
Сергей Михайлович
Бочкарев

**Я объявил коллегам,
что лед тронулся,
нас не бросают**

Первый российский банк в Германии был создан после заключения Рапалльского договора 16 апреля 1922 года во время Генуэзской конференции в городе Рапалло (Италия). Этот договор означал прорыв в международной дипломатической изоляции Советской России. Со стороны РСФСР его подписал Г. В. Чичерин. Договор предусматривал немедленное восстановление в полном объеме дипломатических отношений между РСФСР и Германией. Стороны взаимно отказывались от претензий на возмещение военных расходов и невоенных убытков и договаривались о порядке урегулирования разногласий между собой. Германия признавала национализацию германской государственной и частной собственности в РСФСР и отказывалась от претензий, вытекающих «из мероприятий РСФСР или ее органов по отношению к германским гражданам или к их частным правам при условии, что правительство РСФСР не будет удовлетворять аналогичных претензий других государств». Обе стороны признали принцип наибольшего благоприятствования в качестве основы их правовых и экономических отношений, обязывались содействовать развитию их торгово-экономических связей. Германское правительство заявляло о своей готовности оказать немецким фирмам помощь в деле развития деловых связей с советскими организациями. Для обслуживания торговли нужен был и банк. Он был создан и назван «Garkrebo» (Гарантийный и кредитный банк фюр ден Остен — Garantie und Kredit Bank Für den Osten). «Für den Osten» означает «для Востока». Акционерный банк «Гаркребо» был создан в 1922 году для обеспечения развития торговых отношений с Германией. В тот период советская страна любыми способами пыталась прорвать экономическую блокаду. Создание Советским государством за границей банков было для зарубежных кредиторов дополнительной гарантией возврата заемных средств. Возможные осложнения с расчетами в этом случае могли быть отрегулированы на территории нахождения советского банка. «Гаркребо» обслуживал кредитование советско-германских торговых сделок, участвовал в размещении долгосрочных германских государственных займов в СССР. Его уставный капитал банка составил 15 млн марок.

Основная часть акционерного капитала этого банка принадлежала Госбанку СССР, остальная — другим советским зарубежным банкам, в том числе Банку по внешней торговле (Внешторгбанку) СССР. В 20-е же годы из ведения Госбанка СССР «Гаркребо» перевели в ведение Наркомторга.

Даже после передачи Наркомторгу Госбанк СССР имел право давать



С. М. Бочкарев

1977–1980

Заместитель начальника управления расчетов по импорту, (импортное управление), затем управления иностранных банковских кредитов Внешторгбанка СССР

1980–1985

Генеральный уполномоченный Ost-West Handelsbank (OWNB)

1985–1985

Заместитель начальника управления советских банковских учреждений за границей

1985–1987

Освобожденный секретарь парткома Внешторгбанка СССР

1987–1988

Инструктор Экономического отдела Аппарата ЦК КПСС

банку директивные указания по вопросам кредитования, банковской политики и проведению им операций. В состав Правления банка входил один представитель Госбанка СССР. Ему предоставлялось право наложения запретов (вето) на валютно-арбитражные операции, операции, связанные с регулированием положения червонца за границей, на операции с драгоценными металлами и на отдельные операции по кредитованию импорта, если последние не были предусмотрены валютным планом. Указанное право «вето» распространялось также на вопросы организации сети корреспондентов.

В результате деятельности банка к 1928 г. советское торговое представительство в Германии проводило банковских операций только на 15 млн руб., а банка на 133 млн руб. В 1941 году банк прекратил свою деятельность. Он обладал тогда 2,6 млн РМ. Эти средства были арестованы властями Германии (*прим. авт.-сост.*).

В 30-е годы после прихода к власти нацистов во все банки Германии в качестве контролеров были направлены комиссары. Банки, владельцами которых были евреи, при этом закрывались. Так, в частности, перестал работать банк Юлиуса Фридриха Бера (Julius Friedrich Behr) в Берлине. Кстати, до сих пор существует швейцарский банк «Юлиус Бер». Наш банк в эти годы резко ослабил свою деятельность, но лицензию сохранил.

В конце 1945 года деятельность «Гаркребо» была возобновлена и на него было возложено множество новых функций. В Берлин, в банк, было командировано ряд сотрудников Госбанка СССР. В частности, Нина Петровна Сорокина, уникальный человек, закончивший свою трудовую деятельность начальником управления ВТБ СССР.

Я не случайно ранее вспоминал имя Бера, наш банк разместили в старинном здании национализированного банка «Юлиус Бер», с фресками, надежными сейфами и хранилищами.

«Гаркребо» сразу после окончания войны стал обслуживать всю хозяйственную деятельность в советской зоне оккупации. Других банков в ней не было. Более того, Совет-

1988–1993

Председатель правления
Ost-West Handelsbank
(OWHB) FRG

Наст. время

Председатель Правления
Коммерческого банка
«Компания розничного
кредитования» (ООО)

ская военная администрация в Германии (СВАГ) готовила этот банк как предвестник Госбанка и Внешторгбанка новой Германии.

Банк работал все 50-е годы, заключал клиринговые соглашения по торговле, обслуживал даже Министерство внешней торговли и Министерство финансов ГДР. Выполняя фактически функции госбанка страны. Банковская система ГДР тогда еще не встала на ноги, и ей требовалась помощь.

В нашем банке работало несколько сотен сотрудников, и в том числе десятки советских служащих. В конце пятидесятых годов «Гаркребо» был передан ГДР, как и множество других объектов и структур. Вскоре после этого он перестал существовать. Он был слит с государственными банками ГДР.

После установления дипломатических отношений между Германией и РСФСР начались активные торговые взаимоотношения. Было создано много компаний различного профиля, в частности страховая компания «СОФАГ» (она до сих пор работает в Гамбурге).

Собрание учредителей Черноморско-Балтийского страхового акционерного общества СОФАГ состоялось 7 июля 1927 года в г. Гамбурге. Учредителями СОФАГа были Госстрах, Минторг и Союз потребительской кооперации бывшего СССР. Основой деятельности компании должно было стать страхование перевозок грузов между СССР и странами Западной Европы. Уставный капитал общества составил весьма солидную по тем временам сумму в 500.000 германских марок, а уже в 1928 году был увеличен вдвое благодаря быстрому росту объема деловых операций. В настоящее время основными акционерами являются Ингосстрах и внешнеэкономическое предприятие РАО Газпром «Газэкспорт».

Сайт компании

В конце 60-х годов начали оживать наши взаимоотношения с ФРГ. Они требовали для обслуживания создания новых финансовых институтов. Оживилась деятельность СОФАГа, появилось множество смешанных советско-германских предприятий (или основанных на советские средства): и «Русалмаз», и «Плодимекс». Наконец, стивидорская компания «Транснаутик» (снабжавшая наши суда топливом, водой и всем необходимым).

Основанная в 1978 году дочерняя компания ВО «Союзплодимпорт» фирма «Плодимекс» (г. Гамбург), совместно с немецким соучредителем — фирмой «Симекс» (г. Юлих), создала дилерскую сеть в Западной Европе с целью продажи винно-водочных изделий и рыбопродукции.

Воздушно-транспортное агентство «Транснаутик Аэро ГмбХ» занимается организацией международных грузовых авиаперевозок. В настоящее время имеет шесть представительств в Германии, представительства в Париже и Милане (*прим. авт.-сост.*).

Но особенно активно стали развиваться наши отношения с ФРГ с первого контракта «газ — трубы». Также большой объем нашему товарообороту давали контракты на поставку в СССР зерна. Дело в том, что наши суда, доставляющие его, заправлялись в Гамбурге.

Более того, через дочернюю компанию «Транснаутика» — «Трансглоб» мы обходили запрет американцев на ввоз в СССР мощной электронной техники — вычислительных машин нового поколения. Тогда необходимые машины были приобретены и установлены в Гамбурге. Оттуда из «Трансглоба» осуществлялось регулирование движения и контроль за состоянием всего контейнерного флота Советского Союза за пределами страны.

Совершенно естественно, что в 1971 году во Франкфурте-на-Майне был создан Ost-West Handelsbank (OWNB)

Я приступил к работе в нем в 1980 году.

До этого же у меня все происходило по-советски. В 1966 году закончил школу и поступил в Московский финансовый институт на кредитно-экономический факультет, отделение «МЭО». Во время учебы увлекся экономикой Швейцарии. Вначале написал курсовую по экономической географии, потом курсовую по денежному обращению этой страны. После защиты диплома, конечно, по Швейцарии, я остался в аспирантуре, написал диссертацию на тему «Валютное положение и валютная политика современной Швейцарии». Литературы по ней было чрезвычайно мало. Помогали мне, в частности, бюллетени советского банка «Восход» в Цюрихе.

Одновременно, начиная еще со студенческой скамьи, я подрабатывал во Внешторгбанке СССР — инспектором, то в Управлении расчетов по экспорту, то по импорту. Летом меня брали туда с удовольствием — надо было закрывать образующиеся в отпускной период кадровые дыры. Тем более в банке было мало специалистов с немецким языком, а я его знал уже неплохо. Получилось так, что я попал в первую немецкую группу после повторного открытия международного факультета МФИ. В ней среди шести человек был Сергей Полевщиков (сейчас представитель OWHB, вернее ВТБ-Германия в Москве), Александр Чурилкин (ныне работает начальником отдела Центральном банке), Анатолий Жилин (до недавних пор представитель в Москве Русского коммерческого банка в Цюрихе) и другие... До нас же единственным институтским корифеем в немецком языке был Саша Думнов. Он учился уже на пятом курсе. Когда мы поступили, с ним занимались языком индивидуально. Я, кстати, позже пытался затащить его в Ost-West Handelsbank к себе замом, но мне сделать это, к сожалению, не удалось. Так вот у него блестящий

немецкий и потрясающее чувство языка. Это отмечают все коллеги из Германии, с которыми он общался.

В нашей группе учился также и Ильдар Нигметзанов, судьба которого будет связана с ОВНВ, но тогда он учил английский язык.

В 1974 году я становлюсь кандидатом экономических наук и остаюсь работать в институте. Параллельно преподаю немецкий язык на курсах Внешторгбанка.

Присмотревшись, мне делают предложение перейти на практическую работу в банк. Так в 1977 году я становлюсь заместителем начальника управления расчетов по импорту, вскоре это управление было преобразовано в импортное управление. Надо было добиться от внешнеторговых организаций своевременной оплаты их векселей, по которым были предоставлены гарантии Внешторгбанка СССР. Я курировал отделы инкассо и гарантийных операций.

Наш банк в то время рассматривался Минвнешторгом как их своеобразная бухгалтерия. Больше половины внешнеторгового оборота страны финансировалось за счет выпуска векселей внешнеторговых организаций. Они и продавались на рынке до конца 80-х годов. Другой половиной оборота были банковские кредиты и закупки за наличные.

Внешторгбанк смог окрепнуть и стать более самостоятельным в конце 70-х — начале 80-х годов, когда пошло финансирование крупных проектов. Именно тогда повысились цены на нефть, возросли финансовые доходы государства и стало необходимо управлять его ресурсами.

В управление иностранных банковских кредитов, которое возглавлял А. С. Маслов, высококвалифицированный специалист, человек, уже немало проработавший в совзагранбанках, я курировал отделы расчетов по кредитам и компенсационных сделок. В отделе расчетов впервые в истории банка применялось автоматическое устройство ИБМ для распечатки векселей банка. Это было очень престижно. Второй отдел был «экономический», там готовились очередные договоры по проекту «газ — трубы», реализовывались после заключения договоров кредитования компенсационные сделки по «Химпрому», связанные с производством полиэтилена, и др. Занимался ими Олег Павлович Тетерский, исключительно толковый человек, просто с компьютером в голове. Он сам был наполнен огромной творческой энергией и заражал ею других молодых сотрудников. Ребята в отделе подобрались талантливые, очень знающие.

Работая во Внешторгбанке, я не терял связи со своей кафедрой международных валютно-кредитных отношений Московского финансового института. Ее возглавляла профессор, доктор экономических наук Лидия Николаевна Красавина, замечательный человек и педагог, руководитель моей диссертационной работы. В 1979 году я подготовил и издал небольшую книгу «Большой бизнес цюрихских гномов». Тогда же мы создали из сотрудников Управления банковских кредитов авторский коллектив для подготовки серьезной книги о государственном страховании банковских кредитов в промышленно развитых капиталистических странах.

Однако этому не суждено было сбыться, в конце 1979 году меня вызвал зам. председателя Правления Госбанка СССР В. А. Пекшев, человек важный, отвечающий за сеть совзагранбанков, и заявил: «Есть мнение отправить Вас на работу в Германию!» Я совершенно искренне ответил: «Валерий Александрович, извините, не хочу. У меня интересная работа с зарубежными командировками. Мы готовим книгу, ее нужно закончить и, кроме того, я специализировался всё время по Швейцарии». Тогда мне дали подумать три дня. Через указанное время я позвонил и сказал, что не изменил своего решения. Что я тогда услышал! Самое мягкое это: «Я не намерен тебя уговаривать, ты не старший экономист». Вызвавший еще через два дня председатель Внешторгбанка Ю.А. Иванов сказал коротко: «Надо ехать!» Что мне оставалось? Не увольняться же!

В результате в январе 1980 я оказался во Франкфурте-на-Майне в Ost-West Handelsbank (OWNB). Этому решению оказал поддержку работавший там Председателем Правления И. С. Горбачевич. Дело в том, что в феврале 1979 года мы были в ФРГ в командировке. В. Г. Джинджихадзе, заместитель Председателя Правления, И. К. Нигметзанов и я подписывали кредитные соглашения с немецкими банками. Конечно, контактировали с коллегами и из нашего банка. Видимо, тогда Игорь Семенович положил на нас глаз. Ему нужен был человек, связанный с кредитами и расчетами. В результате вначале на работе в банке оказался я, а за мной и И. К. Нигметзанов.

В банке, когда я приехал, был паритет в принятии решений между советскими и местными сотрудниками. В правлении было два немца и И. С. Горбачевич с заместителем А. Я. Цемянским. Я, как генеральный уполномоченный (немецкое изобретение, должность между членом правления и директором), приглашался на заседания. Директоры в правление не входили. В Германии, надо сказать, все члены правления имеют равные голоса и отвечают каждый за свой участок работы, который они курируют. Председатель правления, его заместитель — это наше привнесение, у немцев существует только должность спикера — человека, выступающего от имени правления в прессе и на собраниях.

Кроме уже упомянутых трех советских сотрудников был еще экономический директор (отвечающий за выпуск бюллетеня, документов по требованию акционеров), шеф-дилер и финансовый директор — специфическое порождение нашей системы (такое было еще у болгар). Он не был бухгалтером, а отвечал за выдачу «положенной» части зарплаты советским коллегам, остальную же сдавал в посольство. Возвращали мы от половины до двух третей в зависимости от должности полученной немецкой зарплаты. У нас не было фантастических окладов и забирать по 90%, как в некоторых других советских банках, у нас было нельзя. Официальные зарплаты были средние по стране среди относительно небольших банков. Вычитал у нас финансовый директор и плату за квартиру, периодическую печать, профсоюзные и партийные взносы. Практически каждый месяц были и непредвиденные расходы — в мире или стране по-

стоянно что-то случалось и мы оказывали пострадавшим добровольную помощь. Квартиру нам предоставляли на льготных условиях. Машину давали бесплатно, но за пользование ею немцы брали с нас налог.

Итак, мне в 1980 году досталось курирование кредитного портфеля Ost-West Handelsbank, ведение расчетов, взаимоотношения с торгпредством по переводу на Ost-West как банк расчетов, контрактов, заключаемым советскими внешнеторговыми организациями.

В апреле приехал В. А. Пекшев и поставил перед нами задачу повышения рентабельности банка. После сингапурского кризиса у всех совзагранбанков было много ограничений на работу и Ost-West был тоже был «заморожен». Все, что банк тогда зарабатывал, направлялось в резервы по проблемным кредитам, и показывалась минимальная прибыль. Два дня мы с моим талантливым немецким коллегой Г. Веллерсхофом, возглавлявшим кредитное управление, сидели, готовили программу реабилитации банка. После ее утверждения Валерием Александровичем мы принялись за реализацию программы. В результате через три года кредитный портфель был увеличен более чем в пять раз! А объем операций, проходивших через ОВНБ, равнялся 6 млрд марок (что составляло процентов 30 от всех объемов торговли между нашими странами, остальные были связаны с кредитами, предоставляемыми немецкими банками). Он стал основным практически домашним банком для всех организаций с советским и смешанным капиталом, работающих в Германии и ведущих дела с компаниями Германии. Кроме уже упоминаемых, к ним можно добавить «Собрен» «Совчарт», «Боминфлот», «Русойл» и др.

В конце 1985 года по согласованию с МИДом мы стали открывать в банке счета для сотрудников советских организаций и фирм в Германии (включая посольских и торгпредских). Получали они от нас и еврочеки, заменявшие в то время пластиковые карточки. До этого им приходилось свои средства держать под матрасом. Через нас коллеги стали переводить заработанное на родину на счета «Внешпосылторга».

Стали мы и основным приобретателем векселей советских внешнеторговых организаций с гарантиями Внешторгбанка, имеющих хождение на рынке. За ними была охота, и мы, пользуясь правом «первой руки», покупали с помощью ВТБ СССР большие пакеты векселей. Часто мы предлагали поделить эти пакеты с Ландесбанками.

Делалось это по простой причине — нам нужны были средства на рефинансирование 5-летних операций, и за продажу 50% пакета векселей они конгруентно рефинансировали наши 50% пакета. Благодаря этому мы резко увеличили свои объемы, получая без всякого риска чистую маржу. О таких операциях можно было только мечтать!

Много мы работали и с ГДР. Ежедневный объем кредитов у нас не опускался ниже 200 миллионов марок. Мы кредитовали их внешнеторговые операции. Были у нас лимиты и на Болгарию, Румынию, Чехословакию,

Польшу, немного на Венгрию. По Северной Корее до нас были представлены кредиты, которые мы периодически переоформляли.

Когда появлялись сложности с рефинансированием, то мы брали самые дорогие пакеты с длительной поставкой и получали большие доходы за счет комиссии за обязательство и дешевого рефинансирования, которое получали позже. Так, после ввода советских войск в Афганистан, наши возможности были ограничены. Возросли ставки на векселя советских внешнеторговых организаций. Но мы их брали в расчете на то, что через год ситуация нормализуется, мы покроем их, часть продадим и заработаем свою прибыль. И наши ожидания оправдались.

По мере возможности мы кредитовали Внешторгбанк СССР, МИБ и МБЭС.

Банк стал подниматься, мы списывали плохие кредиты, накапливали резервы, наконец, даже сумели в конце 1984 года впервые в истории банка выплатить приличные дивиденды акционерам! Удалось это сделать и в 1985 году. Больше такого «чуда» не повторялось. Вскоре начались проблемы с кредитами Болгарии, на них надо было создавать резервы, потом проблемы появились в Советском Союзе, завершившиеся дефолтом Внешэкономбанка.

В период моей первой командировки мне пришлось стать участником окончания одной операции, доставшейся в наследство из 70-х годов.

Фирма «Диамимпекс», принадлежавшая некой мадам Микульски, имевшей прозвище «бриллиантовая леди», (она появлялась на приемах в бриллиантовых украшениях, которые «одалживала» в «Русалмазе») хотела в 1970-х годах создать во Франкфурте-на-Майне Бриллиантовую биржу. В строительство и оснащение здания биржи было вложено много заемных средств. Строительство затянулось, процентные ставки тем временем росли. В результате компания разорилась, а здание пошло с молотка. В 1972 или 1973 году Ost-West Handelsbank было сделано предложение недорого приобрести это замечательное сооружение, но в то время не было принято покупать здания в собственность для совзагранбанков. В результате мы потом, после достройки, арендовали треть его площадей у более разумного хозяина.

Наш банк давал фирме мадам Микульски кредиты, как обеспеченные, так и не обеспеченные. По одному из них, на 4,5 миллионов ДМ, в обеспечении оказалось тысяч на шестьсот бриллиантов. Цены на алмазы в то время резко пошли вниз, и банк долго ждал удобного момента для продажи. В результате мы их с большим трудом реализовали в 1981 или 1982 году с помощью «Русалмаза» (благо они находились в одном с нами здании). Мадам Микульски, была осуждена, а когда она вышла из заключения, была консультантом у Индиры Ганди.

Вернувшись в Москву в январе 1985 года, я работал в Управлении по контролю за деятельностью советских банковских учреждений за границей. В том же году мы произвели изменение структуры ряда наших бан-

ков. В частности, в Германии стало не 6, а 11 сотрудников из СССР. Появились юристы, руководители бэк-офисов и т. д. Миграционных ограничений у нас не было. Но количество иностранных граждан в одной организации в Германии не должно было превышать 10% от численности всех сотрудников. В нашем банке работало от 80 до 100 человек.

Не успел я осмотреться, как меня избрали освобожденным секретарем парткома Внешторгбанка. На этой должности я проработал два года.

В ноябре 1987 меня перевели в Экономический отдел аппарата ЦК КПСС, где я прослужил до ноября следующего года. Курировал Внешэкономбанк и все внешнеэкономические проекты. Писал я тогда и всевозможные записки о необходимости вступления в Международный валютный фонд, в Международный банк реконструкции и развития и др.

В конце 1988 года было решено послать меня вновь на работу в Германию. На этот раз Председателем правления Ost-West Handelsbank. Инициатором был Юрий Сергеевич Московский — новый председатель уже Внешэкономбанка (переименованного в 1988 году ВТБ). У меня были сомнения, что это назначение может состояться, так как добровольно из серьезной организации, в которой я работал, в то время никто не уходил. Но Юрий Сергеевич стал ходатайствовать, и в ноябре вышло решение о моем новом назначении.

Представлял меня во Франкфурте старым знакомым председателем Наблюдательного совета банка В. В. Геращенко. С этим периодом связан приход на немецкий рынок большого числа новых участников внешнеэкономических связей. Монополия государства в этом направлении была отменена. Возникло множество фирм, потянувшихся на запад. Для их привлечения мы сделали фильм о деятельности банка. Но опоздали — вышел он в 1990 году, когда думать уже надо было о выживании, мы попали под общую молотильню.

В фильме мне запомнилось история, как мы кредитовали известную компанию «Либхер», производящую автокраны на Украине. У нас был совместный проект в Одессе по созданию мощных кранов на базе шасси от тягачей, перевозящих ракеты СС-20. Пропагандистский эффект от проекта усиливался тем, что владелец компании Либхер во время войны был в советском плену. Его, раненого, выходила украинка, и в благодарность он решил построить на Украине завод. В начале 1990 года банк создал свое отделение в Берлине. Возглавлял его Владислав Юрьевич Хребтищев. С ним работало шесть немецких сотрудников.

Создали мы и дочернюю компанию «Россия-консалтинг». В своем здании во Франкфурте мы им отдали почти целый этаж для проведения семинаров, которые пользовались большой популярностью у российских бизнесменов и банкиров и приносили дополнительную прибыль банку. Такое направление было очень востребовано.

В этот период векселями мы уже не занимались. Пошли очень сложные кредиты российским организациям под разного рода гарантии. Большое

распространение получили прямые кредиты Внешэкономбанку. Мы брали средства на рынке (например, 10 миллионов на 10 лет) и отправляли их в Москву, добавляя четверть процента. Когда Внешэкономбанк обанкротился, на нас осталось 200 миллионов ДМ. Платежи мы не остановили, и в результате к нам претензий не было. Тогда же был заключен договор с Госбанком о переуступке долгов. Договора эти ездил в Москву подписывать мой заместитель С. Н. Дергачев.

Конечно, процентов заработанных мы при этом не получили, но в ноль вышли.

И вообще Ost-West Handelsbank оказался единственным советским банком, который не имел проблем с привлечением средств с рынка во все периоды его работы. Даже в самые сложные 1991–1992 годы.

В декабре 1991 года я провел две или три недели в Москве впустую, ходя по кругу — обанкротившийся Внешэкономбанк, правительство, Верховный Совет СССР. У меня были конкретные предложения по спасению банка, но их никто не хотел слушать. Немецкие надзорные органы, видя, что происходит у нас в стране, требовали создания у нас резервов на огромный кредитный портфель на СССР. До этого нами были получены депозиты от Внешэкономбанка и еще от какой-то организации, но тоже через ВЭБ. 80 и 90 миллионов ДМ, соответственно, месяца на три. Нам в Германии сказали, что если эти депозиты не будут отозваны до тех пор, как мы создадим необходимые резервы, то это будет расцениваться как первый шаг российских властей по спасению банка.

Никому, повторяю, не было до меня дела. Наконец, я, поймав Ю. С. Московского, взмолился: «Юрий Сергеевич, помогите! Никто не хочет принимать решений, а если я вернусь в Германию без подписанного письма, мне надо будет идти сдаваться немцам. В банке будет введена временная администрация!» В это время в кабинете председателя случайно находился Дмитрий Орлов (председатель банка «Возрождение»), друг Московского. Он и сказал важные для меня слова: «Ну, помоги парню! Что он мечется?» Юрий Сергеевич согласился подписать письмо, если предварительно добро даст Госбанк. Я ухватился за это и взял слово, что если коллеги не будут против, то я получу вожделенную подпись. Попал я на зампреда Центробанка Д. В. Тулина, он стал после Геращенко у нас в банке председателем Наблюдательного совета.

Объяснил Дмитрию сложившуюся ситуацию. Он сделал кому-то несколько звонков, так как понимал, что после того, как поможет нам в этот раз, придется участвовать в нашем спасении и в дальнейшем. История на депозитах явно не закончится. Тем не менее, Дмитрий Владиславович принял решение! В результате дело успешно было завершено, письмо было подписано. На письмо Внешторгбанка Госбанку Тулин дал положительный ответ. С ним я вернулся к Ю. С. Московскому. На следующий день мне удалось получить подпись на соглашениях по залогу депозитов и я еле успел на самолет. Вернулся во Франкфурт я буквально

за два дня до Нового года и объявил коллегам, что лед тронулся, нас не бросают. Депозиты банк вернул через несколько лет.

Поздней осенью 1991 года все мои коллеги приехали во Франкфурт на один день, чтобы обсудить нашу дальнейшую судьбу. Москва всех нас вывела из штата Внешэкономбанка и рекомендовала обсудить вопросы заключения контрактов с зарубежными советскими банками, создания стандартных договоров. Наш статус до этого был действительно непонятным. Даже не понятно было, на основании чего мы получали зарплаты! Немцы смотрели на нарушение нами трудового законодательства широко открытыми удивленными глазами. Чудят русские, но, вроде, на свои деньги! Что с них взять!

На совещание приехали: Владимир Георгиевич Малинин, Юрий Валентинович Пономарев, Александр Петрович Семикоз, Андрей Игоревич Акимов... От Внешэкономбанка был, кажется, зампред Анатолий Петрович Носко.

У нас до реальной угрозы закрытия банка, как это было у коллег в ноябре 1991 года, дело не дошло. Мы, чувствуя, как будут развиваться события, решили упредить ситуацию и подготовить письмо нового премьера Т. А. Гайдара канцлеру Федеративной Республики Германии Гельмуту Колю. Уже не помню, как подписывалось это письмо в Москве. Но в нем было буквально три абзаца. Канцлера заверяли в том, что наш банк будет отвечать по своим обязательствам и новое российское правительство его не бросит. Мы выражали надежду на лояльное отношение немецких властей к нему.

Канцлер ФРГ Гельмут Коль, получив письмо, наложил на него резолюцию и отправил Хорсту Кёлеру, тогда Статс-секретарю (заместителю министра) министерства финансов. Немецкая сторона не несла больших рисков. Ну не мог наш относительно небольшой банк своим банкротством обрушить банковскую систему Германии! Тем более ликвидность у нас была. Как я уже говорил, даже в самый критический момент нам давали деньги на рынке, лимиты на нас коллеги не закрывали, как это было с другими сов-загранбанками. Другое дело, в России их некуда было вложить!

Хорст Кёлер с 1993 до 1998 был президентом Объединения союзов сберегательных касс и жироцентралей в Германии. Следующие два года управлял Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) в Лондоне. А с 2000 по 2004 год Келлер был главой Международного валютного фонда. В 2004 году избран Федеральным президентом Германии (*прим. авт.-сост.*).

Нас вызвали в Бонн, и я уже Х. Кёллеру рассказал о своих планах сохранения банка, о перспективных возможностях Ost-West Handelsbank. Впечатление от этой беседы было исключительно позитивным. Тогда и выяснилось, что решение о помощи нашему банку принято. Обратно

мы летели, как на крыльях, стало ясно, что нас не тронут! Теперь оставалось только самим исправлять ситуацию, действуя шаг за шагом.

Каждый тогда старался спасти свой банк самостоятельно, но мы все больше понимали, что пришло время координировать действия. В декабре коллеги из совзагранбанков еще раз собрались, на этот раз в Москве, пытаясь оценить перспективы дальнейшего существования. Первым, с кем я встретился тогда, был Ю. В. Пономарев. Он и предложил мне написать письмо в защиту системы совзагранбанков. Я его поддержал, мы с Юрой набросали проект. Его подписали пять человек, представлявших пять банков. Письмо было написано в адрес Председателя правления Центробанка Виктора Владимировича Геращенко. Он передал его первому Президенту России Борису Николаевичу Ельцину, который принял участие в судьбе совзагранбанков.

В течение 1992 года проводилась большая работа по реформированию, передаче предоставленных банком кредитов Центробанку. Основное было согласовано, но вдруг в ноябре 1992 года оказалось, что нам для выживания не хватает еще 50 миллионов марок для создания резервов по кредитам МИБу и МБЭС. Мы о них разговора в Москве не вели, и требование немецких регуляторов было для нас неожиданным, как снег на голову! При этом решить ее надо было чуть ли не на следующий день. ВЭБ и Госбанк помочь нам уже не могли. Единственный банк, у которого оказались свободные средства в то время, был Токобанк. И мы бросились в ножки председателю правления этого банка Виктору Константиновичу Якунину и предложили поучаствовать в нашем капитале. Практически все акции Ost-West Handelsbank в тот момент были в собственности Госбанка. Так мы получили депозит под будущее участие в капитале. Другого обеспечения у нас не было!

1992 год был полон реструктуризаций. Но шла и повседневная банковская работа, не останавливалось проведение расчетов. Небольшой кредитный портфель по центральной Европе, в первую очередь по Чехии и Словакии, гасился. ГДР уже не существовало. Новые кредиты в Германии мы давали только местным смешанным компаниям, теперь российским. И то немного. В итоге были у нас и доходы, хотя дивидендов мы, конечно, уже не платили. Практически все доходы мы бросали в резервы, и у нас не было проблем с рефинансированием.

В декабре 1993 года у меня кончился контракт с банком. За полгода до этого в Москве я встретился с президентом «Инкомбанка» В. В. Виноградовым. Владимир Викторович пригласил меня возглавить германское представительство его банка. Я подумал и согласился.

«Во Франкфурте-на-Майне, финансовой столице ФРГ, появилось представительство первого российского банка. Главой представительства стал Сергей Бочкарев, до недавнего времени бывший председателем

правления Ost-West Handelsbank AG. В дальнейшем руководство Инкомбанка рассчитывает преобразовать представительство в филиал. Представительство, считает руководство банка, позволит улучшить условия обслуживания корреспондентских счетов в немецких и других зарубежных банках. Сейчас Инкомбанк, по данным председателя его правления Владимира Виноградова, имеет корреспондентские отношения с 66 банками, девять из которых — немецкие.

(«Интерфакс») Прошла неделя // Коммерсантъ (Москва). — 03.05.1994

«Инкомбанк» в этот период развивался быстро, надо было обеспечить его рефинансирование, организовать трейд-файненсинг... Пришлось мне и синдицировать для него кредиты. Причем последний, в 60 млн долларов, мы использовали в июле 1998 года! Это был вообще последний кредит, предоставленный российским банкам до дефолта.

Вначале я представлял банк только в Германии, потом, до появления отдельного представительства в Вене, и в Австрии.

Желание поменять или укрепить свой аппарат возникло не только у президента. Новое назначение произошло и в одном из крупнейших банков России — Инкомбанке. Его представитель в Германии и Австрии Сергей Бочкарев назначен вице-президентом банка.

По словам президента Инкомбанка Владимира Виноградова, новому назначению Бочкарева способствовала его работа по установлению связей с крупными западноевропейскими банками. Так, одним из результатов деятельности нового вице-президента стало получение российским банком синдицированного кредита в \$20 млн от ведущих европейских банков...

Причем произошло это за два дня до выборов, вопреки давно устоявшейся традиции, когда в условиях политической нестабильности иностранные партнеры не рискуют вкладываться в экономику страны.

Для Сергея Бочкарева назначение было весьма неожиданным. Но, несомненно, приятным.

Примечательно, что это не последнее кадровое назначение в Инкомбанке. У него появилась еще одна «истинная ценность». Инкомбанку удалось заполучить в свои руководящие ряды весьма профессионального управленца. Владислав Судаков, бывший председатель правления ММБ, назначен на должность вице-президента Инкомбанка....

Как известно, он будет возглавлять представительство Инкомбанка в Лондоне.

Наталья Акимова, Лилия Шарафеева.

Отставка «силовигов»: больше нету таракана, вот и съели великана // Деньги (Москва). — 30.06.1996

