
Алексей Вадимович

Чернов

Горькие уроки кризисов

Я, как и многие мои друзья, пришел в банковскую систему после Московского финансового института. В 1975 году я был распределен во Внешторгбанк, но, проявив некоторую инициативу, перераспределился на работу в Госбанк СССР в Валютно-экономическое управление. Руководителем управления был тогда Герман Иванович Скобелкин, а банк возглавлял Мефодий Наумович Свешников.

Первые полтора года я числился в вычислительном центре, в ВЭУ не было свободных ставок. Однако работал я с самого начала в ВЭУ, в отделе международных валютно-финансовых организаций и банков. Отдел занимался, в частности, выяснением: стоит ли вступать Советскому Союзу в Международный валютный фонд, Всемирный банк и региональные банки развития. Исследования были чисто теоретические, так как понятно, что такие решения принимались не в банке. И вопрос состоял не в экономической целесообразности. Помимо прочего, я занимался и вопросами сотрудничества с Международной организацией по стандартизации. Направление считалось очень перспективным, но в действительности таковым не стало, и в результате всех сотрудников, работающих по этой программе, в дальнейшем разбросали по разным отделам. Заодно упразднили и сам отдел — его функции передали в Отдел развитых капиталистических стран, которым тогда руководил Олег Владимирович Можайсков.

Получилось это для меня неожиданно. В 1976 году я, как молодой специалист, поехал работать вожатым в пионерский лагерь, на все три летние смены, а когда вернулся, выяснилось, что моего отдела уже нет. Я оказался не только не при деле, но еще и не в штате.

Весной того года разразился известный скандал в Сингапурском отделении Моснарбанка. Многие сотрудники ВЭУ Госбанка, владевшие английским, в том числе и я, готовили срочные переводы документов, присланных из Сингапура. Все лето там работала комиссия во главе с председателем Внешторгбанка Ю. А. Ивановым. После проверки были приняты очень суровые организационные меры воздействия. В день, когда я вернулся в банк после пионерлагеря и отпуска (7 октября 1976 г.), снимали Юрия Алексеевича Балагурова, заместителя

председателя банка, курировавшего ВЭУ, (его понизили до старшего экономиста в Бюро научно-технической информации). Он был также исключен из партии, а позже и отдан под суд. Сняли и Скобелкина. (Он был переведен с большим понижением в Правление Гострудсберкасс, тоже исключен из партии и отдан под суд). В октябре был отправ-



А. В. Чернов

1975–1976

Старший экономист Отдела международных валютно-финансовых организаций и банков Валютно-экономического управления Госбанка СССР

1977

Старший экономист отдела загранучреждений Валютно-экономического управления Госбанка СССР

1979–1983

Ведущий экономист отдела загранучреждений Главного валютно-экономического управления (ГВЭУ) Госбанка СССР

1983–1985

Главный эксперт отдела загранучреждений ГВЭУ Госбанка СССР

1986

Главный эксперт отдела валютного контроля Госбанка СССР

лен в отставку и Свешников. На его место назначили В. С. Алхимова.

В январе 1977 года меня наконец приняли в штат ВЭУ и направили в отдел загранучреждений. После сингапурского кризиса были не только приняты оргмеры, но и повышен статус отдела, увеличен его штат, повышены оклады, введены персональные надбавки. Комплектоваться он стал главными специалистами. Соответственно увеличился и штат ВЭУ, с начала 1977 года оно преобразовалось в Главное валютно-экономическое управление — ГВЭУ. Были приняты решения об усилении работы по подготовке кадров. Чтобы радикально поменять кадровую ситуацию, был создан специальный факультет при Московском Финансовом институте. Сразу скажу, что идея не оправдала себя полностью и новых звезд международной банковской системе она не дала. Хотя выпускники в основном не потерялись в финансовом мире СССР и России.

В ГВЭУ был создан юридический отдел (его возглавила Галина Аполлоновна Титова), стали регулярно проводиться проверки загранбанков. Были приняты и другие организационные решения. В частности, руководство страны узнало, что в Госбанке с совзагранбанками работал соответствующий отдел, а во Внешторгбанке, более тесно с ними взаимодействующем, подобного подразделения не было! В результате там появилось УКОДС — Управление по контролю за оперативной деятельностью совзагранбанков. Специальное подразделение по контролю над зарубежными советскими финансовыми учреждениями было создано и в Минфине¹. Так, число проверяющих вплотную приблизилось к величине штата работников совзагранбанков! Но, как оказалось, предупредить будущие проблемы полностью не удалось.

Я поначалу стал заниматься Бейрутским отделением Моснарбанка. Однако проработать мне удалось на этом направлении только полгода — в сентябре 1977 года пришла пора отдать долг Родине. Я был призван в армию.

¹ На базе него в соответствии с Постановлением Совета Министров №1033-245 в сентябре 1987 года появилась первая в СССР аудиторская фирма «Инаудит» (прим. авт.-сост.).

В октябре 1979 года после окончания армейской службы я вернулся в свой отдел и был направлен на участок Сингапурского отделения Моснарбанка, на подмогу Игорю Георгиевичу Суворову, который был основным куратором отделения. В тот момент в Сингапуре уже работала целая команда ликвидаторов произошедшего кризиса во главе с В. В. Геращенко. Тогда же произошел первый выпуск со спецфакультета финансового института. В наш отдел пришли четыре человека из этого выпуска. В следующем году пришло еще два выпускника и, наконец, в 1981 году Виктор Константинович Якунин завершил этот не очень полноводный поток. Так что, как и прежде, большинство сотрудников в отдел заграничных учреждений набирались из состава сотрудников, возвращавшихся после работы в совзагранбанках.

В декабре 1980 года я первый раз поехал в Сингапур с проверкой. Одной из целей проверок была подготовка материалов для последующего доклада Правительству. К моему приезду там еще работал Геращенко. Он был третьим управляющим отделения. Начинать все Вячеслав Иванович Рыжков, при котором отделение и попало в тяжелейшее финансовое положение. В 1978 году Верховным Судом СССР В. И. Рыжков был осужден к высшей мере наказания и только по ходатайству Госбанка СССР расстрел был заменен пятнадцатилетним сроком заключения. После его снятия недолгое время (около года) отделением руководил Сергей Антонович Овсейчик. В отличие от Рыжкова, Овсейчик не понес столь строгого наказания. Оснований привлечь его к уголовной ответственности не было — ведь он принял руководство отделением, когда уже разразился кризис. Но, тем не менее, судом было вынесено частное определение, в котором все работники банка, не предотвратившие кризис, были названы плохими специалистами. Сергей Антонович после этого несколько лет проработал на незначительных должностях, будучи очень квалифицированным специалистом. И только после того, как ему позволили выступить в гонконгском суде в качестве свидетеля против одного из клиентов банка, афериста Амоса Доу, (а выступление сыграло решающую роль в его осуждении), Овсейчик был наконец продвинут в должности.

Собственно, кризис в отделении и начался с краха финансовой империи этого самого Амоса Доу. В период экономического бума в Сингапуре в начале 70-х годов молодой почтовый служащий (ему во время скандала было 32 года) Доу создал и возглавил группу компаний «Мосберт» («Мос» от Эймс, а «Берт» от его партнера Роберта Та). Он достаточно быстро разбогател и активно приобретал недвижимость (особенно любил отели), землю и т. п. Наш банк выступал его кредитором. К моменту скандала же оказалось, что заемщик имел огромное количество фирм, в которых реальные активы только подразумевались. Именно с появления в прессе информации о финансовых трудностях «Мосберта» заговорили о приближающихся проблемах нашего банка, его кредитовавшего.

Когда холдинг оказался банкротом, то Доу пошел на прямой обман акционеров (именно это ему и было инкриминировано). Он сфальсифици-

ровал якобы им полученное письмо Рыжкова. Для этого он преподнес управляющему большой букет цветов, в ответ Вячеслав Иванович в порядке благодарности прислал ему формальное письмо. Далее было делом техники, криминальной. Доу подготовил свой текст, где говорилось о готовности выделения его компании в течение месяца девяносто миллионов долларов. После чего с помощью ксерокса изготовил новое письмо, сохранив подпись Рыжкова с его наилучшими пожеланиями. Предоставив это письмо своим акционерам, он пожаловался на коварство русских — обещали дать кредит, но обманули! Для обнаружения подделки позже вызывали эксперта криминалиста, доказавшего этот подлог. Это был знаменитый специалист, определявший подлинность завещания одного из богатейших людей США Говарда Хьюза, умершего незадолго до этого — в начале 70-х. (Говорили, что суды разбирались более чем с двумя сотнями поддельных завещаний Хьюза.)

Еще одним интересным персонажем был Пи Кей Тео, китайский заместитель В. И. Рыжкова. Это был зрелый банкир (1926 года рождения). Его утверждение происходило и в Москве, и в Лондоне. Сотрудникам Моснарбанка он не очень понравился. Судя по всему, их не удовлетворил ответ о причине ухода с предыдущего места работы — заместителя управляющего сингапурского офиса Bank of America. Он этого внятно объяснить не смог. Опять-таки по слухам, действительно не все было чисто, и его там могли обвинить в игре на себя. В Москве он понравился больше. Потом вспоминали и то, что еще на банкете по поводу открытия отделения Моснарбанка он высказал многозначительную фразу о том, что он покажет Сингапуру, что может сделать настоящий китайский банкир. В дальнейшем ни внутренние, ни внешние аудиторы и контролеры не заподозрили ничего предосудительного. Но именно рекомендованные Тео клиенты, впоследствии стали проблемными. Судя по всему, сначала он действительно как можно быстрее пытался себя проявить и показать свои возможности и влияние (связи у него на самом деле были впечатляющими), а потом понял, что за ним никто не приглаждает, а качество его работы оценивают по тому, сколько он сможет раздать кредитов. Чем больше, тем лучше. Тогда он и начал работать на себя. Однако уловить корысть в его действиях не представлялось возможным. Он предусмотрительно позаботился, чтобы все документы были с подписью не его, а Рыжкова. Будучи местным управляющим и советником (local manager and adviser), Тео якобы только рекомендовал сделки. Так что привлечь к уголовной ответственности его не удалось. Когда я приехал в Сингапур, он был на пенсии.

Ситуация с Сингапурским отделением Моснарбанка в 1971–1976 годов может служить блестящим учебником банковского дела, рассказывающим в основном о том, как не надо работать. О том, какие бывают трудности и риски, как с ними бороться.

Кризис показал, что надо всегда иметь в виду, что и акции и недвижимость могут, как подниматься в цене, так и падать. Что все ресурсы под-

вергнуты серьезным конъюнктурным колебаниям. А экономический бум сменяется застоем и даже финансовым кризисом. Так что самые надежные залоговые могут оказываться проблемными. Следует помнить и то, что, кроме честных заемщиков, существует и множество проходимцев.

Всем, кажется, известно, что на каждого клиента необходимо составлять подробное досье, в которое следует вносить всю информацию, его касающуюся: соглашения, оценки залога, переписку с клиентом и другие необходимые материалы. Так вот у наших сингапурских коллег некоторые досье состояли только из одного-двух листиков. Короткая справка о компании, получившей кредит в 10–20 миллионов долларов! В результате были случаи замены залогов (акции одной компании на акции другой некотируемой, хотя и на ту же сумму). Финансовыми документами оказывались даже записи в настольном календаре Тео — «такому-то — 5 млн!» По ним выдавали средства! Трудно пришлось новой команде. Иногда даже приходилось при встречах с клиентами добиваться от них для начала признания факта получения кредита, ибо в банке были только косвенные сведения о них.

Среди залогов у банка оказались каучуконосные и пальмовые плантации, гостиницы, торговые компании, суда, наконец, товар в обороте.

Еще один урок: недвижимостью, особенно за границей, требует тщательного анализа и придирчивого оформления. Кредит следует выдавать, только после внимательного юридического оформления всех прав. И ни в коем случае не выдавать средства, пока проверка не завершена. В сингапурском же случае залог по ряду кредитов не был оформлен не только к моменту выдачи, но даже ко времени погашения. То есть оформление тянулось по три года! Кредиты выдавались по всему свету, вплоть до австралийских и панамских фирм. В Малайзии были переданы в залог земельные участки, но позже местные власти попросту законодательно отменили возможность продажи этой земли. Некоторые объекты, стоившие в 1971 году по 60–80 миллионов, через пять лет при покрытии 30 миллионного кредита, с трудом уходили за 10. И т. д.

Желание продемонстрировать свои способности привело к тому, что наше отделение за один год (после учреждения в 1971 году) стало крупнейшим иностранным банком Сингапура, уступая только паре местных государственных. У него в залоге была буквально половина острова. К 1975 году банк имел более 1000 клиентов и довел свой кредитный портфель до двух с половиной миллиардов сингапурских долларов, что составляло тогда более миллиарда долларов США. Если посчитать, то получается, что в течение трех лет банк должен был каждый день без выходных находить новых клиентов и выдавать им в кредит в среднем по миллиону долларов. Штат банка за это время вырос с двадцати человек до трехсот.

Величина ущерба, причиненного действиями руководства отделения, велика. Точная цифра никогда у нас не публиковалась, поэтому я тоже не стану ее называть. А вот в иностранной прессе, которая всегда была

вольна гадать, встречались просто астрономические суммы — и миллиард, и полтора миллиарда долларов — у страха глаза велики! Да и поразному можно ущерб считать. Что такое реальный убыток для банка в кредитных операциях — вопрос достаточно сложный. По первым прикидкам осенью 1976 года, ущерб предварительно оценивался не в одну сотню миллионов полновесных советских рублей (по курсу 0,62 руб. за доллар США). Тогда это были действительно колоссальные деньги — примерно как затраты на строительство большого завода. Именно впечатляющий размер предполагаемых убытков повлиял на суровость судебного приговора в 1978 году. Но окончательная сумма потерь так и не была точно подсчитана. Тогда мы рассчитывали, сколько придется списывать в убытки, какие резервы следует создавать, какую помощь надо оказывать банку, чтобы закрыть дыры. Соответствующие суммы включались в финансовый план. Естественно, нельзя говорить, что это чистый ущерб, так как после этого началась доскональная работа по расчистке кредитного портфеля, поиску заемщиков, гарантов, реализации залогов в попытках хоть какие-то деньги вернуть. Для этого нужно было время. На это и ушла вся вторая половина 70-х, этим и занималась команда Геращенко. Другое дело, что пока долг не списан, он требует рефинансирования, а это тоже убыток — ведь банк платит проценты по привлеченным средствам, а сам не получает процентов от «непродуктивной» задолженности клиентов. Тем не менее, многие «плохие долги» были все-таки постепенно возвращены. Чистая помощь банку за тот период в итоге составила как раз половину от первоначальных оценок ущерба. Можно ли считать это достижением? Пожалуй, да, ведь русские еще раз показали миру, что могут отлично работать в тяжелейших условиях кризиса и спасти безнадежные на первый взгляд ситуации. Но для этого сначала такие ситуации создают.

Если бы не было политического давления, желания «наверху» как можно быстрее закрыть эту печальную страницу, забыть о сингапурском кризисе, как о «кошмарном сне», итоговая цифра потерь, возможно, была бы еще меньше. Реализовывать залоговые операции приходилось оперативно, не за оптимальные цены, тем более в низшей точке кризиса в Юго-Восточной Азии. С другой стороны, иногда судебные процедуры и оформление документов происходили так долго, что залоговые объекты сильно повышались в цене. Временами даже становились дороже, чем при выдаче кредита. В этом случае готовились мировые соглашения, и заемщик, бывало, выплачивал все полностью — кредит, проценты и даже штрафные санкции.

Финансовая помощь прекратилась в 1981 году, когда отделение стало рентабельным. Последний доклад о работе по ликвидации последствий кризиса был подготовлен в 1983 году, но и после этого работа по возмещению потерь продолжалась, (по некоторым мировым соглашениям средства, кажется, еще и сейчас поступают), так что окончательную цифру убытка назвать невозможно.

В этот период я регулярно был в командировках в Сингапуре. В 1981 году это было связано со сменой главы банка В. В. Геращенко. Новым управляющим стал Владимир Алексеевич Дровосеков. Напряжение к этому моменту спало. Принятые меры подействовали, и советское правительство не уделяло уже большого внимания банку.

Только все немного отошли от «сингапурского» шока, как в 1984 году возникли проблемы у нашего швейцарского банка «Восход Хандельсбанка». Примечательно, что все эти кризисы проявились в високосные годы: 1976 — Сингапур, 1984 — Цюрих и 1992 — системный кризис совзагранбанков и Внешэкономбанка СССР.

Из Цюриха после смены руководства (в апреле 1984 году Юрия Юрьевича Карнауха сменил Михаил Михайлович Самсонов), в Москву поступила информация, что одна из операций с золотом оказалась убыточной. После событий в Сингапуре за заграничными банками стали смотреть пристальней, поэтому в октябре 1984 года Цюрих поехала вторая делегация. Более солидная, чем первая, занимавшаяся приемом и передачей дел. В ней были не только банковские люди, но и специалисты из надзорного подразделения Минфина.

Комиссия закончила проверку, уже взяла авиабилеты для возвращения в Москву, чтобы успеть домой к ноябрьским праздникам 1984 года (руководство считало, что сотрудники должны советские праздники встречать в кругу семьи). Остались последние детали, работа кипела, все старались уложиться вовремя. Занимались обычной рутинной практикой — посылали запросы контрагентам банка с просьбой подтвердить состояние расчетов. Уже решили, что все вроде в порядке, и оставалось только посмотреть, что придет в ответ на запросы. Когда же материал пришел, оказалось, что картина получилась совсем иной, не такой, какая значилась в отчетности банка. И сразу после этого главный швейцарский дилер банка Вернер Петерханс написал признание, в котором сообщил, что рассчитывая на изменение конъюнктуры рынка, он неправильно оценил движение курса доллара. Операции он проводил в надежде на его падение, а американец упорно шел вверх. Игра на валютном рынке оказалась неудачной. Чтобы скрыть потери, Петерханс начал подделывать отчетность. Он поменял все данные, вел «черную бухгалтерию», реальное положение дел он отражал у себя в тетради. Два года он скрывал истинную ситуацию, надеясь отыграться, ни разу не был в отпуске, приходил в банк первым и уходил последним. Многие считали, и, возможно, не без оснований, что это было диверсией (руководство Госбанка было убеждено, что нас подставили и в Сингапуре и Цюрихе — везде была «рука Америки»). На заключительный этап проверки приехал первый зампред Внешторгбанка Альберт Родионович Макеев. И неожиданно там умер (возможно, сказался шок от известия о потерях Восход Хандельсбанка). После этого комиссия была вынуждена просить продление командировки, потом еще и еще. И так четыре раза! Из Моск-

вы прислали дополнительных специалистов. Проверялись все операции за два с половиной года. В результате комиссия уехала из Цюриха только в мае следующего года.

Петерханса привлекли к уголовной ответственности, но дали всего полтора года условно. Признали, что он фальсифицировал данные, нанес ущерб, но так как над ним было три прямых начальника, просмотревших его действия, он является только косвенно виновным. В приговоре было сказано, что он старался действовать в интересах банка. Позже он уехал на постоянное место жительства в США.

За всеми этими процессами я следил из Москвы, участвуя в подготовке соответствующих докладов.

Моим объектом кураторства весь этот период оставался Моснарбанк.

После Цюриха отдел загранучреждений Госбанка СССР был расформирован, все сотрудники были переданы во Внешторгбанк. Так реализовалась давняя мечта некоторых руководителей главного банка страны — избавиться, как тогда казалось, навсегда от руководства такими взрывоопасными вещами, как совзагранбанки. Ведь до этого и Свешников и Алхимов потеряли свои места именно из-за кризисов в совзагранбанках! Новому председателю В. В. Деменцеву такая перспектива не казалась удачной. (После кризиса 1992 года загранбанки вновь перешли в ведение Банка России, преемника Госбанка СССР. Так что избавляться от своего участия в заграничных банках Центробанку пришлось еще раз — двадцать лет спустя, в 2005 году)

В январе 1986 года стройными рядами мои коллеги вышли на работу во Внешторгбанке СССР. А я остался в Госбанке. До конца года в отделе валютного контроля — надо было готовиться к банковской реформе — как никак шла перестройка. Больше к загранбанкам я касательства не имел — вплоть до 2003 года, когда пришлось включиться в работу по их продаже.

Сразу после принятия очень популярного тогда решения о создании совместных предприятий (январь 1987 года) мы приступили к созданию первого на территории СССР совместного с иностранными партнерами банка. Советским инициатором был Внешторгбанк СССР, который с 1988 года стал называться Внешэкономбанк СССР. В результате в 1989 году появился Международный Московский банк. Туда я и отправился работать в 1992 году, сразу после распада Советского Союза и ликвидации Госбанка СССР.

