
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 ECGD¹.

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.

¹ 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, впрямую 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 Гаюдара». 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 внешнеэкономических 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 Моснарбанка¹

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

¹ РГАЭ фонд 2324 оп. 33, дело 258