
Дмитрий Владиславович
Тулин

Воспоминания о совзагранбанках

Начну с того, что тематика совзагранбанков (СЗБ) мне была знакома с давних пор. В советские времена я больше 10 лет проработал в Валютно-экономическом управлении Госбанка СССР, которое совместно с союзным Внешторгбанком (в конце 80-х годов реорганизованного во Внешэкономбанк) контролировало деятельность этих банковских учреждений за границей. Непосредственно оперативным контролем я не занимался, но был вовлечен в экономическую работу по оценке эффективности внешнеэкономической деятельности страны и ее международных банковских операций. Естественно, у меня сформировалось собственное профессиональное мнение об этих банках и их роли в обслуживании международных экономических отношений нашей страны. Вообще дискуссии об этих банках в Советском Союзе шли серьезные — на уровне руководства КПСС и правительства, не говоря уже о моих родных Госбанке и Внешторгбанке — и мнения были разные. Я традиционно входил в группу скептиков. То есть считал, что никакой особой пользы эти банки государству не приносили. К 70–80 годам в союзном Внешторгбанке выросло поколение квалифицированных банковских работников, которые могли из Москвы совершать для страны все те же операции, что делали СЗБ, и при этом делали это, по крайней мере, не хуже. Рентабельность СЗБ никогда не была настолько высока, чтобы признать их прибыльной, эффективной зарубежной инвестицией нашего государства.

Долгое время бытовало мнение, что СЗБ привлекают для страны из-за границы дополнительные кредитные ресурсы, сверх того, что может привлечь Внешторгбанк СССР. Однако это утверждение не выдержало проверку временем. Дважды (в начале 80-х гг. и в начале 90-х гг.) иностранные банки уменьшали и просто закрывали лимиты кредитования на Советский Союз. При этом в первую очередь страдали позиции СЗБ, а лишь во вторую очередь — их материнских компаний (Госбанка и Внешторгбанка). Иностранцы уже отказывались кредитовать СЗБ, но продолжали кредитовать Внешторгбанк/Внешэкономбанк и Госбанк, которые значительную часть полученных заемных средств использовали для поддержки ликвидностью своих дочерних учреждений за границей. То есть было доказано, что иностранные кредиторы рассматривали



Д. В. Тулин

1990–1991

Начальник Управления ценных бумаг Госбанка СССР, член Правления Госбанка СССР

1991–1994

Заместитель председателя Центрального банка России

1994–1996

Исполнительный директор Международного валютного фонда от России

1996–1999

Председатель Правления Внешторгбанка

1999–2004

Старший советник Европейского банка реконструкции и развития

2004–2006

Заместитель председателя Центрального банка России, член Совета Директоров

2006 — наст. время

Партнер аудиторской и консалтинговой фирмы ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

СЗБ как разновидность риска на Советский Союз в целом, при этом как худший риск по сравнению с материнскими компаниями. Чего нельзя отрицать, так это то, что в течение многих десятилетий СЗБ были «кузницей кадров», отличной профессиональной школой для советских банковских работников, которые проходили там стажировку или работали

«вахтовым методом» по несколько лет. Люди обучались не только техническим навыкам, но и впитывали деловую этику, лучшие образцы профессиональной банковской культуры. К сожалению, поколение российских банкиров 90-х годов учились уже на других примерах и в другой среде, поэтому и с этикой в банковском деле у нас сейчас такие проблемы.

Кризис внешнего долга СССР и последующий кризис совзагранбанков я застал, работая уже в Центральном банке Российской Федерации, куда перешел в октябре 1991 и работал заместителем председателя, отвечающим за международные операции. Могу не помнить точные даты, но, кажется, где-то в середине ноября 1991 года я посещал международный семинар в Париже, который организовал Банк Франции для руководителей центральных банков бывших союзных республик, только что объявивших свою независимость. Был на семинаре и председатель ЦБ РФ Г. Г. Матюхин, но он, помнится, вернулся в Москву до окончания семинара и какое-то время я оставался на этом мероприятии единственным представителем от Банка России. Семинар проводился в помещении Банка Франции (центрального банка страны), и меня неожиданно попросил зайти к себе в кабинет управляющий Банка Франции Жак де Ларозьер. Вхожу в кабинет, а рядом с де Ларозьером сидит генеральный директор Французской банковской комиссии (национального органа банковского надзора). Французы меня буквально «огорошили» сообщением, что чуть ли не на следующий день или в первый рабочий день следующей недели собираются ввести в Коммерческий банк для Северной Европы (Эйробанк) временную администрацию с последующим отзывом лицензии. Я спрашиваю, в чем дело, почему? Мне отвечают, что в связи с тяжелым финансовым положением СССР на Эйробанк закрыты все кредитные линии от иностранных партнеров, акционеры банка (Внешэкономбанк и Госбанк), по-видимому, не располагают финансовыми возможностями для поддержки своего дочернего банка в Париже. Более того, в «платежном расписании» банка на предстоящий месяц есть «дыра» в ликвидности (разрыв между текущими поступлениями и платежами) в сумме

53 или 58 миллионов долларов США. Закрывать «дыру» в ликвидности банку нечем, а займы ему никто на рынке не даст.

Вообще этот разговор был для меня первым практическим уроком банковского надзора, который я получил от иностранных коллег. Для меня это было тогда откровением. Я еще подумал: «Ничего себе, работают во Франции! Коммерческий банк исправно работает, оплачивает все свои текущие обязательства, законов и обязательных нормативов не нарушает. А регуляторы рынка и лично руководитель центрального банка изучают платежное расписание банка, находят там «дыры» и готовы отозвать лицензию заранее, так сказать, в превентивном порядке!» Такой тщательности и дотошности в работе органа банковского надзора моей стране тогда даже не снилось (да и сейчас у нас этого нет!). Кстати сказать, наши соотечественники и друзья — руководители Эйробанка — были вынуждены согласиться с аргументами французских регуляторов: если банк не получит в течение двух или трех недель этих 50 с лишком миллионов долларов, то он остановит платежи и обанкротится.

Здесь необходимо сказать, что Жак де Ларозьер проинформировал меня о планирующемся закрытии Эйробанка чисто из вежливости. Во-первых, говорил он об этом как о неотвратимом событии, о неизбежности. Во-вторых, Банк России в ту пору еще не был акционером Эйробанка и других СЗБ и формально не имел к этим банкам никакого отношения. Просто Жак де Ларозьер был исключительно щепетильным и порядочным человеком, он считал неэтичным не поставить в известность представителей российских банковских властей о грядущих неприятных для них событиях, если эти представители находились в Париже и в помещении Банка Франции. Если бы не семинар в Париже под личным патронажем Жака де Ларозьера, то Банк России, наверное, узнал бы о закрытии Эйробанка как уже о свершившемся факте из газет. Я принялся долго и безуспешно разубеждать французских коллег, уговаривать их повременить с отзывом лицензии до момента, когда Эйробанк реально остановит платежи. В ответ услышал возражение «А что изменится за эти две-три недели? Если орган банковского надзора знает, что катастрофа неизбежна, то он должен действовать незамедлительно, не дожидаясь фактического банкротства, ведь денег банку взять неоткуда».

Тогда я спросил, что теоретически в сложившейся ситуации могло бы остановить введение в Эйробанк временной администрации, и получил ответ — только «живые» деньги на счетах банка в сумме не менее 50 миллионов долларов, и немедленно. «А если мы эти деньги достанем?», — спрашиваю я. На меня смотрят недоверчиво, но все же отвечают: «Ну, если в течение трех рабочих дней деньги будут, то тогда можно с отзывом лицензии и повременить».

Тогда я беру паузу, покидаю кабинет управляющего Банка Франции, связываюсь с руководством Эйробанка, и мы вместе звоним в Москву Матюхину. Георгий Гаврилович Матюхин, председатель Банка России, ска-

зал примерно так: «Жаль, если страна эти банки потеряет, ведь столько лет они на рынке! А то, что они не в нашей собственности (то есть не в собственности Банка России) находятся, так это не важно, сегодня они Госбанку принадлежат, а завтра, кто знает, мы их себе заберем. Кое-какие валютные запасы мы накопили. Я тут с Валерой Телегиным поговорил (Валерий Михайлович Телегин, ныне покойный, в те годы — председатель правления Внешторгбанка Российской Федерации), миллионов 50 как-нибудь наскребем. Вы, Дмитрий Владиславович, возвращайтесь в Москву и организуйте перевод денег». С этой радостной вестью я помчался к Деларозьеру. Управляющий Банка Франции, как мне показалось, был удивлен и даже немного смущен таким развитием событий, но слову своему остался верен — если деньги к назначенному сроку поступят, то лицензия у Эйробанка отозвана не будет.

Вообще Жак де Ларозьер исключительный человек. Он не только великолепный профессионал, но удивительно порядочный человек, отсюда и его безупречная репутация в международных банковских и политических кругах (этот человек помимо того, что долгие годы руководил Банком Франции, еще успел поработать первым исполнительным лицом в Международном валютном фонде и Европейском банке реконструкции и развития). Вот маленький «штрих к его портрету». Во время нашего с ним разговора позвонили по телефону. Жак де Ларозьер снял трубку, с сомнением посмотрел на меня (знал, что я понимаю по-французски), но не стал просить меня выйти из его кабинета, поскольку это было бы, с его точки зрения, неэтично. Звонил Жан-Клод Трише, в настоящее время руководитель Европейского центрального банка, а в ту пору Министр финансов Франции. Я мог слышать только то, что говорил Деларозьер, но этого было достаточно, чтобы понять смысл всего разговора, к тому же управляющий Банка Франции потом прокомментировал мне его содержание.

Трише интересовался, как идут дела с отзывом лицензии у Эйробанка, и Деларозьер проинформировал французского министра о том, что с этим делом будет задержка, потому что российские банковские власти обещали финансовую поддержку Эйробанку. Трише был весьма недоволен и раздражен, он ссылаясь на какую-то предварительную договоренность между министрами финансов то ли стран «Большой семерки», то ли стран Европейского экономического союза о координации действий по отзыву лицензий у СЗБ. Деларозьер разговаривал тоже «на повышенных тонах», но позицию свою защитил — нам было дано несколько дней для перевода денег. Тем же вечером я вылетел в Москву вместе с президентом Эйробанка Юрием Валентиновичем Пономаревым. Многие могут спросить: «А зачем такая спешка и срочный вылет в Москву, чтобы организовать перевод денег — ведь эту простейшую банковскую операцию могли выполнить из Москвы в наше отсутствие?» Ах, если бы это было так! В то время ни Центральный банк Российской Федерации, ни Госбанк СССР не обладали операционными возможностями, а их

сотрудники профессиональными навыками для проведения простейших международных операций. Все сделки осуществлялись через агентов: для Госбанка таким агентом был Внешэкономбанк, для Банка России — Внешторгбанк Российской Федерации. Выполнить банковский перевод за границу для Банка России — это было настоящее событие, «процесс», который мог «с большим скрипом» быть выполнен лишь с участием «больших начальников», разбирающихся в банковских операциях и одновременно обладающих необходимыми полномочиями. Не попали мы с Пономаревым в Москву на следующее утро, не видать бы Эйробанку 50 миллионов, несмотря на договоренность между руководителями Банка России и Внешторгбанка о переводе денег в Париж. Как назло, сама природа и обстоятельства нам не благоволили. Вначале случились жуткие автомобильные пробки на подступах к аэропорту в Париже, и мы опоздали на рейс по расписанию. К счастью, вылет задержали на два часа, и только из-за этого мы все-таки успели сесть в самолет. В Москве случилась непогода — снег с дождем и плохая видимость. Мы были последним самолетом, который в ту ночь посадили в Шереметьево, остальные заворачивали на аэродромы в другие города. Домой я в итоге попал часа в три или в четыре утра, и из боязни проспать вовсе не ложился в постель. Рано утром Пономарев и я уже были на Кузнецком мосту в кабинете Сергея Леонидовича Осинягова, заместителя председателя правления Внешторгбанка, который отвечал за казначейские операции банка. Пятьдесят миллионов долларов в нашей тогда почти разоренной стране были огромными деньгами, да и для ликвидной позиции Внешторгбанка срочный перевод этих денег был крайне неприятен. Сергей Осинягов поворчал-поворчал, но в конце концов дал указание на исполнение платежного поручения Банка России на перевод денег в пользу Эйробанка, Париж.

Я вовсе не хочу сказать, что волею судеб вместе с Матюхиным, Телегиным, Осиняговым и Пономаревым в ноябре 1991 года сыграл какую-то исключительную роль в предотвращении отзыва лицензии у Эйробанка, Париж, а заодно и у всех остальных СЗБ. То есть, конечно, если бы не наши усилия, и не счастливое стечение обстоятельств, то лицензию французские власти отозвали бы, и их примеру последовали бы органы банковского надзора других стран. Однако мы делали лишь то, что могли, оказавшись в нужное время в нужном месте. Одновременно с нами действовали и другие наши коллеги, вклад которых в спасение СЗБ был не менее значим. В ноябре 1991 года приблизительно одновременно — с интервалом несколько дней — органы банковского надзора всех стран, где находились отделения СЗБ (Великобритания, Германия, Франция, Австрия, Люксембург, Сингапур, Швейцария, Кипр) известили руководство соответствующих банков о намерении отозвать лицензию. Если бы не отчаянное сопротивление руководителей этих банков, и если бы хотя бы у одного из СЗБ лицензия была отозвана, то автоматически были бы закрыты и все остальные банки. Очень помогло (опять-таки сча-

стливое совпадение!) присутствие за границей Виктора Владимировича Геращенко, в то время председателя правления Госбанка СССР, на праздновании какой-то круглой даты Московского народного банка. Геращенко использовал все свое красноречие и авторитет, чтобы убедить британские власти не отзываться лицензию у Московского народного банка. Госбанк уже не обладал возможностями, чтобы оказать финансовую поддержку Московскому народному банку, но, к счастью, в ноябре 1991 года Московский народный банк в такой помощи еще не нуждался.

Почему такая взаимосвязь судеб СЗБ, как у альпинистов в связке: если закрывают один банк, то автоматически закрывают и остальные? В начале 90-х годов мне приходилось слышать от старших и уважаемых мною коллег версию, что план закрытия СЗБ был разработан и скоординирован чуть ли не в Вашингтоне и имел под собой сугубо политические мотивы — ослабление международных позиций нашей страны путем ликвидации системы ее заграничных банковских учреждений. Признаюсь, что никогда не верил в эти теории заговоров. Во-первых, система СЗБ, как я уже объяснял, не имела никакого стратегического значения для нашей страны и не могла быть объектом реальной политической атаки. Во-вторых, органы банковского надзора соответствующих стран вели себя исключительно достойно и профессионально, совсем не выглядели ангажированными и в итоге согласились прислушаться к нашим аргументам (чего никогда бы не случилось, если бы имел место реальный политический сговор). В-третьих, проработав впоследствии ряд лет в области банковского надзора в собственной стране, я убедился в логичности и профессионализме позиции зарубежных органов банковского надзора в отношении СЗБ. Конечно, банковские власти европейских стран координировали свои действия, отсюда и такая синхронность их шагов в ноябре 1991 года. Однако за этой синхронностью стояли сугубо профессиональные аргументы. Логика была приблизительно следующая. СЗБ не смогут выжить без масштабной финансовой поддержки со стороны акционеров, а акционеры сами находились в глубоком финансовом кризисе. Если акционеры (одни и те же для всех СЗБ) помогли одному дочернему банку, но не смогли спасти другой, значит, дела у них плохи, и все СЗБ неизбежно рано или поздно рухнут — вопрос времени. Таким образом, 50 с лишним миллионов долларов, которые мы перевели в Париж в пользу Эйробанка, оказались бы напрасной жертвой, если бы в те же дни была отозвана лицензия у любого из других СЗБ — Эйробанк немедленно бы закрыли, несмотря на то, что сиюминутные проблемы с его ликвидностью были решены.

Должен признаться, что в ноябре 1991 года я этого еще не понимал и принимал участие в спасении Эйробанка, Париж, следуя какому-то инстинкту, а не строгой экономической логике. Ведь в это было еще до заключения «Беловежских соглашений» и развала союзного государства, никто (ни мы сами, ни иностранные банковские власти) не могли предвидеть глубины экономических, финансовых, социальных и политических про-

блем, ожидавших нашу страну в последующие месяцы и годы. Лишь начиная с января 1992 года, я начал понимать масштаб проблем СЗБ и степень своей личной ответственности за происходящее. В декабре 1991 года прекратило свое существование союзное государство, были ликвидированы все его руководящие органы, включая Госбанк СССР. Банк России был признан правопреемником Госбанка СССР по всем его операциям, активам и обязательствам. Вся финансовая отчетность, раскрывающая реальное положение дел в СЗБ, стала стекаться в Банк России, и мне стало, как говорится, не по себе. Пришлось трезво оценивать целесообразность и возможность дальнейшего оказания помощи СЗБ. Неизбежно возникал вопрос — а зачем и кому все это надо?

Повторяю, что никогда не верил в какую-то особую стратегическую, «мессианскую» роль СЗБ и изводил себя сугубо финансово-экономическими расчетами. После развала СССР рыночная стоимость активов СЗБ (а это были преимущественно суверенный долг СССР и долги советских предприятий и министерств с неопределенным после распада страны юридическим статусом) упала до минимума, а вместе со стоимостью активов — и стоимость капитала банков. Состояние ликвидности СЗБ также было неутешительным. У российских властей было две альтернативные стратегии — оказывать финансовую поддержку СЗБ или дать их обанкротить. Главным аргументом в пользу финансовой поддержки СЗБ было то, что через некоторое время (3, 5, 10 лет) по мере улучшения финансового положения нашей страны стоимость активов и капитала СЗБ вернется на докризисный уровень. Поэтому лучше сейчас дать этим банкам займы, скажем, 100 миллионов долларов, но не потерять несколько миллиардов долларов в случае их банкротства и принудительной продажи их активов по «бросовым» ценам. Однако выделить десятки миллионов долларов из государственных валютных резервов для поддержки СЗБ в условиях разоренной экономики — это значит ущемить интересы сегодняшнего поколения людей в попытке сохранить финансовые ресурсы в пользу будущих поколений. Известная дилемма: выбор между синицей в руках и журавлем в небе. В ленинградскую блокаду люди расставались с фамильными драгоценностями, выменивая их на кусок хлеба — и кто может признать их стратегию выживания неправильной? Мои сомнения были особенно мучительными, потому что я наконец понял взаимосвязь между судьбой всех СЗБ — их нужно было либо всех спасать, либо всех «топить». А где гарантия того, что оказанная нами помощь будет достаточной для предотвращения закрытия СЗБ? Ведь если их все-таки закроют, то все предоставленные им средства не вернутся в Россию, а пойдут на выплату иностранным кредиторам. Как мне после этого людям в глаза смотреть: я их в буквальном смысле этого слова куска хлеба лишил и для будущих поколений финансовые ресурсы в виде активов СЗБ не сохранил! Посоветоваться было особенно не с кем: правительство страны (кабинет Е. Т. Гайдара) работало в авральном режиме, «латая дыры» и решая более важные вопросы. Ни о каком участии правительства

в решении проблем СЗБ и речи быть не могло. В лучшем случае удавалось получить положительную резолюцию Егора Тимуровича Гайдара (типа «одобрить действия Банка России») на информационное письмо с описанием нашего плана действий в отношении СЗБ.

Г. Г. Матюхин на интуитивном уровне поддерживал все действия в поддержку СЗБ (и его роль в их спасении в итоге оказалась очень велика), но, не будучи профессиональным банковским работником, он сильно зависел в формировании своей позиции от ближайших помощников. Я чувствовал, что если стану убеждать Г. Г. Матюхина в бесполезности и нецелесообразности поддержки СЗБ, то он с этим согласится. Это ощущение личной ответственности, когда ты можешь поступить по-всякому и за тобой никого больше нет, тяготило меня чрезвычайно. И все же, после мучительных колебаний, я сделал выбор в пользу поддержки СЗБ. Помимо чисто финансового анализа на формирование моей позиции повлияла оценка негативных последствий принудительного закрытия СЗБ для деловой репутации Банка России и всей российской банковской системы. В частности, после такого скандала на долгие годы вперед путь российским банкам для открытия их дочерних учреждений за границей был бы закрыт, да и перспективы получения хороших кредитных рейтингов для отдельных банков и для страны в целом существенно ухудшились бы.

Эта ситуация, когда я ощущал себя буквально один на один с СЗБ, длилась не так уж долго, до лета 1992 года, пока Банк России не возглавил В. В. Геращенко. Для Геращенко СЗБ были любимой темой, которую он знал досконально. Логично, что он взял на себя как разработку стратегии выживания СЗБ, так и переговоры с руководством СЗБ и иностранными банковскими властями. Мне и Александру Ивановичу Потемкину (в то время руководителю Департамента иностранных операций Банка России) стало намного легче — мы уже просто помогали нашему председателю и исполняли его решения. Кроме того, к моменту прихода В. В. Геращенко, у Банка России стали уже накапливаться кое-какие валютные резервы, и наш новый председатель уже мог считать деньги для помощи СЗБ не миллионами, а десятками миллионов долларов. Однако до прихода в Банк России Геращенко мне все же пришлось самостоятельно поучаствовать в ряде операций по спасению СЗБ в первые месяцы 1992 года, когда свободных валютных резервов у нас практически не было. Хорошо помню, что еще в ноябре 1991 года Ост-Вест Хандельсбанку во Франкфурте потребовалась срочная поддержка ликвидностью в сумме всего 10 или 15 миллионов долларов США, а Банк России после оказания помощи Эйробанку, Париж даже такими деньгами не располагал. Г. Г. Матюхин был в хороших отношениях с руководством Токобанка, в то время процветающего, одного из ведущих коммерческих банков страны. Он попросил Виктора Константиновича Якунина, председателя правления Токобанка, предоставить депозит на эту сумму Ост-Вест Хандельсбанку. У Якунина был первый заместитель Вячеслав Александрович Хохлов, и все важные вопросы они решали в то время сообща. Слава

Хохлов (к сожалению, его уже нет в живых) позвонил мне по телефону и спросил меня: «Я обращаюсь к Вам как к заместителю председателя центрального банка (а до этого момента мы вообще были не знакомы) и спрашиваю, можете ли вы мне дать честное слово, что вы сделаете все возможное, чтобы эти деньги нам вернули? Я понимаю, что это риск и гарантий никаких быть не может, но мне нужно ваше слово, что вы постараетесь». Представляете, какие это были люди — выходцы старой советской банковской школы? Возможно, они уступали нынешнему поколению банкиров в умении приумножать стоимость своего бизнеса в условиях жестокой рыночной конкуренции, но с профессиональной этикой у них было все в порядке.

Токобанк предоставил депозит (кажется, в 10 или 15 миллионов долларов США) Ост-Вест Хандельсбанку, и это спасло этот банк, а заодно и остальные СЗБ от принудительного закрытия еще в ноябре 1991 года. Впоследствии Токобанк проявил интерес к приобретению у Банка России контрольного пакета акций Ост-Вест Хандельсбанка (по-видимому, это было еще при председательстве в Банке России Г. Г. Матюхина, весной 1992 года). Банк России согласился на эту сделку, во-первых, потому что не видел смысла сохранять контроль над маленьким германским банком, а во-вторых, потому что смертельно нуждался в 30 миллионах долларов (кажется, именно за эту сумму был продан пакет акций), чтобы оказать помощь Донау-банку в Вене. Помню пасквильную статью в одной из популярных российских газет об этой сделке: скандально известный журналист поместил копию договора сделки купли-продажи акций (кажется, с моей и А. И. Потемкина подписями от Банка России) и задал уничтожающий риторический вопрос: «Сколько же нужно заплатить лично в карман чиновникам, чтобы они пошли на такую грабительскую сделку?»

Мы с Потемкиным только посмеивались, читая статью. У нас в досье лежало заключение независимых иностранных аудиторов и оценщиков, что справедливая стоимость акций Ост-Вест Хандельсбанка на момент сделки была равна нулю или даже имела отрицательное значения. Следуя извращенной логике журналиста, это мы должны были дать взятку руководителям Токобанка, чтобы они согласились совершить столь безумный поступок и купить банк втридорога, по стоимости его чистых активов в докризисный период. Руководители Токобанка увлеклись идеей приобретения контроля над Ост-Вест Хандельсбанком прежде всего для укрепления международного престижа своего банка и получения доступа к источникам международного финансирования. То есть они преследовали стратегические цели и тактически были готовы пойти на финансовые жертвы, приобретая банк по завышенной цене (Банк России не мог опустить цену продажи по политическим причинам, чтобы не зафиксировать в финансовой отчетности убытки). В принципе, стратегический план Токобанку в какой-то мере удался, и они действительно к середине 90-х годов стали привлекать больше иностранного финан-

сирования, чем другие российские банки. К сожалению, ошибки в размещении заемных ресурсов привели к финансовым трудностям Токобанка и приблизительно за год или два до своего банкротства он был вынужден продать свой пакет акций в Ост-Вест Хандельсбанке. Поскольку желающих купить банк на рынке не оказалось, то Банк России (это было уже, по-видимому, при председательстве Сергея Константиновича Дубинина) пошел навстречу Токобанку и выкупил у него акции по той же цене, по которой несколькими годами ранее продал их сам. Так Банк России по-джентельменски вернул «долг чести» Токобанку.

В начале 1992 года, до прихода В. В. Геращенко, мне пришлось поучаствовать еще в одной операции — по предотвращению банкротства Донау-банка (Вена). В первые месяцы 1992 года Донау-банк должен был платить по крупному синдицированному кредиту группе иностранных банков. Общая сумма долга, кажется, превышала 200 миллионов долларов США, и не могло быть и речи о предоставлении таких денег со стороны Банка России. Руководитель Донау-банка Андрей Евгеньевич Четыркин мастерски провел переговоры с консорциумом банков-кредиторов. Удалось договориться о реоформлении большей части долга с отсрочкой платежа на 5 лет и замещением долга Донау-банка облигациями Банка России, специально выпущенными для этих целей. Сумма платежа наличными была сокращена до минимума, но и эту сумму Банк России с трудом «наскреб», в том числе с помощью продажи Токобанку пакета акций Ост-Вест Хандельсбанка.

После прихода в Банк России В. В. Геращенко я вздохнул с облегчением, ибо бремя ответственности в отношении СЗБ с моих плеч было снято. Последующие годы подтвердили, что не зря мы все участвовали в спасении СЗБ. Стоимость их активов (за исключением относительно небольшой части безнадежной задолженности советских предприятий) была восстановлена и сохранена для российского государства. Поэтому финансовая помощь, предоставленная этим банкам в начале и в середине 90-х годов, оказалась не напрасной, она с лихвой окупилась. Хотя, конечно же, мы все рисковали, ходили, что называется, «по лезвию ножа». Интересно то, что позиция Банка России в отношении СЗБ оставалась неизменной при всех сменявших друг друга администрациях: Матюхина, Геращенко, Дубинина, снова Геращенко — хотя эти люди находились в непростых личных отношениях друг с другом, во многом были профессиональными и политическими оппонентами. Такое редкое единомыслие столь разных в остальных отношениях руководителей является еще одним, хотя и косвенным, подтверждением правильности выбранного Банком России курса. Помимо председателей Банка России и руководителей Токобанка не могу не упомянуть об огромном вкладе в спасении своих банков целого ряда руководителей СЗБ. На первый взгляд, их активность может показаться естественной, по принципу «спасение утопающих есть дело самих утопающих». Однако это не совсем так — некоторые руководители СЗБ сразу смирились с мыслью о банкротстве еще

в конце 1991 года, они в буквальном смысле этого слова стали паковать чемоданы и готовиться к возвращению на родину. Среди руководителей СЗБ, наиболее активно и последовательно боровшихся за спасение «тонущих кораблей», могу вспомнить Ю. В. Пономарева и А. А. Мовчана из Эйробанка (Париж), А. П. Семикоза и И. Г. Суворова из Московского народного банка (Лондон, Сингапур), А. Е. Четыркина из Донау-банка (Вена), С. Н. Дергачева из Ост-Вест Хандельсбанка (Франкфурт).

У всех этих людей я многому научился в ходе проведения операций по спасению СЗБ и искренне им признателен за полученные уроки не только профессионального мастерства, но и профессиональной этики. Вспоминаю, как где-то зимой или весной 1992 года меня посетил Александр Петрович Семикоз (в ту пору руководитель Московского народного банка в Лондоне) и потребовал, чтобы я от имени Банка России сделал ему устное заявление о намерении и готовности оказывать его банку финансовую поддержку. Я пытался уклониться от каких-либо жестких моральных обязательств, пусть даже высказанных устно, а Семикоз на этом настаивал. Наконец я спрашиваю: «Александр Петрович, ну что вы от меня хотите, зачем вам от меня какие-то формальные заявления?» В ответ слышу: «Как первое исполнительное лицо британского банка, находящегося в затруднительном финансовом положении и не способного выжить без поддержки акционеров, я обязан знать о ваших намерениях. Если акционеры не могут обещать поддержки, то я обязан явиться в Банк Англии и самому просить о введении в банк временной администрации, иначе мне грозит уголовное преследование». Я его спрашиваю: «Так мое заявление будет устным, кто проверит?» А он мне: «Никто не проверит, но вы и я будем об этом знать, и наша совесть будет побуждать нас к действиям». Не могу ручаться за дословность этого диалога, но смысл был именно таким. Если бы хоть кто-нибудь из руководителей российских коммерческих банков относился бы так к своим обязанностям, то я был бы спокоен за нашу банковскую систему!

Такая щепетильность коллег из СЗБ оказалась заразной, и я невольно принимал правила игры, пытаясь не уступать коллегам в «чистоте помыслов» (совсем как во время сцены погони состязались в благородстве Юрий Деточкин и инспектор ГАИ в фильме «Берегись автомобиля»). Когда ситуация с СЗБ начиная с 1993 года чуть-чуть стабилизировалась, эти банки согласно законам и традициям стран своего пребывания начали выплачивать членам советов директоров вознаграждение за работу. Я входил в состав советов директоров Ост-Вест Хандельсбанка и Эйробанка, стал получать вознаграждение, но не спешил его тратить. Деньги наличными во французских франках и марках ФРГ я складывал в служебный сейф. Когда их набралось тысяч десять-пятнадцать в долларовом эквиваленте (большие для меня деньги в то время, потому что заработная плата у руководителей Банка России тогда была раз в 10 меньше, чем сейчас), я написал заявление В. В. Геращенко и сдал деньги в кассу Банка России. Законы и внутренние правила Банка России не запрещали

мне получать такое вознаграждение («заплати налоги и спи спокойно»), но я посчитал конфликтом интересов получение вознаграждения от банков, которым предоставляю финансовую поддержку по роду своей основной профессиональной деятельности. Помню, что моя жена была очень огорчена моим поступком, а я все утешал ее, убеждая, что в моей профессии репутация стоит дороже денег.

В свете столь прозрачных, «высоких» отношений в кругу банковских работников, выросших из системы Госбанка/Внешторгбанка/СЗБ, огорчали попытки различного рода недоброжелателей найти в наших действиях следы злоупотреблений. Про газетные статьи о продаже Ост-Вест Хандельсбанка я уже упоминал, но по-настоящему громкий общественный резонанс получило так называемое дело ФИМАКО, которое получило огласку в 1998–1999 гг. по итогам прокурорской проверки Банка России. Следователи прокуратуры в ходе проверки выяснили, что на протяжении четырех или пяти лет (с 1992 или с 1993 года, точно не помню) Банк России размещал часть своих международных валютных резервов через офшорную финансовую компанию ФИМАКО, а агентом по управлению деньгами выступал Эйробанк, Париж. Средства, размещаемые через Эйробанк и ФИМАКО, не имели никакого отношения к финансовой поддержке СЗБ — это был способ сокрытия, сбережения валютных резервов страны от их ареста по судебным искам недовольных кредиторов. Помните конфликт между Российской Федерацией и швейцарской фирмой НОГА, которая в течение долгих лет «охотилась» за российским имуществом за рубежом? Так вот, к услугам Эйробанка и ФИМАКО Банк России был вынужден прибегнуть, после того, как в 1992 или в 1993 году по иску фирмы НОГА были арестованы денежные средства на его счетах в Швейцарии и в Люксембурге.

Офшорная схема размещения средств делала их арест практически невозможным, или, по крайней мере, крайне затруднительным. Сама идея (очень неплохая идея!) создать ФИМАКО принадлежала Ю. В. Пономареву и В. В. Геращенко, но на соглашении между Банком России и иностранными контрагентами с российской стороны стояли две подписи: моя и А. И. Потемкина. В том, что работники прокуратуры заинтересовались этими операциями и начали их проверку, нет ничего странного. Это их работа, они выполняют свой служебный долг и, как говорится, спасибо им за это. Но вот то, что прокурорские работники мгновенно оповестили о своей «сенсационной находке» средства массовой информации, еще не разобравшись в существе вопроса, — не вписывается ни в какие рамки. Мало того, что они «засветили» по существу конспиративную схему управления валютными резервами в условиях, когда НОГА еще продолжала арестовывать российское имущество за рубежом. Они еще заранее объявили общественности о якобы заведомо коррупционном характере операций Банка России с ФИМАКО и пообещали «громкие уголовные дела». Естественно, что последующая проверка с привлечением независимых международных аудиторов, доказала, что ни копейки

из валютных резервов не было ненадлежащим образом потрачено или тем более украдено. Однако неприятный осадок остался, а широкая публика, уже привыкшая к коррупционным скандалам, кажется, так и не поверила, что мы ничего не украли.

Очевидно, люди за последние годы настолько привыкли к окружающей их моральной нечистоплотности в мире бизнеса, что просто не могли представить себе, как можно не воспользоваться в корыстных целях представившейся возможностью — управлять миллиардами долларов через офшор и чтобы к рукам ничего «не прилипло»! А прокуроры были в большинстве своем людьми молодыми, «зелеными» и не понимали, что имеют дело с людьми другого «замеса», для которых честность — это даже не нравственное состояние, а просто часть их профессии (как говорил Дон Корлеоне, «бизнес, ничего личного»). Думаю, чтобы понять кадровых банковских работников традиционной школы, нужно вспомнить примеры из истории. О том, как два сотрудника Госбанка в 1941 году тащили на себе казенные валютные ценности из зоны немецкой оккупации через линию фронта к своим за сотни километров. Ели впроголодь, жизнью рисковали, а ценности спасли. Если этот пример кому-то покажется слишком известным, почти лубочным, то есть и более свежий случай, не столь известный широкой публике. Во время гражданской войны в Ливане в начале 80-х годов нескольким сотрудникам отделения Московского народного банка пришлось вывозить огромную сумму наличных денег из осажденного Бейрута в советское посольство в Дамаске. Ехали они на обычном автомобиле и должны были миновать несколько блокпостов противоборствующих сил, да и просто избегать встреч с бандами вооруженных мародеров. Наши коллеги деньги спасли, а за свой нетривиальный поступок получили внеочередную премию рублей в триста (по сегодняшним ценам это не больше 1000 долларов). Зато они гордились собой как настоящими профессионалами — и это было их главной мотивацией.

