

---

Игорь Георгиевич  
**Суворов**

## **О вечной дилемме, как жить дальше**

В августе 1972 года по распределению Московского финансового института я был направлен на работу в Валютно-экономическое управление (ВЭУ) Правления Госбанка СССР. Председателем Госбанка СССР в то время был известный советский банкир — Мефодий Наумович Свешников.

Вначале меня определили в Отдел международных организаций и банков, который находился в одном помещении с Конъюнктурным отделом. Мне повезло, в то время вместе со мной работало много высококлассных специалистов, блестяще знавших международную банковскую, валютную систему: Кира Алексеевна Штром, Светлана Львовна Аверина (мой первый руководитель), Елена Денисовна Золотаренко и многие другие. В 1974 году начальником конъюнктурного отдела ВЭУ Госбанка стал бывший до этого директором Московского народного банка в Англии Вадим Николаевич Жолобов. Мне предложили там же заниматься международными валютными организациями (Международным валютным фондом, Международным банком реконструкции и развития, Европейским инвестиционным банком, Азиатским и Африканским банками развития). Фактического материала было столь много, что я тогда же принял решение писать кандидатскую диссертацию. Ректорат Финансового института выделил мне научного руководителя — Владимира Сергеевича Геращенко. И мы стали работать над темой «Мировой банк». С человеком, участвующим в его создании! Именно он в 1944 году готовил документы для делегации советского Правительства участвующей в Бреттон-Вудской конференции, создавшей мировую валютную систему и формулировал позицию Советского Союза на переговорах по созданию Международного валютного фонда и Международного Банка реконструкции и развития (Мирового банка). Работать с Владимиром Сергеевичем было безумно интересно! И если вначале я достаточно формально относился к этой работе, понимая, конечно, что защитившись, повышу свой статус, смогу претендовать на повышение по службе, то вскоре я реально увлекся темой. К сожалению, к тому времени я был достаточно занят на работе, чтобы уделять научной деятельности необходимое количество времени. Много аспирантов было

и у В. С. Герашенко. Так что работа продвигалась медленно. Через год, когда я подготовил первые тезисы, произошло событие, кардинально изменившее мою жизнь. В результате я из теоретического специалиста стал практическим банкиром.



### **И. Г. Суворов**

#### **1972–1975**

Экономист, старший экономист отдела международных валютных организаций и банков валютно-экономического управления (ВЭУ) Правления Госбанка СССР

#### **1975–1980**

Старший экономист, старший консультант, главный эксперт, заместитель начальника отдела загранучреждений валютно-экономического управления (ВЭУ) Правления Госбанка СССР. (С 1977 г. — ГВЭУ Правления Госбанка СССР)

#### **1980–1985**

Заместитель генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка

#### **1986–1991**

Заместитель начальника управления по контролю за деятельностью

### **Сингапур**

В середине 1975 года серьезный экономический спад в мировой экономике получил свое развитие в Юго-Восточной Азии. Затронув в первую очередь операции с недвижимостью, строительством, судоходным делом (шипинг), промышленным производством, а затем и торговлю, т. е. то, чем особенно активно занималось отделение Московского народного банка в Сингапуре.

Вскоре в прессе появились первые статьи о трудностях некоторых клиентов нашего Банка. Трудности этих компаний, как следствие кризиса, были связаны с задержками в погашении кредитов, в том числе и советскому банку. Эта информация не прошла мимо внимания руководящих органов в Москве. А главным из них был, конечно, Центральный комитет КПСС, который потребовал от Госбанка СССР доклада о создавшемся положении в нашем Банке в Сингапуре.

Для выяснения положения дел оперативно была создана высокопоставленная комиссия специалистов из Госбанка и Внешторгбанка СССР, во главе с Юрием Александровичем Ивановым, председателем Внешторгбанка СССР. В состав делегации вошли такие высококлассные специалисты как: Альберт Георгиевич Воронин, Томас Иванович Алибегов, Галина Аполлоновна Титова, Валентин Дмитриевич Буденный и другие. Делегация вылетела в Сингапур в марте 1976 года и работала там с перерывами практически год.

Для поддержки работы комиссии и анализа собранных материалов понадобилось создать группу специалистов в Москве. Я уже около двух лет работал в Отделе загранучреждений, занимаясь совзагранбанками, и тоже попал в эту группу.

Для этого меня вызвали из отпуска, т. к. я в это время спокойно катался на горных лыжах на Чегете. Мобильных телефонов не было, но меня нашли. В конце марта 1976 года я был уже в Москве. Начальником ВЭУ тогда был Герман Иванович Скобелкин, а его замом — Альберт Георгиевич Воронин, очень известный специалист, много лет проработавший в Московском народном банке в Лондоне и в отделении Банка в Бейруте, которого я считаю

загранбанков Внешторгбанка  
(Внешэкономбанка) СССР

**1991–1997**

Управляющий Сингапурским  
отделением Московского  
народного банка.  
Директор Московского народ-  
ного банка

**1997–2005**

Председатель — Главный  
исполнительный директор  
Московского народного банка

**2005 — наст. время**

Председатель — Главный  
исполнительный директор  
ВТБ Банк Европа.

своим первым учителем в практическом банковском деле. Скобелкин вызвал меня к себе и объявил, что надо заняться проблемой Сингапурского отделения Московского народного банка.

Информации и документации действительно поступало много, ее нужно было разбирать, анализировать и по результатам анализа писать докладные записки руководству. Баланс Банка рассматривался в деталях за несколько лет. Требовалось создать реальную картину происходящего в Банке, а кризис на рынке продолжал развиваться. Надо сказать, что Сингапурское отделение Моснарбанка к тому времени было довольно большим: его баланс составлял свыше миллиарда американских долларов. У него был широкий набор клиентов в разных отраслях экономики. Естественно, каждый клиент имел местное название, а иногда и ряд других имен, а также много связанных компаний, тем самым вся сложившаяся картина представля-

ла собой в прямом и переносном смысле «китайскую грамоту», трудную для понимания! Разобраться в ней человеку, до этого реальным банковским делом не занимавшемуся, было чрезвычайно трудно.

Работу инспектирующей группы стали подкреплять командами специалистов разного профиля из Госбанка и Внешторгбанка. Посылали их в Сингапур на срок от двух до шести недель.

Бывший руководитель Отделения Вячеслав Иванович Рыжков после возвращения из Сингапура в конце 1975 года все это время находился в Москве. Срок его пребывания в Сингапуре закончился еще до начала всей этой истории, и он ждал нового высокого назначения. Руководителем в Банке остался его заместитель — Сергей Антонович Овсейчик. В январе 1977 года руководителем Отделения был назначен Виктор Владимирович Геращенко, работавший до этого Председателем другого советского заграничного банка — Ост-Вест Хандельсбанка во Франкфурте-на-Майне и ранее Управляющим Отделением Московского народного банка в Ливане.

Выводы комиссии эволюционировали в процессе проверки, было несколько докладов в ЦК. Там нас курировал заместитель руководителя экономического отдела Николай Федорович Лобачев. Руководителем отдела ЦК тогда был Борис Иванович Гостев. Размер сомнительных кредитов Банка рос пропорционально развитию кризиса в Юго-Восточной Азии, соответственно росла и вина бывших руководителей Банка. В результате было признано, что около трети баланса Банка следует рассматривать как сомнительную и плохую задолженность. Информация об ухудшившемся финансовом положении Банка в Сингапуре просочилась на рынок, что привело к закрытию на него депозитных линий местных и других западных банков, и привлекать финансовые ресурсы для работы Банка приходилось из Москвы.

Такое положение дел сильно беспокоило кураторов из ЦК КПСС, и Госбанку СССР было дано жесткое указание минимизировать потери в возможно короткие сроки и восстановить нормальную деятельность Банка, занимаясь впредь в основном финансированием торговли между СССР и Юго-Восточной Азией. На экономическое развитие Сингапура велено было внимания не обращать. Дело в том, что Банк, как и вся экономика в этом регионе, попали в неблагоприятный экономический цикл и стоило подождать, чтобы проблемная задолженность превратилась в нормальную и Банк снова вышел на рентабельную работу. О чем постоянно говорил Геращенко и что он собственно под разными предложениями делал, пока руководил Сингапурским отделением Московского народного банка.

В сентябре 1976 года по результатам отчета комиссии проверяющих и по результатам обсуждения отчета комиссии в ЦК КПСС материалы были переданы в Прокуратуру СССР. В них, в качестве виновных, Председатель Госбанка СССР М. Н. Свешников указал своего заместителя Юрия Алексеевича Балагурова (курировавшего заграничные банки), руководителя ГВЭУ Г. И. Скобелкина, Председателя Московского народного банка С. А. Шевченко, а также бывшего руководителя Отделения банка в Сингапуре — В. И. Рыжкова.

После этого мне приходилось уже работать в двух направлениях: обрабатывать приходящие документы для Правления Госбанка и ЦК КПСС, а также параллельно материалы для Прокуратуры.

В феврале 1977 года я впервые на месяц выехал в Сингапур и познакомился с многочисленными людьми и структурами, которые мне были уже хорошо известны по присылаемым бумагам. К тому времени комиссия проверяющих уже практически завершила свою работу. Дальше до 1980 года эти поездки стали регулярными, я летал туда два-три раза в год по две-три недели. Благодаря тому, что я видел ситуацию с двух сторон, я быстро стал в Москве ведущим специалистом по Сингапуру. Тогда же произошло становление меня как банковского специалиста, я стал разбираться в практическом бизнес-процессе. Понял я и проблемы нестыковки советской плановой и рыночной экономик. Стало ясно, что в СССР механизма оценки качества работы структур, работающих в рыночных условиях (в частности совзагранбанков), не было. В результате работники прокуратуры искали вину наших коллег на базе Уголовного кодекса РСФСР, жестоко карающего спекуляцию и любые формы предпринимательства.

Так как сверху шло настоятельное требование быстро разобраться с виновными, прокуратура вскоре закончила свою работу. Дело было передано в суд. В связи с важностью происшедшего процесс проходил в Верховном суде СССР. Госбанк предъявил Сингапурскому отделению Моснарбанка иск на сумму возможных потерь. Главным представителем банка на процессе (истцом) был его главный бухгалтер Иван Васильевич Красавин. Я также представлял в суде истца как технический ассистент. Провести в суде мне пришлось почти целый год, приходя туда на все заседания

практически ежедневно. Юристом Госбанка СССР по международным вопросам тогда была Галина Аполлоновна Титова, она также участвовала во многих заседаниях, с ней мы неоднократно выезжали и в Сингапур.

Для определения вины обвиняемых и в первую очередь Рыжкова прокуратуре следовало найти подходящую статью в УК РСФСР. И вот тут проявило себя несоответствие экономических систем и свойственных им законодательств, в первую очередь экономического права. Первое пополнение следователя по особо важным делам... было применить статью «корысть», однако доказательств собрать не удалось. Не нашли и случаев взятка.

Тогда назначили нового «куратора» дела — члена Верховного Суда Константина Бризе, у которого был настрой непременно найти вину. Он очень много работал, много задавал вопросов и мне — пытался разобраться в сути «преступления», понять, за что зацепиться. В результате он пошел по пути определения невернувшихся и абсолютно неперспективных кредитов, на которых стояла подпись Рыжкова, что для следователя было равнозначно нанесению им конкретного убытка банку. То есть новая вина, инкриминируемая Вячеславу Ивановичу Рыжкову, звучала как «злоупотребление служебным положением», а другим — «преступная халатность». Какие-либо другие статьи УК РСФСР притянуть не удалось.

Хорошо помню, как на последнем заседании в сентябре 1977 года Верховный суд СССР вынес суровый приговор в адрес обвиняемых. В адрес Госбанка СССР было вынесено частное определение. Суду была явно поставлена задача быстро и строго наказать «расхитителей социалистической собственности» и сделать процесс показательным по жесткости. Необходимо рассказать еще об одном участнике этой драмы. У Рыжкова был заместитель — китаец Тео. Очень амбициозный банкир. Пришел он к нам из местного «United Overseas Bank» (UOB). Одного из трех крупнейших банков Сингапура, возглавляемого семьей Ви Чо Йо. Кстати, глава семьи возглавляет банк до сих пор, и я с ним регулярно встречаюсь с 1977 года. Так вот этот Тео в 70-х годах был его правой рукой. Но в какой-то момент, почувствовав силу, он начал пытаться занять в банке особое место, самостоятельно руководя им, фактически противопоставляя себя владельцу банка. Но банк-то семейный, а он, нанятый управляющий, конфликт интересов не мог не привести к разрыву. Происходило это в 1971 году, когда открылось Отделение нашего банка. Стали искать местного специалиста и вышли на Тео. Следует заметить, что аудиторы Peat Marwick Mitchel сразу сказали, что кандидат сильный, знающий, но для нового молодого банка не подходит — у него высокий статус руководителя крупного банка. Он сможет создать нам бизнес, но им трудно будет управлять. Они добавили: «У вас просто нет на это профессионального человека, хорошо понимающего азиатские реалии!» В Советском Союзе до этого действительно никто в Сингапуре, да и Азии в целом, в банковском секторе не работал, кроме как в Отделении банка

в Шанхае, но это было еще до Второй мировой войны. Такое же опасение высказал и ряд иностранных банкиров, к которым обратились за советом. Против назначения Тео были и сотрудники-англичане в Моснарбанке в Лондоне. Кстати и планировалось сначала открыть представительство, а не банк. Несмотря на имеющиеся опасения в Москве, было принято решение о назначении Тео заместителем управляющего Отделением.

Тео воспользовался случаем и стал доказывать своим прежним и новым хозяевам, на что он способен. Баланс банка стал расти неимоверными темпами! Сингапурское отделение было открыто в ноябре 1971 года, а в 1973 году его баланс составлял уже свыше миллиарда долларов США. В том же году в нем работало 185 человек. По объему операций и по их направленности оно перегнало головной банк в Лондоне! Конечно, Вячеслав Иванович сам бы это сделать не смог. Видимо, Тео при этом имел и собственные интересы, но, по крайней мере, в тот момент (до возникновения кризиса) это ни в коей мере не наносило ущерба Банку. Первым Тео почувствовал и кризис. Клиентам, которые уже не могли совершать выплаты по кредиту, он выдавал новые средства для покрытия процентных платежей. Банк, в результате, наращивал свою прибыль за счет этих перекредитований. И об этом мы узнали слишком поздно!

Кризис в Юго-Восточной Азии разрастался и стал настолько глубоким, что многие компании Сингапура и Малайзии становились некредитоспособными. И именно тогда информация прошла в прессу. Началось все с холдинга Амоса Доу, взявшего у нас кредитов на сумму свыше 200 млн сингапурских долларов. Но первым судебное дело против него начал не наш банк. Корреспонденты посмотрели, кому еще должен холдинг, и так имя Моснарбанка попало в сингапурские газеты. После этого информация быстро дошла до Москвы, поднялся шум, о котором упоминалось выше. До этого ни сотрудники Отделения, ни кураторы и руководители в Лондоне и в Москве до конца не понимали глубину проблемы, с которой они столкнулись. Даже назначаемый на должность руководителя Отделения в начале 1976 года Овсейчик спокойно приступил к работе, не представляя масштаба существующей проблемы.

Тео при разборе причин кризиса не смогли ничего инкриминировать. В первую очередь потому что привлекать к ответственности его пытались, естественно, не по нашим, а по сингапурским законам. Так что до суда дело не дошло. Тем более что полномочия Тео не были должным образом оформлены, а он действовал расчетливо и, как правило, заручался подписью Управляющего. Все это не дало нам оснований вести дело против него. Мы подготовили документы, передали их в суд, но хода делу не дали, и угроза открытия дела висела над Тео до самой его смерти (надо сказать, что человек он был достаточно пожилой). Более того, мы забрали у него паспорт, и он лежал в сейфе в банке. Материала было на него достаточно, чтобы испортить ему дальнейшую жизнь, но недостаточно, чтобы быть уверенным в перспективе устраивающего нас судебно-

го решения. Суд сингапурский — не советский, указания ЦК КПСС на него не действовали, дело надо было еще выиграть! Тео же не был богатым человеком, чтобы компенсировать ущерб, нанесенный банку. Так что его судебного преследования мы не начинали из-за опасения вынести наружу большое количество проблем, которые неизвестно как отразились бы и на репутации Банка.

После вынесения приговора сотрудники Отделения и наша группа в Москве продолжали работать по возврату долгов. Как я уже говорил, Виктор Владимирович Геращенко, несмотря на указания из Центра поскорее ликвидировать все проблемы любыми средствами, пытался всеми силами поддерживать и развивать бизнес банка. И итоговые потери, благодаря такой политике и упорной, кропотливой многолетней работе, были значительно уменьшены. Правда, Геращенко неоднократно критиковали за «неэффективное выполнение указаний ЦК КПСС»

Но факт остается фактом: политика Геращенко привела к тому, что потери Банка были сокращены почти в три раза! А некоторые кредиты возвращаются до сих пор.

В частности, хотелось вспомнить о его «самоуправстве» в работе с крупным бизнесменом Энг Тенг Фонгом (Ng Teng Fong). Он по-крупному занимался недвижимостью и, конечно, сильно пострадал от кризиса. Много он был должен и нам. По правилам, установленным в Москве, его следовало «добывать»! И уж тем более не помогать, выдачей новых кредитов под залог недвижимости.

В самом престижном районе Сингапура, в самом его центре, на пересечении главных улиц Orchard и Scots Road стоит знаменитый отель Good Wood Park Hotel, построенный англичанами еще в XIX веке. В большинстве фильмов, сюжет которых происходит в Сингапуре, он присутствует. Так вот у Энг Тенг Фонга рядом с отелем было два участка под строительство. Один из объектов финансировался нами еще до кризиса.

Как я уже говорил, бизнесмен стал самым большим нашим должником. Кризис дожал его до предела. Он был вынужден прекратить все свои работы и был на грани банкротства. Должен Энг Тенг Фонг был и другим банкам.

И вот в 1979 году он пришел к Геращенко и предложил план, после исполнения которого он готов был расплатиться не только с долгами, но и с процентами по ним. И даже заплатить все штрафные проценты. Но предварительно ему необходимо было купить небольшой участок между двумя уже принадлежащими ему площадями. На это требовалось около 35 миллионов долларов. Бизнесмен планировал на объединенном участке построить комплекс, который будет стоить более миллиарда долларов.

Эту небольшую (относительно дохода) сумму ему в период кризиса не давал **никто!**

А Геращенко, поразмыслив, средства предоставил. Конечно, он советовался с коллегами, даже я из Москвы приезжал смотреть участок. Но от-

ветственность на Викторе Владимировиче лежала единоличная! За то решение тогда нас сильно критиковали! Но комплекс был построен и стал стоить около двух миллиардов! Энг Тенг Фонг выполнил свои обещания и полностью рассчитался с банком. И мы с ним работаем до сих пор. Но сейчас это уже четвертый по богатству человек Сингапура.

Сократились сомнительные задолжности гр. Нг Тенг Фонга, в том числе полностью погашена задолжность по личному счету в сумме 36,0 млн. синг. доллара по которому имелось недостаточное реальное обеспечение.

Справка о результате проверки. 1983 г.

Известный же в Азии коммерческий комплекс Far East Plaza по праву мог бы носить имя В. В. Геращенко!

Тем временем Рыжкова этапировали в лагерь, где он провел более двенадцати лет. Вячеслав Иванович подавал апелляцию, ему отказали. Мы же активно занимались организацией в Юго-Восточной Азии судебных процессов против должников. Для успешного проведения этих процессов нам были необходимы живые свидетели, в первую очередь главный — руководитель банка. Тем более на показания Тео мы рассчитывать не могли — неизвестно было, как он себя поведет при этом. А на кону стояли огромные средства! В этой ситуации по инициативе Геращенко появилась петиция Госбанка СССР в ЦК КПСС и Президиум Верховного Совета о целесообразности использования Рыжкова как нашего свидетеля в судебных процессах против должников Банка. Письмо подписала группа товарищей. И в этих высоких организациях оказались разумные люди, они дали ход документу и согласие было получено.

После этого у Рыжкова стали активно брать показания, их нотариально заверяли и использовали при выдвижении исков. Здесь уже было много работы у Титовой, меня, наших сингапурский адвокатов, в частности Дениса Ли, брата премьер-министра Республики Ли Куан Ю. Мы периодически встречались в Бутырке с Рыжковым, опрашивали его, составляли протоколы, переводили их на английский язык. Любопытно, что вначале руководство тюрьмы не могло решить, где нам проводить эти встречи. Наконец предложили это делать в красном уголке. Я участвовал в таких встречах два или три раза.

После объявления приговора многие должники вздохнули спокойно, надеясь уже отбиться от претензий банка, после же появления показаний Рыжкова возвраты кредитов ускорились. Тем более что и мы к тому времени сумели неплохо узнать ситуацию.

Проблемы возникали с кредитными делами, не надлежащим образом оформленными. Таких было немало. Зачастую вначале выдавали кредиты, а потом Тео пачками готовил бумаги и приносил их на подпись Рыжкову. Что было, безусловно, серьезным нарушением. Мне представ-

ляется, что у Тео был личный четкий учет и контроль, чего не скажешь в целом о Банке.

Трудно было работать с долгами холдингов Амоса Доу (Группа «Мосберт») и Эдди Вонга («Группа Эдди Вонг»), входящих в тройку крупнейших наших клиентов. Вместе с уже упоминавшимся ранее бизнесменом Энг Тенг Фонгом.

«Мосберт» полетел первым. У компании было много недвижимости разбросанной по всему миру: в Юго-Восточной Азии, в Канаде, и Латинской Америке, в Австралии...

Эдди Вонг располагал недвижимостью в основном в Гонконге и Сингапуре. Ему принадлежал также «Pacific Atlantic Bank» в Панаме. И он занимался активно шиппингом. У нас даже оказались заложенными его акции курортной компании «Hong Kong resort» на самом большом острове Гонконга Лан Тау, владеющей значительной частью этого острова. Когда мы оформили залог, английские власти (Гонконг был тогда под английской юрисдикцией) не разрешили нам оставить их в своей собственности, а заставили продать указанным ими фирмам. Позже на «нашей земле» был построен крупнейший в регионе аэропорт Лан Тау, а остров теперь соединен с материком мостом.

Эдди Вонг выбрал известную тактику защиты — нападение. Не желая отдавать долги, он начал с нами судиться. Обвиняя нас в подрыве его бизнеса. Один из самых сложных судебных процессов Банк вел с Эдди Вонгом в Гонконге, где В. В. Геращенко и Дэнис Ли защищали интересы Банка против попыток Эдди Вонга нанести дополнительный ущерб Банку. Он, кстати, до сих пор жив и ведет бизнес.

Через некоторое время меня сделали старшим группы и ко мне в 1979 году пришел на работу совсем молодой сотрудник Алексей Чернов, который также стал заниматься анализом документов Сингапура, выезжать туда для сбора материалов и оказания практической помощи. И, собственно, он тоже вырос как специалист на работе с этим банком.

Все это время мы о ходе реализации программы выхода из кризиса докладывали руководству Госбанка СССР, который с осени 1976 года возглавил Владимир Сергеевич Алхимов. Конечно, о своей диссертации я уже не думал! Работы было очень много. В 1977 году Госбанком СССР было принято решение проводить регулярные проверки всех заграничных банков, и мне, как одному из специалистов, пришлось участвовать и в них. Так я проработал в ГВЭУ без отпуска, но в постоянных разъездах до 1980 года. Став практически частью сингапурской команды Виктора Владимировича Геращенко.

Осенью 1980 года в Сингапуре скончался один из замов Управляющего Отделением — Владислав Михайлович Косолапов. Сердечный приступ у него произошел, когда он ехал на машине с работы домой. Человек он был уже в возрасте, а постоянное напряжение на работе, да и климат Юго-Восточной Азии, не благоприятствовали сердечникам.

Квота местных властей для советских сотрудников в Банке была четыре человека. Кроме Геращенко и Косолапова в Сингапуре тогда работали Александр Георгиевич Рыченков (сейчас он работает в Центральном банке РФ) и Абики Варганович Хштоян, которые до этого набирали опыт работы в Лондоне. Оставшись втроем, работать в Отделении стало еще более сложно, и Виктор Владимирович поставил вопрос об оперативной замене. Стали искать подходящую кандидатуру. Я был всегда под рукой, до 1980 года у меня был серьезный недостаток — я был холост! Пять лет не ходил в отпуск, и у меня просто не было времени обустроить личную жизнь!

После решения семейной проблемы Геращенко запросил меня в штат, так как мне не требовалось времени, чтобы быстро включиться в работу. Однако я еще был нужен Госбанку в Москве, и меня не хотели первое время отдавать. Но в конечном счете Виктор Владимирович настоял на своем. Тем более что в Москве уже профессионально подросла моя замена: Чернов и некоторые другие сотрудники. Так в ноябре 1980 года я стал заместителем Генерального управляющего Сингапурским отделением Московского народного банка. Отвечал я за кредитную работу: кредитование новых клиентов и выяснение отношений со старыми. Надо сказать, что весь период моего пребывания в Сингапуре главной задачей, стоящая перед Отделением, была по-прежнему ликвидация последствий кризиса. Новым бизнесом заниматься было можно, но у нас были жесткие ограничения; в частности, нельзя было кредитовать недвижимость, промышленность, шиппинг и ряд других направлений. Но надо знать Виктора Владимировича, чтобы понять, насколько пунктуально он будет выполнять эти требования. Геращенко сразу сказал, что мы будем заниматься тем, чем выгодно, поскольку — мы нормальный банк. Им в Центре все равно не видно, как здесь более эффективно снижать потери и восстанавливать престиж Банка. В конце 1981 года закончился срок работы у Геращенко (обычно совслужащие работали по 4 года). Он вернулся в Москву, где за самостоятельность в принятии решений Виктора Владимировича подвергли критике. Как всегда, нашлись «доброжелатели» и доложили по инстанциям, что Геращенко не выполнял решения ЦК КПСС по сворачиванию бизнеса Банка в Сингапуре. Вопрос стоял столь серьезно, что было приостановлено назначение Геращенко зампредом Внешторгбанка СССР, он стал руководителем департамента валютных операций. И тут, надо отдать должное, на защиту Геращенко встал ряд товарищей, и в частности, проявила свой железный характер Титова. Галина Аполлоновна, будучи беспартийной, заняла настолько принципиальную позицию, что руководители Госбанка СССР дрогнули. Тем более что все понимали — у нее нет никаких корыстных мотивов защищать Геращенко — Титова всей своей жизнью доказала, что она стремиться только к торжеству правды. И тогда началось переосмысление ситуации. Однако заместителем Внешторгбанка СССР Виктора Владимировича назначили только через год или два, правда, сразу первым.

После Геращенко управляющим Банка в Сингапур назначили Дровосекова. Владимиру Алексеевичу в Сингапуре не нравилось, он там проработал только пару лет до 1984 года. Причем практически сразу после прихода начал готовить себе замену. Я в его поисковый список не входил, будучи молодым специалистом — мои коллеги были на 10–15 лет старше. К нам вызвали первым замом Валентина Дмитриевича Буденного, имеющего опыт работы в Иране. В начале 1984 года он сменил Дровосекова. Я продолжал работать на своем участке. В том же году истек срок моего нахождения в банке, однако оказалось, что замену найти сложно, а я хорошо ориентировался в сложных вопросах функционирования Отделения. В результате мне стали продлевать срок пребывания, вначале по полгода, потом по три месяца и так продолжалось почти два года. Уехал я в Москву только осенью 1985 года.

В 1977 году Управление заграничных банков перевели из Госбанка во Внешторгбанк. Куда я и пришел заместителем начальника управления по контролю за деятельностью заграничных банков (УКодЗ). Тогда же я стал членом наблюдательного совета Моснарбанка в Лондоне. Начальником управления был Владимир Георгиевич Малинин, работавший до этого в Лондоне, Бейруте и Люксембурге. В 1988 году после реорганизации Внешторгбанка СССР во Внешэкономбанк Малинин был назначен зампредом Банка, а вместо него моим начальником стал Олег Иванович Лапушкин, также до этого работавший в Лондоне и Бейруте.

### **Снова Сингапур**

Я проработал во Внешэкономбанке до июля 1991 года, когда меня вновь направили, но уже управляющим, в почти родное Сингапурское отделение. Буквально через три недели после моего приезда в Сингапур в Советском Союзе случился августовский путч. Про нас сразу забыли, но жизнь и работа в Банке продолжалась.

В том же году произошло еще одно интересное событие. 19 ноября мы готовились отпраздновать 20-летие образования Отделения. На торжественный прием были приглашены большие гости, руководители страны, по крайней мере, возглавляющие финансовый сектор экономики Сингапура. На юбилей приехали уже председатель Госбанка СССР В. В. Геращенко и Председатель Московского народного банка Александр Петрович Семикоз. По поводу этого события была выпущена специальная юбилейная медаль.

Накануне мероприятия мы втроем (Геращенко, Семикоз и я) пошли поужинать в мужской компании. Было о чем поговорить, поэтому в резиденцию, где все мы жили, вернулись только в начале двенадцатого. Там увидели явное оживление. Время было напряженное, и мы держали специальную охрану. Ее ввели после того, как Банк начал в судебном порядке взыскивать с клиентов просроченные долги, и нам по этому поводу постоянно шли угрозы. После начала войны в Афганистане охрана

была усилена, а после чеченских событий на заборе появилась еще защитная решетка.

Сообщение о том, что меня срочно ждут в местном Центральном банке<sup>1</sup>, передал взволнованный охранник. То, что меня ищут уже с 9 часов вечера, подтвердила также моя жена. Тут же раздался звонок от дамы, возглавляющей подразделение Центрального банка Сингапура, курировавшее наш банк. Мне было указано немедленно вместе с главным бухгалтером, взяв в банке соответствующие бухгалтерские книги, приехать в Центральный Банк. Я возмутился: «Вы, что, с ума сошли! Двенадцать ночи! Что случилось?» Мне ответили, что сказать ничего не могут, но ждут немедленного появления.

Я начал советоваться со своими начальниками, что делать. Как мы узнали чуть позже, из Америки шла волна, направленная на закрытие совзагранбанков. После распада СССР, американцы выставили это в качестве одного из условий оказания финансовой помощи новой России. Американцы воспринимали эти банки как канал, который они не могут контролировать. Решение было принято, его провели через Межгосударственный экономический комитет, возглавляемый И. С. Силаевым.<sup>2</sup> Американцы просто на него надавили, и он подписал необходимые бумаги. Дело было оформлено как пожелание «большой семерки». В ней США на рабочем уровне представлял человек из Госдепа. И именно он проводил эту «антисоветскую» линию среди коллег из «G7». Навязать свое решение им, видимо, было несложно. 18 ноября Банком Англии было принято решение закрыть Московский народный банк. Это решение было согласовано с Центральными Банками Франции и Германии. Они должны были закрывать наши банки Eurobank (Евробанк в Париже) и Ost-West Handelsbank (Ост-Вест Хандельсбанка во Франкфуртена-Майне) на следующий день. Более мелкие совзагранбанки в Австрии, Люксембурге, Швейцарии тоже подлежали закрытию.

Что же произошло дальше? Разница во времени между Лондоном и Сингапуром — 8 часов. В 9 часов вечера в Сингапуре в Лондоне было только еще 1 час дня. Именно тогда информация о принятом Банком Англии решении пришла в Центральный банк Сингапура. Без закрытия местного отделения приниматься за лондонский Моснарбанк было нельзя, поскольку на практике во избежание судебных исков банк закрывают сразу и во всех странах его присутствия одновременно. Ошибка англичан состояла в том, что они забыли (или не посчитали нужным) предварительно посоветоваться с сингапурскими коллегами. А зря! Именно это и сыграло ключевую роль. Сингапур — это бывшая колония Великобри-

<sup>1</sup> Центральным банком в Сингапуре обычно называют Валютные власти, т. н. MAS Monetary Authority of Singapore. Существует также Эмиссионный центр — Board of Commission of Currencies (*прим. авт.-сост.*).

<sup>2</sup> Все было организовано стремительно. Силаев был назначен председателем нового комитета и премьер-министром Экономического сообщества, объединившего суверенные республики буквально за несколько дней до этих событий — 14 ноября 1991 года. Следует добавить, что ни комитет, ни новый «премьер» не обладали какой-либо реальной властью (*прим. авт.-сост.*).

тании, и как все «бывшие» она имела специфические отношения с метрополией.

Сингапур восстал! Сингапурские власти не были посвящены в планы «семерки» по закрытию заграничных банков и не были готовы к финансовым последствиям закрытия банка в Сингапуре. Они очень заботились о репутации своего финансового центра и понимали, что не согласованное с ними решение о закрытии Отделения Моснарбанка может привести к финансовым потерям в Сингапуре, в том числе и за счет Главной конторы в Лондоне. С какой стати они должны нести потери?! Весь вечер (пока мы ничего не знали), а потом и ночь они лихорадочно решали, как им избежать принятия неблагоприятного для Сингапура (и для нас, конечно) решения.

Мы тоже совещались — ехать нам в Центральный банк Сингапура или нет. У нас раздавались звонки через каждые десять минут, нам уже предлагали предоставить машину. Наконец меня благословили, и я поехал разбираться, с инструкцией постоянно держать руководство в курсе дела. Прибыл я туда в час ночи, и до трех мы анализировали ситуацию. Постоянно я поддерживал связь с Геращенко и Семикозом. Они же начали названивать в Москву и Лондон. У Александра Петровича были хорошие отношения в Банке Англии — он взял его на себя. Виктор Владимирович начал искать через приемную правительства Гайдара (ставшего вице-премьером России за десять дней до этого — 7 ноября). В Москве тогда было 9 вечера. Сингапурским утром нашли Егора Тимуровича. И он пообещал вступить за совзагранбанки. В результате договорились с Банком Англии, что в случае если Гайдар даст официальное поручительство за Моснарбанк, его не будут закрывать. Там работали также разумные люди, понимающие последствия подобных политических решений.

Все это, напомним, происходило на фоне подготовки большого юбилейного приема! Наши сингапурские кураторы из Центрального Банка требовали, чтобы я вызвал ночью дилеров и поручил им, учитывая разницу во времени, стягивать все свободные ресурсы в Сингапур для поддержания ликвидности. Ночь выдалась та еще!

Два дня мы очень активно работали в Сингапуре, Лондоне и Москве и, конечно, ожидали результатов заступничества российского правительства. Банк Англии, после представления Сингапурского Правительства, при этом жестко заставлял нас сделать все, чтобы обеспечить безопасность Сингапура, в случае если запланированные действия будут произведены.

Днем 19 ноября мы с Геращенко и Семикозом должны были идти на прием к министру финансов Сингапура, который одновременно являлся Председателем Центрального Банка и который еще был не в курсе происходящих ночью событий. Кураторы указали нам, чтобы мы ничего ему о сложившейся ситуации не говорили. Понимали они и то, что нельзя отменять прием — на него приглашено все местное «комьюнити». И это в конце концов тоже сыграло свою роль в положительном итоге этой истории.

В результате Банк Англии принял решение отложить закрытие Московского народного Банка на два дня! Этих дней нам хватило, чтобы выстроить защиту и не допустить закрытия наших банков за границей. Так что в те ноябрьские дни 1991 года заграничную банковскую систему России фактически спас от разрушения Центральный банк Сингапура! 19 ноября был большой прием. Собралось много клиентов, партнеров — руководителей местных банков. Были приглашены первые лица Валютных властей страны. По договоренности с кураторами мы никому не сообщали о произошедших событиях. Но в душе у нас всех было беспокойно — процесс в Москве и Лондоне развивался. Тем не менее, юбилей прошел на хорошем уровне.

На следующий день мы получили письмо от Валютных властей страны о том, что начинается комплексная проверка банка. Буквально сразу после прихода письма в банке уже работала большая комиссия (около 15 человек!). Стало понятно, что проверка необычная — в банке фактически была введена временная администрация. Управление им неформально, но полностью перешло к представителям Валютных властей Сингапура. Это означало, что ни один платеж без их визы теперь пройти не мог! Целью проверяющих было накопление валютных средств на счетах нашего банка. В этой связи из банка должен был уходить только минимум денег. У нас создавались резервы, чтобы банковская система Сингапура не пострадала в случае нашего банкротства. Работа же банка при этом фактически остановилась.

Приведу только один пример. В нашей резиденции для охраны была построена сторожевая будка. В ней прохудилась крыша, что представляло естественные неудобства сотрудникам, кстати, местным жителям. Надо было провести работ всего на каких-нибудь 500 сингапурских долларов. Целый месяц нам не давали этого сделать, считая данную трату не входящей в число необходимых.

Все банки в Сингапуре знали о нашем положении, о том, что в банке фактически введена временная администрация. Банки закрыли на нас все депозитные линии, мы не могли привлекать ресурсы и у нас очень жестко стоял вопрос с ликвидностью. Клиенты страдали от задержек нами платежей, но терпели. Они были привычны к кризисам и стоически переживали временные трудности.

Цена на недвижимость здесь циклично падает раз в десять лет. Все помнили последний экономический кризис 1985–1986 годов. Мы его, учитывая опыт середины 70-х, прошли очень легко. Банк абсолютно не пострадал — даже резервов создавать не пришлось.

В середине 80-х годов обанкротилась большая промышленная компания «Pan Electric». Ее кредитовали практически все банки Сингапура. К счастью, мы вновь оказались в тот момент в стороне.

Наша новая ситуация усугублялась тем, что главный акционер Моснарбанка — Внешэкономбанк обанкротился и не мог ничем помочь. И если в Лондоне Банк Англии закрывал на это глаза, понимая, что ситуация по-

литическая, а не коммерческая, то сингапурские власти стали на формальную позицию, требуя нас ответить, когда у банка появится дееспособный акционер. Так что мне пришлось регулярно этот же вопрос переадресовывать Центральному банку России. Следовало срочно переоформлять акции.

Такое решение было принято в феврале или марте 1992 года. Нашим акционером стал Банк России. Для этого заместитель председателя Банка России Дмитрий Владиславович Тулин несколько раз приезжал в Сингапур, встречался с Валютными властями, давал обещания не бросать нас на произвол судьбы.

Банк России начал оказывать нам финансовую поддержку уже в декабре 1991 года, так что стало возможным на что-то надеяться.

А проверка продолжалась до 23 марта 1992 года! После этого мы наконец вздохнули спокойно!

За период с августа 1991 года банк значительно усох. Баланс сократился, наверное, вдвое. Значительно уменьшился объем операций. Хорошо, что достаточно лояльными оказались наши клиенты. Они с нами пережили уже не один кризис и понимали, что все бывает.

С конца марта 1992 года мы начали восстанавливать банк. То, что нам разрешили работать, проведя через такое чистилище, теперь было для других банков хорошей рекомендацией. Они начали возобновлять операции с нами.

Рутинная, напряженная работа по восстановлению и укреплению банка продолжалась полтора — два года. После этого мы вышли на уровень августа 1991 года. Однако оставались проблемы с ликвидностью, так как мы лишились поддержки государства, после ликвидации централизованной системы руководства банковской системой. Фактически развалилась социалистическая система и ее экономическая организация СЭВ. Страны, входящие в СЭВ, мы также еще недавно обслуживали.

Централизованного направления бизнеса в банк мы лишились, перестав эксклюзивно обслуживать внешнюю торговлю страны. Перед нами встала дилемма: что делать и как жить дальше?!

Банк России готов был какое-то время поддерживать нас финансово, но рекомендовал нам быстрее искать свою нишу для работы в рыночных условиях. У него самого было достаточно проблем.

Чем мы и занялись. Фактически нужно было трансформировать социалистический советский банк в капиталистический международный банк. И хотя Московский Народный Банк с 1915 года работал на Западе, пуповина, связывающая нас с Советским Союзом, обеспечивала банку стабильность. Когда пуповина была перерезана, мы поняли, чего лишились!

В первую очередь требовалось выработать долгосрочную реалистичную стратегию своей деятельности, определить, какой бизнес развивать ближайшие пять, а лучше десять лет. Под стратегию нужно было подготовить бизнес-план с показателями на каждый год и даже поквар-

тальными. Соответственно этому плану требовалось выстраивать организационную структуру банка. Вся данная работа должна была быть оценена рейтинговыми агентствами с целью утверждения Банка в качестве надежного партнера на рынке. В то время таким агентством, делающим рейтинг нашего банка, было Международное рейтинговое агентство Fitch. Они еще в 1988 году сделали первый рейтинг банка — это был «BBB».

Fitch Ratings было основано Джоном Ноулзом Фитчем 24 декабря 1913 г. как издательство Fitch Publishing Company. Издательство Fitch Publishing Company начинало свою деятельность с публикаций финансовых статистических данных, и одним из клиентов компании была Нью-Йоркская фондовая биржа. Вскоре компания стала признанным лидером в представлении ключевых статистических данных членам инвестиционного сообщества через свои издания.

В 1924 г. для удовлетворения растущего спроса на независимые исследования по финансовым инструментам Fitch ввело широко известную сейчас рейтинговую шкалу от «AAA» до «D». Введенная рейтинговая шкала, в сочетании с глубоким и детальным анализом, проводимым инвестиционными экспертами агентства, быстро завоевала признание и стала ориентиром в принятии инвестиционных решений.

Fitch было одним из трех агентств, которые первыми получили общенациональное признание как статистические рейтинговые организации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США в 1975 г.

Информация с сайта компании

В 1991 году по понятным причинам рейтинг Банка полетел (спустился ниже «B»), после чего его перестали присваивать. Надо было срочно организовывать программу по восстановлению рейтинга, если мы хотели нормально работать. Получить следовало рейтинг инвестиционной категории — «BBB»<sup>1</sup>.

У нас стояла задача уйти от поддержки акционеров и привлекать ресурсы с рынка. В отличие от Лондона, в Сингапуре всегда была местная клиентура, которую мы кредитовали. Но, памятуя о старых ошибках, мы старались меньше связываться с «шипингом» и недвижимостью и упор делали на торговлю. Все больше мы стали обслуживать внешне-торговые операции России со странами региона, стран региона между собой.

<sup>1</sup> BBB — достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях.

B — более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако в настоящее время имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объеме (информация с сайта компании).

Активно включились в финансирование российского ВПК. Азия уже тогда рассматривалась как очень перспективный рынок для «Рособоронэкспорта». Естественно, мы работали и с МАПО, вели переговоры с Малайзией по финансированию ею закупок российских МиГов. Первую сделку, однако, выиграл наш французский сестринский банк — Эйробанк.

Согласно договору, подписанному в Куала-Лумпур 7 июня 1994 г., Малайзия приобретала 18 истребителей МиГ-29, включая два учебно-боевых МиГ-29УБ. Общая стоимость контракта была 560 млн долл. Первые МиГ-29 прибыли в Малайзию в апреле 1995 г., а последнюю машину доставили 5 июня того же года. Этот контракт стал самым крупным заказом ВВС Малайзии и выводил страну на третье место по закупкам российской авиатехники после Китая и Индии (*прим. авт.-сост.*).

В следующих сделках удалось поучаствовать и нам. В том числе и в поставках военной техники в Индонезию. Делать это из Лондона было нельзя по политическим соображениям, англичане традиционно поддерживают конкурентов нашего ВПК, в первую очередь американцев. С местным менеджментом приходится считаться. Сингапурские же менеджеры банка, как и все китайцы, во главу угла ставят получение прибыли. Им все равно: чем и с кем мы торгуем.

Сделав данное направление одним из основных в деятельности отделения, мы подготовили необходимых специалистов и стали лидером в этих операциях.

Вообще в работе с персоналом произошли большие изменения. Общая численность персонала составляла 60–70 человек. В 90-х годах не стало иммиграционных квот Валютных властей (установленных ранее для коммунистических стран) на число российских граждан в штате банка. В 70-х годах это число ограничивалось тремя. В. В. Геращенко в конце 70-х, ссылаясь на сложное положение банка, пробил четвертое место.

В 90-х годах официальных квот не стало, но местные власти продолжали защищать свой внутренний рынок от эмиграции, поэтому каждое приглашение иностранца по-прежнему надо было обосновывать в Министерстве иммиграции. Необходимо было писать на кандидатов объективки, с подробным описанием их должностных обязанностей. Все оформление занимало несколько месяцев.

В 1991 году у меня работали финансовый директор Д. Л. Мозгин, начальник отдела И. Г. Хачатуров и старший экономист В. К. Кузнецов. Увеличивать это число было не целесообразно. В России царил хаос, и новые сотрудники оттуда не могли принести с собой бизнеса.

После окончания контрактов у моих коллег я стал набирать людей под конкретные отраслевые направления. Один человек занимался оборон-

кой, один — торговлей и третий — привлечением валютных ресурсов. Местным же бизнесом занимался китайский менеджмент.

Появился ряд клиентов, занимающихся посреднической торговлей между Россией и Китаем, в частности, металлом, удобрениями, продуктами химической промышленности. А в 2000 году для активизации связей с китайскими клиентами мы сами открыли представительство Банка в Пекине.

Я ездил на заводы «Запсиб», КМК, вел переговоры, знакомился с производимой там продукцией. В основном клиенты покупали сталь и сталепродукты.

В то время мне особенно много приходилось ездить. Я был на всех региональных конгрессах, выставках. В частности, много связей мне давал ежегодный банковский конгресс во Владивостоке. Взаимодействовать следовало с руководителями новых российских компаний и банков, поэтому данную работу я не мог перепоручить никому.

Количество же иностранных клиентов постепенно уменьшалось, банк больше не занимался активной международной экспансией, как во времена Рыжкова. Не считая российских фирм, более 90% клиентов были теперь сингапурские.

Бизнеса же из России в Сингапуре, как не было, так и почти и не появилось. В 70-х — 80-х годах здесь работали совместная компания «Синсов», по обслуживанию советских торговых судов, «Марисско» — совместное предприятие по переработке рыбы да ряд небольших магазинов, продававших электронику, другую технику и сувениры советским морякам. Сейчас появилось, может быть, с десяток мелких российских фирм, перепродающих на родину азиатскую бытовую технику. Для торговли удобением была создана компания «Агросин». Вот и все!

В 1995 году, во время одного из визитов Председателя Банка А. Семикоза мы, обсуждая варианты расширения бизнеса в целом для Банка, пришли к решению создать дочерний банк в Москве. В России налаживалась экономическая жизнь, и оттуда пошли и Европу и в Азию клиенты. В этой ситуации московский «Моснарбанк» мог помочь, как Лондону, так и Сингапуру. Нам нужен был человек, который мог бы его возглавить и захотел бы это сделать. Моим замом в тот момент был Илья Константинович Ломакин. Ситуация у нас явно налаживалась, и энергичный по природе Илья Константинович, не видя большого размаха бизнеса в Сингапуре, стал тяготиться своим местом. Кредитные вопросы, за которые он отвечал, решались уже сами по себе. Ему же нужен был размах, который мы после совета с Александром Петровичем ему и предложили. Вначале Илья Ломакин воспринял предложение как попытку его выслать из Сингапура, но после того, как мы ему объяснили, какие задачи на него возлагаются, он загорелся. Лучше него все равно эту работу никто бы из нас не сделал. Если мы с Семикозом давно жили за границей и не могли уже адекватно воспринимать, что происходит в России, то Ло-

макин был тесно связан с ней и в Москве всегда себя уютно чувствовал, поддерживая с ней постоянную связь, даже когда выезжал на работу в ту или иную страну.

Материально он ничего также не терял. Более того, у него появлялись новые возможности по росту и развитию. Новый банк был вписан в стратегию развития группы Московского банка. Не учли мы тогда только надвигающийся финансовый кризис 1998 года. А кто в 1995 году мог предполагать это?

К середине 1997 года Сингапурское отделение банка перешло на самофинансирование, хотя депозитная линия Центрального банка еще существовала. Но и эта помощь постоянно уменьшалась.

В июле 1997 года руководство Центрального банка приняло решение, что я свою роль выполнил и после отпуска мне предложили переехать в Лондон и возглавить Московский народный банк.

Фактически приступить к выполнению обязанностей я сумел только в октябре. До этого сдавал дела в Сингапуре и принимал в Лондоне. Ситуация в банке в Лондоне была более сложной, чем в Отделении. Коллеги никак не могли разработать свою стратегию, найти свою нишу. По некоторым операциям начались судебные дела. Мы еще в Сингапуре видели, как лихорадит Лондон.

Осенью 1997 года начался азиатский кризис. Оценить его масштабы на первом этапе было очень сложно. Так, на сессии МВФ, проходившей в сентябре в Гонконге, этот кризис не рассматривался как системный. Называли его негативным изменением рынка. Когда же я приступил к работе в Лондоне, он охватил уже почти всю мировую банковскую систему. Но так как Московский народный банк работал в основном с российской клиентурой, его данный кризис не задел, в Сингапуре мы тогда держались достаточно изолированно и тоже не пострадали.

Пострадал только я лично. Пока я занимался приемом-передачей дел в Лондоне и Сингапуре, азиатский кризис развивался столь стремительно, что мои деньги, вложенные в акции в Сингапуре, подешевели в 12 раз!

Отбросил же Московский народный банк вновь назад на два — два с половиной года не азиатский, о котором у нас мало кто знал, а российский финансовый кризис 1998 года. При этом отделение в Сингапуре в силу выстраданной за годы стратегии и приобретенной закалки понесло гораздо меньший урон.

Но что ж делать, нам не впервые приходилось все начинать сначала.

### **Борьба за самостоятельность и за существование**

Кстати, несколько слов об истории возникновения Отделения Московского народного банка в Сингапуре.

Он вначале планировался как отделение Внешторгбанка. По этому поводу в 1971 году даже было принято решение ЦК КПСС. Случилось это

после встречи Премьер-Министра Сингапура Ли Куан Ю с А. Н. Косыгиным. Позже это решение пришлось переделывать, так как Внешторгбанк, в силу его государственной принадлежности, не приняли местные власти.

В сентябре 1970 года я прибыл в Москву после полуночи, рейсом «Аэрофлота» из Каира. Меня встречал почетный караул высоких русских гвардейцев, освещенных прожекторами. Они передвигались подобно роботам и, когда меня попросили поприветствовать их по-русски, отвечали в унисон. Осмотр почетного караула завершился маршем, который был впечатляющей демонстрацией агрессивности и силы. Все это было задумано, чтобы произвести впечатление, и я действительно был впечатлен.

В Кремле я посетил тучного Председателя Верховного Совета Николая Подгорного. Мы провели переговоры за завтраком. Подгорный говорил об улучшении культурных и экономических отношений между странами и не произвел на меня никакого впечатления. На следующий день мы полетели в Сочи, а потом, по гористой дороге, пролегавшей вдоль побережья Черного моря, нас отвезли с нашей дачи для гостей в большой дом отдыха в Пицунде, где нас приветствовал серьезный, но недружелюбный премьер-министр. Косыгин с гордостью показывал нам свою дачу, в особенности крытый бассейн с подогретой водой и большими раздвигавшимися дверями, которые работали от нажатия кнопки. Я провел приблизительно два часа, разговаривая с ним перед обедом...

Он был готов посылать в Сингапур для ремонта все типы судов, включая советские военные корабли. Косыгин добавил, что его заместитель по вопросам внешней торговли посетит Сингапур, чтобы оценить перспективы развития торговли.

Косыгин поразил меня как человек тонкий и многозначительный.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Одной из тем беседы руководителей было создание в Сингапуре большого финансового центра. Советский Союз находился на пути визита Ли Куан Ю в Европу, совершаемой именно с целью привлечения крупнейших европейских банков в его страну.

Н. Косыгин поддержал инициативу г-на Ли Куан Ю, и машина по открытию отделения Внешторгбанка, а в результате Московского Народного банка в Сингапуре закрутилась.

Англичане в Банке были, как всегда, осторожными, поэтому вначале Рыжкову предложили проработать вопрос об открытии представительства Московского народного банка в Сингапуре, но в Москве уже вошли во вкус и Банку было дано поручение сразу открыть в Сингапуре отделение.

Когда отделение было создано, оно сразу попало в деликатное положение: юридически подчинялось Лондону (а значит, там несли за него ответственность), а фактически им руководили из Москвы. Такая ситуация с вариациями продолжалась до 1991 года, да и впоследствии акционеры иногда пытались руководить отделением напрямую.

Неоднократно ставился вопрос и об оформлении юридической самостоятельности сингапурского банка. Первый раз это делал я осенью 1991 года. Когда ситуация на рынке для нас была чрезвычайно тяжелая, Лондон не мог нам помочь и я обратился к председателю Внешэкономбанка Юрию Сергеевичу Московскому с предложением создать в Сингапуре самостоятельный банк, где в качестве акционеров выступали бы Госбанк и Внешэкономбанк.

Я заручился поддержкой руководителей указанных организаций в проработке этого вопроса. Однако в ситуации, когда серьезно стоял вопрос о закрытии банка, местные власти не готовы были решать вопросы о его реструктуризации. Тем более, Внешэкономбанк быстро перестал платить по своим обязательствам, и, как я уже говорил, нам было сложно ответить на вопросы: кто будет акционером, кто будет финансировать нас хотя бы на первом этапе, какова будет структура банка.

Следующий раз ставил вопрос о «самостийности» уже Семикоз в 2001 году. Оригинальность ситуации заключалась в том, что мы с Александром Петровичем к тому моменту поменялись местами. Если осенью 1991 года я возглавлял сингапурское отделение, а он — лондонский головной банк, то в 2001 году все было наоборот!

Так вот в 2001 году мы из Лондона уже не видели целесообразности предложенного решения. В тот момент, создавая стратегию работы Банка, мы включили сингапурское отделение в программу наших азиатских операций.

Как и в прошлый раз, дискуссию начинал В. В. Геращенко, но в решающей стадии он вновь покинул главный банк страны. Это произошло в момент, когда было все-таки найдено понимание сторон и мы с Виктором Владимировичем начали активно работать с Центральным банком Сингапура. Последний раз с Управляющим директором Валютных властей Сингапура г-ном Ко мы с Геращенко встречались в марте 2002 года в Базеле на Базельском комитете руководителей центральных банков. Виктор Владимирович тогда уже выглядел озабоченным и на следующей неделе покинул пост Председателя ЦБ РФ.

15 марта 2002 года Президент РФ В. В. Путин направил письмо спикеру Госдумы Селезневу, в котором предложил, в соответствии с пунктом «г» статьи 83 Конституции, досрочно освободить В. В. Геращенко от должности Председателя Центрального банка. Основание — личное заявление Геращенко. Игнатьев сменил Геращенко 20 марта 2002 г. (*прим. авт.-сост.*).

Вскоре после ухода В. Геращенко с поста Председателя Внешторгбанка — потенциального акционера самостоятельного банка в Сингапуре — ушел Юрий Валентинович Пономарев и продолжить диалог было уже некому! Сергей Михайлович Игнатъев пришел в Банк России с твердым убеждением о необходимости продажи всех заграничных банков. Такое решение было принято, когда Игнатъев еще работал в Минфине и был его участником.<sup>1</sup>

Процесс подготовки и продажи Банком России своих частей в капиталах заграничных банков занял более трех лет, и в декабре 2005 года Московский народный банк, как и ряд других росзаграничных банков, был продан Внешторгбанку. История «Моснарбанка» закончилась, началась история «ВТБ-Европа».

---

<sup>1</sup> Первым заместителем Министра финансов Российской Федерации он был 1997–2002 гг. (*прим. авт.-сост.*).

