

---

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 дебетами 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.

