

---

---

Юрий Валентинович  
**Пономарев**

**Мне предложили  
встретиться с Жоржем Марше,  
но я отказался**

Я окончил факультет международных экономических отношений Московского финансового института в 1970 году. Работу во Внешторгбанке СССР в управлении валютно-кассовых операций начал 31 декабря 1969 г., все еще оставаясь студентом выпускного курса. Так что могу назвать себя «банкиром-шестидесятником». В то время Внешторгбанк СССР был единственным банком, занимающийся валютными операциями и размещающий государственные средства за рубежом. В Москве были еще СЭВовские Международный банк экономического сотрудничества и Международный инвестиционный банк, но нас это мало касалось. Через Внешторгбанк и, частично, через систему совзагранбанков шли все международные расчеты Советского Союза и значительная часть расчетов стран — членов Совета Экономической Взаимопомощи. ВТБ отвечал также за размещение валютных резервов страны и участвовал в составлении сводного валютного плана СССР (совместно с Госпланом и Минфином). Для работников банка уже тогда не были чуждыми такие знакомые теперь слова, как «спот», «своп», «брокер», «диллинг». Условия работы сильно изменились за прошедшие десятилетия и у нас, и во всем мире, и нынешнее поколение дилеров, выполняющих те же по сути или похожие операции, немало позабавилось бы, очутившись в операционном зале начала 70-х годов. Не было компьютеров, факсов, Рейтера, Блумберга. Использовался телефон и телекс. Поэтому все дилеры очень быстро печатали на телексных аппаратах («станках» на нашем сленге). Я до сих пор печатаю на английском языке с той же скоростью, что и говорю. Не была еще принята и запись телефонных разговоров, основным документом являлась распечатка телекса.

В отделе валютных операций, когда я его возглавил (в апреле 1973 г.), работало всего 16 человек. Именно они и выполняли практически все операции нашей страны на международном валютном рынке — размещали депозиты, проводили конверсионные операции, хеджировали валютные и процентные позиции, покупали большие партии экзотических банкнот для нужд засекреченных клиентов и т. д. Перед нами стояла и задача подготовки теоретической концепции установления курса рубля к иностранным валютам. В 70-х годах от жесткого курса,

привязанного к доллару США, Госбанк СССР перешел к стабилизации рубля по отношению к «корзине валют», включив в нее 22 валюты приблизительно пропорционально их ролям во внешнеторговом обороте СССР. Состав этой «корзины валют» определял и состав валютных резервов, размещавшихся нами в иностранных банках. Частично резервы



**Ю. В. Пономарев**

**1969–1973**

Специалист по операциям на международном валютном рынке, Внешторгбанк СССР

**1973–1980**

Начальник отдела валютных операций  
Управления валютно-кассовых операций, заместитель начальника  
Управления валютных операций Внешторгбанка СССР

**1980–1984**

Заместитель председателя Правления и генеральный управляющий Московского народного банка в Лондоне

**1984–1986**

Начальник Валютного управления Внешторгбанка СССР

**1986–1990**

Член Правления,  
Начальник Главного валютно-экономического управления Госбанка СССР

находились в советских банках за границей. Так что кредитная деятельность этих банков в основном поддерживалась денежными средствами Советского Союза. Эти банки выполняли многие полезные для нас функции. Например, у Внешторгбанка не всегда хватало лимитов, устанавливаемых на нас западными банками даже для валютно-конверсионных операций. До конца семидесятых годов это создавало определенные трудности, особенно в периоды роста международной напряженности (например, ввода войск в Афганистан). В этих случаях на помощь приходили коллеги из совзагранбанков, выполняющие операции по нашему поручению.

Надо сказать, что система Внешторгбанка СССР создавалась усилиями многих хороших специалистов, но безусловным лидером команды был Председатель правления Юрий Александрович Иванов — удивительный человек, блестящий профессионал, глава школы банкиров, вышедших из старого Внешторгбанка. Хотелось бы вспомнить и его первых заместителей Альберта Родионовича Макеева и назначенного несколько позже Виктора Владимировича Геращенко, пользовавшихся огромным авторитетом и которых просто любили за их человеческие качества.

В декабре 1973 года я впервые попал в советский банк за границей. Меня направили на три месяца на практику в лондонский Моснарбанк. Ю. А. Иванов попросил руководителя этого банка С. А. Шевченко организовать мне как можно больше контактов в лондонском Сити. Сергей Андреевич выполнил пожелание и в результате я тогда больше времени провел в других банках, чем в том, где должен был формально проходить практику. Было очень интересно и полезно находиться в дилинговых залах крупных лондонских банков во время активных торговых сессий, видеть разницу в уровне технического оснащения, в количестве торгуемых финансовых инструментов, в общей организации бизнеса. Много пришлось провести время и в ресторанах. Некоторые стандарты поведения западных коллег отличались от внешторгбанковских. Например, в то время в Сити длинные ланчи со спиртными напитками были скорее правилом, чем нарушением рас-

**1989–1998**

Генеральный директор, председатель правления, Коммерческого банка для Северной Европы — Евробанка, Париж

**199–1999**

Председатель правления Московского народного банка

**1992 (февраль–май)**

Председатель Комитета по управлению, Внешэкономбанк СССР (одновременно с работой в Евробанке)

**1999–2002**

Президент — Председатель Правления Внешторгбанка. Одновременно — председатель советов директоров (наблюдательных советов) российских банков в Париже, Цюрихе, Вене, Люксембурге, на Кипре

**2002–2005**

Председатель Совета директоров, Управляющий директор Ист-Вест Юнайтед банка, Люксембург.

порядка дня английского банкира. Это относилось и к валютным дилерам, специфика работы которых требовала временной сильной концентрации внимания при принятии на себя серьезных рисков, с последующими расслаблениями в пабах. Деловой центр тогда после обеда на ногах стоял не очень устойчиво. Но сейчас это уже в прошлом.

В 1975 году я два месяца провел в США в Чейз Манхеттен банке. Там проводились курсы кредитного анализа для сотрудников банка, на которые приглашались и работники банков-корреспондентов Чейза. Из Советского Союза я был один. Чрезвычайно напряженный график занятий я вспоминаю до сих пор. С 9:30 до 17:30 мы занимались в банке, затем уходили в свой гостиничный номер, где, успев съесть бутерброд, до часа ночи изучали литературу, предложенную днем преподавателями, и выполняли домашние задания. Не сделав этого, на следующий день ты выпадал из учебного процесса, просто не понимая, о чем идет речь на следующем занятии. Таким образом, через четыре недели все студенты были исхудавшими и измотанными. Восстанавливали нас организаторы курсов, отправив на четыре дня в штат Вермонт, где расселили по американским семьям. Сейчас я думаю, что одновременно их спецслужбы изучали приехавшего из СССР молодого обещающего банкира в обстановке релаксации. Но мы ничего предосудительного не совершали, гуляли по красивейшим холмам, танцевали в местном клубе. Затем — вновь четыре недели занятий такой же напряженности.

Урок, относящийся к разности культур: если лицо, принимающее решения о выдаче кредитов, не допускало появления потерь по портфелю одобренных им кредитов, то его, скорее всего, увольняли, так как считалось, что он отсеивает слишком много кредитных досье и своей чрезмерной осторожностью приводит к недополучению банком прибыли.

Я еще лет десять читал составленные тогда конспекты, а свои профессиональные суждения перепроверял на содержащихся в них записях. При всем уважении к Московскому финансовому институту могу сказать, что ни один из прослушанных там циклов лекций не мог сравниться по полезности с курсами американского банка.

Затем был период работы в Лондоне, где четыре с половиной года (с 1980 по 1984) я был зампредом Московского народного банка. Половину срока при О. Н. Куликове, другую при Д. Я. Пензине. Олег Николаевич был из аппарата Госбанка СССР и в технике банковских операций разбирался слабо. Поэтому он передоверил мне, внешторгбанковцу, управление всеми операционными вопросами, включая контроль за бейрутским и сингапурским филиалами. При Дмитрие Яковлевиче мое

участие в оперативном управлении банком только возросло, так как Председатель, никогда не работавший в банковской системе (он пришел в банк, как и Шевченко, из Минвнешторга), знал нашу специфику еще меньше. Алхимов, став Председателем правления Госбанка СССР, взял его из конъюнктурного подразделения министерства, из ВНИКИ, сделал заместителем начальника Главного валютно-экономического управления и послал через полтора года на работу в Англию. Ясно, что ему разбираться в нашем деле было еще труднее, чем Куликову. Зато Дмитрий Яковлевич был незаменим в выстраивании отношений с основным акционером. Он был эффективной «политической» фигурой. И этот период стал очень успешным для банка, во многом благодаря тому, что Пензину из Москвы предоставляли льготные условия для работы. Начиная с выделения дополнительных финансовых ресурсов, заканчивая организацией жизни советских сотрудников.

В Москву я вернулся 17 декабря 1984 г. и был назначен начальником Валютного управления Внешторгбанка СССР. Оно занималось валютными резервами, краткосрочными и долгосрочными несвязанными кредитами, корреспондентскими отношениями со всеми зарубежными странами, кроме стран СЭВ. Работы было чрезвычайно много.

Когда же 3 октября 1986 г. меня назначили начальником Главного валютно-экономического управления Госбанка СССР (и, через несколько месяцев, членом Правления) в стране развернулось обсуждение путей реформы банковской системы. Моя роль в Госбанке СССР в этом плане во многом сводилась к роли консультанта, имевшего, несмотря на молодой возраст, большой опыт работы за границей. Знание иностранного банковского законодательства, практики работы надзорных органов, безусловно, помогало. Хотя роль Госбанка СССР, ввиду слабости его тогдашнего руководства, была далеко не ведущей. Главным теоретиком и двигателем первой неудачной банковской реформы был М. С. Зотов. Он был ближе к руководителям страны и сильнее влиял на ход преобразований. Это дало ему возможность реализовать свое видение банковской системы. Были созданы спецбанки, один из которых (Промстройбанк СССР) и возглавил Михаил Семенович. Эти банки были во многом приравнены к союзным министерствам. Они имели право нормотворчества, т. е. могли издавать инструкции, обязательные к исполнению всеми субъектами хозяйственной деятельности. Все хозяйствующие субъекты страны были закреплены между этими банками согласно профилю их деятельности. Немаловажным обстоятельством было то, что они были приравнены к министерствам по уровню материального обеспечения руководителей. Т. е. был создан уникальный гибрид коммерческого банка и министерства, нигде в мире ранее не реализованный. И оказавшийся совершенно нежизнеспособным.

Мы тоже все сильнее втягивались в банковскую реформу. Председатель Госбанка Виктор Владимирович Деменцев регулярно поручал нам готовить записки о зарубежном опыте решения тех или иных банковских

задач. При подготовке этих документов нам требовалось сначала понять, как соотносятся банковская практика в СССР и нормы банковского дела в странах развитой рыночной экономики. Такой сравнительный анализ был очень интересен. Как говорили некоторые, «нам был брошен интеллектуальный вызов».

Вскоре Николай Викторович Гаретовский, ставший председателем правления Госбанка СССР после Деменцева, поручил мне, начальнику ГВЭУ и члену Правления, готовить — с учетом иностранного опыта — первый проект Закона РФ «О банках и банковской деятельности». В моем главке отвечали за его подготовку и выполняли основную работу начальник отдела Дмитрий Тулин и главный юрисконсульт Юлия Балашова. Была создана рабочая группа Госбанка СССР, регулярно докладывающая о своих результатах мне и заместителю председателя правления Госбанка СССР Игорю Васильевичу Левчуку, имевшему большой опыт работы в экономическом отделе ЦК КПСС. Основные тексты выходили тогда из нашего управления, и их надо было защищать на коллегиальных обсуждениях. Работа, хотя и отнимала много времени у моих сотрудников, была очень интересной.

Вскоре в Госбанк за лицензиями потянулись первые желающие создать негосударственные коммерческие банки. Многие были весьма настырны и хотели любыми способами ускорить процесс регистрации. Работников Госбанка отлавливали в коридорах, ждали на выходе. Много было и откровенного жулья.

В 1989 г. решением Правительства был создан и первый на территории СССР банк с иностранным участием — Международный московский банк. Отдельным пунктом того же решения руководитель ММБ был приравнен по материальному вознаграждению и социальному обеспечению к заместителю министра СССР. Забавный коктейль старого и нарождающегося нового укладов жизни.

К этому времени (с сентября 1989 г.) я уже постоянно находился в Париже, будучи назначен заместителем председателя правления — генеральным директором Евробанка. Окончательно из Госбанка меня отпустил В. В. Геращенко, который сам пришел в Госбанк в сентябре 1989 года, через несколько дней после моего отъезда в командировку. Он не хотел меня отпускать, «А здесь кто работать будет?» Из членов правления Госбанка меня вывели решением Правительства только в июле 1990 года. Как следствие — в посольстве СССР во Франции со мной обращались настороженно, ведь я почти год работал в Париже в должности руководителя Евробанка, а в то же время оставался членом правления Госбанка СССР и имел дипломатический паспорт. К тому же и фамилия совпадала с фамилией секретаря ЦК КПСС, ответственного за межпартийные связи. Не могли меня понять и французы. Думаю, что потом все списали на начавшийся при М. С. Горбачеве общий кавардак в стране, а не на желание Виктора Владимировича сохранить в своем аппарате работоспособного сотрудника.

За 4 года в Госбанке СССР мне пришлось поработать с тремя председателями (с Виктором Владимировичем Геращенко в основном с позиции руководителя самого крупного совзагранбанка, вновь вошедшего в систему Госбанка СССР после того, как Внешэкономбанк прекратил платить по своим долгам). Со всеми у меня сложились хорошие рабочие отношения. Запомнилась кипучая энергия Деменцева, правда, не всегда направляемая в нужное русло. Он не преувеличивал своих способностей банкира или теоретика-экономиста, но у него была ярко выражена способность заставлять людей работать, стимулировать их работу и поиск вариантов решений. Поэтому аппарат у него работал на износ, выдавая по его поручению большое количество продукции. Правда, использовалось всего лишь процентов 10, а остальное шло в корзину. Но благодаря этому у Деменцева всегда было из чего выбирать, и он достаточно грамотно выступал на заседаниях Правительства и в других высоких инстанциях.

В. В. Гаретовский пришел в Госбанк, когда неудачная первая реформа уже была внедрена и ему было трудно работать. И с ним у нас тоже были очень ровные профессиональные отношения. Позднее я взял на работу в Париж его сына.

### **Париж**

Итак, в 1990 году я был в Париже, поэтому советско-российские внутренние баталии по вопросу переподчинения банков меня не коснулись.

С 1 января 1988 году с началом неудачной первой банковской реформы Внешторгбанк СССР был переименован во Внешэкономбанк СССР (ВЭБ), ему были приданы новые полномочия и, в частности, на него была возложена ответственность за совзагранбанки. На руководство заграничной системой претендовал и Госбанк СССР, на балансе которого оставалась часть акций совзагранбанков, а затем его правопреемник Центральный банк РФ. Вместе с тем совзагранбанки учреждались по законам стран их нахождения и были акционерными обществами. У многих из них было довольно много акционеров, и некоторые из этих акционеров не хотели безвозмездно передавать зарегистрированные на их имя доли участия в совзагранбанках ни Внешэкономбанку СССР, ни Центральному банку РФ. Последовали судебные разбирательства в России и в странах нахождения банков. Но это было позже.

Евробанк, в который я приехал работать, занимал особое место среди бывших совзагранбанков. Он был выкуплен Россией еще в 20-е годы у русских эмигрантов. В нем было очень сильно влияние местного персонала, традиционно назначавшегося на ключевые посты в банке по согласованию с ЦК компартии Франции. В целом это был довольно успешный небольшой банк, период расцвета которого совпал с периодом процветания (относительного, конечно) СССР и других стран социалистического содружества, пользовавшихся его услугами.

Когда я приехал в Париж (но не потому, что я туда приехал), период процветания закончился и у банка стали возникать проблемы как с системой внутреннего управления, так и с кризисным состоянием рынков, на которых он оперировал. Капитал банка был сформирован из средств, поступивших из Москвы или за счет капитализации накопленной прибыли, также принадлежавшей организациям СССР. Однако позиции советского персонала в управлении банком были слабы — всем заправляли французы. Советских служащих формально делали руководителями подразделений банка, но параллельно этими же подразделениями руководили часто более грамотные местные директора. Конечно, были инициативные соотечественники, в частности, Олег Тетерский, Владислав Судаков, Георгий Кобахидзе и другие — банкиры по профессиональной подготовке и по совести, они искали возможности проявить себя, и им это удавалось. Ребята просто не могли ничего не делать. Но большинство советских коллег устраивало сложившееся положение. Тем более, что зарплата у тех, кто практически не работал, была той же, что и у тех, кто «тянул лямку». В Париже было чем заняться в свободное время, да и риска меньше.

Евробанк тогда традиционно обслуживал определенную группу компаний, многие из которых были достаточно крупными и контролировались французской компартией. Поэтому кредиты выдавались часто из политической целесообразности, а не из коммерческой. В эту сферу деятельности банка советских руководителей особенно не допускали. Не поощрял проявление такой инициативы и Международный отдел ЦК КПСС, возглавляемый Борисом Николаевичем Пономаревым. Французы при необходимости жаловались в Москву на ненужную, по их мнению, активность присланных из Москвы специалистов, и там принимали меры — портить отношение с французской компартией тогда не хотели.

Когда я приехал в сентябре 1989 года в Париж, банк возглавлял Бернар Дюпюи. В ноябре 1989 года я стал генеральным директором, членом Правления — это вторая по значению должность в Евробанке.

Мой приезд совпал с огромными изменениями в Советском Союзе. Обстановка была совершенно не такая, как при моих предшественниках — Юре Полетаеве, Владимире Пономареве и предыдущих поколениях руководителей. ЦК КПСС определял уже далеко не все, а скоро и вообще перестал что-либо определять. Я, конечно, был тогда членом партии (она была, как помните, одна), не диссидентствовал, а будучи профессиональным банкиром, на ситуацию смотрел прагматично.

После моего прибытия во Францию после появления первых противоречий по вопросу кредитования приближенных к партии коммерческих организаций (таких, как компания «Интерагра», издательство «Юманитэ» и десятков других) мне предложили встретиться с главным казначеем партии, а когда я отказался, то и с главой французских коммунистов Жоржем Марше. Я не видел смысла в таких встречах и не принял приглашения. Французские коллеги были в шоке. Для них двусмысленно

звучала моя фамилия, а не дальний ли я родственник секретаря ЦК? Эту версию, как мне говорили, поддерживали и соотечественники из посольства. Я же не опровергал и не подтверждал их догадки, мне было все равно. Никакого отношения к однофамильцу я не имел.

Многое надо было менять, что-то создавать заново. У меня желания финансировать французскую компартию, как и любую другую партию, не было. И я стал блокировать сделки, имевшие не коммерческую, а политическую основу. Здесь были обидные потери, причем в основном по причине того, что обанкротившиеся в дальнейшем компании этой группы (в частности, занимавшиеся торговлей сельскохозяйственной продукцией) были слишком зависимы от контрактов с СССР. В 1989–1991 годах они потеряли свой бизнес, не по своей вине, хотя справедливости ради надо сказать, что и получили этот бизнес не по своим заслугам.

Другим из направлений кредитования были соцстраны. Деятельность эта была, безусловно, прибыльной. Даже после некоторого периода экономических трудностей, почти все наши соседи расплатились с банком. Даже ГДР, в период объединения испытывающая большие сложности, не осталась нам должной — ее долги приняло на себя в конечном итоге казначейство ФРГ. На этом мы даже хорошо заработали — мы еще и выкупили требования на ГДР у Моснарбанка на сумму порядка 120 миллионов долларов, с большим дисконтом. Александр Степанович Маслов, тогдашний председатель правления Моснарбанка, на меня даже обиделся. У коллег был кризис ликвидности, а у нас все было в порядке, вот мы им и помогли, выкупив часть активов по рыночной цене. Полностью рассчитались с нами поляки, румыны. Крупно «кинули» нас, вместе с другими совзагранбанками, только чехи, которые сначала вывели в частный сектор все гостиницы и другие активы из государственного туристского агентства «Чедок», получившего от совзагранбанков крупные кредиты, а потом сообщили, что по уставу этого предприятия государство за него не отвечает. Обращение в чешские суды, конечно, ничего не дало. Может, и нашим внешнеторговым организациям надо было так себя вести?

Основным же направлением было кредитование Советского Союза. После объявления Внешэкономбанком СССР в ноябре 1991 года моратория на платежи совзагранбанки, являвшиеся крупнейшими кредиторами страны, пережили несколько кризисных лет. Крупнейшим кредитором был Евробанк, имевший на своем балансе более 2 миллиардов долларов кредитов, предоставленных внешнеторговым организациям и Внешторгбанку СССР. Те банки, которые не продавали кредитные требования на СССР на вторичном рынке, ничего не потеряли в конечном итоге, так как реорганизация долга в рамках Лондонского клуба кредиторов не сопровождалась его частичным списанием.

Хотя банк в основном кредитовал Советский Союз и другие соцстраны, для диверсификации бизнеса мы должны были участвовать и в кредито-

ваниях третьих стран. Диверсификации требовал и наш надзорный орган, Банковская комиссия Банка Франции. Операции с третьими странами частично были покрыты государственной (в то время) французской страховой компанией «Кофас». В части, покрытой гарантией, занятие это было абсолютно безопасное и достаточно доходное. Однако для того чтобы получить возможность работать в этом направлении, мы должны были принимать предложения французских банков — лидеров консорциумов, например, Креди Лионе, Сосьете Женераль, БНП, следующего характера: получая небольшие доли участия в застрахованных кредитах, мы должны были брать гораздо большие доли участия в незастрахованной части тех же кредитов. К началу 90-х годов такие операции были уже прекращены Евробанком, но на балансе оставалось большое количество кредитов, выданных ранее.

Благодаря активной кредитной политике в семидесятые и восьмидесятые годы банк стабильно входил в число двадцати крупнейших банков Франции. И несмотря на то, что банк был сориентирован все-таки на работу с советской (а потом российской) клиентурой (в 1994 году для ее обслуживания была создана даже автоматизированная система удаленных расчетов Еврокэш), Евробанк чувствовал себя достаточно независимой структурой. Его кредитный портфель в значительной степени состоял из рисков, принятых на западных клиентов или на тот же Кофас.

Хотя «западный клиент» еще не означает «безрисковый клиент». Можно вспомнить, что Евробанк являлся членом не слишком успешного пула по финансированию строительства Евротуннеля под проливом Ламанш. Кредит был выдан еще до моего прихода в банк, я же пожинал плоды нашего участия. Вначале все было здорово. Как руководителя банка — крупного кредитора проекта меня пригласили на первый проезд поезда с пассажирами под Ламаншем. Два его вагона были заполнены главными финансистами проекта, в остальных находились Президент Франции, королева Великобритании, весь политический, экономический, культурный и прочий бомонд двух стран. На первой остановке в Англии был организован банкет с участием глав государств. Было любопытно на все это смотреть как участнику события. К сожалению, это был основной и почти единственный дивиденд от участия в проекте. Дальше была «черная дыра» и убыток за убытком.

В финансировании строительства кроме нас участвовали французские государственные банки — для них это была почетная обязанность. Тем более, что будучи в то время госбанками, деньги они тратили не свои, а фактически государства. Американские банки замечены не были, но у них и другая философия банковского дела. На рынке они исполняют роль посредников, т. е. помогают привлекать средства. Организуя кредит в пользу корпоративного или суверенного заемщика, американский банкир его обычно тут же его перепродает. Им важны обороты и комиссии за организацию сделки.

Вложили мы в туннель, кажется, около 50 млн долларов. Долги компании, эксплуатировавшей туннель, были реструктурированы много раз, потом конвертированы в акции, которые упали в цене почти до нуля. Хорошо, если в результате мы вернули 15% от вложенных средств.

### **Кадры решают почти все**

Сокращение бизнеса банка, вызванное осложнением обстановки на традиционных для банка рынках, в сочетании с переходом реальной власти к представителям акционеров, создавало у штата ощущение неуверенности в завтрашнем дне. Менеджмент же был озабочен тем, как сократить фонд заработной платы без нарушения законов, защищающих права трудящихся. Логика рассуждений банковских активистов Всеобщей конфедерации труда, приближенной к компартии, состояла в следующем: «Персонал не виноват в том, что происходит в СССР и соцстранах, нам не нравится, что вы почти перестали кредитовать традиционных французских клиентов, значит, последствия сокращения банком операций не должны переноситься на персонал. Покрывать ваши убытки должны акционеры, а персоналу надо повысить зарплату в качестве компенсации за стресс, вызванный потерей веры в будущее». ВКТ является старейшим и наиболее агрессивным профсоюзом Франции. Почти все сотрудники банка были его членами.

Однажды ко мне в кабинет вошли около 20 активистов профсоюза и объявили, что секвестрируют меня (то есть берут в заложники) и что не выпустят меня из кабинета, пока я не дам указание повысить им зарплату. Если служба безопасности банка вызовет полицию, они с помощью других сотрудников будут биться до конца и посмотрим, какой материал появится в газетах. Я предложил им чай и бутерброды, а сам принялся разбирать скопившиеся на столе документы. Работая, я обычно полностью отключаюсь и не реагирую на внешние помехи, так что быстро почти забыл о посетителях. В результате часа через четыре захватчикам надоело сидеть без дела и они ушли, ворча, что они это так не оставят. Оставили, так как было очевидно, что необходимость поддержки банка надо было еще доказать нашим акционерам, самим находившимся в крайне сложных условиях, а наличие социального конфликта эту задачу лишь осложняло.

Были некоторые проблемы и с российским персоналом. В 1990 году всех советских сотрудников банков, работающих за границей, вывели за штат. До этого в период работы за границей мы числились сотрудниками сначала Госбанка СССР, потом Внешторгбанка СССР и получали небольшую часть зарплаты в рублях в Москве, а основную — в валюте по месту работы. Руководители банков по зарплатку были приравнены к торгпредам, другие сотрудники — к другим иерархическим уровням российских представительств в данной стране. Большую часть получаемой в банке официальной зарплаты мы добровольно сдавали, зато пользовались бесплатными служебными квартирами в очень дорогом районе Парижа, хорошими автомобилями, включая бензин, и другими льгота-

ми. Когда нас вывели за штат Внешэкономбанка, с нас уже не требовали возврата части зарплаты, но зато лишили московской ее части и, главное, всех бесплатных благ. Так что следовало обсудить, как жить дальше, — всю систему взаимоотношения с русским штатом надо было пересматривать. Мы становились нанятыми за рубежом служащими, как и все остальные местные сотрудники. Следовало срочно готовить новые трудовые контракты.

Наши сотрудники по-разному реагировали на новшества. Надо сказать, что в половине случаев для делегированного из Москвы персонала перемены в их статусе были невыгодны. Практически все от квартир в лучшем районе Парижа отказались, взяли кредиты и купили более скромное жилье в других районах. Оказалось, что нужно платить налоги на доходы, получаемые в натуральной форме, например, на рыночную стоимость найма предоставлявшихся до того бесплатно жилья, автомобиля и т. д. А налоги составляли более 60% доходов, получаемых в любых формах.

Такие изменения касались не только банкиров, это относилось ко всем направляемым из Москвы заграничникам. И одним из первых показал всем, как надо поступать, работавший в системе ООН сын действовавшего тогда министра иностранных дел СССР, члена Политбюро г-на Шеварднадзе. Он просто перестал сдавать весьма существенную разницу в заработной плате, что вызвало большой резонанс у мидовских и внешнеторговых работников. Заграничники разделились на бедных (сотрудников посольств, торгпредств) и богатых (сотрудников международных организаций). Сына министра, как мне рассказывали посольские, выгнали из партии, но ему на это было, естественно, наплевать.

Были попытки советских (вернее, теперь уже российских) экспатриатов подать на нас, руководителей, в суд. Один мой подчиненный в нашем банке потребовал вернуть ему все «изъяты» за время работы в Евробанке средства и нанял адвоката для обращения в суд. Во Франции такого рода судебные процессы были нередкостью, так как у местных работодателей давно существовала практика: набирая работников — выходцев из бывших африканских колоний, отбирать у них большую часть официального заработка. За это полагалась тюрьма. Наш соотечественник тоже угрожал мне тюрьмой, если я не войду в его положение. Состоявшийся разговор можно свести (с существенными купюрами) к следующему: «Ты получал зарплату в Москве? — Да. — А ты декларировал ее налоговым органам Франции? — Нет». Этот сотрудник хотел получить французский паспорт, и судебное дело во Франции по факту сокрытия доходов от налогообложения ему было ни к чему. Адвокат хорошо его подготовил, но такой поворот дела застал его врасплох. Он забормотал в том смысле, что зарплата, получаемая в Москве, была маленькая, она ему не нужна, и он ее вернет. Но, охладев, посчитал благоразумным ретироваться. В банке он с этого момента не работал.

### Отношения с властями

Следует сказать, что органы банковского надзора в странах пребывания совзагранбанков были крайне обеспокоены их судьбой и совершенно не хотели видеть на подведомственных им территориях банкротства каких-либо банков, с распродажей их активов, увольнением штата и экзальтированным освещением всего этого местной прессой. В разных странах надзорные органы действовали по-разному в зависимости от реального положения дел в конкретных банках. Больше всего добивались немедленного закрытия совзагранбанков американцы, вероятно, как по идеологическим причинам, так и потому, что на их территории таких банков не было. Евробанку, например, местными властями было только сделано предписание, ограничивающее проведение операций с основным акционером. И, в частности, запрещающее возврат депозитов, полученных нами от Внешэкономбанка. Все остальные пожелания были высказаны устно. Спасало банк то, что он был нетто-кредитором местного рынка. То есть, несмотря на то, что Советский Союз должен был нам много, мы ему были должны столько же. И хотя технически зачет взаимных требований был невозможен, банковские власти Франции учитывали, что мы не были механизмом, отсасывающим ресурсы из их страны. Соблюдали мы и требования по ликвидности, хотя трудности периодически появлялись. Так что у нас обстановка была не столь драматичной, как у коллег, например, в Лондоне или в Вене (Донау Банк был единственным банком из нашей системы, вынужденным пойти на реструктуризацию своих долгов).

Надо отдать должное и мудрости Управляющего Банка Франции Жака де Ларозьера, который был позднее сменен Жан-Клодом Трише. Он действовал очень осторожно, терпеливо пытаясь найти взаимоприемлемый выход из создавшегося положения. В обычное время к Управляющему чрезвычайно трудно попасть на прием, в дни же кризиса встречи происходили регулярно, по его инициативе. На них присутствовали основные чиновники Банка Франции. Это было очень полезно для нас. Именно по настойчивому требованию Банка Франции государственные французские банки дали нам согласие на проведение операции по временному выкупу у нас портфеля застрахованных Кофасом кредитов, что в самое трудное время дало нам ликвидности на сумму порядка 150 миллионов долларов. В целом могу уверенно сказать, что французы вели себя достойно и умно и не поддавались давлению из-за океана. В отличие от их английских коллег.

Конечно, и мы не сидели, сложа руки. Инициировали подготовку письма с поддержкой совзагранбанков, подписанного Е. Т. Гайдаром. Были и письма поддержки, а также конкретная финансовая помощь от Центрального банка РФ, чему немало способствовал его заместитель председателя, упоминавшийся ранее Дмитрий Тулин. Получили хоть и небольшую, но весьма своевременную поддержку от недавно созданного Внешторгбанка РФ. Возглавлял его тогда Валерий Телегин, тоже мой бывший заместитель по работе в ГВЭУ Госбанка СССР.

Когда Внешэкономбанк СССР прекратил свои платежи, мы, руководители пяти совзагранбанков, в декабре 1991 года написали письмо Б. Н. Ельцину, в котором призывали руководство страны вмешаться в судьбу этих банков. Главным было не допустить поспешной ликвидации банков, сопровождающейся распродажей активов (требований на тот же Внешэкономбанк СССР) по действовавшим тогда бросовым ценам. На ликвидации настаивали американцы, в том числе через Международный валютный фонд. Мы высказали мнение, что решение о судьбе этих банков принимать надо, но в спокойной обстановке, без давления внешних сил. В зависимости от перспективы их развития как коммерческих предприятий.

### **Московские страсти**

В марте 1990 г. во Внешэкономбанке СССР появились серьезные трудности с выполнением своих платежных обязательств в иностранной валюте. Первые неплатежи были по инкассовым поручениям, выставленным через Внешэкономбанк иностранными экспортерами на внешнеторговые организации, т. е. там, где можно было затягивать платежи без риска для себя. Сложности удалось преодолеть, но весной 1991 г. они проявились с новой силой. У Внешэкономбанка не хватало валюты для обслуживания внешнего долга страны, и 21 октября было официально объявлено, что Внешэкономбанк СССР вводит мораторий на все зарубежные платежи.

Внешэкономбанк был основной валютной кассой страны. Он отвечал, напрямую или в качестве агента государства, за основную часть привлеченных страной иностранных кредитов, имел большой валютный долг перед российскими предприятиями-экспортерами и одновременно являлся агентом правительства по выданным иностранным государствам госкредитам на десятки миллиардов долларов, распоряжался остатками валютных резервов страны и выполнял многие другие жизненно важные для страны функции.

С 1990 г. западные банки прекратили кредитовать Внешэкономбанк и возросла нагрузка на совзагранбанки, от которых требовалось предоставление максимально возможной для них суммы кредитов. Вскоре и их мощности были исчерпаны. Надо сказать, что руководители Внешэкономбанка были поставлены в крайне тяжелое положение. Банк не должен был использовать средства на валютных счетах предприятий для финансирования закупок продовольствия, лекарств и выполнения других срочных платежей, определяемых решениями правительства. Сумма, эквивалентная средствам предприятий, должна была размещаться в иностранных банках в ликвидной форме. Но и не выполнять распоряжения правительства о срочных платежах Внешэкономбанк не мог, так как его руководители ответили бы за последствия. Я думаю, что именно в качестве выхода из этой не имеющей реального решения дилеммы Внешэкономбанк проводил взаимосвязанные операции по раз-

мещению в совзагранбанках депозитов и одновременному привлечению от них кредитов в тех же суммах. На первый взгляд операция бессмысленная, денег в кассе она не прибавляет. Однако по отчетности движение денег было разделено, и средства, размещаемые за границей, считались валютным резервом. А то, что привлекалось, тратилось на государственные нужды. Это позволяло Внешэкономбанку отчитываться, что средства, размещенные за рубежом, соответствуют нормативам. Был бы я в то время в ВЭБе, я бы, наверное, тоже так делал, так как положение было безвыходное, а поведение новых российских властей было тот «революционный» период непредсказуемым.

В результате, когда грянул кризис октября 1991 г., совзагранбанки оказались в положении, когда они имели одновременно многомиллиардные кредитные требования к Внешэкономбанку и такие же крупные депозиты ВЭБа на своих счетах. Каждая часть этих накрученных внутрисистемных оборотов получила свою юридическую жизнь. Кредиты, предоставленные Внешэкономбанку, стали учитываться в рамках Лондонского клуба (временного объединения частных кредиторов, создаваемого для выработки общей позиции в переговорах с несостоятельным суверенным заемщиком).

Когда начались переговоры России с Лондонским клубом кредиторов, то выяснилось, наша страна была должна Евробанку порядка 2 млрд долларов (мы были, вероятно, самым крупным ее кредитором), а другие совзагранбанкам (включая цюрихское отделение ВЭБа) еще более 3 млрд долларов. Но наши представители не были включены в руководящий переговорными комитет кредиторов по причине аффилированности с Внешэкономбанком. Тон в переговорах задавала группа достаточно агрессивных банков во главе с Bank of America. Впоследствии выяснилось, что у него на балансе было всего рисков на СССР на сумму в пять миллионов долларов, но, по словам участников переговоров, крови он попортил много.

Переговоры правительства РФ с членами банковского консультативного комитета Лондонского клуба о реструктуризации долгов СССР начались в декабре 1992 года. Первое время некоторые участники Клуба настаивали на отказе России от государственного иммунитета (после этого кредиторы могли бы претендовать на активы СССР или России за рубежом). Компромисс удалось найти осенью 1994 года на сессии МВФ в Мадриде, когда стороны договорились, что должником по всем суверенным долгам СССР перед Лондонским клубом станет Внешэкономбанк. На время переговоров банки-кредиторы предоставляли Внешэкономбанку ролл-оверы (отсрочки платежей). Всего была предоставлена 21 такая отсрочка. Меморандум о согласованных принципах глобальной реструктуризации долга бывшего СССР был подписан в ноябре 1995 года во Франкфурте-на-Майне на общую сумму 32,3 миллиарда долларов, включая проценты, сроком на 25 лет с семилетним льготным периодом (*прим. авт.-сост.*).

### **Руководитель комитета по управлению Внешэкономбанка**

3 января 1992 г. вышло постановление Президиума ВС РФ «О банке внешнеэкономической деятельности СССР». На его основании 3 февраля Председатель ЦБ РФ Георгий Гаврилович Матюхин утвердил персональный состав Комитета по оперативному управлению Внешэкономбанка СССР. Меня назначили его руководителем. В Постановлении указывалось, что Внешэкономбанк будет разделен на два банка: собственно Внешэкономбанк, сохраняющийся как юридическое лицо, и коммерческий банк. Причем ВЭБ будет выполнять исключительно функции обслуживания внешнего долга бывшего СССР, а новый коммерческий банк займется ведением счетов предприятий и граждан. Ничего такого никогда не произошло. Одновременно была создана комиссия по приему активов и пассивов Внешэкономбанка. Тоже сколь-либо значимых активов или пассивов никуда не принял. Комиссию возглавил мой коллега, к тому времени заместитель председателя Центрального банка России, Дмитрий Тулин.

В результате я около четырех месяцев постоянно работал в Москве. Никогда еще на мою долю не доставалось так много тяжелой и нервной работы. Одной из проблем были люди, вернее, их уход в другие организации. Из-за маленькой зарплаты специалисты целыми отделами уходили от нас в коммерческие банки. Где получали зарплату в четыре раза больше, чем во Внешэкономбанке. Надо было принимать срочные меры, иначе банк рисковал остаться без квалифицированных кадров и прекратить работу по ряду направлений. Даже для архивирования документов не было ни специальных мешков, ни работников для составления грамотных описей. А потом через долгое время только археологи смогли бы разобрать горы необработанных документов, в том числе по предоставленным госкредитам, по выданным гарантиям, по операциям по счетам клиентов и так далее.

Я спросил своих коллег, почему они не изменяют уровень зарплат сотрудников в условиях сильной инфляции. Мне ответили, что они не имеют права самостоятельно делать это, — банк-то государственный и нужно соответствующее решение Правительства. Но верхам было не до нас, и в первые дни после назначения я, не согласовывая ни с кем, подписал приказ об увеличении окладов в два раза, а через неделю еще удвоил их. Необходимо было сохранить операционные возможности банка и обеспечить его нормальную работу. Все сошло с рук, меня не наказали.

Тогда же, в начале февраля 1992 года, на совещании с членами Правления банка я попросил их описать сложившееся положение и предложить пути вывода банка из кризиса. Когда сегодня читаешь стенографический протокол совещания, то становится не по себе. Был риск утраты возможности нормально управлять банком и оказаться в ситуации, подобной неконтролируемой реакции на атомной электростанции. Но основной состав сотрудников банка был исключительно порядочным и преданным делу, что и обеспечило его выживаемость.

## Первый Президент России

Запомнился еще один вызов в Москву, через год. Мне позвонил Герасценко, коротко сказал «прилетай!», а в Москве объяснил, что я приглашен к Президенту России. Разговор с Президентом я никогда не забуду. Борис Николаевич сообщил, что рассматривает меня в качестве кандидата на пост председателя ЦБ РФ. После моих ответов на ряд вопросов он спросил: «А сами-то Вы хотите быть Председателем Центрального банка?» У меня никогда подобного желания не было. Но нельзя же так прямо ответить на сделанное главой государства предложение. Пришлось сказать: «Предложение, безусловно, крайне интересное, но я боюсь не справиться. Я ведь специалист узкого профиля, мое дело — зарубежные финансы». И тут Президент меня поразил. Глядя мне в глаза, Борис Николаевич перечислил пять причин, по которым я, по его мнению, должен возглавить Центральный Банк Российской Федерации. «У нас в стране проблемы с платежами. А в странах, где Вы работали, платежные системы функционируют отлично, и у вас есть необходимый практический опыт. У нас надзор за коммерческими банками поставлен неудовлетворительно а у вас есть многолетний опыт руководства коммерческими банками во Франции и Великобритании, где Вы хорошо изучили практику банковского надзора в этих странах». Далее он назвал и остальные причины, почему он думает, что я соответствую предлагаемой должности. Борис Николаевич говорил уверенно, демонстрируя детальное знание устройства финансово-банковской системы. Безусловно, Президента предварительно ввели в курс дела, дали основные тезисы его «выступления». Но если бы мне пришлось вести беседу со специалистом по строительной тематике, я бы, наверное, не смог бы с ним так же свободно беседовать, даже ознакомившись предварительно с подготовленными документами. В голосе Президента было столько уверенности, что я подумал: «Ельцин принял окончательное решение, и мне никуда не деться!» Однако неожиданно в конце разговора Борис Николаевич сказал: «Я дам команду Егору Тимуровичу, чтобы он встретился с Хасбулатовым и решил с ним вопрос о Вашем назначении». И у меня отлегло от сердца: Гайдар и спикер парламента в те времена находились в состоянии войны. После этого я спокойно вернулся в Париж.

## Вновь Евробанк

В марте 1992 года в Евробанке прошло собрание акционеров, принявшее традиционную для большинства европейских банков структуру. Существовавший до этого времени единый Административный совет был разделен на Наблюдательный совет и исполнительный орган в виде Правления. Первый возглавил Бернар Дюпюи, а я стал Председателем Правления. Совет не перегружал себя работой, собирался, как положено, раз в квартал, рассматривал доклады. Дюпюи оставили служебную машину, он продолжал получать зарплату, правда, меньшую, чем раньше. Так что, перенервничав в 1990 и 1991 годы, он был доволен измене-

нием своего положения. Основная ответственность за ситуацию в банке с него была снята. А он все меньше понимал, что происходит в России. Да что говорить о французе, и нам-то было трудно строить прогнозы. Всего проработал я в банке с сентября 1989 по май 1998 года. Причем первая половина моей работы в банке проходила в контексте вползания в кризис 1991 года и борьбы с его последствиями, ни о каком развитии банковских технологий мы не задумывались. Все заботы были только о выживании. Тогда мы плотно работали с Дмитрием Тулиным, Виктором Геращенко, Александром Потемкиным, Сергеем Алексащенко, Сергеем Дубининым. Мы сохраняли тесные связи с Центральным банком РФ и выполняли полезные для него операции. Например, выкупали по его просьбе рублевые долговые обязательства Минфина РФ, проводили крупные конверсионные операции, обеспечивали безопасное хранение валютных резервов страны.

### **Financial Management Company — Fimaco**

В 1991–1992 годах, а отчасти и в 1993–1994 годах никто не мог с уверенностью сказать, будут ли арестовываться иностранными кредиторами средства Советского Союза за рубежом. Иск «Ноги» — ничто по сравнению с тем, что могло бы произойти при неблагоприятном развитии событий. Россия все-таки была несостоятельным должником, была должна десятки миллиардов долларов. Нельзя было исключить вероятность инициирования процедуры ареста государственных активов, находящихся за рубежом. Не только господин Гаон, да и многие другие могли бы гоняться по всему миру за нашими самолетами, кораблям и банковскими активами.

Нам надо было предложить Центральному банку схему либо препятствующую, или, по крайней мере, сильно затрудняющую возможность ареста государственных денежных средств. В Евробанке находились депозиты Центрального банка РФ как по старым операциям (возврат которых был возвращен властями), так и по новым, и мы чувствовали себя крайне неуютно. Так появилась компания Financial Management Company Limited (Fimaco). Идея родилась моей голове, но орденов здесь не дождешься, хорошо, что хоть преследователи перестали злословить. Виктор Владимирович Геращенко одобрил предложенную мной схему после ареста денег ЦБ в Швейцарии и Люксембурге. Мы беспокоились за судьбу хранящихся у нас валютных ресурсов Центрального банка, так как понимали, что через суд их могут арестовать держатели просроченных требований на наше государство. Судебных приставов мы ждали изо дня на день.

Поэтому, когда В. В. Геращенко был у нас в Париже и ему в моем кабинете сообщили по телефону об аресте средств в Люксембурге, я предложил ему использовать для хранения резервов офшорную компанию Fimaco, купленную Евробанком в ноябре 1990 года у банка Сосьете Женераль. Компания была зарегистрирована на острове Джерси. Виктор

согласился, и Центральный банк стал основные свои деньги хранить в этой компании, передав их по договорам на управление. Все операции выполнялись по поручению Fimaco французским персоналом банка, находящимся в Париже. С этих пор в отчетах Евробанка стали значиться суммы, привлеченные от корпоративного клиента, располагавшегося на территории Европейского экономического сообщества. Раньше аналогичные суммы числились поступившими из Центрального банка РФ. Если бы к нам пришел судебный пристав, мы должны были бы ответить, что у нас нет денежных средств Центрального банка РФ. А на острове Джерси<sup>1</sup> арестовать деньги ЦБ теоретически было можно, но подавать в суд должен был гражданин этого острова, по местному закону иностранец в суд обращаться не может. Далее следовало ждать 30 дней до тех пор, как дело будет передано в производство. А за это время деньги всегда можно перевести в более безопасное место. И все это легально, не нарушая законов.

Так что средства с тех пор стали проходить следующий путь: со счетов Центробанка на счета ЦБ в Эйробанке, с них они отправлялись в Fimaco, после чего возвращались в наш банк от компании для размещения в депозиты, покупки депозитных сертификатов или каких-то других ценных бумаг.

Одновременно деньги Центрального банка помогли нам подняться. У нас стало достаточно свободных средств, чтобы завоевать авторитет на европейском рынке. Мы были на нем кредиторами. Вкладывали средства мы в самые ликвидные первоклассные ценные бумаги, так как в иные виды рисков по требованию ЦБ РФ их нельзя было вкладывать. Получали мы и небольшую плату за обслуживание проходящих по нашим книгам средств, насколько помню, 1/32 процента годовых.

Позже кто-то спровоцировал депутатские запросы и обвинительные статьи в прессе. Как-то я ответил в интервью, напечатанном в газете «Известия», что те люди, которые наиболее громко критиковали деятельность Fimaco, очевидно, проецировали ситуацию на себя — сколько бы они в личном качестве заработали, позволь им управлять государственными средствами в офшорной компании. Конечно, такие схемы могут использоваться только в исключительных, кризисных ситуациях, но именно такие обстоятельства существовали в то время. Когда кризис прошел, операцию с Fimaco закрыли.

### **Внешторгбанк**

После Парижа я был вновь переведен в Лондон на должность Председателя правления Московского народного банка, где проработал полтора года. Как раз то время, когда в России развернулся жесточайший финансовый кризис августа 1998 года, продлившийся целый год и похоронивший большинство российских коммерческих банков из первой десятки.

<sup>1</sup> Население острова в 2005 году — 88 200 чел. (прим. авт.-сост.).

В сильно потрепанном состоянии находился и Внешторгбанк, возглавлявшийся тогда Дмитрием Тулиным. К его чести надо сказать, что банк повел себя исключительно корректно по отношению к иностранным и российским контрагентам по форвардным валютным операциям, тогда как многие российские банки отказывались выполнять свои обязательства со ссылкой на действующее законодательство. Это стоило денег, но за счет этого при Тулине банк сохранил уважение иностранных партнеров, что само по себе является ценным активом.

В. В. Геращенко пригласил меня возглавить Внешторгбанк в сентябре 1999 года, и я оставался его председателем до мая 2002 года. Почти три года упорной работы по созданию и реализации новой, более открытой коммерческой стратегии банка, завоеванию в конкурентной борьбе более широкой клиентской базы, совершенствованию процедур управления, формированию новой корпоративной культуры. Если с точки зрения управления процессом совершенствования банка у меня не было каких-либо проблем, я осознавал, что десятилетнее отсутствие в России в период становления новой политической и экономической элиты является достаточно серьезным гандикапом. Я был освобожден от должности через два месяца после ухода В. В. Геращенко из Центрального банка Российской Федерации.

Был в моей жизни еще короткий период работы в российском банке за границей. С сентября 2002 года до 1 июня 2005 года я работал в Ист-Вест Юнайтед банке. Это маленький банк, в нем работает всего 29 человек. Последний раз я руководил таким коллективом — отделом валютных операций во Внешторбанке СССР — в 1973 году. Более того, в Люксембурге в качестве одного из двух равных по должности Управляющих директоров я делил руководство с Сергеем Валентиновичем Павловым (сыном В. С. Павлова). По решению Правления я отвечал за бухгалтерию, а он — за кредитную деятельность. Работа в Люксембурге явилась как бы мягким завершением моей тридцатишестилетней банковской карьеры.

