

---

---

Игорь Семенович  
**Горбацевич**

**При мне  
в банке не было  
ни одного прокола!**

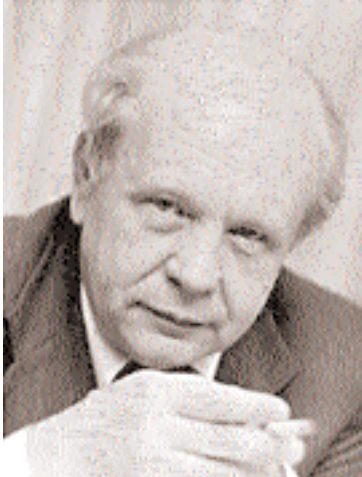
Карьера моя могла бы стать карьерой военного. Еще до войны я окончил Артиллерийскую школу. Была такая система школ, подобная суворовским училищам. Учился и воспитывался я вместе с Василием Сталиным, Тимуром Фрунзе, Артемом Сергеевым, Степаном Микояном, Владимиром Говоровым и многими другими детьми партийной, военной и государственной элиты страны.

В июне 1941 года я был принят курсантом в I Московское артиллерийское училище. 7 ноября того же года, вместе с училищем, участвовал в военном параде на Красной площади! По окончании училища в апреле 1942 года был направлен на фронт. После окончания войны еще два года служил в Германии и Венгрии. Демобилизовался весной 1947 года и поступил в Московский финансовый институт на факультет международных финансовых отношений. Проучившись пять лет, был распределен в Управление иностранных операций УИНО Госбанка. Возглавлял его в звании финансового генерал-майора Василий Трубенков. Я же в форме банковского работника походить не успел, вскоре после моего прихода ее отменили. Так, что донашивал армейские галифе и шинель.

10 июля 1948 г. Президиум Верховного Совета СССР принял Указ «О введении персональных званий для руководящих и ответственных работников банковских органов». ...Старшему руководящему, среднему и младшему составам работников системы Госбанка СССР персональные звания присваивались в порядке аттестации. Высший руководящий состав аттестации не подлежал.

Молодые специалисты, окончившие финансовые и кредитные институты и техникумы, а также финансовые факультеты экономических вузов, после года работы в органах финансово-кредитной системы аттестовывались на персональные звания «Советник финансовой службы III ранга» вне зависимости от занимаемой ими должности. Выпускники таких вузов, окончившие их с отличием, аттестовывались на персональное звание «Советник финансовой службы III ранга» непосредственно по окончании ими учебных заведений, а на работу в учреждения финансово-кредитной системы они приходили, имея уже персональные звания.

К середине 1951 г. работа по присвоению первичных персональных званий в органах советской финансово-кредитной системы практически оказалась законченной. В приказе министра финансов Зверева А. Г. № 1296 от 8 августа 1951 г. говорилось: «Аттестация явилась стимулом к получению высшего и среднего специального образования работниками, способствовала лучшему изучению кадров, позволила выявить работников, достойных выдвижения».



**И. С. Горбачев**

**1952–1959**

Бухгалтер, консультант отдела валютного планирования, заместитель начальника отдела по импорту Управления иностранных операций (УИНО) Госбанка СССР

**1959–1962**

Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка

**1962**

Заместитель начальника отдела неторговых операций Внешторгбанка СССР

**1963–1968**

Заместитель начальника Управления по экспорту и импорту Внешторгбанка СССР

**1968–1972**

Заместитель Председателя Правления Русско-Иранского банка

О. А. Отрадных. «Организационные аспекты банковской системы региона» // «Налоги. Инвестиции. Капитал», №5-6, 2004

**А я еду, а я еду за туманами...**

Из УИНО в 1959 году меня отправили первый раз на работу в Русско-Иранский банк. Председателем тогда был Константин Петрович Федотов. Его сменил П. Д. Николаев. Когда я уезжал, Павла Дмитриевича сменил Константин Назарович Жуков.

Я был назначен заместителем Председателя Правления. В банке работало около семидесяти человек. Специфика банка заключалась в том, что для взаимоотношения с сотрудниками местного языка знать не надо было — практически все они были армянами и азербайджанцами и большинство замечательно говорили по-русски.

При мне в Тегеране экономистом работал Вилли Вартанович Хштоян, брат коллеги Абики из Внешторгбанке. Вилли после работы в Русско-Иранском банке пошел работать в Министерство внешней торговли.

Абик Вартанович Хштоян — институтский друг В. В. Герашенко. А с Вилли Вартановичем в Московском институте востоковедения учился Е. М. Примаков. Абик и познакомил в конце 60-х годов в Бейруте будущих главу Центробанка и премьера. Вилли же какое-то время работал заместителем торгпреда в Египте.

Вилли Вартанович в 1967 году женился на актрисе Надежде Румянцевой, которая после этого на пике карьеры покинула кинематограф и уехала с мужем в Малайзию, куда тот был назначен на работу торгпредом. В СССР супруги Хштоян вернулись только в конце 70-х годов. Вилли Вартанович стал генеральным директором Всесоюзного внешнеторгового объединения «Внешспыслторг» и возглавлял его до 90-х годов. Их дочь окончила Плехановский институт и работала в отделе кадров газеты «Коммерсантъ», а единственный внук Вилли, названный

**1972–1975**

Начальник Управления по обслуживанию иностранных граждан и организаций Внешторгбанка СССР

**1977–1985**

Председатель Правления Ост-Вест Хандельсбанка

в честь деда, окончил юридическое отделение Академии внешней торговли и уехал на стажировку за рубеж.

Брат же Абик последние годы возглавлял различные банки «Информпрогресс», «Новая экономическая позиция», «Агрика» (в последнем был первым заместителем председателя) (*прим. авт.-сост.*).

Отчетность была небольшая. Я, как и председатель, занимался всем. На мне была и специфическая функция — обеспечение работы хранилища с ценностями.

Банк, по сравнению с другими иранскими банками, был небольшой. Зарабатывал он в основном на деньгах Внешторгбанка. У нас был его корсчет, и в пределах этого капитала мы предоставляли кредиты. В основном советским внешнеторговым организациям и местным купцам, которые, как любые восточные предприниматели, с улыбочкой жульничали, частенько нас обманывая.

Председатель Правления Госбанка СССР и сообщил, что я должен немедленно вылететь в Тегеран, где местный гражданин — армянин по национальности — обокрал наш банк, пользуясь знанием местного языка. Это было в 1942 году, в тяжелый период для нашей Родины. В Тегеране мною было расследовано это обстоятельство. В результате с помощью торгпреда СССР (т. Мигунова) в течение двух месяцев ущерб в несколько миллионов реалов был восстановлен. Это было сделано с помощью влиятельных армянских купцов, восполнивших кражу.

Из воспоминаний П. М. Чернышева,  
Председателя Правления Внешторгбанка СССР (1940-е годы).  
Из истории Внешторгбанка, М., 1999

Периодически приходилось судиться. Суды внимательно относились к нашим обращениям и частенько отправляли должников в долговые ямы. Особенно часто приходилось судиться Николаеву, уже после моего отъезда. Был случай, когда не вернул нам деньги даже гражданский адъютант Шаха! В том случае, правда, мы не стали подавать документы в суд. Так как делать это было бессмысленно.

Старались брать залог, если он был, а так действовали по рекомендациям, на доверии. Были случаи, когда не могли отдать кредиты и достаточно богатые купцы, у которых происходили временные трудности. В частности, был такой случай с очень крупным местным купцом Магадамом, взявшим у нас очень много денег. Дело было еще до меня, но оно произвело большое впечатление в Москве. Когда меня позже провожали во Франкфурт, председатель Правления Госбанка В. С. Алхимов специально отметил: «Смотри, чтобы не было так же, как с Магадамом!»

Хотя следует отметить, что купец человеком был, видимо, незаурядным, он вновь смог поднять свой бизнес и расплатиться с банком!

Брал у нас кредит и брат Шаха, у него была, кажется, какая-то фабрика. Отдал деньги вовремя и даже пригласил к себе на прием.

Климатические условия для работы в банке были тяжелые. Летом после обеда начиналась жуткая жара (дождей не было иногда все лето), за 40 градусов, так что все приостанавливали свой труд. Поэтому летнее рабочее время длилось с 6 утра до 13 часов дня. После каждой выдачи и сдачи кредита купцы обычно приглашали в ресторан. А вот взаимоотношения с другими банками нам в Москве поддерживать не разрешали. Работали только с Центральным банком Ирана. За несанкционированными контактами следили очень строго. Мы в знакомую местную армянскую семью ходили, используя тщательную конспирацию.

*Александра Павловна Горбачевич (жена Игоря Семеновича) рассказывает: Когда мы уезжали, моему старшему сыну Павлу было немного больше двух лет — его мы оставили в Москве с бабушкой и дедушкой. Так что они его воспитали и вывели в люди.<sup>1</sup> Маленького Олега мы взяли с собой в Тегеран. Банк занимал три этажа, на четвертом жили мы — семь советских сотрудников. Комната небольшая с кухней еще меньшего размера с керосинкой. Лифта в здании не было. На всех был один холодильник. Практически всё, включая посуду, было привезено из Москвы. Гулять с ребенком можно было только на плоской крыше.*

*В загородную резиденцию Загранде мы переезжали только на лето. Там у нас был небольшой домик на пять семей. У каждого сотрудника была клетушка метров восемь и четырехметровая кухонька. Еду готовили тоже на керосинке. Во дворе была колонка с водой. Туалет общий. Но мы были рады и этому. Большинство работников торгпредства вообще не имели загородных квартир.*

*Когда начинали отмечать святой праздник Шахсей-вахсей, процессия с цепями обходила нашу летнюю резиденцию.<sup>2</sup>*

При мне Исфаханского отделения еще не было. Оно появилось в начале 70-х годов, и его руководителем поехал мой приятель (уже умерший) Евгений Рожков. Однажды мы с Валерием Васильевичем Люльчевым, который тоже работал в банке, поехали посмотреть достопримечательности Исфахана и не знали, где переночевать. Хорошо, что обнаружили

<sup>1</sup> Павел Игоревич Горбачевич с 1980 по 1992 год работал во Внешторгбанке и Внешэконбанке СССР. Последняя должность — начальник управления обслуживания внешнего долга. Был заместителем председателя правления Альфа-банка. С 2004 года — вице-президент, член правления Банка Москвы (прим. авт.-сост.).

<sup>2</sup> День поминовения внука пророка Мухаммеда Хусейна, одного из 12 святых имамов, особо почитаемого в шиизме. В битве при Кербеле в 680 году он, по преданию, получил 33 колотые и 34 рубленые раны. Церемонии, сопровождаются постом, молитвенными песнопениями и самоистязанием участников. Они бичуют себя и восклицают: «Шах Хусейн, вах, Хусейн!» (что воспринято европейцами как «Шахсей-вахсей!»). Во время процессии участники часто наносят себе раны саблями, кинжалами, плетями, цепями (прим. авт.-сост.).

полуразрушенный дом с русскоговорящим сторожем. Он там жил с женой. Очевидно, это было старое здание местного отделения нашего банка, закрытого после войны. Там мы и переночевали.

Русско-Иранский банк находился в то время (осень 1951 года) в правом крыле старого, теперь уже не существующего здания нашего торгпредства на улице Паменар, недалеко от городского базара. За служебным зданием торгпредства в глубине сада было несколько одноэтажных жилых домов, где мне дали небольшую комнату. На территории торгпредства была пробурена глубокая скважина, дававшая в дом чистую воду. Водопровода в Тегеране в то время не было, воду брали из уличных арыков, по которым она пускалась дважды в месяц по одному дню. Или покупали у водовозов, которые на одноколках, запряженных лошадью, в желтых бочках с номером развозили воду из городского канала, который назывался «шахским».

Территория, которую занимало и до сих пор занимает торгпредство, было когда-то городской окраиной, куда 11 февраля 1829 г. были выброшены тела дипломатической миссии во главе с Грибоедовым. Впоследствии русские выкупили эту территорию, где сначала была построена маленькая церковь, а потом обосновалось наше посольство. Территория же нынешнего посольства — участок площадью около 8 га в центре города был получен русским правительством от Русско-Персидского банка. Этот участок можно считать, наверное, самым хорошим в городе, поскольку масса сосен и чинар дает много тени и земля не так сильно прогревается.

Георгий Ежов. Свидетельства очевидца // «Вокруг света», №3, март, 2004

Дружили мы с известным футболистом Игорем Нетто, тренировавшим сборную команду страны. Однажды по его приглашению, очевидно, в Тегеран приезжала футбольная команда «Спартак» (Москва) и играла товарищеский матч со сборной Ирана. Для нас это было событие.

Запомнилось и грандиозное празднование 2500-й годовщины основания Иранской Империи, произошло оно в 1971 году время нашего пребывания в стране.

Коллеги, провожая меня в Тегеран на работу, пели песню «А я еду, а я еду за туманом...». Имелся в виду туман — денежная единица Ирана. Уже не помню, сколько мы получали, но, как всегда, основную часть «тумана» мы передавали неромантическим коллегам из торгпредства. Следует заметить, что везде за рубежом, где я был, сотрудники торгпредств и посольств мало помогали в нашей работе и пытались подчинить себе совзагранбанки. Только в Германии я вспоминаю торгпреда, с которым у нас сложились очень хорошие и равные отношения.

Вернулся после первой командировки я уже во Внешторгбанк. В мое отсутствие УИиО было преобразовано фактически в новый Банк для

внешней торговли, с широкими функциями, в отличие от предшественника.

Повторно поехал в Русско-Иранский банк в 1968 году. А в сумме пробыл в Иране шесть лет.

После второго возвращения в 1972 году во Внешторгбанк СССР было создано Управление по обслуживанию иностранных граждан и организаций, которое я возглавил. В тот период происходило много запоминающихся случаев. Помню, как ко мне после звонка председателя Госбанка В. С. Алхимова приходила Лиля Брик. Она пробивала выплату ей пенсии в сертификатах «Внешпосылторга». Куда было деться...

### **Вновь Германия**

В Германию я попал случайно.

В 1977 году Виктора Владимировича Геращенко в экстренном порядке переводят управляющим отделением Московского народного банка в Сингапур. В результате без руководителя остался Ost-West Handelsbank. Заместитель председателя Андрей Павлович Водяницкий работал там уже с 1985 года и тоже собирался возвращаться в Москву.

После А. И. Дубоносова и В. В. Геращенко, не говорящих по-немецки, местные банковские власти хотели руководителя из СССР, знающего их язык. Это всегда было одним из главных требований надзорных органов Германии.

По этому критерию я подходил, но проблема оказалась в том, что я не имел (как и мои предшественники) практики работы в Германии. Для того чтобы урегулировать этот вопрос, зампред Госбанка Валера Пекшев несколько раз встречался с руководительницей Комиссии по надзору за банковскими организациями, убеждая ее не обращать внимания на такую «мелочь»!

2 июля 1977 я приехал во Франкфурт-на-Майне. И сразу был вызван в Комитет на собеседование. Располагался он в Западном Берлине. После Победы 1945 года я там еще не был! Согласие на мое назначение было получено!

Советский Союз к тому времени был уже крупнейшим торговым партнером ФРГ на Востоке, и при мне существенную часть своих платежных операций (по клирингу) восточноевропейские банки, равно как и Банк для Внешней Торговли СССР, стали осуществлять через ОВХ.

Наш банк (как и другие совзагранбанки) концентрирует свое внимание на операциях с Восточной Европой. Экспортное финансирование в форме приобретения требований (векселей внешнеторговых организаций из Советского Союза) а-форфе приобретали тогда для банка все большее значение. Количество кредитов, предоставляемых странам-членам СЭВ, возрастало, одновременно снижая германских клиентов.

Так что в то время банк начинают рассматривать не только как учреждение, приносящее прибыль, но и как институт, финансирующий развитие торговли и полностью исполняющий требования клиентов и банков

из стран СЭВ. А структура у партнеров была аналогичной нашей — один государственный банк и свой «Внешторгбанк». Мы брали кредиты на рынке и раздавали их по установленным лимитам братским странам, через их банки.

К концу 1979 года сумма баланса Ost-West Handelsbank достигла почти 2 млрд марок ФРГ. Формы и результаты деятельности банка все больше начинали определяться и зависеть от экономических изменений в странах СЭВ и ФРГ.

В эти же годы развиваются активные и пассивные операций. Мы произвели преобразования в организационной структуре банка, что сопровождалось увеличением его доходности. Удалось значительно поднять объем поступлений от операций по управлению активами и доходность по процентам.

Увеличился объем кредитов, связанных с экспортом из ФРГ, он достиг уровня почти 1,7 млн марок ФРГ. Основной акцент в деятельности банка все больше перемещался в область финансирования экспортных сделок наших западногерманских клиентов, осуществлявших поставки в СССР, страны СЭВ и Югославию.

Не все было, конечно, гладко. Так, в 1981 году возникают проблемы с платежами в Румынии. Тогда же полностью прекращает свои платежи Северная Корея. Финансовые проблемы, постоянно возникающие в отдельных странах СЭВ, приводят к необходимости проявлять существенную сдержанность при реализации новых сделок с рядом других социалистических стран. Серьезные проблемы были у Польши, Кубы, Югославии... За выплату партнерами процентов мы бесконечно пролонгировали их давно просроченные кредиты.

Начиная с 1983 года постоянно растет объем экспортных поставок из Советского Союза в ФРГ и он до 1985 года превышает импорт из Западной Германии в СССР. Аналогичная ситуация складывается и в товарообороте ГДР-ФРГ. Но в 1986 году в результате пересмотра цен на газ и нефть это соотношение вновь изменяется в пользу ФРГ.

Постепенно Ost-West Handelsbank приобретает авторитет на рынке. В первую очередь это объяснялось доверием к нашим основным акционерам Госбанку СССР и Внешторгбанку СССР. Благодаря этому у нас практически не было проблем при привлечении депозитов. Хорошие взаимоотношения у нас сложились и с Deutsche Bank, и с Dresdner Bank и с Commerzbank. Они традиционно активно работали с Москвой.

Самой большой проблемой банка был его маленький капитал (около 60 миллионов марок ФРГ). Я много писал об этом в Москву, мне отвечали постоянно: «Немного подожди!» Стояли более важные проблемы — увеличение капитализации Моснарбанка, еще что-то. Так до меня очередь и не доходила. Пытались за счет прибыли увеличивать резервный капитал.

Пришлось мне, еще в начале своей работы в банке, закрывать последние следы алмазного дела госпожи Микульски. У нас в залоге лежали алма-

зы. Кредит не был возвращен, и мы с «Русалмазом» продали камни японцам.

Кстати, сразу перед моим приездом был уволен немецкий член правления, который фактически руководил банком. Он пострадал за алмазное дело. Так что мне пришлось входить в дело почти самостоятельно, без серьезной помощи.

Из «неэкономических воспоминаний» о пребывании в Германии вспоминают много встреч с выдающимися мастерами искусства СССР. Во время гастролей с Германии они испытывали серьезные финансовые трудности — суточные были мизерные. И люди с мировым именем должны были унижительно экономить на всем. Так, однажды я поселил в нашем коттедже сразу трех народных артистов Большого театра — Елену Образцову, Тамару Милашкину и Владимира Атлантова. Как раз директор соседней из «Русалмаза» был в командировке в Москве.

Были у меня в гостях Евгений Леонов, Людмила Гурченко, писатель Генрих Боровик. Не говоря уже о ЦКовском начальстве. Звонили из посольства и просили оказать содействие.

Любили мы отдыхать на искусственных озерах, которыми владел один из наших партнеров. Там мы ловили рыбу, а уже упоминаемый зампред Госбанк Пекшев учил хозяина готовить уху. Приезжал сюда и Алхимов. Регулярно мы праздновали (конечно, только советские сотрудники) Праздник Победы. В этот день мы выезжали почтить память погибших на находящееся недалеко от города кладбище с захороненными советскими и польскими воинами. А надо сказать, что в Гейдельберге, в паре сотен километров от Франкфурта находится 5 (или 15-я) американская армия (к тому же и штаб всей американской армии в Европе). Были наши бывшие союзники представлены и в самом городе. При этом штабе была наша миссия во главе с советским генерал-майором и десятью офицерами. И одним солдатом. С этой боевой единицей в тылу врага мы часто встречались, они участвовали и в наших возложениях цветов и поднятием 100 граммов «фронтовых». Однажды американцы, узнав о нашем «мероприятии», напросились и присоединились к нам. Так что в один из праздников мы сильно удивили (а возможно, и напугали) немцев — с утра к нашему зданию подъехало несколько советских и американских машин, заполненных офицерами! Такой ритуал продолжался несколько лет.

Приглашали меня и на приемы, организуемые в Германии руководителями нашей страны. Так, я был приглашен среди пяти представителей советской колонии на прием, который Л. И. Брежнев давал в честь канцлера Германии. Леонид Ильич уже плохо говорил и плохо передвигался.

Помощь посольству по организации всевозможных приемов по случаю государственных праздников мы оказывали постоянно (обычно 30–50 тысяч марок). Они не могли понять, что выдавать эти средства я должен был из чистой прибыли, так что 50 тысяч превращались с налогом в 70!



Как председатель правления, я получал 26 тысяч марок в месяц, а оставляли мне 2600. Остальное под видом помощи своей семье переводил в Москву на особый счет во Внешторгбанке. Немецкие члены правления, естественно, ни с кем не делились и чувствовали себя лучше.

В банке работало около 70 человек. Местные сотрудники имели сильную профсоюзную организацию — с ней нельзя было не считаться. Ежегодно они требовали повышения зарплаты, в зависимости от уровня инфляции.

В 1985 году после 8-летней работы я покинул банк. Могу с гордостью сказать — за это время в банке не было ни одного крупного, даже среднего прокола! Временно (на 3 месяца) на мое место пришел Анатолий Цемянский, а в феврале 1986 года Председателем Правления стал Валерий Люльчев.

Провожая на пенсию, Председатель Правления В. С. Алхимов сказал, что принято решение наградить меня Орденом Трудового Красного Знамени или вручить мне Грамоту Президиума Верховного Совета РСФСР. При этом Владимир Сергеевич разъяснил, что Грамота для начисления пенсии полезней. Я прислушался к совету уже бывшего начальника и стал пенсионером союзного значения.

