участия в создании системы гарантий для филиалов Внешэкономбанка, расположенных в западноевропейских странах. На создании такой системы настаивают европейские члены «большой семерки», которые стремятся любой ценой не допустить банкротства европейских филиалов ВЭБ. Во время встречи «семерки» в Бангкоке европейские члены предложили предоставить ВЭБ целевой кредит под гарантии правительств стран «семерки», который позволил бы филиалам ВЭБ продолжать финансовые операции.

Идея создания системы западных правительственных гарантий по вкладам в филиалах ВЭБ в Европе исходила от Внешэкономбанка. Когда сразу после августовских событий из этих филиалов произошло массовое изъятие вкладов, ВЭБ был вынужден перевести туда значительную часть своих небольших валютных резервов.

#### Осень

По инициативе руководства Ост-Вест Хандельсбанка подготовлено и подписано письмо нового премьера Е. Т. Гайдара канцлеру ФРГ

Гельмуту Колю. В нем Канцлера заверяли в том, что банк будет отвечать по своим обязательствам и новое российское правительство его не бросит. И выражалась надежда на лояльное отношение к нему немецких властей. Заместитель министра финансов того времени Хорст Келлер, после встречи с председателем банка дал положительную резолюцию на письмо.

#### Середина ноября

Во время международного семинара в Париже, организованного Банком Франции для руководителей центральных банков бывших союзных республик, заместителю председателя ЦБ РФ Д. Тулину управляющий Банка Франции Жак де Ларозьер объявил, что в Коммерческий банк для Северной Европы (Эйробанк) вводится временная администрация с последующим отзывом лицензии. Решение удалось отсрочить, а в дальнейшем и отменить.

#### Ноябрь

Приблизительно одновременно — с интервалом несколько дней — органы банковского надзора всех стран, где находились совзагранбанки (Великобритания, Германия, Франция, Австрия, Люксембург, Сингапур, Швейцария, Кипр) известили руководство соответствующих банков о намерении отозвать лицензию.

#### 18 ноября

В преддверии юбилея сингапурского отделения Моснарбанка Банк Англии объявил, что вводит в Моснарбанке временную администрацию.

#### 20 ноября

Валютные власти Сингапура начали комплексную проверку местного отделения Моснарбанка. Комиссия (около 15 человек) работала до 23 марта 1992 года. В банке фактически была введена временная администрация.

#### Поздняя осень

Руководители совзагранбанков провели во Франкфурте-на-Майне собрание. Внешэкономбанк вывел всех сотрудников этих банков из своего штата. Собравшиеся обсудили вопросы правового обеспечения своей работы.

#### 28 ноября

Внешэкономбанк СССР впервые заявил о приостановлении операций, в этот день частные лица не смогли купить в банке наличную валюту. Официально это решение представители банка объяснили отменой туристического курса рубля и передачей коммерческим банкам права на самостоятельное регулирование курса купли-продажи валюты гражданам. Однако Виктор Геращенко в интервью Ё не стал скрывать, что валютные ресурсы Внешэкономбанка близки к нулю.

#### 19 декабря

Председатель правления Донау Банка В. П. Ипатов, Председатель правления Ост-Вест Хандельсбанка С. М. Бочкарев, Вице-президент, генеральный директор Эйробанка Ю. В. Пономарев и Председатель Правления Моснарбанка А. П. Семикоз написали письмо Б. Н. Ельцину «О коммерческих банках России за рубежом».

#### 19 декабря

Внешэкономбанк СССР прекратил все платежи по валютным счетам предприятий и организаций на неопределенный срок и фактически признал себя банкротом.

#### Декабрь

В ответ на объявленный Россией мораторий на выплаты внешнего долга Банк Англии (The Bank of England) потребовал от всех английских банков за счет собственных средств зарезервировать в центральной банковской системе Англии 30% суммы задолженности их российских клиентов. Общая сумма кредитов Московского Народного Банка российским клиентам составляла 553 млн фунтов стерлингов, и соответственно, он должен был зарезервировать 131 млн ф. ст. Сформировать такой резерв за счет собственных средств банк был не в состоянии — полученная за 1991 г. прибыль составила всего 10,7 млн ф. ст.

#### 23 декабря

В Московском Народном Банке были приняты экстренные меры для выполнения требований Банка Англии по увеличению капитала Моснарбанка. Состоялось акционерное собрание Moscow Narodny Bank (МНБ), решено привлечь дополнительные средства, увеличив уставный капитал банка на сумму 70,0 млн фунтов стерлингов путем эмиссии акций. По решению ЦБ России оплата ценных бумаг производилась за счет хранившихся в МНБ средств Внешэкономбанка СССР. Оставшиеся на счетах МНБ семь депозитов ВЭБ, на общую сумму 203,0 млн немецких марок, распоряжением Г. Г. Матюхина были оформлены как субординированный (безвозвратный) кредит МНБ и перешли в его собственность.

#### 30 декабря

Для обеспечения платежей по обслуживанию внешней задолженности Республики был принят Указ Президента Российской Федерации № 335 «О формировании республиканского валютного резерва РСФСР в 1992 году», который подтвердил, что право распоряжения государственными валютными ресурсами принадлежит высшим органам исполнительной власти (ст. 3): «Установить, что средства Республиканского валютного резерва РСФСР используются по решениям Валютно-экономического совета РСФСР на цели обслуживания внешнего долга...»



### Конец

Деятельность отделения Внешэкономбанка в Никосии (Кипр) фактически прекратилась, так как произошел арест некоторых счетов банка в ряде европейских стран, партнеры закрыли или резко ограничили выделяемые им лимиты кредитования, операции сворачивались, активы сократились до незначительной величины. Чтобы что-то сохранить, банком была использована компания ИТС, созданная для приобретения банковского здания. На нее были переведены активы, избежавшие, таким образом, их ареста. Когда ситуация успокоилась средства на банковские счета вернулись и банк продолжил работу. Окончательно обратная передача была оформлена в январе 1993 года.

### 31 декабря

Акционерный капитал Эйробанка составлял 1.100 млн французских франков. В состав акционеров Эйробанка входили: Госбанк СССР (51,62%), Внешэкономбанк СССР (23,79%), Промстройбанк СССР (10,18%), Центросоюз (10,18%), Новозэкспорт (4,07%).

## 1992

— операционный доход росзагранбанков составил 156,8 миллионов. Основная доля, почти 85%, пришлось на крупнейшие банки Моснарбанк, Эйробанк и Ост-Вест Хандельсбанк, их вклад составил, соответственно — 26,8, 36,5 и 21,6%.

— Моснарбанку удалось вернуть замороженные в США 1964 году «кубинские деньги». За это время сумма увеличилась до 36 миллионов.

— принято решение собрания акционеров Ист-Вест Юнайтед Банка об увеличении акционерного капитала.

### Начало года

Руководители Ост-Вест Хандельсбанка и ЦБ РФ собрали совещание с участием акционеров — внешнеторговых объединений и взяли с них заявления о добровольном отказе от своих долей в Ост-Вест Хандельсбанке в пользу Центрального банка.

### Начало года

Донау-Банк (Вена) должен был платить по крупному синдицированному кредиту группе иностранных банков. Общая сумма долга превышала 200 миллионов долларов США. Удалось договориться о переформлении большей части долга с отсрочкой платежа на 5 лет и замещением долга Донау-Банка облигациями Банка России, специально выпущенными для этих целей. Банк был спасен.

### Начало года

Внешэкономбанк лишился 233 млн долларов на своих корсчетах в Европе, из которых

92 млн были списаны со счетов в совзагранбанках. Таким образом, банк оказался под угрозой вторичного банкротства, а его клиенты — под угрозой очередного «замерзания» денег. Решения «клубов кредиторов» об отсрочке погашения долга не имели обязательной юридической силы и порой игнорировались кредиторами, находящимися в сложном финансовом положении.

### 4 января

В ЦБ РФ по инициативе Президиума ВС состоялась встреча руководства совзагранбанков (СЗБ) с председателем правления банка России, на которой принято решение создать комиссию по поддержке совзагранбанков. Прекращение платежей по линии Внешэкономбанка СССР поставило совзагранбанки (СЗБ) под угрозу банкротства и распродажи имущества «с молотка». На встрече было принято решение создать комиссию из представителей ЦБ, Внешторгбанка, Минфина и депутатов российского парламента. Комиссии поручено разработать и представить Президиуму ВС план спасения СЗБ.

### 9 января

Началось оформление документов дочерней финансово-инвестиционной компании Московского Народного Банка (МНБ) — «Монаб» для регистрации в московском правительстве. Ей отводится роль филиала МНБ в России, ориентированной на консультационную и посредническую деятельность. Московский Народный Банк начал, в частности, активно заниматься консультационной и посреднической деятельностью, которая давала ему тогда до 50% всех доходов. Уставной капитал финансово-инвестиционной компании «Монаб» около 66, 6 тыс. фунтов стерлингов (примерно 126 тыс. долларов).

### 13 января

Вышло постановление Президиума Верховного Совета Российской Федерации №2173-1 «О зарубежных банках с участием капитала бывшего СССР»;

### 13 января

Вышло постановление Президиума Верховного Совета Российской Федерации №2172-1 «О Банке внешнеэкономической деятельности СССР» Согласно ст. 2 постановления устанавливалось, что «Внешэкономбанк СССР на территории Российской Федерации действует в соответствии с законодательством РФ. Впредь до подписания соглашения о Внешэкономбанке СССР уставный и резервный фонды банка, а также здания, сооружения и иное его имущество считаются находящимися в ведении Центрального банка Российской Федерации. Внешэкономбанку СССР выполнять функции агента по обслуживанию внеш-

него долга и управлению активами бывшего Союза ССР и руководствоваться в своей деятельности решениями ЦБ РФ».

Обязательства Внешэкономбанка по счетам предприятий и граждан взяли на себя Правительство и Центральный банк. Все задолженности было решено оформить в виде облигаций в иностранной валюте, которые в неопределенном будущем правительство пообещало обменять на валюту.

#### 31 января

Акции Московского Народного банка, принадлежавшие Госбанку СССР, на сумму 41.777.597 фунтов стерлингов были переоформлены на имя Центрального банка Российской Федерации, о чем была сделана соответствующая запись в реестре акционеров на основании письма Банка Англии от 31 января 1992 г. В письме было дано согласие на указанную переуступку. Решение принять, руководствуясь постановлениями Верховного Совета РСФСР от 22 ноября 1991 г. № 1917-1 «О финансово-кредитном обеспечении экономической реформы и реорганизации банковской системы РСФСР» и Президиума Верховного Совета РФ от 10 февраля 1992 г. № 2326-1 ЦБ РФ перенял доли участия Госбанка СССР и Внешэкономбанка в капитале Моснарбанка.

#### 10 февраля

Вышло Постановление Президиума Верховного Совета Российской Федерации № 2326-1 «О мерах по стабилизации финансового положения зарубежных банков с участием капитала бывшего Союза ССР». Данное постановление не давало полномочий Центральному банку РФ для вывода Внешэкономбанка СССР из состава акционеров росзагранбанков, так как Внешэкономбанк не был ликвидирован. Постановление выделило акции заграничных банков из общего объема передаваемого Банку России имущества ликвидируемых и реорганизуемых организаций и установило особый порядок владения ими. ЦБ РФ предписывалось осуществлять оперативное управление деятельностью зарубежных банков и принимать решения об их сохранении, поддержке, реорганизации или ликвидации без права отчуждения государственной собственности. Временный характер передачи акций также подразумевал невозможность отчуждения передаваемого в управление имущества и обеспечение неизменности доли государства в капиталах росзагранбанков. Исключительный характер передачи акций росзагранбанков на баланс Банка России подтверждался статьей 29 Устава Банка России, согласно которой ему было разрешено (тоже в порядке исключения) приобретение акций только Внешторгбанка РСФСР и Сбербанка РСФСР.

#### 10 февраля

руководствуясь постановлением Президиума Верховного Совета Российской Федерации № 2326-1, Банк России принял на свой баланс доли участия в капитале Моснарбанка номинальных акционеров, которые учитывались на балансах Госбанка СССР и Внешэкономбанка СССР, за исключением части долей участия номинальных акционеров, не отраженных на балансе Госбанка СССР.

#### 11 февраля

В соответствии с приказом Банка России № 01-08, в целях предотвращения ареста иностранными кредиторами средств Внешэкономбанка СССР, размещенных в Моснарбанке, и для укрепления финансового положения Моснарбанка, Внешэкономбанк переоформил заблокированные контрольными органами Великобритании средства (в общей сумме до 310 млн фунтов стерлингов) в капитал Моснарбанка.

#### 13 февраля

Председатель правления ЦБ РФ Г.Г. Матюхин утвердил персональный состав Комитета по оперативному управлению ВЭБ СССР. Комитет создан на основании постановления Президиума ВС РФ от 13 января 1992 г. «О банке внешнеэкономической деятельности СССР». Председателем Комитета по оперативному управлению ВЭБ СССР назначен вице-президент советского зарубежного банка Eurobank S. A. Ю. В. Пономарев, до этого занимавший пост начальника валютного управления ВЭБ СССР. Одновременно была создана комиссия по приему активов и пассивов ВЭБ. Ее возглавил начальник управления валютных операций ЦБ России Д. В. Тулин. В комиссию должны были войти представители республик бывшего Союза, однако никто из них официально тогда не выразил желания принять участие в ее работе.

#### 14 февраля

Принято решения собрания акционеров Московского Народного банка об увеличении акционерного капитала МНБ на 300 млн фунтов стерлингов и 300 млн долл. США с выпуском преференциальных (привилегированных голосующих) акций в пользу Внешэкономбанка на сумму 147.187.000 фунтов стерлингов и 177.007.080 долларов США. Акции, номинированные в долларах США, размещались с учетом премии в сумме 130,7 млн долларов США. С учетом ранее проведенной эмиссии на 70 млн фунтов стерлингов общая сумма капитализации средств в фунтах стерлингов, оформленных преференциальными акциями в пользу Внешэкономбанка, составила 217.187.000 фунтов стерлингов.



**27 февраля**

Своим приказом № 02-33 Центральный банк Российской Федерации перенял доли участия Госбанка СССР, Внешэкономбанка СССР и Сбербанка СССР в акционерном капитале Ист-Вест Юнайтед банка. Сделано это было на основании постановления Президиума Верховного Совета РФ от 10 февраля 1992 г. № 2326-1.

**Конец февраля**

Германская сторона потребовала от Ост-Вест Хандельсбанк сформировать фонд в местной резервной системе — 50% суммы кредитных вложений банка (приблизительно 190 млн марок). Оплатить необходимый резерв согласился непосредственно ЦБ РФ. В то же время для поиска новых перспективных направлений деятельности банка германская сторона рекомендовала России поискать для него новых учредителей из числа коммерческих структур. По информации из Банка России, помимо самого ЦБ желание выкупить ОВНБ выразили московский Токобанк и российское объединение «Станкоимпорт». ЦБ сделали ставку на Токобанк.

**3 марта**

Приказом Банка России № 01-22, в связи с опасностью наложения ареста на средства Внешэкономбанка, находящиеся за рубежом, акции Донау-банка, принадлежавшие Госбанку СССР и Внешэкономбанку СССР, были переданы на баланс Банка России, за исключением одной акции на сумму 100 тысяч австрийских шиллингов, которую оставили в собственности Внешэкономбанка. В июле 1992 г. эта акция была передана Внешторгбанку РФ.

**16 марта**

Принята декларация Банка России и Внешэкономбанка о переуступке Банку России участия в акционерном капитале ИстВест Юнайтед банка. На основании ее, письма Банка России от 27 апреля 1992 г. № 232 и телекса Банка России от 28 апреля 1992 г. Ист-Вест Юнайтед банк внес изменения в книгу регистрации акционеров банка 16 марта, 28 апреля и 13 мая 1992 г. и уведомил контрольные финансовые органы Люксембурга — Institut Monetaire Luxembourgeois (IML) о происшедших в составе его акционеров изменениях. IML в своих письмах от 23 марта, 28 апреля и 13 мая 1992 г. выразил согласие с проведенными изменениями в составе акционеров банка. Таким образом, Банком России была принята от Госбанка СССР его доля в размере 380 млн люксембургских франков, доля Внешэкономбанка СССР — в размере 210 млн люксембургских франков и доля

Сбербанка СССР — в размере 15 млн люксембургских франков.

**27 марта**

Внесены изменения в Устав Эйробанка, согласно которому изменена его форма управления, а именно: были введены Наблюдательный совет и Правление с целью разделения контрольных и административных органов вместо ранее существовавшего Административного совета.

**30 марта**

Вышло постановление Президиума Верховного Совета Российской Федерации № 2626-1 «О правопреемстве Российского фонда федерального имущества по отношению к части собственности государственных структур бывшего СССР». В нем говорится:

«1. Российскому фонду федерального имущества принять в установленном порядке свидетельства о собственности на доли (паи, акции) в капитале акционерных обществ (товариществ), в том числе зарубежных (при условии передачи собственности Российской Федерации), которыми ранее владели государственные структуры бывшего СССР.

2. Российский фонд федерального имущества распоряжается указанными долями (паями, акциями) в соответствии с действующим законодательством».

**Апрель**

Банк России передал часть акций Донау-банка Внешторгбанку РФ.

**Апрель**

Банк России, руководствуясь постановлением Президиума Верховного Совета РФ от 10 февраля 1992 г. № 2326-1, принял на свой баланс от Внешэкономбанка (в размере 6 млн нем. марок) и бывшего Сбербанка СССР (в размере 5,8 млн нем. марок) доли участия в акционерном капитале Ост-Вест Хандельсбанка.

**Апрель**

Банк России реорганизовал номинальное участие «Станкоимпорта» в капитале Ост-Вест Хандельсбанка в реальное, переуступив тому дополнительно акций на сумму 3,2 млн немецких марок.

**Апрель**

Эйробанк выступил главным акционером созданного в Париже Российский Торговый Дом «РТД Франс» («Русском») — российско-французского торгового дома по торговле и экономическому сотрудничеству, с уставным капиталом 15 млн фр. франков, поделенным на 15000 акций. С 1997 г. уставный капитал торгового дома — 6 млн фр. франков. Предметом деятельности «Русскома» является осуществление экспортно-импортных операций между Россией и Францией, а также другими странами, участие в осуще-

ствлении российских государственных внешнеэкономических и других программ, в реализации предоставленных России кредитов на закупку товаров и пр.

#### 2 апреля

Передаточным ордером за подписью председателя Комитета по оперативному управлению деятельностью Внешэкономбанка Ю.В. Пономарева было осуществлено переоформление участия Внешэкономбанка в капитале Эйробанка на имя Банка России. Сделано это было, согласно постановлению Президиума Верховного Совета РФ от 10 февраля 1992 г. №2326-1 и на основании приказа Банка России от 12 февраля 1992 г. №01-09. Доли участия Госбанка СССР, Промстройбанка СССР, Центросоюза и Новоэкспорта в акционерном капитале Эйробанка были переданы на баланс Банка России.

#### 14 апреля

На имя Банка России были переоформлены принадлежавшие ранее Внешэкономбанку СССР акции Московского Народного банка на сумму 18.496.067 фунтов стерлингов, акции МНБ, оформленные в пользу Внешэкономбанка, на сумму 177.007.080 долл. США и на сумму 217.187.000 фунтов стерлингов, о чем была сделана соответствующая запись в реестре акционеров. Операция была проведена на основании письма Банка Англии от 14 апреля 1992 г., в котором было дано согласие на данную переуступку.

#### 28 апрель

Продан первый росзагранбанк, собрание акционеров Ост-Вест Хандельсбанка, состоявшееся во Франкфурте-на-Майне, приняло решение о продаже от Центрального Банка в собственность КБ «ТокоБанк» и ВО «Станко-импорт» 80, 6% его акций. За сумму 52 млн немецких марок ТокоБанк, получил контрольный пакет банка. В 1993 году часть акций ТокоБанка на сумму 24 млн марок ФРГ была Банком России выкуплена обратно. Решение вызвало протест членов Комиссии ВС РФ по управлению совзагранбанками. Они считали, что выкуп банка без распределения активов его бывших союзных учредителей между странами СНГ приведет к очередным межгосударственным конфликтам. Кроме того, по мнению комиссии, спорным является вопрос об источнике получения 50 млн немецких марок, которые ТокоБанк использовал для выкупа контрольного пакета акций ОВНВ. По мнению некоторых наблюдателей, они были взяты с «замороженного» валютного счета ТОКОБанка в ВЭБ. В дальнейшем это не было подтверждено.

В это же время происходит увеличение капитала банка на 12 млн марок ФРГ, подписку

на которые осуществляют три новых акционера (П/О «Юганскнефтегаз», Архангельский Промстройбанк, В/О «Росвнешторг»). Размер капитала возрастает до 77 млн марок ФРГ.

#### 20 июня

В Эстонии была проведена денежная реформа, в ходе которой советские рубли были обменены на кроны. Через неделю банк Эстонии и Центробанк подписали договор об организации взаимных расчетов после введения в Эстонии национальной валюты. Поскольку отлаженной системы взаиморасчетов между эстонскими и российскими банками тогда не существовало, для облегчения этих операций и обслуживания российских резидентов в Эстонии был создан филиал ЦБ. Его и возглавил Ю. Буток. Договор между банком Эстонии и Центробанком предусматривал, что филиал будет действовать до конца 1992 года, а если ни одна из сторон его не закроет, автоматически продлит свою деятельность еще на год. В августе 1993 года совет Банка Эстонии принял решение прекратить деятельность филиала ЦБ, о чем уведомил российскую сторону. В январе 1996 года бывший директор филиала Буток задержан по обвинению в получении взятки.

#### 30 июня

Принято распоряжение Банка России. № 72 о передаче Внешэкономбанком СССР Внешторгбанку РФ здания и земельный участок отделения ВЭБа в г. Лимассоле, Кипр, рыночной стоимостью 470 000 кипрских фунтов.

#### Июль

Центральный банк России — владелец контрольного (51%) пакета акций Ист-Вест Юнайтед Банка — проводил тендер на покупку части акций. Свои предложения по проекту тогда предоставили Внешторгбанк России, АО «Совфинтрейд», однако предпочтение было отдано банку «Империал», мало тогда известному широкой публике. Предложения сторон рассматривались на совещании в Центральном банке. Внешторгбанк предложил зачесть в капитал EWUB свой депозит, ранее выданный совзагранбанку под гарантию правительства, «Совфинтрейд» просил для взноса в капитал EWUB разморозить свои счета, заблокированные во Внешэкономбанке. «Империала» предложил купить акции на собственные живые деньги. Причем предлагал их больше, чем остальные. В Центральном банке согласились с заявкой «Империала» и предложили ему купить весь пакет, однако это решение не было одобрено Монетарным институтом Люксембурга (орган банковского контроля). В результате переговоров «Империалу» было предоставлено право на допол-

нительное вливание в капитал EWUB на сумму 437 млн бельгийских франков. Остальной капитал по-прежнему разделен между Центральным банком России, парижским Эйрбанком и немецким Ост-Вест Хандельсбанком.

#### 6 августа

Исполняющий обязанности председателя ЦБ В. Г. Геращенко подписал коммерческому банку «Империал» рекомендательное письмо и пообещал в ближайшее время выдать лицензию, согласно которой банк станет обладателем контрольного пакета акций EWUB. В то же время ЦБ оставил за собой право участвовать в деятельности банка, сохранив свою долю в его уставном капитале.

#### Август

Ист-Вест Юнайтед банком была проведена дополнительная эмиссия акций на сумму 437 млн люксембургских франков. Все акции были, с согласия Банка России как главного акционера, выкуплены банком «Империал».

#### Сентябрь

Ликвидировано отделение Внешэкономбанка в Цюрихе (Швейцария), остаток его баланса был передан на баланс де-юре самого молодого росзагранбанка «Русского коммерческого банка» (предшественник — «Восход Хандельсбанк»), в Цюрихе, который был учрежден Внешторгбанком с его 100% участием. Объявленный уставный капитал РКБ составляет 101 миллион швейцарских франков.

#### 24 сентября

Русский коммерческий банк в Цюрихе заключил с Внешэкономбанком СССР договор об имущественном вкладе, касающемся принятия активов и пассивов Отделения в Цюрихе. В соответствии с этим договором Русский коммерческий банк принял от Внешэкономбанка СССР имущество с активами и пассивами согласно передаточному балансу на 31 августа 1992 г. на сумму 276.855.134,57 швейцарских франков.

#### 25 сентября

Русский коммерческий банк в Цюрихе получил лицензию Швейцарской Банковской Комиссии на проведение банковских операций года. Председателем правления РКБ стал председатель правления Банка внешней торговли России Ю. В. Полетаев, генеральным управляющим РКБ Э. П. Гостев.

#### Сентябрь

Банк «Империал» купил крупный (36%) пакет акций Ист-Вест Юнайтед Банка (Люксембург). Высший менеджерский штат EWUB пополнился сотрудниками «Империала». С. С. Родионов, избранный председателем правления люксембургского банка, посчитал сделку с EWUB весьма успешной операцией,

объявил о желании выкупить остальные его акции и о том, что присматривается к другому совзагранбанку.

В середине октября к работе в EWUB приступили заместитель Родионова Андрей Гориозов и Николай Черников, бывший главный дилер Внешэкономбанка. Ист-Вест Юнайтед Банк пришлось продавать заново (17 августа 2000 года)

#### 8 октября

Принято решения собрания акционеров Ост-Вест Хандельсбанка об увеличении акционерного капитала на 12 млн марок ФРГ, подписку на которые осуществляли три акционера (П/О Юганскнефтегаз, Архангельский Промстройбанк, В/О Росвнешторг). Размер капитала возрос до 77 млн марок ФРГ. Позже пакет Токобанка в Ост-Вест Хандельсбанке перешел к Внешторгбанку.

#### 9 декабря

Вышел приказ Банка России №01-181, согласно которому Внешэкономбанк 1 марта 1993 года передал в ведение Внешторгбанка РФ по состоянию на 1 января 1993 года денежные средства, документацию и имущество в Турции, Китае, Италии, Индии, США, Венгрии, ЧСФР.

## 1993

— при помощи Центрального Банка России Ост-Вест Хандельсбанк произвел упорядочение своих операций, проводимых с бывшими странами-членами СЭВ. В этом же году банк увеличил портфель ценных бумаг на 110 млн марок ФРГ, подняв его до уровня 323 млн марок ФРГ.

— Донау-банк участвует в освоении предоставленного России кредита Мирового банка.

— «Еврофинанс» перерегистрирован в качестве коммерческого банка, действующего в организационно-правовой форме Открытого Акционерного Общества с участием иностранных инвестиций. В состав учредителей Коммерческого банка «Еврофинанс», вошли дополнительно Внешторгбанк России и компания «ФИМАКО».

#### Первая половина января

Центральный банк России предоставил Ост-Вест Хандельсбанк для формирования необходимых резервов долгосрочный кредит на сумму около 200 млн долл. Возможности для кредитования были изысканы после того, как местные органы по регулированию деятельности банков поставили перед Ост-Вест Хандельсбанком жесткое требование сформировать резервы против сомнительных задолженностей по кредитам в адрес бывших соцстран.

### Январь

Окончательно была оформлена передача с баланса Внешэкономбанка на баланс Внешторгбанка России, после реорганизации, последовавшей после краха Внешэкономбанка в конце 1991 года.

### 23 февраля

Принята новая редакция учредительного договора финансовой компании «Еврофинанс». Новыми учредителями стали: Внешэкономбанком СССР (20%), Внешторгбанком России (10%), Эйробанком (35%) и ФИМАКО (35%). Уставный капитал — 1 млрд рублей.

### Март

Акционерный капитал Русского коммерческого банка (Цюрих) была увеличена со 100 млн до 101 млн швейцарских франков. На сумму увеличения акционерного капитала подписался Русско-Азиатский Банк (Иркутск).

### 25 марта

Распоряжением Банка России № 44 для координации внешнеэкономической деятельности банков с участием государственного капитала был создан Координационный Совет, в состав которого были включены представители Банка России, Внешторгбанка России, Внешэкономбанка СССР, а также представители росзагранбанков.

### 30 марта

На корреспондентский счет люксембургского Ист-Вест Юнайтед Банка (EWUB) поступили \$55 млн, которые Центральный банк России предоставил бывшему совзагранбанку в качестве субординированного (бессрочного) кредита. Именно такую сумму потребовал от банка Монетарный институт Люксембурга (аналог ЦБ России) для оплаты резервов против задолженности клиентов Внешэкономбанка СССР, деньги которых были заморожены. Несмотря на то, что один из главных акционеров Ист-Вест Юнайтед Банк банк «Империял» изъявил желание сформировать необходимые резервы самостоятельно, а заодно и полностью выкупить его акции, Монетарный институт Люксембурга потребовал сохранения за банком государственного статуса, сочтя его более надежным.

### Июль

Принято решение Правления Эйробанка № 93-20 — для привлечения инвестиций от физических лиц во Франции и страхования, связанных с этим рисков создать Эйробанк-Жестьон (Париж) — общество по управлению инвестициями.

### Июль

Между правительственным Эксимбанком США, российскими Министерством топлива и энергетики, Минфином и Центральным

банком России подписано Рамочное соглашение о долгосрочном кредите в 2 млрд долларов на развитие и реконструкцию предприятий отечественного нефтегазового комплекса. Основные условия — деньги идут на реконструкцию старых, неработающих скважин, а оборудование и технологии должны быть только американскими. Первыми заемщиками стали «Пермнефть» и «Нижневартовскнефтегаз». В октябре в Вашингтоне подписано два соглашения о предоставлении этим российским компаниям кредитов на общую сумму более 0,5 млрд долларов. В США тогда были открыты специальные оффшорные счета, куда на протяжении пяти лет, пока погашался кредит, поступали деньги от экспорта нефти. Контроль за использованием оффшорного счета вели — Московский народный банк в Лондоне и Эйробанк в Париже.

### Август

Совет Банка Эстонии принял решение прекратить деятельность филиала ЦБ, о чем уведомил российскую сторону. Филиал создан по договору об организации взаимных расчетов после введения в Эстонии национальной валюты между банком Эстонии и Центробанком в июне 1992 года. Но российская сторона не согласилась с его ликвидацией, и в конце 1993 года тогдашний председатель ЦБ В. В. Геращенко выдал Ю. Бутоку доверенность для представления интересов Центробанка в Эстонии, в том числе передал право самостоятельно распоряжаться всеми имеющимися в распоряжении филиала средствами. Срок этих полномочий должен был истечь лишь в октябре 1997 года. Филиал ЦБ не имел лицензии банка Эстонии, но платежи осуществлял. Деятельность его после 1993 года не подпадала ни под один из законов республики. Однако в 1995 году банковская инспекция проверила деятельность филиала ЦБ и не нашла в ней ничего противозаконного. Руководитель филиала не предоставлял банку Эстонии регулярных отчетов о своей деятельности, не осуществлял реального контроля за работой своего филиала и ЦБ РФ, т. к. в законе о ЦБ России нет понятия «филиал Центрального банка»

### 12 ноября

Появилось сообщение, что совет директоров Центрального банка России разрешил фонду «Интерприватизация» начать подготовительную работу по приобретению банка в Англии на средства самого фонда. Это решение связывалось с лондонским Московским Народным Банком, контролируемым ЦБ. Однако такая интерпретация событий вызвала протесты со стороны Центробанка, заявившего, что



вопрос о продаже МНБ каким-либо коммерческим структурам или об изменении статуса Моснарбанка не рассматривался.

#### 15 декабря

На основании решения внеочередного Собрания акционеров Эйробанка его капитал был увеличен до 1.215.785.947-37 фр. франков за счет капитализации процентов, начисленных на субординированные кредиты. Кредиты были переуступлены Внешэкономбанком на «тихой базе» (без официального уведомления заемщика) Банку России по Соглашению между Банком России и Внешэкономбанком от 11 ноября 1993 г. В результате новой эмиссии было выпущено 15.789 акций Эйробанка, которые были выкуплены Банком России за счет платежа по начисленным процентам на сумму 115.785.947-37 французских франков (номинальная цена 1 акции составляет 7.333-33 французских франка).

#### 1993

Банком России на сумму 24 млн марок ФРГ была выкуплена часть акций Ост-Вест Хандельбанка, приобретенных ранее КБ «Токо-Банк» в 1992 году.

### 1994

— участие иностранцев в торгах ГКО осуществляется через КБ Эйробанк (Париж) и банк «Еврофинанс», являющийся дочерней структурой Эйробанка в России. Только на аукционе, состоявшемся 21 февраля 1995, общий объем западных инвестиций составил 400 млн долларов, то есть более 30 проц. от общего объема эмиссии.

— в состав акционеров Эйробанка вошли «Роснефть» и «ЮКОС».

— Эйробанк разработал программу, направленную на привлечение капиталов французских вкладчиков в фонд финансирования долгосрочных займов Российской Федерации и других стран СНГ. Предварительное согласие французских властей на осуществление этой программы Эйробанком во Франции было получено. Однако в сентябре 1994 года Французская ассоциация держателей облигаций русских займов (ФАДОРЗ) распространила свое заявление в печати. В нем говорилось, что Россию с 1917 года, т. е. после того, как она отказалась выплачивать проценты по царским займам и погашать облигации этих займов, во Франции лишили права действовать на ее внутреннем финансовом рынке. ФАДОРЗ поддержали около 300 депутатов Национального собрания Франции и сенаторов, во Франции прошли многочисленные манифестации протеста. В результате в январе 1995 года министерство экономики и фи-

нансов Франции запретило проведение программы Эйробанка.

— после соответствующей поддержки от ЦБ России, получено разрешение на открытие самостоятельного банка на Кипре — Русского коммерческого банка-Кипр. В конце года началась подготовка к его открытию.

#### Февраль

Эйробанк начал реконструкцию своего будущего шестиэтажного офиса на Невском проспекте. Этот банк первым из пяти крупнейших российских совзагранбанков осуществил крупные инвестиции в петербургскую недвижимость.

#### Март

российско-германская финансовая компания Enrasco Zurich Ag (EZ Ag) — (один из учредителей — Донау-банка), совместно с российским Уникомбанком и алма-атинским Видербургбанком учредила российско-казахстанско-германский банк по финансированию программ переселения этнических немцев России и Казахстана с использованием федеральных фондов, выделяемых правительством Германии. Контрольный пакет акций этого банка в 51% закреплен за Уникомбанком как инициатором создания этой структуры, предложившим свои услуги немецкому правительству в качестве агента по реализации программы переселения.

#### Март

Донау-банк создал дочерний банк на базе Таллинского филиала Центробанка России.

#### 15 марта

зарегистрирован ЦБ РФ Акционерный Коммерческий банк «Русско-Германский Торговый Банк А.О.» (ЗАО) дочернее предприятие Ост-Вест Хандельбанка

#### 1 апреля

В Москве начал свою деятельность Русско-Германский Торговый банк.

#### Апрель

АКБ «Еврофинанс» получил статус первичного дилера по работе с ГКО

#### Начало мая

Во Франкфурте-на-Майне, появилось представительство первого российского банка — Инкомбанка. Главой представительства стал С. М. Бочкарев, до этого — председатель правления Ост-Вест Хандельбанка.

#### 20 мая

Совет директоров Банка России принял решение (протокол № 27) о выдаче разрешения производственному объединению «Якутуголь» и АО «Экспортлес» на участие в капитале Ост-Вест Хандельбанка.

#### 17 июня

В Люксембурге банку «Империал» на годовом собрании акционеров Ист-Вест Юнайтед Бан-

ка удалось подписать (при согласии ЦБР) соглашение с двумя другими бывшими совзагранбанками — Ост-Вест Хандельсбанк (Франкфурт-на-Майне) и Эйробанк (Париж) о покупке в течение месяца по номиналу их пакетов в Ист-Вест Юнайтед Банке. При этом на годовом собрании было решено увеличить уставный капитал банка за счет взноса «ИмперIAL».

#### 24 июня

Во Франкфурте состоялась встреча руководства банка «ИмперIAL» и Ост-Вест Хандельсбанк, в ходе которой было подписано соглашение о продаже российскому банку акций Ист-Вест Юнайтед Банка (Люксембург).

До этого банк фактически принадлежал государству в лице ЦБ России. Получено одобрение сделки властями Великого герцогства — Institut Monetaire Luxembourgeois — центрального банка Люксембурга. Так с согласия Банка России, последний потерял контрольный пакет Ист-Вест Юнайтед Банка.

В результате проведенной дополнительной эмиссии акций на сумму всего 47,48 млн люксембургских франков (около 1,4 млн долларов США), выкупленной целиком банком «ИмперIAL». Доли акций «ИмперIAL» и Банка России сравнялись (по 49% акций), находящийся в Париже Эйробанк имеет 2%.

#### 6 июля

Объявлены результаты собрания акционеров Международного Московского банка (ИМБ): из состава акционеров вышел Внешэкономбанк. Его долю в уставном капитале (20% акций) поделили между собой поровну два новых акционера — Внешторгбанк России и Парижский Эйробанк.

#### Сентябрь

В Москве было подписано соглашение о создании консорциума для совместного инвестирования различных отраслей народного хозяйства. Членами консорциума стали Автобанк, Межкомбанк и Русско-германский торговый банк (его учредителем является Ост-Вест Хандельсбанк).

#### 27 ноября

Крупнейшие операторы рынка облигаций внешнего валютного займа провели в Париже конференцию и создали ассоциацию торговцев ценными бумагами российского Министерства финансов (валютными облигациями). Учредителями ассоциации стали российский банк «Альба Альянс», французский «Индосуэц», Эйробанк, Московский народный банк, Внешторгбанк, британская компания «Морган Гринфил» и американская «Нью Альянс Корпорейшн». Организовали конференцию банк «Индосуэц» и Эйробанк.

#### 12 декабря

Состоялись первые торги на ММВБ по французскому франку. Торги проводились три раза в неделю: понедельник, среда, пятница — после завершения торгов по немецкой марке. Величина лота установлена в размере 10 000 франков. Расчеты проводились через Эйробанк (Париж).

#### 29 декабря

Вышел приказ Банка России №02-193 — основной документ, регламентирующий организацию деятельности Банка России по его участию в акционерном капитале росзагранбанков. Этим приказом определено, что решения об участии Банка России в акционерном капитале банков и других кредитных организаций принимает Совет директоров Банка России, этот же орган определяет и источник указанных вложений. Внесение предложений Совету директоров об источнике вложений средств в иностранной валюте, а также оформление документов к рассмотрению этих вопросов на Совете директоров возложено на Департамент иностранных операций совместно с Административным и Юридическим департаментами и Департаментом банковского надзора. К компетенции Департамента иностранных операций также отнесены вопросы вложения средств в иностранной валюте в акционерные капиталы кредитных организаций, переоформление долей участия Банка России в капитале росзагранбанков, урегулирование взаимных претензий между Банком России и другими акционерами при переуступке акций росзагранбанков, восстановление пакета документов по участию прошлых лет. Этот департамент осуществляет также текущий контроль за деятельностью росзагранбанков, участвует в подготовке собраний акционеров и заседаний наблюдательных советов, иных органов управления росзагранбанков, в которых представлен Банк России, получает годовые бухгалтерские отчеты и отчеты о распределении прибыли, утвержденные собраниями акционеров, и сообщает Департаменту бухгалтерского учета и отчетности о выплатах дивидендов. Приказом также определено, что представители Банка России для участия в собраниях акционеров назначаются приказом по Банку России на основании решения Совета директоров, полномочия представителей Банка России по участию в собраниях акционеров определяются доверенностью.

## 1995

— принято решение собрания акционеров Донау-банка об увеличении акционерного капитала до 1 млрд австрийских шиллингов.



Выкуп дополнительных акций производился без привлечения новых акционеров.

— уставный капитал «Еврофинанса» увеличился с 1 до 125 млрд рублей за счет взносов Эйробанка и ФИМАКО по 7,585 млн долл. США. С 1997 г. 45,44 % капитала принадлежит Эйробанку, а 35,0 % — ФИМАКО, 5,0% — Внешэкономбанку, 14,28 % — МАПО «МиГ», 0,28 % — Внешторгбанку РФ.

#### 5 января

Вышло постановление Правительства Российской Федерации № 14 «Об управлении федеральной собственностью, находящейся за рубежом», регламентирующее в настоящее время механизм управления федеральной собственностью, находящейся за рубежом, включая паи (акции). В нем определен и порядок отчуждения государственного имущества, находящегося за рубежом. Пунктом 10 данного постановления предусмотрено: «...сделки с долями, ... акциями, являющимися федеральной собственностью и находящимися за рубежом, должны осуществляться с учетом рыночных цен, складывающихся по месту нахождения имущества на момент совершения сделки».

#### Март

Совет директоров Банка России принял решение о расширении квоты участия нерезидентов на рынке ГКО-ОФЗ с 500 млн до 1 млрд долларов. Совет директоров также принял решение о допуске на рынок ГКО еще четырех банков-нерезидентов, среди которых бывшие совзагранбанки Московский народный банк (Великобритания), Донаубанк (Австрия), Ост-вест Хандельсбанк (Германия) и Ист-Вест Юнайтед (Люксембург). На рынке ГКО-ОФЗ начал работать Русско-Германский торговый банк.

#### Апрель

В состав Наблюдательного Совета Эйробанка вошла компания Алмазы России САХА, являющаяся новым акционером КБСЕ — Эйробанка.

#### Апрель

В недрах президентского аппарата родился проект указа «О создании Российской финансово-банковской группы для привлечения иностранных инвестиций, развития финансового рынка, содействия экспорту и реализации региональных программ». Проектом предусматривается (в соответствии с указом президента от 5 декабря 1993 года о ФПГ) создание холдинга, которому будут переданы в управление государственные доли во Внешторгбанке РФ, Внешэкономбанке, Российском банке реконструкции и развития, Российском экспортно-импортном банке, бывших совзагранбанках — Моснарбанке (Лондон, отделение в Сингапуре), Эйробанке (Париж), Донау-бан-

ке (Вена), Ист-Вест Юнайтед банке (Люксембург), Ост-Вест Хандельсбанке (Франкфурт), а также доли в международных (бывших СЭВовских) банках — Инвестиционном банке и Банке экономического сотрудничества. В траст холдингу должны будут попасть и 35% акций нового банка, который еще предстоит создать «в целях эффективного использования залоговых возможностей регионов для привлечения иностранных и внутренних кредитов» — специализированного федерального банка по поддержке и развитию регионов. Другими, помимо государства, акционерами нового банка мыслятся субъекты Федерации. Создание холдинга по привлечению денег из-за границы поручено А. Н. Шохину.

#### 26 апреля

Принята новая редакция Закона РСФСР «О Центральном Банке РСФСР (Банке России)». По ст. 7 этого закона Центральный банк не может участвовать в капиталах кредитных организаций, если иное не предусмотрено Федеральным законом. Согласно ст. 5 части 2, вышеуказанная статья вводится в действие с 01.01.1996 года в отношении российских банков и с 01.01.2000 года — в отношении кредитных организаций с участием Банка России, созданных на территории иностранных государств, а также Сберегательного Банка Российской Федерации (Сбербанка России) и Банка внешней торговли Российской Федерации (Внешторгбанка России).

#### Май

Около 30 российских коммерческих банков работают за рубежом. Из общего числа филиалов (44, 1 тыс. на 1.3.1995) 46 расположены в ближнем зарубежье. 7 банков открыли филиалы на Кипре, в Голландии, Польше. 29 банков имеют в других странах 46 представительств, из которых 8 находятся на Украине, в Белоруссии, Эстонии, Латвии, Азербайджане, остальные в дальнем зарубежье. Все они обслуживают в основном экспортно-импортные сделки, почти не участвуют в операциях на международных рынках капиталов, услуг.

#### Май

Принято решение ввести мораторий на создание на Кипре новых офшорных учреждений банками из России и стран СНГ. Официальное объяснение моратория звучало так: следует уменьшить зависимость Кипра от быстрорастущей сети кредитно-финансовых учреждений из России. На Кипре действуют достаточно большое количество — 6 филиалов (в том числе переживающие трудности АвтоВАЗбанк, НГС-банк и Пермкомбанк) и 5 представительств российских банков

(в том числе переживающие трудности «Индустрия-сервис», СКБ-банк и Кубинбанк). По числу этих учреждений Россия уже превосходила многие другие страны.

#### Весна

Токобанк принял решение о продаже акций немецкого Ост-Вест Хандельсбанка. Сделка была совершена по причине низкой ликвидности банка (нехватки у него свободных средств).

#### Август

Получена необходимая лицензия ЦБ Кипра для преобразования отделения Внешторгбанка на Кипре в «полномасштабный» дочерний офшорный банк — Русский коммерческий банк-Кипр. В сентябре Центробанк России выдал Внешторгбанку разрешение на вывод капитала.

#### Август

В список тысячи ведущих банков мира за 1995 года, опубликованного в августовском номере американского финансового журнала Institutional Investor, попали: Сбербанк РФ, Внешторгбанк РФ и банк «Империял», а также два банка с российским капиталом — Московский народный банк в Лондоне и Ист-Вест Юнайтед Банк в Люксембурге. Кроме того, вошли в сотню ведущих банков мира по коэффициенту ликвидности (текущей платежеспособности): Внешторгбанк России (30-е место), Московский народный банк (36-е место) и банк «Империял» (54-е место). Повысили свой рейтинг в текущем году по сравнению с 1994 годом: Сбербанк России поднялся в списке с 579-го на 198-е место, Внешторгбанк — с 830-го на 636-е место и Ист-Вест Юнайтед Банк — с 971-го на 922-е место. Московский народный банк переместился с 728-го на 775-е место.

#### 21 августа

Получил генеральную лицензию ЦБ РФ «Моснарбанк Лимитед» (Москва).

#### 9 сентября

Президент России издал Указ № 930 «О создании Российского финансово-банковского союза (РФБС)», предусматривающий объединение банков с государственной долей капитала для финансирования федеральных программ. В него вошли Сбербанк, Внешторгбанк, Внешэкономбанк, Российский экспортно-импортный банк, Российский банк реконструкции и развития, Банк развития предпринимательства, Эйробанк (Париж), Московский народный банк (Лондон).

#### 9 октября

Начались биржевых сессий по фунту стерлингов на ММВБ. Торги проходят в ежедневном режиме по схеме «франкфуртского фиксинга» (по данной схеме устанавливался курс

на ММВБ по всем валютам, кроме доллара США). Размер одного лота равен 1 тыс. английских фунтов стерлингов. Платежи в английских фунтах стерлингов по сделкам, заключенным на торгах ММВБ, осуществляются через Московский народный банк Ltd. (Лондон).

#### Декабрь

Внешторгбанк имеет 15 дочерних банков и 9 филиалов в крупнейших промышленных центрах страны. Кроме того, в наследство от бывшего СССР ему достались 7 зарубежных представительств в Италии, Турции, Китае, Индии, США, Венгрии и Чехии, а также отделение на Кипре. На контрольный баланс Внешторгбанка перешел также Русский торговый банк в Цюрихе (Швейцария) — бывший совзагранбанк «Восход Хандельсбанк».

#### 1 декабря

Открыто представительство Московского Народного Банка в Виннипеге (Канада) — первое представительство российского коммерческого банка в Северной Америке.

#### Конец

Банк «Империял» подписал договор с Внешэкономбанком о пролонгации субординированного кредита, предоставленного ВЭБ Ист-Вест Юнайтед Банку.

## 1996

— Эйробанку удалось создать рынок еврорубля, реализуя наряду с западными инвесторами первые важные продажи долговых обязательств российского казначейства, а также международные обменные операции.

#### 6 февраля

ЦБ РФ завершил работу над всеми необходимыми нормативными документами, регламентирующими допуск нерезидентов на рынок государственных ценных бумаг (ГКО-ОФЗ).

#### 7 февраля

Состоялся первичный аукцион трехмесячных гособлигаций ГКО-ОФЗ с участием иностранных инвесторов по новой схеме, разработанной Центральным банком (предложенной ЦБ Эйробанком). Первым уполномоченным банком-нерезидентом агентом ЦБ по сбору заявок на приобретение гособлигаций среди иностранных инвесторов стал Эйробанк (Париж), уполномоченным банком-резидентом — банк «Еврофинанс». Объем иностранных инвестиций, привлеченных на аукцион 7 февраля 1996 года, составил около 120 млрд руб. ЦБ РФ сообщает, что схема допуска нерезидентов на рынок ГКО-ОФЗ полностью отработана.

#### 7 февраль

Эйробанк приступил к первым законным валютным конверсионным операциям доллар-рубль за пределами России.

#### 9 февраля

На заседании правительства РФ министр внутренних дел А. С. Куликов выступил с экономической программой. В ней, в частности, содержалось предложение национализировать совзагранбанки в Париже, Люксембурге, Русский коммерческий банк в Цюрихе, Московский народный банк в Лондоне. Они были, по его словам, созданы в свое время «на случай войны, либо для финансирования мировой пролетарской революции» ... «2–3 трлн из них запросто можно выжать, и при этом совершенно незачем обращать внимание на мнение по этому поводу мировых финансовых организаций вроде Международного валютного фонда».

#### Март

Свою деятельность в качестве отделение Внешторгбанка РФ на Кипре начал новый дочерний банк — Commercial Bank (Cyprus) Ltd «Русский коммерческий банк — Кипр». Его уставный фонд составит 5 млн кипрских фунтов, 100% принадлежит ВТБ. Основной персонал в первое время в отделении ВТБ на Кипре работает около 20 человек (среди них трое русских и пятеро арабов), большинство из которых в прошлом работало в Бейруте.

#### Начало марта

Московский Народный Банк выпустил трехлетние еврооблигации с плавающей купонной ставкой на сумму \$75 млн (срок погашения — 22 марта 1999 года). Эмитентом бумаг выступила дочерняя компания банка — SPV Moscow Narodny Finance NV (сам банк играет роль гаранта). Размещением бумаг среди инвесторов занимался известный инвестиционный банк CS First Boston. Эксперты IFR отметили успех выпуска. Облигации были быстро распроданы в Германии и других странах. Купонная ставка по облигациям являлась плавающей и равнялась ставке LIBOR + 100 базисных пунктов. Так как облигации продавались за 96% от номинала, их доходность фактически увеличивается до LIBOR + 250 базисных пунктов. Инвесторы отметили сочетание большой надежности и высокой доходности бумаг банка.

#### 4 марта

Вышло постановление правительства № 229 «О выпуске облигаций внутреннего государственного валютного облигационного займа». Пункт 9 этого документа наделял эмитента (Минфин) и его уполномоченного агента (Внешэкономбанк) правом объявлять недейст-

вительными к оплате и обращению на вторичном рынке облигации, «факт хищения которых установлен правоохранительными органами ... до решения в установленном законом порядке вопроса об их принадлежности».

#### 7 мая

Принято решение собрания акционеров Московского Народного банка об изменении акционерного капитала МНБ.

#### 13 мая

Совет директоров Банка России (протокол № 22) одобрил решение Моснарбанка преобразовать 14 мая 1996 года все акции и начисленные по ним премии, выраженные в долларах США (на общую сумму 307,7 млн долларов США по курсу 1,517) в акции, номинированные в фунтах стерлингов на сумму 202,8 миллиона, с последующим переобразованием привилегированных акций на сумму 217,2 млн фунтов стерлингов в обыкновенные акции. Произошло это после вступления в 1996 году в силу поправки к налоговому законодательству Великобритании (Финансовый акт 1993 г.), курсовые переоценки активов, осуществленных за счет капитала, выраженного в иностранной валюте, подлежали налогообложению. В результате произведенных изменений капитал Московского народного банка составил 540.335.780 фунтов стерлингов.

#### Лето

Московский народный банк открыл дочерний банк в России — КБ «Моснарбанк».

#### Середина июня

Приостановили свои операции с «вэбовками» такие крупные операторы, как «Чейз Манхэттен бэнк» и «Бэнк оф Америка». Московский Народный Банк полностью продал свой пакет.

#### 20 июня

Деятельность филиала ЦБ РФ в Эстонии прекращена, соответствующее решение принял совет Банка Эстонии еще в августе 1993 года.

#### 16 августа

Совет директоров Банка России принял второе решение (протокол № 41) о реструктуризации капитала Московского народного банка. Первое было принято 13 мая 1996 года.

#### 6 сентября

В Московском народном банке меняется структура управления. Совет директоров Банка России принял решение о назначении на должности президента банка, сопредседателя совета директоров и члена Правления Московского народного банка Ю. В. Полетаева. Прежний руководитель МНБ А. П. Семикоз стал сопредседателем, Главным исполнительным директором и членом Правления банка.

**20 сентября**

Совет директоров Банка России принял первое решение (протокол № 48) о переуступке акций Донау-банка; второе принято 26 декабря 1997 года.

**17 октября**

Вышел приказ Центрального банка Российской Федерации № 345 «Об установлении российских кредитными организациями прямых корреспондентских отношений с иностранными банками». В нем говорится: «Кредитные организации, имеющие лицензию на осуществление банковских операций со средствами в иностранной валюте, которая не предоставляет права на установление прямых корреспондентских отношений с иностранными банками, могут устанавливать такие отношения (открывать счета «НОСТРО», «ЛЮРО»): с «Моснарбанком» (Лондон, Сингапур), «Эйробанком» (Париж), «Ост-Вест Хандельсбанком» (Франкфурт-на-Майне), «Донау-банком» (Вена), «Ист-Вест Юнайтед банком» (Люксембург) и Русским коммерческим банком (Цюрих).

**Ноябрь**

В ходе визита российского премьер-министра В.С. Черномырдина во Францию в Париже было подписано кредитное соглашение между Внешэкономбанком и консорциумом французских банков на сумму в 1,5 миллиарда франков (около 300 миллионов долларов). Этот кредит предоставляется на основе Межправительственного протокола, утвержденного в ходе поездки французского премьер-министра Алена Жюппе в Москву в феврале 1996 года. В число участников банковского консорциума вошли самые крупные французские банки, такие, как «Сосьете женераль», «Национальный банк Парижа», «Креди лионнэ», Эйробанк.

**11 декабря**

Заключено соглашение между Эйробанком и Евробанком Жестьон, согласно которому Эйробанк отказался от долговых требований к Евробанку Жестьон.

**1997**

**Март**

Приступил к активным операциям на российском рынке Моснарбанк Лимитед, дочернее предприятие Московского Народного Банка.

**20 мая**

Принято решение собрания акционеров Московского Народного банка об изменении акционерного капитала МНБ;

**2 июня**

Решением Совета директоров Банка России определен порядок назначения представите-

лей Банка России в органы управления заграничных банков. Согласно этому решению представители Банка России в органы управления заграничных банков назначаются приказом Председателя Банка России. Этим же решением установлено, что служащие Банка России могут получать вознаграждение (компенсацию) за выполнение функций члена Совета директоров, при этом размер вознаграждения не может превышать 50% годового дохода, полученного им в Банке России.

**29 октября**

Принято решение собрания акционеров Ост-Вест Хандельсбанк о переоформлении на Банк России «тихого участия» Внешэкономбанка России в капитале банка в сумме 30 000 тысяч немецких марок на Банк России, а также на переоформление «тихого участия» Банка России в основной капитал.

**26 декабря**

Совет директоров Банка России принял второе решение (протокол № 48) о переуступке акций Донау-банка по цене 150% от их номинальной стоимости; первое принято 20 сентября 1996 года.

**1998**

**4 марта**

Вышел Федеральный Закон № 34-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Федеральный Закон «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» и Федеральный Закон «О внесении изменений и дополнений в Закон РСФСР о Центральном Банке РСФСР (Банке России)». За Банком России закреплено право участия в капиталах пяти банков, расположенных в странах Западной Европы. На Банк России возложена обязанность обеспечения владения контрольными пакетами акций трех росзагранбанков — Московского Народного Банка (Лондон), Коммерческого Банка для Северной Европы, Эйробанка (Париж), Ост-Вест Хандельсбанка (Франкфурт-на-Майне) — в размере не менее 50% плюс 1 акция. Уменьшение долей участия Банка России в данных кредитных организациях ниже указанного уровня может осуществляться только в случае принятия по данному вопросу специального Федерального Закона. Отчуждение Банком России акций Донау-Банка АГ и Ист-Вест Юнайтед Банка осуществляется Банком России самостоятельно после уведомления Государственной Думы.

**7 апреля**

АКБ «Токобанк» заключил с Банком России Соглашение о продаже последнему всех принадлежащих АКБ «Токобанк» акций Ост-Вест



Хандельсбанка в количестве 280 штук номинальной стоимостью 28 млн немецких марок. Кроме того, по условиям Соглашения АКБ «Токобанк» продал Банку России свое право на приобретение новых акций ОВХБ в количестве 174 шт. на сумму 17,4 млн немецких марок.

**11 сентября**

Принято Постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации о проверке ЦБ Счетной палатой.

**Конец декабря**

В ответ на обращение Счетной палаты РФ Национальный аудиторский совет Великобритании ответил, что возможность получения разрешения Банка Англии на проверку Московского народного банка со стороны иностранного официального органа исключена. Возможно только заключение договора между самим Моснарбанком и местной аудиторской компанией на проведение дополнительного аудита. Перечень вопросов такой аудиторской проверки устанавливается по соглашению сторон. Тогда же аналогичный ответ получен от Генерального секретаря Банковской комиссии при Банке Франции (надзорный орган за банковской системой) Ж.-Л. Фор: «Согласно закону от 16 июля 1980 г. запрещена передача иностранным властям, включая контролирующие органы, документов или сведений экономического, торгового, промышленного, финансового, технического свойства с целью получения доказательств в рамках административных или судебных действий иностранных государств». Из остальных стран (Авст-

рии, Германии, Люксембурга) пришли аналогичные ответы.

**21 мая**

Вышло постановление Коллегии Счетной палаты Российской Федерации № 16 (167) «О результатах проверки управления Банком России контрольным пакетом акций кредитных организаций, созданных на территории иностранных государств»

## 1999

— Международный валютный фонд потребовал от Банка России выйти из капитала Московского Народного Банка и еще шести зарубежных кредитных учреждений, оставшихся в наследство от Советского Союза.

## 2000

**17 августа**

Ист-Вест Юнайтед Банк продали повторно, его владельцем стал Внешторгбанк (ВТБ). В итоге Внешторгбанк, аккумулировал в общей сложности 83% пакета акций банка.

## 2001

**30 мая**

Донау-банк в Вене был куплен Внешторгбанком.

**Конец года**

АФК «Система» купила у Внешторгбанка 25% акций люксембургского росзагранбанка Ист-Вест Юнайтед Банка.



---

---

## Советские и российские сотрудники, работавшие в банках за границей<sup>1</sup>

Московский народный банк  
Moscow Narodny Bank Lid

### Председатели Правления

10.1919 — 06.1920

Бубнов Жан В.

06.1920 — 10.1924

Шмелев Ф. И.

10.1924 — 09.1925

Гаврилов Н. В.

09.1925 — 08.1927

Шмелев Ф. И.

08.1927 — 12.1931

Земблустер М. В.

12.1931 — 12.1932

Швецов А. И.

12.1932 — 09.1934

Е. Kwiring

09.1934 — 03.1940

М. D. Wuhl

03.1940 — 05.1947

Андреев Иван М.

05.1947 — 06.1950

Олейник А. А.

06.1950 — 05.1953

Кузнецов А. А.

05.1953 — 05.1959

Чернозуб А. А.

05.1959 — 04.1967

Дубоносов Андрей Ильич

04.1967 — 09.1972

Никиткин Николай Васильевич

09.1972 — 12.1976

Шевченко Сергей Андреевич

12.1976 — 12.1982

Куликов Олег Николаевич

12.1982 — 03.1987

Пензин Дмитрий Яковлевич

03.1987 — 07.1991

Маслов Александр Степанович

08.1991 — 07.1997

Семикоз Александр Петрович, *председатель, генеральный управляющий (с января 1997 года — заместитель председателя и генеральный управляющий)*

01.1997 г. — 07.1997

Полетаев Юрий Владимирович, *председатель*

07.1997 — наст. вр.

Суворов Игорь Георгиевич, *председатель, генеральный управляющий (03.1998 — 09.1999 — заместитель председателя и генеральный управляющий)*

03.1998 — 09.1999

Пономарев Юрий Валентинович, *председатель*

### Заместители Председателя

1964–1967

Лукашков Борис Михайлович

1968–1972

Воронин Альберт Георгиевич

1973–1980

Басов Владимир Васильевич

1980–1984

Пономарев Юрий Валентинович

10.1984 — 12.1984

Воронин Альберт Георгиевич

198?–1984

Гревцев Евгений Михайлович

1985–1988

Семикоз Александр Петрович

Конец 80-х

Коньчев Сергей Д.

01.1997 — 07.1997

Семикоз Александр Петрович

### Директоры

Декабрь 1965 — 1967

Геращенко Виктор Владимирович

Сер. 60-х

Лукашков Борис Михайлович

1966–1970

Михайлов Владимир Федорович

---

<sup>1</sup> Автор-составитель воспринимает данный список как первый опыт. И очень надеется на замечания, исправления и дополнения. Составляются списки и сотрудников других сов- и росзагранбанков.



1966–1968

Полоскин Вячеслав Владимирович

1968–1972

Жолобов Вадим Николаевич

1969–1971

Рыжков Вячеслав Иванович

1970–1973

Хштоян Абас Варганович

1971–1975

Маслов Александр Степанович

1973–1977

Гучак В. П.

1974–1977

Мельников А. А.

1975–1980

Семикоз Александр Петрович

04.1975 — 1978

Полетаев Юрий Владимирович

05.1976 — 06.1976

Корнеев В. Т.

1977–1982

Сытников В. Е.

1979–1982

Лисовский Вадим Вадимович

1980–1984

Воронов В. А., *финансовый директор*

1981–1985

Хусаинов Мянсур Х.

1982–1983

Ульянов Евгений Владиславович

10.1983 — 10.1986

Ипатов Валерий Павлович

1985–1988

Симаков Алексей Александрович

1985–1988

Коньчев Сергей Д.

06.1985 — 11.1985

Товстенчук Николай Арсентьевич

04.1984 — 04.1987

Зотов Сергей Васильевич, *финансовый директор*

1985–1988

Лукин Андрей Иванович

09.09.1988 — 09.09.1991

Мягков Александр Александрович

Конец 80-х

Ачкасов Андрей Иванович, *финансовый директор*

12.1988 0151 — 1994

Рыченков Александр Георгиевич

05.1990–05.1993

Гревцев Евгений Михайлович

Середина 90-х

Бутин Андрей Александрович

#### **Начальники отделов**

1965–1969

Гостев Эдуард Павлович

1972 — 04.1974

Лапушкин Олег Иванович

09.1988–03.1992

Рождов Андрей Владимирович

10.11.1989 — 05.1992

Бутин Андрей Александрович

#### **Представительство Моснарбанка в Москве**

02.1975 — 05.1981

Лапушкин Олег Иванович

1981–1985

Семикоз Александр Петрович

02.1986 — 02.1988

Лапушкин Олег Иванович

1988–1992

Ломакин Илья Константинович

1992–1997

Бутин Андрей Александрович

#### **Представительство Моснарбанка в Канаде**

10.1995 — 07.1998

Доналд Гибб

07.1998 — 2001

Смирнов Алексей Леонидович

#### **Руководящие сотрудники**

Отделения Моснарбанка в Сингапуре

#### **Управляющие**

1971–1976

Рыжков Вячеслав Иванович

1976–1977

Овсейчик Сергей Антонович

1977–1981

Герашенко Виктор Владимирович

10.1981 — 1985

Дровосеков Владимир Алексеевич

1985–1988

Буденный Валентин Дмитриевич

05.1988 — 07.1997

Семикоз Александр Петрович

07.1991 — 07.1997

Суворов Игорь Георгиевич

#### **Зам. управляющих**

1973–1976

Овсейчик Сергей Антонович

1974–1978

Цветков Станислав Матвеевич

1977–1985

Буденный Валентин Дмитриевич

1978–1981

Хштоян Абас Варганович

1979–1984

Рыченков Александр Георгиевич

1979–1980

Косолапов Владислав Михайлович

11.1980 — 10.1985

Суворов Игорь Георгиевич

12.1983 — 1988

Ломакин Илья Константинович

10.1985 — 12.1987

Форосенко Владимир Иванович

1992–1995

Ломакин Илья Константинович

### Директоры

1971–1974

Крюков Владимир А.

1972–1975

Симаков Алексей Александрович

09.1987 — 03.1992

Мозгин Дмитрий Леонидович,  
*финансовый директор*

06.1989 — 12.1991

Хачатуров Игорь Гургенович, *начальник отдела*

09.1989 — 03.1992

Кузнецов Валерий Константинович,  
*ст. экономист*

Евробанк (Эйробанк) — La Banque  
Commerciale pour l'Europe du  
Nord/Eurobank

### Совет директоров:

Президент:

1922–1925

Высоцкий Давид В.

Вице-президент

1922–1925

Чаманский Витольд

Генеральный менеджер

1922–1925

Высоцкий Федор

До 1925 – Директоры (с 21.01 1921 г.  
**Shareholders — акционеры):**

Надежда Высоцкая

Имберт Георгий

Имберт Исаак

### Президенты:

1925–1926

Фалеев Константин

1926–1929

Барышников Михаил

1929–1930

Мурадян Степан

1930–1931

Kampenus Jean

1934–1936

Чернявский Соломон

1936–1937

Voul Michel

1937–1938

Васильев Николай

### Вице-президенты:

1928–1929

Мурадян Степан

1937–1938

Седых Иван

### Directeur Generale

1925–1931

Познер Симон

### Managing Director

1925–1930

Кампнер Виктор Ф.

### Administrators:

1925–1926

Барышников Михаил,

1925–1926

Дволаидский Шолом

1925–1927

Ламовский Mathieu

1926–1927

Руденский В. С.

1926–1929

Eline Henri

1929–1931

Барышников Михаил

1930–1931

Мурадян Степан

1930–1931

Островский Михаил

1934–1935

Барышников Михаил

1934–1936

Maiofis Абрам

1934–1935

Мурадян Степан

1934–1937

Познер Симон

1935–1937

Сандлер Давид

1935–1937

Скоблинский Леонид

1937–1938

Андреев Иван М.

1937–1938

Морозов Сергей

1937–1938

Самойленко Арсений

### Совет директоров (1931–1934 гг.):

1931–1933

Барышников Михаил

1931–1932

Каменский Яков

1931–1934

Kampenus Jean

1931–1933

Мурадян Степан

1931–1934

Познер Симон

1931–1934

Yourevitch Ernest

1932–1934

Розенталь Самуил

**President-Directeur Generale (с 1945 г.)**

1945–1946

Ребров Василий

1946–1966

Hilsum Charles

**Vice Presidents,**

**Directeur Generale Ajoint**

1945–1946

Раткин Павел

1961–1963

Трубенков Василий

05.1964 — 06.1973

Алексеев Сергей А.

**Directeur Generale**

1945–1946

Hilsum Charles

1949–1952

Михайлов Николай

**Deputy General Managers**

**(Заместители ген. директора)**

1952–1956

Зайцев Иван

05.1957 — 11.1961

Алексеев Сергей А.

**Administrators**

1945–1966

Braun Jean

1946–1947

Ребров Василий

1947–1952

Островский Александр

1952–1966

Weill Marcel

**Председатели Правления**

05.1965 — 08.1983

Ги де Буассон (Guy de Boysson),  
*предс. Административного Совета*

08.1983 — 05.1992

Бернар Дюшюи (Duru),  
*предс. Административного Совета*

05.1992 — 08.1998

Пономарев Юрий Валентинович

04.1998 — 06.2006

Мовчан Андрей Анатольевич

**Председатель Правления ВТБ Франция**

01. 2007 — наст. время

Мохначева Любовь Львовна

**Заместители Председателя  
(вице-президенты)**

10.1974 — 05.1975

Трусевич Георгий Леонидович

1975 — 06.1980

Пономарев Владимир Александрович

12.1980 — 02.1987

Симаков Вячеслав Сергеевич

03.1987 — 09.1989

Полетаев Юрий Владимирович

10.1989 — 05.1992

Пономарев Юрий Валентинович

**Directeurs General —**

**Генеральные директора**

12.1983 — 07.1987

Алибегов Томас Иванович

11.1987 — 11.1988

Судаков Владислав Борисович

03.1989 — 03.1992

Кривошеев Виктор Степанович

02.1989 — 12.1990

Герасимов Сергей В.

08.1990 — 08.1993

Сушко Владимир Петрович

04.1992 — 04.1998

Мовчан Андрей Анатольевич

**Заместители генерального директора**

09.1976 — 08.1982

Кривошеев Виктор Степанович

10.1981 — 08.1983

Дерябин Алексей Алексеевич

09.1985 — 04.1989

Таций Сергей Григорьевич

03.1987 — 09.1989

Полетаев Юрий Владимирович

04.1989 — 05.1992

Кривошеев Виктор Степанович

02.1990 — 03.1992

Мовчан Андрей Анатольевич

**Директоры**

1956–1965

Ги де Буассон (Guy de Boysson),  
*Deputy Manager (с 1957 — Manager,  
с 1962 — General Deputy Manager)*

09.1961 — 05.1964

Макеев Альберт Родионович

1968 — 10.1970

Цветков Роберт Алексеевич

02.1971 — 1975

Пономарев Владимир Александрович

06.1973 — 11.1976

Михайлов Владимир Федорович

05.1973 — 08.1977

Давыдов Рубен А.

07.1977 — 08.1981

Ванин Сергей Н.

07.1977 — 11.1981

Судаков Владислав Борисович

04.1979 — 01.1983

Чувашов Анатолий Е.

1982–1983

Дерябин Алексей Алексеевич

02.1982 — 09.1986

Щербаков Георгий Георгиевич

08.1982 — 11.1985

Рыбаков Сергей Константинович

10.1982 — 198х

Сушко Владимир Петрович

1983 — 06.1984

Тимохин Анатолий Тимофеевич

08.1984 — 09.1985

Тацкий Сергей Григорьевич

02.1986 — 02.1990

Тетерский Олег Павлович

11.1986 — 08.1990

Воротняк Владимир Яковлевич

198?–198?

Богомолов Иван Иванович, *гл. бухгалтер*

12.1987 — 01.1991

Кольцов Константин Васильевич

10.1989 — 01.1990

Мовчан Андрей Анатольевич

01.1991 — 07.1992

Кобахидзе Георгий Константинович

03.1990–03.1992

Эльсон Александр Анатольевич

07.1990 — 07.1992

Муромцев Сергей Алексеевич

08.1990 — 06.1994

Яковлев Евгений Кириллович

10.1990 — 10.2001

Сушко Владимир Петрович

01.1991 — 09.1992

Герасимов Сергей Васильевич,  
*финансовый директор*

04.1988 — 04.1991

Гаретовский Михаил Николаевич

06.09.1991 — 06.1997

Колотухин Сергей Иванович

04.1992 — 07.1996

Бюшбом Сергей

#### **Заместители директора**

03.1980 — 1983

Тимохин Анатолий Тимофеевич

09.1983 — 03.1986

Сушко Владимир Петрович

10.1985 — 04.1988

Козин Александр Иванович

10.1986 — 01.1988

Бабкин Юрий Владимирович

01.1986 — 12.1988

Аврутин Валерий Яковлевич.

05.1988 — 12.1990

Кобахидзе Георгий Константинович

05.1988 — 02.1991

Кольцов Константин Васильевич

#### **Начальники отделов**

01.1971 — 08.1974

Хохлов Виталий Сергеевич, *ст. экономист*

10.1974 — 1976

Кондратюк Юрий Николаевич

1983–1985

Рыбаков Сергей Константинович,  
*ст. экономист*

12.1988 — 01.1991

Герасимов Сергей Васильевич, *зам. нач. отдела*

#### **Cadre hors classe (ведущие специалисты)**

11.1966 — 1968

Цветков Роберт Алексеевич

11.1969 — 07.1971

Кривошеев Виктор Степанович

04.1971 — 03.1972

Рябичев Вадим

1977–1981

Максимов Владимир Федорович

1979–1981

Дерябин Алексей Алексеевич

1982–1983

Сушко Владимир Петрович

1982–1983

Рыбаков Сергей Константинович.

10.1985 — 01.1988

Богомолов Иван Иванович

07.1987 — 06.1989

Чернышев Николай

#### **Ost-West Handelsbank (OWHB) Франкфурт-на-Майне**

##### **Председатели Правления**

11.1971 — 12.1974

Дубоносов Андрей Ильич

12.1974 — 1977

Геращенко Виктор Владимирович

07.1977 — 08.1985

Горбачев Игорь Семенович

07.1985 — 12.1985

Цемьянский Анатолий Яковлевич

12.1985 — 12.1988

Люльчев Валерий Васильевич

15.11.88 — 12.1993

Бочкарев Сергей Михайлович

12.1993 — 2000

Дергачев Сергей Николаевич

2000–2007

Комиссаров Михаил Юрьевич

##### **Председатель Правления ВТБ Банк (Германия)**

06.2007 — наст. время

Штрель Игорь Николаевич

##### **Заместители Председателя Правления**

05.1975 — 04.1978

Водяницкий Андрей Павлович

04.1978 — 12.1981

Цемьянский Анатолий Яковлевич

12.1981 — 12.1985

Люльчев Валерий Васильевич

04.1986 — 02.1990

Нигметзанов Ильдар Калимович

04.1991 — 12.1993

Дергачев Сергей Николаевич

### Генеральные уполномоченные

01.1980 — 01.1985

Бочкарев Сергей Михайлович

### Директоры

1972–1975

Водяницкий Андрей Павлович

1977–1979

Смирнов Д. А.

197?–1980

Зайцев Валерий Иванович,

*финансовый директор*

1980–1982

Комаров Александр Сергеевич,

*финансовый директор*

06.1982 — 1985

Колбнев Юрий Михайлович,

*финансовый директор*

02.1985 — 1988

Нигметзанов Ильдар Каримович

1986–1989

Трошин Сергей Тимофеевич

09.1987 — 09.1991

Найденский Владимир Алексеевич

11.1987 — 03.1991

Зайцев Валерий Иванович

02.1989 — 02.1992

Полевщиков Сергей Борисович

01.1990 — 01.1993

Комиссаров Михаил Юрьевич

01.1991 — 01.1993

Бровкин Сергей Алексеевич,

*начал начальником отдела*

04.1991 — 04.1993

Колбнев Юрий Михайлович

09.1991 — 09.1993

Хребтищев Владислав Юрьевич

### Донау-банк

#### Генеральные директора

02.1974 — 1975

Морсин Василий Иванович

1975–1979

Душатин Алексей Иванович

08.1980–1987

Гостев Эдуард Павлович

1987–1990

Акимов Андрей Игоревич

12.1990 — 1995

Малинин Владимир Георгиевич

1995–2006

Четыркин Андрей Евгеньевич

2006 — наст. время

Dr. R. Vornberg

### Заместители Генерального директора

1974–1976

Полоскин Вячеслав Владимирович

1976–1977

Люльчев Валерий Васильевич

1978–1980

Киреев Б. М.

01.1981 — 01.1986

Чубриков Николай Николаевич

1983–1985

Петренко М. П.

1986 — осень 1988

Комаров Александр Сергеевич

1986–1989

Анисимов Василий Васильевич

18.10.1988 — 1993

Ипатов Валерий Павлович

11.1988 — 05.1992

Преक्सин Олег Михайлович

1995–1996

Малинин Владимир Георгиевич

1996–2006

Dr. R. Vornberg

2004 — наст. время

Лукин В.В.

### Директоры

1974–1976

Люльчев Валерий Васильевич,

*финансовый директор*

1977

Мирошниченко Ю. Г.

1979–1982

Ушаков Б. А., *нач. отдела — директор*

1979–1981

Петров В. Н.

1979–1981

Ушаков Б. А.

1981–1982

Петренко М. П.

11.1982 — 1987

Тихонов Евгений Владимирович

11.1982–1985

Францкевич Михаил Иванович,

*главный бухгалтер*

06.1983–1986

Анисимов Василий Васильевич

1985–1989

Белов Александр Васильевич,

*финансовый директор*

08.1984 — 1989

Максимов Михаил Георгиевич

1987–1989

Махотин Александр С.

10.1988 — 10.1991

Громов Вячеслав Алексеевич

06.1989 — 1989

Поташев Сергей Николаевич

1989

Русин Игорь Юрьевич

11.1990 — 1995

Четыркин Андрей Евгеньевич

1991–2003

Лукин В. В.

1994 — наст. время

Тихонов Евгений Владимирович

1999–2001

Чубриков Николай Николаевич

2001–2003

Ефремов А. И.

#### **Начальники отделов**

1977–1979

Мирошниченко Ю. Г.

1980 — 1982

Петренко Максим Павлович

10.1989 — 14.10.1991

Коняев Анатолий Иванович

12.1989 –12.1991

Лякин Валерий Витальевич

11.1990 — 11.1992

Старченко Михаил Юрьевич

«Восход Хандельсбанк»

(Wozkhod Handelsbank) Цюрих

#### **Председатели Правления (Президенты банка)**

1966–1972

Беличенко Альберт Николаевич

1972–1976

Гостев Эдуард Павлович

1976 — 04.1984

Карнаух Юрий Юрьевич

04. 1984 — 1985

Самсонов Михаил Михайлович

#### **Зам. Председатели Правления**

1979–1983

Думнов Александр Николаевич

Окт.1983 — 1984

Самсонов Михаил Михайлович

#### **Директоры**

1969–1974

Карнаух Юрий Юрьевич

1983–1985

Захаров Е. А.

1983–1985

Борков Б. П.

Отделение Внешэкономбанка СССР  
в г. Цюрихе

#### **Генеральные управляющие**

11.1985 — 1992

Горюнов Владимир Николаевич

#### **Заместители Генеральных управляющих**

1985–1987

Акимов Андрей Игоревич

1985–1989

Ситнин Игорь Михайлович

07.1988 — 07.1992

Товстенчук Николай Арсентьевич

#### **Директоры**

11.10.1989 — 11.10.1992

Калинин Юрий Кирович,

*вначале старший экономист*

07.09.1990 — 07.09.1992

Тинеев Юрий Васильевич

17.02.1991 — 17.02.1993

Джафаров Андрей Ибрагимович

Русский Коммерческий Банк  
*(образован Внешторгбанком России  
в 1992 году на базе отделения  
Внешэкономбанка СССР)*

#### **Генеральные директора**

09.1992 — 1997

Гостев Эдуард Павлович

1997–2003

Нигметзанов Ильдар Калимович

2003 — до наст. времени

Аношко Николай Александрович

#### **Заместители Генеральных директоров**

2001–2003

Олефиренко Александр Владимирович

2003 — до наст. времени

Федотова Ирина Владимировна





## Именной указатель

- Абрамов М.  
184
- Абрамович А.  
19
- Авен П. О.  
52
- Аверина С. Л.  
350
- Аврутин В. Я.  
504
- Аганбегян А. Г.  
233
- Азиз Т.  
440
- Азимов  
40
- Айтматов Ч. Т.  
74
- Акимов А. И.  
64, 81, 95, 120, 128, 171,  
376, 382, 451, 505, 506
- Акимов М.  
191, 192, 193, 248
- Акимова Н.  
66
- Аксенова Л. А.  
33, 125
- Алексащенко С. В.  
292
- Алексеев С. А.  
314, 503
- Алибегов Т. И.  
25, 30–53, 82, 91, 129, 132,  
176–178, 219, 296, 298,  
314, 344, 351, 394, 398,  
400, 401, 460, 480
- Алибегова  
(Шпагина) Г.  
296
- Алмазов  
267
- Алтунин А. А.  
120
- Алхимов В. С.  
37, 93, 95, 102, 105, 107,  
108, 116, 138, 146, 147,  
152, 155, 156, 164,  
166–168, 184, 185, 194,  
208, 209, 261, 262, 298,  
299, 309, 318, 324, 358, 377,  
378, 383, 394, 438, 456,  
460, 478, 483
- Альенде С.  
132, 336
- Алышев Н. П.  
410
- Алякина Л. М.  
250
- Ангер  
261
- Андреев И. М.  
500, 502
- Анисимов В. В.  
505
- Аношко Н. А.  
506
- Антипов В. Ф.  
251
- Аракелян М. Г.  
123
- Арбатов Г. А.  
243
- Артюшков А.  
39
- Арцебарский А. П.  
237
- Асатур А. Н.  
116
- Ассалиев А.  
161
- Атлантов В. А.  
107
- Атлас М. С.  
256
- Аттали Ж.  
(Jacques Attali)  
238, 462
- Афанасьев В. К.  
238
- Ачкасов А. И.  
124, 501
- Бабкин Ю. В.  
504
- Базаря М. П.  
334–336
- Байбаков Н. К.  
393
- Балагуров Ю. А.  
89, 143, 353, 450, 480
- Балашова Ю. В.  
280
- Баранов Г.  
53
- Баркер Э.  
316
- Барков  
155
- Барковский А. Н.  
131,
- Барковский Н. Д.  
256, 258
- Барриос Х.  
336
- Барышев В. Н.  
44, 178, 189, 296
- Барышников М.  
502
- Басин Е. В.  
73, 74, 484
- Басов В. В.  
321, 322, 500
- Баффит У.  
72
- Бахтов К.  
379
- Безрук В. И.  
68
- Безрукавников Б. В.  
305
- Беликов В.  
230, 231,
- Беличенко А. Н.  
138, 241, 411, 412, 506
- Белов  
155
- Белов А. В.  
505
- Белозеров И. Н.  
28
- Беляев И.  
83
- Беляев И. Т.  
447
- Беляков Д. Ю.  
471
- Бен Сент Ко  
330, 331
- Бененсон Г. О.  
27
- Бер Ю. Ф. (Julius  
Friedrich Behr)  
55
- Берайн  
86
- Бергер М.  
465, 466
- Березовский Б. А.  
180
- Берия Л. П.  
22, 156
- Биглер В.  
157
- Бицек  
152
- Богданов В. К.  
119
- Богданович Д.  
211, 248
- Богомолов И. И.  
379, 504

- Бодюл И. И.  
264
- Боекельман Л.  
74
- Болкиах М.  
308
- Болкиах С.  
309
- Борзунов А. Ю.  
39, 120
- Борков Б. П.  
506
- Боровик Г. А.  
107
- Боровой К. Н.  
74
- Бочкарев С. М.  
54–66, 120, 163, 332, 467,  
486, 493, 504, 505
- Браиловский Д. П.  
15, 473
- Бранд В.  
85
- Брежнев Л. И.  
48, 78, 84, 86, 107, 115,  
162, 204, 207, 318, 383,  
386, 440, 458
- Брежнев Ю. Л.  
165, 439
- Бризе К.  
354
- Брик Л. Ю.  
105
- Бровкин С. А.  
505
- Буассон Ги де см. де  
Буассон Ги
- Бубнов Ж. В.  
500
- Буденный В. Д.  
45, 253, 254, 326, 351, 360,  
441, 442, 480, 501
- Булгакова А.  
213
- Бурбулис Г. Э.  
98, 250
- Бурков А. С.  
171–174
- Бутин А. А.  
210, 331, 501
- Буток Ю.  
490, 492
- Быков П.  
150
- Быстров Е. И.  
173
- Бюшбом С.  
400, 402, 504
- Вальтхайм К.  
171
- Ванин С. Н.  
503
- Варламов С. В.  
223
- Варламов Э. Ф.  
167, 169
- Василиу Г.  
190, 234, 483
- Васильев Н.  
502
- Васильева Т.  
117
- Васяткин  
404, 406
- Вейламан Е.  
22, 25, 26, 29, 35, 36, 477
- Веллинк Н.  
147
- Веллерсхоф Г.  
60
- Вертушкин В. В.  
121
- Вечеря В. М.  
89, 128, 458
- Ви Че Яо  
90
- Викс  
328
- Виктор Эмануил III  
16, 473
- Виноградов В. В.  
65, 66, 345
- Виноградов В. С.  
67–75, 120, 128
- Виноградов С. А.  
37
- Винсемиус  
307
- Витте С. Ю.  
10, 472
- Владимирская Т.  
448
- Богданкевич С. А.  
266
- Водяницкий А. П.  
73, 74, 105, 176, 181, 504,  
505
- Волкер П.  
50
- Волков  
302
- Вольский А. И.  
407
- Вонг Эдди  
46, 271, 273, 310, 358
- Вонг Пак Шонг  
212, 229, 238, 239, 241,  
245, 247, 254, 256, 267,  
273, 275, 277, 280, 281,  
291–297, 315, 317, 323,  
326, 327, 330–334, 337,  
338, 342, 343, 352,  
356–360, 362, 370, 371,  
383, 394, 402, 419, 426,  
428, 430–432, 434, 443,  
464, 485, 490, 492, 500,  
501, 504
- Майкл  
274, 302, 311
- Воробьев В. А.  
161, 256, 241
- Воронин А. Г.  
45, 47, 48, 93, 94, 181, 206,  
208, 209, 218, 310, 325,  
351, 420, 459, 480, 500
- Воронов В. А.  
501
- Воротняк В. Я.  
504
- Враницки Ф.  
171
- Вулф Х.  
235
- Высоцкая Н.  
502
- Высоцкий Д. В.  
13, 473, 474, 502
- Высоцкий Ф. В.  
502
- Гаврилов Н. В.  
500
- Гайдар Е. Т.  
64, 98, 190, 212, 247, 249,  
287, 291, 331, 332–334,  
362, 427, 428, 485
- Галкин А.  
346
- Гамов В.  
67
- Гамсахурдиа З.  
93, 94
- Ганди И.  
61
- Ганнинг Дж.  
301
- Гаон Н.  
96, 292,
- Гарбузов В. Ф.  
84
- Гаретовский М. Н.  
281, 504
- Гаретовский Н. В.  
92, 94, 182, 184, 280, 281
- О.Генри  
48
- Геншер Г. Д.  
325
- Герасимов С. В.  
503, 504
- Герашенко В. В.  
32, 39, 40, 42–44, 50, 62,  
65, 68, 76–99, 101, 105,  
116, 119, 128, 129, 131, 157,  
160, 162, 163, 166, 167,  
169–171, 192, 201, 209,
- Геращенко В. С.  
80, 131, 241, 242, 295, 350,  
351, 434, 443, 444, 452,  
455, 456
- Геращенко  
(Дроздкова) Н. А.  
93, 131
- Геринг  
407
- Гибб Д.  
347, 501
- Гизенга А.  
335
- Гилбей Дж.  
21
- Главер Д.  
237
- Глейх Е. И.  
30
- Говин Н.Г.  
459
- Говоров В. Л.  
100
- Голицин В.  
463
- Головков А. Л.  
334
- Горбачев М. С.  
85, 174, 175, 183, 280, 298,  
336, 444, 461
- Горбачевич А. П.  
103
- Горбачевич И. С.  
59, 100–108, 163, 166, 168,  
171, 504
- Горбачевич П. И.  
103, 121
- Гориозов А.  
491
- Горюнов В. Н.  
94, 95, 127, 128, 185, 373,  
382, 389, 439, 506
- Гостев Б. И.  
90, 92, 93, 182
- Гостев Э. П.  
38, 94, 157, 170, 171, 181,  
184, 187, 298, 314, 352,  
491, 501, 505, 506
- Грачева Н.  
117

- Гревцев Е. М.  
125, 331, 500, 501
- Грибоедов А. С.  
104, 207
- Григорян  
223
- Грин Т.  
144, 145, 148, 158
- Гринспен А.  
147
- Громов В. А.  
505
- Громов Л. М.  
109–114, 206
- Громов  
156, 157
- Громыко А. А.  
91, 142
- Гурфинкель Н.  
463
- Губырин В. К.  
218
- Гурченко Л. М.  
107
- Гучак В. П.  
201, 501
- Давыдов В.  
222, 224–227
- Давыдов Р. А.  
503
- Данилов А.  
347
- Дволаидский Ш.  
502
- Джафаров А. И.  
506
- де Буассон Ги  
(Guy de Boysson)  
37, 49, 178, 180, 376, 460,  
503
- де Голль Ш.  
135
- де Ларозьер Ж.  
246, 249, 287, 422–424
- Де Регар П.  
396
- Дебане Дж.  
269
- Деласис  
400
- Деменцев В. В.  
155, 168–170, 263, 279,  
281, 441, 456, 483
- Дергачев С. Н.  
63, 120, 431, 467, 504, 505
- Дерябин А. А.  
120, 161, 503, 504
- Джановилли А.  
19
- Джексон  
220
- Дженкинс Н.  
(Nil Jenkins)  
210
- Джинджихадзе В. Г.  
59, 93, 94, 164
- Дикс С.  
220, 301, 320
- Добрынин Ю. В.  
175
- Доу А.  
92, 273, 316, 355, 358, 419,  
452, 453
- Дранников  
446
- Дровосеков В. А.  
34, 35, 89, 90, 92, 93, 142,  
187, 209, 254, 273, 296,  
309, 360, 456, 501
- Дровосекова Г.  
301
- Дрюков А.  
327
- Дубинин С. К.  
275, 292, 333, 336, 430
- Дубинин Ю. В.  
224, 227
- Дубонос А. И.  
22, 47, 76–78, 81, 86–88,  
105, 162, 187, 257, 258,  
267, 297, 310, 314, 335,  
336, 410, 414, 416, 500, 504
- Дубоносова В. А.  
81
- Дубровский В.  
345
- Дуйзенберг В.  
147
- Думнов А. Н.  
57, 145, 506
- Дунаев А. Л.  
235
- Дутиков В. П.  
116
- Душатин А. И.  
82, 160, 269, 505
- Дюшюи Б.  
49, 179, 292, 394, 396, 401,  
405, 503
- Евсеева Ф. П.  
33, 37, 45, 121, 162, 295,  
373
- Евтушенков В. П.  
85
- Егоров С. Е.  
257, 345
- Ежов Г.  
104
- Ельцин Б. Н.  
50–52, 65, 73, 98, 238, 239,  
245, 288, 291, 336, 484, 485
- Емельянова Г. С.  
377
- Ермаков Н.  
447
- Ефремов А. И.  
506
- Жернов М. И.  
274
- Жилин А.  
57
- Житник А. С.  
121, 382
- Жолобов В. Н.  
188, 298, 350, 501
- Жуков К. Н.  
101, 109, 202, 203
- Жукова М. М.  
129
- Журавлев Ю. М.  
320
- Жюппе А.  
498
- Зайцев В. И.  
505
- Зайцев И.  
503
- Зайцев М. А.  
120, 121, 128
- Замбар  
462
- Захаров А. В.  
186
- Захаров Е. А.  
506
- Зацаренная Т.  
117
- Зверев А. В.  
460
- Зверев А. Г.  
101, 410
- Зеленов А.  
162
- Земблустер М. В.  
500
- Зингер  
438
- Златкис Б. И.  
186
- Злобин И. Д.  
243
- Злобин  
434
- Золотаренко Е. Д.  
350
- Зотов М. С.  
256, 263, 264, 279, 337
- Зотов С. В.  
501
- Иванов А. П.  
115–130
- Иванов В.  
164, 165
- Иванов Д. Л.  
118, 206, 218
- Иванов Е.  
78
- Иванов С. Б.  
99
- Иванов Ю. А.  
37, 45–47, 50, 59, 91, 93,  
95, 118, 126, 127, 132, 139,  
142, 146, 153–156, 160,  
161, 176, 183–185, 218,  
222, 224–227, 243, 244,  
269, 277, 295, 325, 341,  
351, 373, 375, 377,  
383–385, 394, 413, 418,  
450, 480
- Игнатов В. В.  
235
- Игнатъев С. М.  
99, 370, 371
- Игнатъев  
299
- Изади  
203
- Имберт Г.  
502
- Имберт И.  
502
- Иноземцев Н. Н.  
243
- Ипатов В. П.  
190, 332, 459, 485, 501, 505
- Исаев А. А.  
116
- Йам Д.  
147
- Кабулов Б. З.  
22
- Кавалло Д.  
445, 446
- Кагаловский К. Г.  
275
- Какорина О. Б.  
123
- Калинин М. И.  
20
- Калинин Ю. К.  
506
- Калихман И. Л.  
201
- Каменский Я.  
502

- Кампнер В. Ф.  
13, 502
- Кантор О. Я.  
75
- Карачан  
471
- Карбышев  
434
- Карнаух Ю. Ю.  
33, 95, 131–159, 243, 244,  
296, 413, 456, 483, 506
- Карпухин А.  
373
- Картер Д.  
148, 207
- Каспер-Ансерме Л.  
469
- Кастро Ф.  
335, 336
- Касьянов М. М.  
98
- Кауфман  
149
- Каштанов  
141
- Квасов  
443
- Квек Лен Бен (Kwek  
Leng Beng)  
313
- Кейси В.  
152
- Келлер Х.  
64, 485
- Киллер К.  
78
- Киреев Б. М.  
505
- Киричишвили О. А.  
116
- Клеменс  
267
- Ко Бен Сен  
309
- Кобахидзе Г. К.  
282, 504
- Козин А. И.  
504
- Козлов В. А.  
126, 176
- Колбаев В. П.  
128, 160, 161, 173, 459
- Колбнев Ю. М.  
467, 505
- Колеандр Й.  
417
- Колотухин С. И.  
120, 128, 504
- Колпаков А. В.  
382
- Коль Г.  
64, 485
- Кольцов К. В.  
121, 504
- Коляскин Е. В.  
160
- Комаров А. С.  
160–175, 505
- Комаров В. Г.  
132, 133, 164, 165, 383, 439
- Комиссаров М. Ю.  
39, 120, 467, 504, 505
- Конаныхин А. П.  
233
- Кондратюк Ю. Н.  
120, 122, 170, 171, 176–186,  
434, 504
- Конник И. И.  
242
- Канонников  
447
- Коньшин О.  
72
- Коньчев С. Д.  
124, 382, 500, 501
- Коняев А. И.  
506
- Корнеенков В. Т.  
120, 501
- Косарев А. В.  
85
- Косарев Е. А.  
85
- Косолапов В. М.  
358, 359, 501
- Костем Д.  
97
- Костин А. Л.  
53, 99, 338, 339
- Костин Г.  
373
- Костюшко Ж.  
173
- Косыгин А. Н.  
77, 91, 132, 133, 136, 139,  
257, 258, 272, 304, 314,  
316, 369
- Кочетков А. Я.  
159
- Крайский Б.  
257
- Красавин И. В.  
353
- Красавина Л. Н.  
58, 242
- Красавцев Е. В.  
120
- Красин Л. Б.  
12
- Кривошеев В. С.  
161, 503, 504
- Крикалев С. К.  
237
- Кристианс В.  
414
- Кришнан А.  
313
- Кротов Н. И.  
336, 460
- Крюков В. А.  
161, 296, 310, 502
- Крюков С. П.  
128
- Ку Тек Пуат  
308
- Кудрин А. Л.  
185,
- Кудрявцев  
336
- Кузнецов А. А.  
234, 500
- Кузнецов В. К.  
254, 366, 502
- Кузькин Е. М.  
138, 146, 151, 377
- Кузьмин А.  
75
- Кузьмина Н.  
117
- Куликов А. С.  
496
- Куликов О. Н.  
109, 170, 278, 279, 323,  
459, 500
- Куок Р.  
314
- Кучма Л. Д.  
461
- Лавинь М.  
242
- Лавров О.  
131
- Лакост  
397
- Ламовский М.  
502
- Лаптев  
448
- Лапушкин О. И.  
187–198, 266, 325, 360,  
470, 501
- Ларос  
397
- Левин И. Д.  
14
- Левченко В. В.  
125
- Левчук И. В.  
93, 200, 201, 280
- Лейсон  
315
- Лейтвиллер Ф.  
141, 146, 147
- Лемминг Дж.  
235
- Ленин В. И.  
26, 30, 33, 207, 300, 386,  
409
- Леонов Е. П.  
107
- Ли Глория  
315, 316
- Ли Ким Ю (Дэнис)  
272, 273, 315, 316, 326,  
419, 420, 482
- Ли Куан Ю  
209, 273, 303, 304–309,  
313–317, 357, 369, 419, 482
- Ли Моника  
316
- Ли Фреди  
316
- Ли Чу  
273, 304, 315
- Либхер  
62
- Лионозов Г.  
16, 473
- Липанов И. В.  
172, 173
- Лисовский В. В.  
125, 501
- Лиссен Н.  
72
- Литвиненко А. И.  
221
- Лихачев Н. П.  
464
- Лобачев Н. Ф.  
165–167, 352
- Логинов В. П.  
406
- Лома И. К.  
332
- Ломакин И. К.  
199–215, 218, 230, 330,  
367, 441, 460, 501, 502
- Лукашков Б. М.  
187, 297, 500
- Лукин А. И.  
38, 120, 190, 331, 501, 505,  
506
- Лумумба П.  
335

- Лутц  
153, 154
- Львов А. С.  
122
- Лэнгли М.  
311
- Люльчев В. В.  
103, 114, 169, 172, 258,  
260, 327, 467, 504, 505
- Лякин В. В.  
506
- Лялин  
221
- Майборода Н. Ф.  
174
- Майер У.  
155
- Майский И. М.  
301
- Мазур  
172
- Макаров А. М.  
156
- Макатто  
136
- Макеев А. Р.  
38, 95, 127, 154, 179, 180,  
206, 207, 218, 223, 277,  
377, 378, 383, 413, 456,  
481, 503
- Максимов В. Ф.  
504, 505
- Малинин В. Г.  
43, 50, 64, 176, 187, 266,  
360, 479, 505
- Манаров М. Х.  
238
- Марков  
461
- Маркова Р. И.  
125
- Маркс К.  
221, 242, 434
- Марше Ж.  
282
- Маслов  
30
- Маслов А. С.  
58, 119, 120, 124, 125, 171,  
188, 210, 219–239, 274,  
275, 283, 325, 328, 334,  
379, 382, 440, 500, 501
- Матвеев (кадры)  
201, 309
- Матюхин Г. Г.  
73, 74, 240–250, 275, 290,  
332, 422–425, 428–430,  
484, 486, 488
- Махотин А. С.  
505
- Маир де Боттон  
19
- Мейеровичс З. А.  
15
- Мейн Т.  
152
- Мейс Т.  
236–238
- Мельников А. А.  
501
- Менем К.  
445
- Месью С.  
136
- Мигунов  
102
- Микоян А. И.  
35
- Микоян С. А.  
100
- Микульски А.  
106, 162, 163, 415, 416
- Милашкина Т. А.  
107
- Минкин А. В.  
186
- Мирошниченко Ю. Г.  
505, 506
- Михайлов В. Ф.  
180, 218, 500, 503
- Михайлов Н.  
503
- Мовчан А. А.  
431, 503, 504
- Можайсков О. В.  
186, 317, 374, 450, 459
- Мозгин Д. Л.  
204, 251, 366, 502
- Молотов В. М.  
92, 296, 297
- Монтегю С.  
136, 150
- Морозов С.  
502
- Морсин В. И.  
255–264, 416, 418, 505
- Морьен  
397
- Московский Ю. С.  
33, 50, 51, 62, 63, 126, 142,  
156, 158, 172, 183, 190,  
212, 274, 330, 344, 370,  
380, 381, 408, 444
- Мотылев  
30
- Мохначева Л. Л.  
503
- Мурадян С.  
502
- Мури Ф.  
257, 259
- Муромцев С. А.  
504
- Мягков А. А.  
127, 210, 501
- Назаркин К. И.  
219, 220, 477
- Найденский В. А.  
505
- Нетто И. А.  
104
- Нигметзанов И. К.  
58, 59, 121, 379, 382, 505,  
506
- Низенсен  
152
- Никитин  
37
- Никитин  
449
- Никиткин Н. В.  
39, 188, 220, 298, 300–304,  
310, 340, 383, 500
- Николаев П. Д.  
101, 102, 109, 112, 202, 203
- Никонов А. В.  
173
- Никсон Р.  
383, 386
- Нобель Г. Л.  
16, 473
- Новоковская Е. В.  
123
- Носко А. П.  
64, 219, 341
- Носко П. Т.  
39, 53, 187, 201, 219, 241,  
256
- Обозинцев А. А.  
464
- Образцова Е. В.  
106
- Овсейчик И.  
160
- Овсейчик С. А.  
160, 187, 265–275, 314,  
352, 452, 501
- Овчинникова О. Н.  
120
- Ожогин  
439
- Окулов В. М.  
215
- Олейник А. А.  
500
- Олефиренко А. В.  
506
- Олоф А.  
473
- Онен В.  
307
- Оприско Ю.  
172–174
- Орглер Й.  
415, 416
- Орлов Д. Л.  
63, 201, 464
- Оруджев С. А.  
393
- Осинягов С. А.  
120, 121, 425
- Отрадных О. А.  
101
- Островский А.  
503
- Островский М.  
502
- Павлов В. С.  
74, 294, 295
- Павлов С. В.  
74, 294
- Панферов Ю. В.  
258, 416
- Парамонова Т. В.  
275
- Пастухов Л. И.  
240
- Патоличев Н. С.  
162, 393
- Пахомова Е. Ф.  
35
- Пачеко А.  
240
- Пейве Г.  
30
- Пекшев В. А.  
59, 60, 93–95, 105, 107,  
146, 151, 164, 167–170,  
174, 218, 324, 325, 459, 468
- Пендред М.  
310, 311
- Пензин Д. Я.  
278, 279, 325, 500
- Петер  
259
- Петерханс В.  
71, 153–157, 413, 456, 482
- Петренко М. П.  
505, 506
- Петров В. Н.  
505
- Петровский Б. В.  
305

- Пехлеви М. Р.  
102, 103, 204
- Пиксли Ш.  
136
- Пикуль В. С.  
23
- Пиночет А.  
133
- Пласс Ф.  
146, 151
- Плескановский Ф. А.  
158
- Плетнев Э.П.  
245
- Плешаков Л.  
232
- Подгорный Н. В.  
369
- Познер С.  
13, 502
- Полевщиков С. Б.  
57, 505
- Полетаев Ю. В.  
35, 39, 96, 130, 179, 200,  
282, 343, 398, 400–402,  
405, 407, 491, 497, 500,  
501, 503
- Полмайер Г.  
168
- Полоскин В. В.  
258, 267, 268, 501, 505
- Поляков А. Н.  
162, 173
- Поляков М. В.  
266
- Пономарев Б. Н.  
282
- Пономарев В. А.  
180, 282, 503
- Пономарев Ю. В.  
35, 38, 64, 65, 68, 85, 96,  
129, 130, 174, 179,  
276–294, 332, 371, 373,  
375, 380, 404, 424, 425,  
431, 485, 488, 489, 500, 503
- Пономаренко С. В.  
123
- Понто Ю.  
414
- Попов А. В.  
179
- Попов С. Г.  
121
- Посконов А. А.  
297
- Поташев С. Н.  
505
- Потемкин А. И.  
128, 186, 292, 428, 429, 432
- Прексин О. М.  
126, 127, 238, 274
- Пригожин И.  
447
- Примаков Е. М.  
44, 83, 101, 116
- Прокофьев С. С.  
167
- Профьюмо Дж.  
77
- Пруш Х.  
259, 260, 262, 417
- Путин В. В.  
185, 370
- Раткин П.  
503
- Рахат М.  
98
- Рахман  
461, 462
- Ребров В.  
503
- Реза-хан  
17
- Рейган Р.  
223, 326
- Реуэль А. Л.  
30, 201
- Риго В. А.  
121
- Ризинашвили Д.  
67
- Роганов А. С.  
121
- Родин  
443
- Родионов С. С.  
85, 466
- Родригес  
335
- Рождов А. В.  
331, 501
- Рожков Е.  
103
- Розанов А. М.  
18
- Розенталь С.  
503
- Рока Б.  
336
- Рокфеллер  
241
- Роллери  
415, 416
- Ротшильд А.  
299, 300
- Ротшильд  
136, 150
- Рошаль В. А.  
121
- Руденский В. С.  
502
- Рузвельт Д.  
134,
- Румянцева Н. В.  
101
- Русин И. Ю.  
505, 506
- Русс  
259
- Руцкой А. В.  
239
- Рыбаков С. К.  
504
- Рыбакова Л. Н.  
121
- Рыжков В. И.  
33, 45–48, 50, 89, 92, 157,  
188, 221, 271, 272, 274,  
295–318, 326, 352–355,  
357, 381, 418, 420, 452,  
453, 480, 501
- Рыжков И. Н.  
296, 297
- Рыжков Н. И.  
142, 172, 175
- Рыжкова (Скрябина)  
Н. Н.  
297
- Рыченков А. Г.  
128, 185, 331, 501
- Рэггит М.  
235
- Рябичев В.  
504
- Рябов Я. П.  
174, 175
- Саванин П. А.  
172
- Саватеева И.  
93, 84
- Савока С.  
71
- Сагьер Б. П.  
448
- Садат А.  
438
- Саласкин  
447
- Салуцкий А. С.  
318
- Самойленко А.  
502
- Самсонов М. М.  
145, 153, 154, 156, 157,  
456, 483, 506
- Самсонова Е.  
33
- Сандлер Д.  
502
- Сафронов И. И.  
304, 305
- Саркис И.  
43
- Сафрончук В.  
77
- Свешников М. Н.  
32, 35, 37, 39, 80, 86, 131,  
132, 134, 135, 139, 141,  
142, 146, 176, 202, 257,  
258, 260, 297–300, 303,  
305, 314, 350, 410, 411,  
418, 450, 478, 480
- Сви Кен  
308
- Свиридов М. В.  
465
- Святослав князь  
131
- Седов В. И.  
243
- Седых И.  
470, 502
- Селезнев Г. Н.  
370
- Семикоз А. П.  
64, 91, 98, 189, 211, 212,  
234, 246, 254, 317,  
319–339, 360, 362, 367,  
370, 431, 442, 486, 490,  
500, 501
- Серажетдинов Р. Б.  
269, 382, 384
- Сергеев А.  
100
- Серебряков  
447
- Сидоркин А.  
35
- Силаев И. С.  
361
- Симаков А. А.  
120, 501, 502
- Симаков В. С.  
49, 50, 394, 396, 398, 503
- Симаков Е.  
374
- Симонов Д.  
248, 466, 468
- Ситарян С. А.  
175, 407
- Ситнин В. В.  
128, 407
- Ситнин И. М.  
39, 71, 95, 127, 128, 506



- Скобелкин Г. И. 372–381, 382, 398, 460, 464, 503
- Скоблинский Л. 502
- Скударь Е. В. 161
- Скуратов Ю. И. 97
- Слепухин Ю. Г. 446
- Смачный В. М. 116
- Смирнов А. Л. 341–349, 501
- Смирнов А. 181
- Смирнов Д. А. 505
- Смирнова (Лузгина) О. 117
- Смит Дж. 47, 301
- Солдатенков Г. В. 172
- Солдатов А. А. 77
- Солдатова Н. А. 319
- Солженицын А. И. 411
- Солодарь Ц. С. 204
- Сорокина Н. П. 55
- Сосновский С. 469
- Стадниченко А. И. 242
- Сталин В. И. 100
- Сталин И. В. 135, 296
- Станова Е. 191, 192, 193
- Старченко М. Ю. 506
- Стельмах В. С. 382
- Стресснер А. 447
- Субандрио 303
- Суворов И. Г. 208, 209, 212, 254, 317, 319, 330, 336, 349–381, 431, 441, 452, 500, 501,
- Судаков В. Б. 66, 120, 184, 282, 345,
- 372–381, 382, 398, 460, 464, 503
- Суй Сен Хон 307
- Сукарно (Sukarno) А. 303
- Суслов М. А. 272, 458
- Сухарто (Suharto) М. 303
- Суховерков А. 161
- Сушко В. П. 125, 380, 503, 504
- Сытников В. Е. 501
- Сычев В. 131
- Та Р. 452
- Тамбе Э. 40–42, 44, 91, 190, 234, 268, 269, 470
- Таратута В. К. 474
- Таус Й. 417
- Тацкий С. Г. 179, 459, 503, 504
- Тверской Ю. В. 120, 128, 382
- Тейлор Ф. 36
- Телегин В. М. 109, 170, 200, 212, 245, 332, 424, 425, 460
- Тео По Конг (Poh Kong Teo) 45, 46, 90, 271, 272, 311, 312, 314, 315, 354–356, 358, 418, 453, 454
- Тетерский О. П. 49, 58, 121, 128, 282, 382–409, 504
- Тимохин А. Т. 504
- Тимохин А. Т. 120, 504
- Тимощук Е. В. 125, 126, 161
- Тинеев Ю. В. 382, 506
- Титова Г. А. 45, 155, 258, 351, 354, 359, 410–420, 451, 480
- Тихонов Е. В. 120, 163, 505, 506
- Товстенчук Н. А. 68, 120, 501
- Трайхель 417
- Трифонов Г. А. 87, 89, 116, 270, 271, 458
- Трише Ж.-К. 52, 287, 424
- Трошин С. Т. 39, 68, 69, 120, 505
- Троцкий Л. Д. 27
- Труан 155
- Трубенков В. 101, 503
- Трусевич Г. Л. 82, 136, 146, 147, 178, 268, 269, 310, 503
- Трушин Ю. В. 459
- Тук Т. 242
- Тулин Д. В. 63, 96, 246, 280, 288, 290, 292, 332, 364, 421–433, 460, 466, 485, 485, 488
- Туманов С. С. 23
- Товстенчук Н. А. 506
- Туркадзе А. В. 128, 374, 459
- Тэйлор Д. (David Taylor) 247
- Тэтчер М. 233, 236
- Тюнтючей 17
- Тюряков А. 192
- Тютюнко В. Г. 189, 190
- Улманис К. 15
- Ульянов Е. В. 95, 120, 501
- Усоскин М. М. 201, 256
- Уэллс Г. 26
- Фабрикаторе М. 155
- Фалеев К. 502
- Фалин В. М. 88, 416
- Федоров Б. Г. 73–75, 460, 484
- Федотов К. П. 101
- Федотов П. 467
- Федотова И. В. 506
- Фергюссон 315
- Филиппу А. 191
- Фириубин Н. П. 304
- Фитч Д. Н. 365
- Фитцпатрик Т. 310, 311, 315
- Фишер С. 97
- Фомин О. 164
- Фонг Энг Тен (Eng Teng Fong) 45, 46, 312, 313, 356, 357
- Фор Ж.-Л. 499
- Форд Д. 262, 263
- Форосенко В. И. 120, 434–449, 502
- Фрадков М. Е. 99, 185
- Франц В. 259, 417
- Франц М. 463
- Францкевич М. И. 459, 506
- Фримэн Р. (Ron Freeman) 471
- Фройли 151
- Фрунзе Т. М. 100
- Фу 328
- Фуллартон Дж. 242
- Хаматский Ю. А. 170
- Хаммер А. 299
- Хант Н. Б. 149, 150
- Хасбулатов Р. И. 74, 130, 245, 291
- Хаусхофер 417

- Хауэрд П.  
235
- Хачатуров И. Г.  
254, 366, 502
- Хекстер Д.  
471
- Хессельбах В.  
414
- Хлопонин А. Г.  
128
- Хогг Д.  
237
- Ходорковский М. Б.  
90, 242
- Холандер  
44
- Хомейни  
203, 206
- Хоркин В. А.  
173, 175, 461–463, 467, 469
- Хохлов В. С.  
94, 116, 117, 165–168, 381,  
458, 504
- Хохлов В. А.  
333, 428, 429
- Хребтищев В. Ю.  
62, 505
- Хрущев Н. С.  
23, 33, 78, 135, 476
- Хури А.  
190
- Хусаинов М. Х.  
501
- Хусейн бен Талал  
83
- Хштоян А. В.  
83, 101, 102, 181, 188, 359,  
459, 501
- Хштоян В. В.  
83, 101
- Хьюз Г.  
453
- Цаголов Н. А.  
243
- Цветков С. М.  
501
- Цветков Р. А.  
503, 504
- Цемянский А. Я.  
59, 108, 156, 163, 459, 504,  
505
- Цинк  
171
- Цнобеладзе Г.  
173
- Цублер  
137, 138, 157
- Чайка  
161
- Чаманский В.  
502
- Чаушеску Н.  
402, 403
- Че Гевара  
335
- Черепанова  
17
- Черненко А. Г.  
145
- Черников А.  
491
- Чернов А. В.  
208, 209, 358, 450–457
- Чернозуб А. А.  
500
- Черномырдин В. С.  
498
- Чернышев А.  
169
- Чернышев Н.  
504
- Чернышев П. М.  
102
- Чернявский С.  
502
- Четыркин А. Е.  
120, 127, 430, 431, 505, 506
- Чичерин В.  
121
- Чичерин Г. В.  
54
- Чичкин А.  
447
- Чудновский Г. Б.  
464
- Чо Яо Ви  
354
- Чубриков Н. Н.  
89, 170, 505, 506
- Чувашов А. Е.  
503
- Чуев Ф. И.  
297
- Чурбанов Ю. М.  
156
- Чурилкин А.  
57
- Шакин Я.  
18
- Шарафеева Л.  
66
- Шарман Х. (Helen  
Patricia Sharman)  
236–238, 485
- Шаталов В. А.  
235
- Шателен С. А.  
16, 473
- Швеглер В.  
411
- Швейцер П.  
152
- Швецов А. И.  
500
- Шебаршин Л. В.  
203
- Шеварднадзе Э. А.  
81, 234, 286
- Шевелева С. А.  
123
- Шевченко С. А.  
89, 109, 188, 277, 279, 319,  
323, 353, 480, 500
- Шиллее К.  
86
- Шимко В. И.  
158
- Шмелев Н. П.  
243
- Шмелев Ф. И.  
500
- Шмидт Г.  
325
- Шнайдер Ф.  
137, 143, 149, 150
- Шохин А. Н.  
238
- Шрайбер Х. И.  
140, 141, 144
- Штарев С. С.  
173
- Штеменко С. М.  
296
- Штенцова А. Я.  
109
- Штепа В. К.  
161, 163
- Штрель И. Н.  
504
- Штром К. А.  
266, 350
- Шульц Дж.  
325
- Щербаков В. В.  
201
- Щербаков Г. Г.  
504
- Щербаков  
31
- Эльсон А. А.  
504
- Эренлиб  
А. (Яновский Б. Б.)  
14
- Эрман  
445
- Эттер Э.  
411–413
- Ю Сюань  
316
- Юданов А. Ю.  
459
- Юрков В. А.  
471
- Ющенко В. А.  
461
- Яблоков И. К.  
116
- Яковлев А. Ф.  
255
- Яковлев Е. К.  
504
- Яковлев  
336
- Якунин В. К.  
428, 452, 458–471
- Яновский Б. Б.  
(Эренлиб А.)  
14
- Яновский С. Б.  
14
- Януков О.  
145
- Янушкин А. Н.  
39, 68, 69, 120, 190
- Ярослав Мудрый  
131
- Braun Jean  
503
- Eline Henri  
502
- Hilsum Charles  
503
- Kampenus Jean  
502
- Kwiring E.  
500
- Maiofis A.  
502
- Vornberg R.  
505
- Voul Michel  
502
- Weill Marcel  
503
- Wuhl M. D.  
500
- Yourevitch Ernest  
503

---

---

## Содержание

Предисловие .....	5
Предисловие автора-составителя .....	7
История советских и российских банков за границей (опыт краткого исторического описания процесса зарождения и развития системы) .....	9
СССР — родина евродоллара .....	25
Последовало мнение, что мне в советской банковской системе не место! .....	30
<b>Томас Иванович Алибегов</b> 1969–1975 — Заместитель управляющего, управляющий отделения Московского народного банка в Бейруте 1982–1987 — Генеральный директор Эйробанка (Bank Commerciale pour Europe du Nord — Eurobank) в Париже 1987–1989 — Начальник Валютного управления, заместитель Председателя Внешэкономбанка СССР 1989–1992 — Первый заместитель Председателя Внешэкономбанка СССР 1994–1997 — Первый зампредела Внешэкономбанка (в 1996 г. — исполнял обязанности председателя)	
Я объявил коллегам, что лед тронулся, нас не бросают .....	54
<b>Сергей Михайлович Бочкарев</b> 1980–1985 — Генеральный уполномоченный Ост-Вест Хандельсбанка (Ost-West Handelsbank) (OWHB) во Франкфурте-на-Майне, Германия 1985–1985 — Заместитель начальника управления советских банковских учреждений за границей 1985–1987 — Освобожденный секретарь парткома Внешторгбанка СССР 1987–1988 — Инструктор Экономического отдела Аппарата ЦК КПСС 1988–1993 — Председатель правления Ост-Вест Хандельсбанка В наст. время — Председатель Правления Коммерческого банка «Компания розничного кредитования» (ООО)	
Записки красного барона .....	67
<b>Владимир Сергеевич Виноградов</b> 1989–1992 — Директор казначейства Ист-Вест Юнайтед банка (East-West United Bank S.A) в Люксембурге	

Подвиги Геракла . . . . .	76
<b>Виктор Владимирович Геращенко</b> 1965–1967 — Директор Московского народного банка (Moscow Narodny Bank) в Лондоне 1967–1972 — Заместитель управляющего, затем управляющий отделением Московского народного банка в Ливане 1974–1977 — Председатель правления Ост-Вест Хандельсбанка 1977–1982 — Управляющий отделением Московского народного банка в Сингапуре 1983–1987 — Заместитель председателя правления Внешторгбанка СССР 1987–1989 — Первый заместитель председателя правления Внешэкономбанка СССР 1989–1991 — Председатель правления Госбанка СССР 1992–1994 — Председатель Центрального банка Российской Федерации 1998–2002 — Председатель Центрального банка Российской Федерации	
При мне в банке не было ни одного прокола! . . . . .	100
<b>Игорь Семенович Горбачевич</b> 1959–1962 — Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка в Тегеране 1968–1972 — Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка в Тегеране 1977–1985 — Председатель Правления Ост-Вест Хандельсбанка	
Никакой восточной экзотики в банке не было . . . . .	109
<b>Леонид Михайлович Громов</b> 1976–1978 — Директор Московского Народного банка (Лондон) 1978–1981 — Член правления, начальник валютного отдела Русско-Иранском банке в Тегеране	
Система работы с кадрами совзагранбанков . . . . .	115
<b>Анатолий Петрович Иванов</b> 1982–1993 — Начальник отдела кадрами, затем заместитель начальника управления делами — начальник отдела заграничных Внешэкономбанка СССР	
Золотых дел мастер . . . . .	131
<b>Юрий Юрьевич Карнаух</b> 1969–1974 — Директор «Восход Хандельсбанка» (Wozkhod Handelsbank) 1976–1984 — Председатель Правления «Восход Хандельсбанка»	
А этого голландского Представителя уволить немедленно! . . . . .	160
<b>Александр Сергеевич Комаров</b> 1977–1982 — Директор Ост-Вест Хандельсбанка 1982–1986 — Глава представительства Ост-Вест Хандельсбанка в Москве 1986–1988 — Заместитель Генерального директора Донау-банка (Donau-Bank) в Австрии	
Известный борзописец Минкин включил меня в сотню самых влиятельных людей России . . . . .	176
<b>Юрий Николаевич Кондратюк</b> 1974–1976 — Начальник отдела экономического анализа и документации Эйробанка 1976–1977 — Начальник отдела валютных операций управления валютных операций Эйробанка 1977–1981 — Главный эксперт Управления Внешторгбанка СССР по контролю за деятельностью советских банков за границей 1988–1989 — Председатель правления компании «Совинтрейд»	
На это я сказал: «Все принадлежит России!» . . . . .	187
<b>Олег Иванович Лапушкин</b> 1969–1970 — Экономист в отделение Московского народного банка в Бейруте 1970–1974 — Экономист Московского народного банка в Лондоне 1975–1981 — Директор представительства Московского народного банка в Москве. 1981–1986 — Генеральный управляющий отделения Московского народного банка в Бейруте 1986–1988 — Представитель Московского народного банка в Москве	

1989–1992 — Генеральный управляющий отделения Внешэкономбанка СССР на Кипре	
1992–1993 — Генеральный управляющий отделения Внешторгбанка РФ на Кипре	
1993–1996 — Генеральный управляющий Русского коммерческого банка-Кипр	
О деятельности Отделения Моснарбанка в Бейруте в первой половине 1985 года	194
Нам предложили начинать все свои речи со слов: «Бис миля э ля рохман э рохим!»	199
<b>Илья Константинович Ломакин</b>	
1973–1978 — Директор Русско-Иранского банка (Тегеран)	
1979–1983 — Главный эксперт отдела совзагранбанков Главного валютного управления Госбанка СССР	
1983–1988 — Заместитель управляющего Отделения Московского народного банка в Сингапуре	
1988–1992 — Представитель Московского народного банка (Лондон), Морган Гренфилд и Банка Шотландии в Москве	
1992–1995 — Заместитель управляющего отделения Московского народного банка в Сингапуре	
1995–2002 — Председатель Правления «Моснарбанк-Москва»	
2002–2007 — Главный исполнительный директор «Еврофинанс-Моснарбанк»	
Информационное сообщение Русско-Иранского банка «Решение о частичном выкупе банковских акций»	216
Дело Внешторгбанком выиграно!	219
<b>Александр Степанович Маслов</b>	
1971–1975 — Директор, член правления Московского народного банка в Лондоне	
1987–1991 — Председатель Правления Московского народного банка в Лондоне	
1991–1992 — Директор в Европейском Банке реконструкции и развития от СССР	
Французский коллега сделал все, что он мог, чтобы помочь сохранить наш банк!	240
<b>Георгий Гаврилович Матюхин</b>	
1990 — Исполняющий обязанности Председателя Правления Государственного банка РСФСР (с 2 декабря 1990 г. Центральный банк РСФСР (Банк России))	
1990–1992 — Председатель Центрального банка РСФСР, а затем Центрального банка РФ (Банка России)	
Гадили они нам, как могли	251
<b>Дмитрий Леонидович Мозгин</b>	
1975–1979 — Заместитель управляющего отделением Русско-Иранского банка в Исфагане	
1987–1992 — Финансовый директор отделения Московского Народного банка в Сингапуре	
1992–1994 — Главный бухгалтер МОНАБ (инвестиционная компания Московского Народного банка)	
Я побывал практически во всех совзагранбанках, разбираясь со сложившейся ситуацией	255
<b>Василий Иванович Морсин</b>	
1973–1976 — Генеральный директор Донау-банка (Donau-Bank) в Австрии	
Я жил в далекой белорусской деревне и не мог представить...	265
<b>Сергей Антонович Овсейчик</b>	
1965–1967 — Экономист в Московском народном банке	
1967–1970 — Экономист в отделении Московского народного банка в Бейруте	
1973–1977 — Заместитель управляющего отделения Моснарбанка в Сингапуре	
1976–1977 — Управляющий отделением Моснарбанка в Сингапуре	
1999–2002 — Директор Европейского банка реконструкции и развития от России, Республики Беларусь и Таджикистана.	

Мне предложили встретиться с Жоржем Марше, но я отказался . . . . .	276
<b>Юрий Валентинович Пономарев</b> 1980–1984 — Заместитель председателя Совета директоров и генеральный менеджер Московского народного банка в Лондоне 1989–1999 — Заместитель председателя, председатель правления и управляющий директор Эйробанка в Париже. 1998–1999 — Председатель правления Московского народного банка в Лондоне	
Банк стал жертвой обстоятельств . . . . .	295
<b>Вячеслав Иванович Рыжков</b> 1969–1971 — Директор Московского народного банка в Лондоне 1971–1976 — Управляющий отделения Московского народного банка в Сингапуре	
1991 год стал ключевым в истории совзагранбанков . . . . .	319
<b>Александр Петрович Семикоз</b> 1975–1980 — Директор Московского народного банка 1981–1985 — Директор Представительства Московского народного банка в Москве 1985–1988 — Заместитель председателя Московского народного банка 1988–1997 — Управляющий отделением Московского народного банка в Сингапуре 1991–1997 — Председатель, генеральный управляющий Московского народного банка (с 1997 года заместитель председателя и генеральный управляющий) О заблокированных средствах Моснарбанка . . . . .	340
В Канаде мы были единственными... . . . . .	341
<b>Алексей Леонидович Смирнов</b> 1995–1998 — Заместитель Председателя Правления Моснарбанк Лимитед, Москва 1998–2001 — Представитель Московского народного банка в Канаде и США 2003–2004 — Вице-президент/ Директор Банк Совфинтрейд	
О вечной дилемме, как жить дальше . . . . .	350
<b>Игорь Георгиевич Суворов</b> 1980–1985 — Заместитель генерального управляющего отделением Московского народного банка в Сингапуре 1986–1991 — Заместитель начальника управления по контролю за деятельностью загранбанков Внешторгбанка (Внешэкономбанка) СССР 1991–1997 — Управляющий отделением Московского народного банка в Сингапуре. Директор Московского народного банка 1997–2005 — Председатель — Главный исполнительный директор Московского народного банка 2005 — наст. время — Председатель — Главный исполнительный директор ВТБ Банк Европа	
Вначале тяжело было — французские коллеги саботировали работу комитета . . . . .	372
<b>Владислав Борисович Судаков</b> 1977–1981 — Директор Эйробанка 1987–1988 — Генеральный директор Эйробанка	
Парижские тайны . . . . .	382
<b>Олег Павлович Тетерский</b> 1986–1990 — Директор Эйробанка в Париже	
В Сингапур я ездила разбираться десять лет . . . . .	410
<b>Галина Аполлоновна Титова</b> 1961–1974 — Заместитель юридического управления Внешторгбанка СССР	



Воспоминания о совзагранбанках . . . . .	421
<b>Дмитрий Владиславович Тулин</b> 1991–1994 — Заместитель председателя Центрального банка России 1994–1996 — Исполнительный директор Международного валютного фонда от России	
Благодаря моей формулировке мы выиграли за два года 50 млн долларов! . . . . .	434
<b>Владимир Иванович Форосенко</b> 1975–1981 — Представитель Внешторгбанка в Северной Африке 1985–1987 — Заместитель генерального управляющего отделением Московского народного банка в Сингапуре 1987–1991 — Директор представительства Внешторгбанка в Аргентине	
Горькие уроки кризисов . . . . .	451
<b>Алексей Вадимович Чернов</b> 1977 — Старший экономист отдела заграничных учреждений Валютно-экономического управления Госбанка СССР 1979–1983 — Ведущий экономист отдела заграничных учреждений Главного валютно-экономического управления (ГВЭУ) Госбанка СССР 1983–1985 — Главный эксперт отдела заграничных учреждений ГВЭУ Госбанка СССР	
Нашим возможностям соответствовал Ost-West Handelsbank . . . . .	458
<b>Виктор Константинович Якунин</b> 1989–1995 — Председатель Правления Токобанка	
Хроника основных событий (Из истории зарубежных банков СССР и России) . . . . .	472
Советские и российские сотрудники, работавшие в банках за границей . . . . .	500
Именной указатель . . . . .	507



---

**ИСТОРИЯ**  
советских  
и российских  
банков  
за границей

Воспоминания  
очевидцев

Документы

Том 1

Формат 60 × 84/8. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Печ. л. 65.  
Тираж 3000 экз.

УДК 336.71 (094.91)  
ББК 65.262

**Кротов Н. И.**

К 85 История советских и российских банков за границей. Том 1. — М.: Экономическая летопись, 2007. — 520 с.

Книга знакомит с никогда не публиковавшимися документами и откровенными рассказами руководящих работников советских и российских банков за границей: тех, кто в Лондоне, Париже, Сингапуре, Люксембурге, Тегеране, Цюрихе, Вене и других городах Европы, Азии, Африки и Америки представлял отечественную банковскую систему. Каждая глава — это захватывающая история человека, напрямую причастного к неизвестным страницам российской экономики второй половины XX века.

ISBN 978-5-903388-08-0

