

---

---

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 Дровосеков, 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. Герашенко. 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 Евсеева. 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 проштрафились, 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 Дубоносос 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 перекалвалифицировать 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, намечалось 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 именовали 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

