



*Сергей Шишкин*



16+

# Сергей Сергеевич Шишкин

## Контролёр

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55806380](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55806380)*

*SelfPub; 2020*

*ISBN 978-5-532-05842-2*

### **Аннотация**

"Контролёр" – книга о ревизорах, профессии не самой популярной, но имеющей значение для всех, а не только для финансистов и бухгалтеров. Автор стал ревизором неожиданно для себя и проработал им четверть века, сначала в валютном контроле Советского Союза времен "развитого социализма", а затем в ООН. Вместе с автором Вы пройдёте путь начинающего ревизора в хитросплетениях внешнеэкономических связей страны той эпохи. Книга может быть полезной Вам, если Вы думаете о выборе профессии в сфере международной экономики или финансов, или просто хотите узнать о прошлом нашей страны и её "героях".

# Содержание

К возможному читателю	4
Вместо вступления	6
Как это началось: «Сингапурское дело» и Управление валютного контроля Минфина Союза ССР	8
Первая проверка – «Разноимпорт» и лондонская биржа цветных металлов и каучука. Риски и контроль	38
Дело «Джоб ойл» – «Союзнефтеэкспорт»	83
Конец ознакомительного фрагмента.	85

# К возможному читателю

Это книга о людях не очень популярной профессии: ревизорах. О них не слагают легенды, не пишут романы. При упоминании о предстоящей какому-то учреждению или компании ревизии руководство и сотрудники бухгалтерии обычно бледнеют и клянут свою судьбу. Работа ревизоров не видна большинству из нас, но она затрагивает каждого. Прочитав эту книгу, вы поймёте это.

Если случайно открывший эти страницы думает найти в них увлекательные приключения, яркие характеры, пылкие страсти или глубокие философские размышления, то тут самое время отложить книгу – ничего этого здесь нет. Это записи про обычных людей, живших серой жизнью в довольно тусклое время и в довольно ограниченном профессиональном пространстве.

Однако, если читатель просто любит путешествовать во времени и пространстве (а эти записки дают такую возможность) и узнавать в прошлом что-то новое, о чём он никогда не слышал, а может быть, и слышал, но с чем никогда не сталкивался вплотную, то, пожалуйста, продолжайте на свой страх и риск – вы были предупреждены.

Все незначительные события, описанные здесь, действительно имели место, и все персонажи реальны. Автор знал этих людей, как правило, в узком профессиональном кон-

тексте. Их личности, несомненно, богаче и многограннее, о чём они, к сожалению, не могут поведать нам сами. Поэтому все имена и фамилии здесь изменены. Изменены и названия некоторых учреждений и фирм, дабы избежать неприятных правовых последствий, очень возможных в наш юридически просвещённый век.

С сегодняшней точки зрения масштабы и сложность некоторых комбинаций, о которых вы прочтёте здесь, вызовут у вас только усмешку. Вы – свидетели таких гигантских афер, перед которыми любые махинации времён «развитого социализма» выглядят невинными играми в напёрсток. И это относится не только к нашей стране. Но, как известно, у каждого времени – свои «герои».

Приятного чтения!

# Вместо вступления

С утра в своей электронной почте я обнаружил послание от нашей начальницы, заместителя Генерального секретаря ООН, отвечающей за внутренний надзор в организации, с приглашением зайти в 16 часов на бокал шампанского по случаю её ухода в отпуск. Приглашение было адресовано всем её подчинённым – сотрудникам служб внутреннего надзора, и я не хотел отрываться от дел из-за такого пустяка – только толчея в нашем небольшом зале для совещаний, где почти каждый будет следить, сколько минут начальница уделит тебе для светского разговора о спорте и погоде. Но, вспомнив, что это, скорее всего, наша последняя встреча, и что, в сущности, за год, который она была нашим руководителем, шведка Инга-Брит Ахлениус проявила себя совсем не плохо, я решил пойти.

Когда я поднялся в её секретариат на 35-й этаж, народу там уже было много: ревизоры, в том числе и из моей секции, следователи, инспектора. Мелькали и новые для меня лица – нам недавно добавили должностей, в отличие от всех других подразделений организации, где проходило сокращение. Среди них – юные, довольно привлекательные мордашки (практикантки, наверное). Народ, вооружившись одноразовыми пластиковыми бокалами с шампанским, медленно перетекал в прилегающий кабинет Инги, по размеру не

уступающий комнате для совещаний. Получив свою порцию шампанского от приветливо улыбнувшейся секретарши, я нашёл её и, дождавшись, когда она закончит очередной светский контакт, подошёл к ней.

– Это наша последняя встреча, – начал я, – с сентября я на пенсии.

– Ах да.

Инга выжидающе посмотрела на меня своими голубыми глазами.

Мне показалось, что мыслями она уже на своей даче под Стокгольмом и играет с внуками, о которых всегда рассказывает с такой гордостью.

– Хочу пожелать Вам удачи в оставшиеся четыре года.

Фраза прозвучала довольно официально. Вовсе не так, как я хотел.

– Спасибо. Сколько же Вы лет на этой работе? Я имею в виду всего?

– Двадцать пять. Пять лет дома и двадцать в организации.

– Ого, четверть века. А как это началось?

# Как это началось: «Сингапурское дело» и Управление валютного контроля Минфина Союза ССР

Историю создания нового управления в Министерстве финансов Союза ССР Владимир Петрович поведал мне при личном знакомстве в июне 1977 года. Он выглядел в полном соответствии со своим телефонным голосом, когда мы договаривались о встрече: невысокого роста, интеллигентного вида, в очках и с копной седых курчавых волос на голове; по своим манерам он – вылитый научный сотрудник, каким и оказался при нашей дальнейшей беседе.

Созданию нового управления предшествовали следующие события. Около года назад нашему государству понадобилось закупить на мировом рынке большое количество зерна. Собственно, закупки зерна стали регулярными с середины шестидесятых годов в результате полного провала системы сельского хозяйства. В нашем плановом обществе существовали определённые резервы на случай всяких непредвиденных обстоятельств, но в этот раз нехватка зерна была особенно острой, а цены на мировых рынках зерна скакнули вверх. Были отданы указания всем министерствам и ведомствам принять меры по мобилизации дополнительных валютных средств. В первую очередь это касалось Государ-

ственного банка СССР, у которого по определению резервные средства должны быть в самой готовой форме: иностранная валюта плюс слитки золота в хранилищах. Валюта, конечно, предпочтительнее. Контракты на закупку зерна надо оплачивать в валюте, а золото ещё надо реализовать на мировом рынке, который, понятное дело, среагирует соответствующим образом на появившиеся дополнительные количества – цена на золото пойдёт вниз.

Наши банкиры к своему делу относятся профессионально и понимают, что если пачки иностранных банкнот лежат в их кладовых, то это прямой убыток государству: инфляция – рост цен – неумолимо съедает их покупательную способность. Деньги, кроме тех, которые надо выдать наличными из кассы сегодня или завтра, должны работать. Внутри страны иностранная валюта не работает, так что надо её размещать за границей. Но кому же можно доверить свои деньги, если ты в окружении империалистических хищников, которые спят и видят, как бы нанести тебе какой ущерб? Чтобы снизить уровень риска, наши банкиры идут проторённой дорожкой всех финансовых воротил: организуй свой банк в том месте, где твои деньги будут приносить тебе наибольшую прибыль. У нашего госбанка есть несколько таких «дочерних» банков: созданный ещё в двадцатые годы Московский народный банк, или сокращённо Моснарбанк в Лондоне, Эйробанк в Париже, Ост-вест Хандельсбанк во Франкфурте и Восток Хандельсбанк в Цюрихе. Эти банки находят-

ся в полном владении Госбанка СССР, но действуют по законам стран, где они зарегистрированы. Крупнейший из них – Моснарбанк имеет свои отделения в Бейруте и Сингапуре. Вот из-за этого бананово-лимонного сингапурского отделения Моснарбанка и разгорелся весь сыр-бор.

Банки размещают свои деньги и деньги своих вкладчиков разными способами. Можно просто давать их в долг под соответствующий процент и надёжное обеспечение. Долг может быть на один день, а может быть и на несколько лет в зависимости от того, какой процент готов платить заёмщик, насколько ты ему веришь и какие гарантии возврата он даёт банку. Можно купить ценные бумаги: акции или облигации, которые будут приносить тебе определённый доход и которые банк может продать с прибылью или убытком, когда ему самому нужны деньги. Тут нужно следить, чтобы эти ценные бумаги не обесценились в один прекрасный день. А можно купить здание или земельный участок, сдавать его в аренду и ждать, когда цена на него поднимется так, что при продаже у тебя будет прибыль.

Банковское законодательство иногда определяет, какое минимальное количество наличных денег каждый банк должен иметь в своих кладовых. А как банк размещает остальные средства – решает его владелец. Тут принцип довольно простой: чем больше риск, тем больше прибыль. Понятно, что у советских банкиров отношение к риску весьма негативное: если выиграешь – ну, дадут премию, ну, повысят в

должности; а если прогоришь с государственными деньгами – это дело подсудное. Тут ещё что важно – с нашей плановой экономикой и провальным сельским хозяйством никогда не знаешь, сколько денег и когда с тебя могут потребовать из Москвы.

В сингапурском отделении Моснарбанка размещением свободных средств занимался местный китаец, работник очень толковый и шустрый. Исходя из своих знаний местных условий и самых лучших намерений по отношению к своему хозяину, он и вложил значительную часть денег банка в многообещающую сингапурскую недвижимость. Свободных земельных участков в этом крохотном государстве-городе (что-то типа тропического Лихтенштейна только с крупнейшим в регионе, если не в мире, морским портом) почти нет, и в условиях начинающегося экономического бума на этом можно было хорошо заработать.

Не тут-то было! Как раз от хозяина – Моснарбанка в Лондоне – приказ, полностью повторяющий приказ ещё большего хозяина в Москве: пожалуйста все имеющиеся денежки в головную контору. И быстро! Нечем за зерно платить. Когда денежки пришли в Москву, там их посчитали и обнаружили нехватку в несколько миллионов по сравнению с расчётами. Где разница? Из Лондона вопрос адресуется в Сингапур, а оттуда отвечают: «Вы знаете, у нас тут они вложены в сингапурскую недвижимость в ожидании больших прибылей». А здесь уже из Совета министров СССР торопят и вежливо

просят объяснить причину задержки, потому что в соответствии с правительственными указаниями Минвнешторг уже заключил многомиллионные контракты на импорт зерна, а Минморфлот уже зафрахтовал суда для его перевозки. Остаётся немного: заплатить.

Я не знаю, как происходило обсуждение этой прискорбной ситуации в Совете министров, но результат разбирательства мне сообщил, картавя и немножко заикаясь, Владимир Петрович при нашем первом же разговоре. Вопрос о многолетнем руководителе Госбанка СССР решён: в ближайшее время он уходит на заслуженный отдых, хотя и надеялся поработать ещё на благо отечества. Его заместитель, отвечающий за все валютные операции и за работу советских зарубежных банков, разжалован в экономисты и отправлен на работу в сберкассах. Это сообщение меня расстроило, поскольку этого человека я знал лично. Он стал заместителем председателя государственного банка, когда ему ещё не было сорока лет, что в нашем престарелом руководстве было явлением исключительным. Всего два года назад наш торгпред в АРЕ поручил мне сопровождать его и Виктора Геращенко, который был тогда начальником управления Внешторгбанка, в их поездке в Египет, где они решали межбанковские вопросы с руководством местного центрального банка. Он произвёл на меня впечатление хорошего профессионала и динамичного лидера, к тому же приятного в личном общении, несмотря на свой высокий пост. Глава Моснарбан-

ка в Лондоне был срочно отозван в Москву и уволен из системы госбанка. Советский же руководитель злополучного сингапурского отделения был приговорён советским судом, «самым справедливым судом в мире», к расстрелу, который был заменён указом Президиума Верховного Совета СССР на восьмилетнее тюремное заключение. Это к вопросу о рисках в банковском деле.

Ещё одним результатом разбирательства, имеющим непосредственное отношение к моей встрече с Владимиром Петровичем, было решение Совмина возложить на Минфин функции контроля за финансовой и коммерческой деятельностью всех организаций, имеющих права выхода на внешний рынок, включая их отделения, филиалы, представительства и тому подобное. Дело в том, что при обсуждении «сингапурского дела» в Совмине больше всех горячился министр финансов. Он совершенно справедливо указал присутствующим на то, что советские хозяйственные учреждения за границей, действующие по законам стран, где они находятся, не подпадают под его контроль, в отличие от всего, что финансируется из госбюджета и подлежит ревизиям контрольно-ревизионного управления Минфина или КРУ, при одном упоминании о котором бледнели лица всех, кто отвечал за расходование бюджетных денег в нашей стране. И вот вам результат! Если такое стало возможным в скромной банковской конторе в каком-то Сингапуре, который не на всякой карте и найдёшь, то можно себе представить, что творится

с народными деньгами в более солидных заведениях, расположенных в главных хозяйственных точках мировой капиталистической системы.

Осознав всю опасность такого положения, Совмин немедленно решил возложить на Минфин контроль за всеми этими точками, образовав для этого специальное управление валютного контроля. И вот это самое управление валютного контроля и находится сейчас в процессе формирования. А процесс начался с того, что Минфин, покопавшись в своих кадрах, нашёл Владимира Петровича Тукина, скромного кандидата экономических наук, заведующего отделом мировых финансов в научно-исследовательском финансовом институте, который и стал первым начальником нового контрольного органа с такими широкими полномочиями. Владимир Петрович привёл с собой своего молодого сотрудника, тоже кандидата наук. Кроме того, в его подчинение перешли четыре ревизора, которые в грозном КРУ занимались ревизиями советских посольств и других бюджетных госучреждений за границей. Теперь же вопрос стоял о привлечении на работу тех, кто хоть что-то понимал в коммерческой деятельности, которую, собственно, и предстояло проверять новому управлению.

Несмотря на свою интеллигентность и чисто научное прошлое, Владимир Петрович оказался человеком очень практичным и деятельным. Решение о том, что я – именно тот человек, который ему нужен, пришло к нему, как я уловил,

прямо в ходе нашей часовой беседы, и он тут же спросил о моём желании работать под его началом. Я несколько замялся, так как совершенно не мог себя представить в роли грозного ревизора Минфина. Тут же Владимир Петрович, уже узнавший от меня, сколько я получаю в институте мировых рынков, предложил мне для начала как минимум на треть больше. Я попросил времени подумать, но в душе уже был готов, выражаясь высоким штилем, «вступить на новое поприще». В своём богатом воображении я уже видел себя, шагающим по улицам мировых хозяйственных центров и раскрывающим многомиллионные аферы нечистых на руку дельцов.

Меня сильно подкупала интеллигентность возможного будущего руководителя. Кроме того, приятно тешило самолюбие сознание того, что я нужен для настоящего, важного дела. Когда через два дня я позвонил Владимиру Петровичу, чтобы сообщить о своём согласии, тот был явно обрадован и ещё более деловит: «Надо это оформить как перевод из Минвнешторга. Учитывая, что отпустить Вас так просто не захотят, придётся подготовить письмо министра финансов вашему директору института. Он его, кстати, знает лично. А уж министру финансов СССР они вряд ли откажут».

Владимир Петрович оказался абсолютно прав. Когда через две недели меня вызвал начальник отдела кадров Института мировых рынков, где я трудился в скромной должности младшего научного сотрудника, и протянул для ознакомле-

ния то самое письмо, его поведение было очень уважительным. Казалось, что официальный бланк и короткая подпись под письмом буквально физически давили на него. В письме нашему директору министр финансов ссылаясь на постановление Совмина (судя по номеру постановления, оно было «закрытым», то есть не предназначалось для всеобщего сведения), которым Минфину поручалось создать управления валютного контроля. Это управление следует укомплектовать специалистами, имеющими опыт внешнеэкономической работы, а такой-то сотрудник института имеет нужную квалификацию, и его необходимо направить на работу в это подразделение в порядке перевода и по возможности скорее. Коротко и ясно. Правда, перед подписью министра стояло: «С уважением», вероятно, как дань личному знакомству. В углу письма стояла краткая резолюция директора института: «Отдел кадров: оформить перевод». Я долго не мог понять значения того, что поступлю на новую работу «в порядке перевода», пока Владимир Петрович не объяснил мне, что, учитывая характер нового управления, попасть туда просто по заявлению, так сказать «с улицы», было исключено.

Внушительное тёмно-серое здание Министерства финансов на улице Куйбышева, или Ильинке, принадлежавшее до революции Азовско-Черноморскому (по другим сведениям, Азовско-Ростовскому) банку – это только видимая часть финансового центра страны. На самом деле, Минфин занимает и соседнее здание, протянувшееся по Ильинке и загиба-

ющеся в следующий переулок, и два внутренних строения, перпендикулярных основному и образующих два внутренних двора. Поэтому в помещениях – переплетение коридоров, переходов, лестниц, смешение разных стилей, разная высота потолков, размеры и формы окон и дверей. Требуется какое-то время, чтобы сориентироваться и не заблудиться. В основном здании на верхнем этаже – кабинеты министра и его заместителей, их секретариаты и зал заседания коллегии. Этажом ниже – руководители основных управлений, среди которых и начальник главного валютно-экономического управления, включающего наше управление валютного контроля. Все остальные подразделения в главном валютно-экономическом управлении называются отделы. Таким образом, подчёркнута наша особая роль. У начальника два освобождённых заместителя и два зама, которые руководят крупнейшими подразделениями – наш Владимир Петрович и Галина Михайловна Шустрова, начальница отдела финансирования внешнеэкономических связей.

Первая прогулка по зданию министерства впечатляет широчайшей сферой деятельности этого ведомства, о чём свидетельствуют таблички на дверях. Тут и главное бюджетное управление, и управление бюджетов союзных республик, налоговое управление, управления финансирования промышленности, сельского хозяйства, транспорта и связи, здравоохранения, образования и науки, торговли, социально-культурных учреждений, органов государственного управления

и т. д., и т. п. На дверях некоторых помещений, выходящих окнами во двор, табличек нет, и они снабжены панелями с кнопками, на которых посвящённые должны набрать определённый код, чтобы попасть внутрь. Из министерского телефонного справочника становится ясно, что за этими дверьми скрываются управления, занимающиеся финансированием министерств обороны, оборонной и космической промышленности и административных органов, то есть судов, прокуратуры, КГБ и МВД. Воистину, всё в нашей стране зависит от этого здания. Такое понимание приятно тешит моё самолюбие: теперь и я – часть этого могущественного аппарата.

Чтение справочника ещё более укрепляет моё уважение к новому месту работы. Минфину принадлежат типография Гознака, где печатают деньги и другие ценные бумаги типа облигаций и лотерейных билетов; Гохран с алмазно-гранильными предприятиями (оба этих подразделения имеют свою собственную военизированную охрану); Алмазный фонд в Кремле (ну, мы знаем, кто его охраняет); издательство «Финансы» и разные вспомогательные службы. Кроме того, Минфину Союза ССР фактически подчиняются министерства финансов союзных республик и вообще все финансовые органы: областные и городские финансовые управления и районные финансовые отделы. Государство держит под контролем всё, кроме мелких приусадебных хозяйств и дачных садовых участков, а также кооперативных сбытовых

и потребительских обществ.

Понятно, что самый действенный контроль в экономике – это финансовый: не дашь денег – их и не растратят; и финорганы всех уровней выделяют деньги строго целевым назначением в соответствии с утверждёнными сметами и бюджетами. А в сметах и бюджетах расписано всё: фонд заработной платы в соответствии со штатным расписанием и сеткой должностных окладов или сдельных тарифов; премиальный фонд (в процентах от фонда заработной платы); административные и хозяйственные расходы в соответствии с расходными нормами и утверждёнными тарифами; все показатели хозяйственной деятельности (затраты на сырьё, производство и реализацию, выручка от реализации – все оптовые и розничные цены утверждены, прибыль или убытки, отчисления от прибыли, налог с оборота, дотации и т. д.). Окончился срок, на который денежки были выделены, – будьте любезны, отчитайтесь, как вы их потратили и сколько получили. Частота отчётов – раз в квартал. Нет отчёта – нет следующего финансирования, то есть разрешения отделению госбанка, где находится ваш счёт, выдавать вам деньги. И побеспокойтесь, чтобы ваши отчёты не очень отличались от того, что было предусмотрено в сметах и бюджетах, иначе – ждите проверок и со стороны финорганов, и со стороны банка. Конечно, ревизовать вас будут в любом случае, но показывать в отчёте расхождение с тем, что было запланировано, это значит настойчиво приглашать проверяющих. Система

выглядит стройной и непробиваемой.

А теперь подумайте сами с высоты вашего опыта существования в другой экономической формации: насколько такая система жизнеспособна. Может ли она оперативно реагировать на события и постоянные перемены, в которых и заключается наша жизнь? Ещё удивительно, что она просуществовала столько времени.

Но мы отвлеклись и забежали вперёд. Пока что система выглядит незыблемой, особенно учитывая мощную деятельность партийных и государственных органов убеждения сомневающихся и исправления необузданных.

В здании министерства у нового управления пока своего места нет, хотя хозяйственная служба и получила соответствующие указания. Нам отведено помещение для совещаний на хорах громадного двусветного актового зала министерства – бывшего операционного зала Азовско-Черноморского (или Азовско-Ростовского) банка высотой в два этажа и с люстрой, которой позавидовала бы главная люстра Большого театра, если бы, конечно, смогла увидеть соперницу. Наше помещение просторно, высотой в треть высоты актового зала; во всю его длину стоят четыре ряда маленьких столиков, соединённых ёлочкой, с выдвигаемыми досками для ведения записей. Рассчитано оно человек на сто, а нас пока восемь человек – первых сотрудников управления валютного контроля Минфина СССР.

Теперь самое время познакомиться с этими людьми. Как

говорится, народ должен знать своих героев. Про Владимира Петровича Тукина, нашего начальника, вы уже знаете. Он не сидит с нами в нашем временном помещении. Для него нашёлся маленький кабинет поближе к начальству. С нами сидит его заместитель – Светлана Васильевна Воронова, небольшая женщина лет пятидесяти с тихим голосом и аккуратно зачёсанными в пучок седыми волосами. Одевается она просто, но довольно элегантно. Трудно поверить, что она пришла из грозного КРУ, где заведовала отделом ревизий совучреждений за границей.

С ней пришли из КРУ и единственные среди нас профессиональные ревизоры. Это Андрей Розанов – низкого роста крепыш с неестественно красными щеками и густой чёлкой каштановых волос на лбу; Аня Рахманова – статная русская красавица с платиновой короткой копной волос, сросшимися над переносицей тёмными бровями и серыми глазами; Алексей Пузырёв – самый молодой из нас, но ужасно важничающий полный брюнет в очках.

Кроме них Владимир Петрович знакомит меня с пришедшим из научно-исследовательского финансового института долговязым Андреем Герасименко, типичным молодым кандидатом наук. Тут же – вальяжный полный блондин в очках с золотой оправой и в отлично пошитом деловом костюме Эрик Савин, который только что вернулся из Лондона, где работал в представительстве Ингосстраха. Его полная противоположность по внешности Игорь Завалаяев – невысо-

кий тихий брюнет с короткой стрижкой, но тоже в хорошем костюме, выдающем недавнее пребывание за границей. Он приехал из Парижа, где был финансовым директором фрахтовой компании Минморфлота.

Коллектив разношёрстный, но пока никто из моих новых коллег не вызывает у меня отрицательных эмоций. Надеюсь, что это взаимно. Знакомимся ближе во время перекуров и обеденных перерывов в минфиновской столовой, приятно удивившей меня своими низкими ценами и добротными блюдами. Наши две женщины – Светлана Васильевна и Аня, минфиновские старожилы, – говорят, что здесь же есть неплохой стол заказов, где можно купить дефицитные в обычных магазинах продукты без толчеи и личных связей с продавцами.

Ну, а что же с работой? Моя трудовая деятельность на нуле. Все нужные для работы материалы секретны. А чтобы переоформить «допуск», который у меня уже был во Внешторге, требуется недели две. Те, кто раньше работал в Минфине, этот допуск уже имеют, а все, пришедшие со стороны, должны ждать. Ничего страшного – подождём.

Пока Светлана Васильевна предлагает ознакомиться с несекретными актами ревизий заграничных учреждений, которые она проводила, работая в КРУ. Чтение довольно скучное. Такое-то посольство перерасходовало такую-то статью сметы, а другое – затеяло строительные работы без технической документации и отдельной сметы, а расходы провело по обыч-

ным статьям. Особенно часты перерасходы по статье представительских расходов: по нормам положено столько-то на гостя и столько-то на приглашающего, а израсходовано больше. Или на столько-то приглашённых положено столько-то с нашей стороны, а присутствовало больше. Или не приложено к счетам списков приглашённых и присутствующих с нашей стороны. Надеюсь, что мне не придётся заниматься такими проблемами. Не для того меня взяли из Минвнешторга.

Я вспоминаю свою работу в Торпедстве СССР в Арабской Республике Египет. Сбор информации – это контакты с местными чиновниками, фирмачами и коллегами из других миссий. Можно, конечно, встречаться в официальном порядке и беседовать в служебных кабинетах. Но ценные люди на работе обычно заняты, да и поговорить на нужные темы в этой обстановке не всегда удобно. Необходимы неформальные контакты, а это – рестораны, кафе, ночные клубы. Наши зарплаты на такие расходы не рассчитаны. Редких приёмов в посольстве и торгпредстве для этого мало. В свою маленькую квартирку в торгпредском здании тоже не позовёшь. Вот и приходится крутиться.

По актам ревизий КРУ направлены письма в МИД с предложениями навести порядок и соблюдать финансовую дисциплину. Язык актов настолько сухой, что никаких эмоций вскрытые нарушения не вызывают. Да и цифры перерасходов не впечатляют: десятки, в крайнем случае, сотня-другая тысяч рублей. Правда, если перевести в валюту, то это уже

солидной, особенно для того, кто знает, что на эти деньги можно приобрести «там» и сколько это стоит «тут». Пересчёт ведь по официальному курсу, а это – семьдесят копеек за один доллар США. Современный читатель, ты хотя бы слышал о таком курсе?!

Владимир Петрович проводит первое совещание. Мне нравится его манера: мягкая и в то же время очень деловая. Прежде всего предстоит уточнить круг наших подконтрольных ведомств и объём их операций. Тут же определяется, кто чем будет заниматься. Когда я сообщал Владимиру Петровичу о своём согласии работать под его началом, моей единственной просьбой было не заниматься Минвнешторгом – за десять лет у меня накопились дружеские связи и знакомства, которые не хотелось бы терять, появившись там в качестве ревизора. Владимир Петрович помнит мою просьбу, но на данный момент я – единственный, кто изнутри знаком с деятельностью этого ведомства. Делать нечего – пока удовольствуюсь этим. Андрей Герасименко, который в науке занимался иностранными банками, сейчас возьмётся за них практически. Выходец из Минморфлота Игорь Завалаев займётся этим ведомством. Эрик Савин – Ингосстрахом. Светлана Васильевна, кроме обязанностей заместителя, берёт на себя ГКЭС – ведомство, осуществляющее экономическое содействие развивающимся странам. Это оно вело строительство Асуанской плотины и других больших и малых объектов по всему свету за счёт государственных, то есть

льготных кредитов. Бывшие ревизоры из КРУ будут нам помогать.

Так, посмотрим, что собой представляет наша внешняя торговля. Это примерно десять миллиардов долларов импорта и столько же экспорта в год. Проворачивают этот объём около полусотни внешнеторговых объединений, у нескольких из них есть дочерние компании за границей общим числом двадцать пять. Номенклатура товаров: от керосинок и сковородок, поставляемых в Афганистан, до прессов большой мощности, продаваемых Франции, и автомобилей, поставляемых в Канаду. Нет-нет, я не шучу. Статистика советской внешней торговли показывает вполне товарные партии машин, идущие в Канаду, туда, где под боком в Детройте стоят автозаводы-гиганты Форда, Крайслера и Дженерал Моторс. Вот это да! Но главное – это, как вы, наверное, догадываетесь сами, нефть и нефтепродукты. Вместе с природным газом они составляют две трети всего нашего экспорта на свободную валюту.

Про советские заграничные банки мы с вами уже говорили. Операции и активы у них вполне солидные, а один – Восход Хандельсбанк в Цюрихе занимается продажей на Западе нашего золота. Цифры этих продаж скрыты за семью замками. Даже в международной статистике откопать их трудно.

Минморфлот и его пароходства – Черноморское, Балтийское, Северное и Дальневосточное – осуществляют перевозки около половины наших внешнеторговых грузов. Кроме

того, объединение «Совфрахт» – монопольный агент наших пароходств – сдаёт в аренду или «отфрахтовывает» их суда, когда они не заняты под нашими грузами, на мировом рынке фрахта для всех остальных клиентов. Оно же фрахтует иностранные суда под наши перевозки, когда своего тоннажа не хватает.

Ещё одно объединение Минморфлота – «Совинфлот» занимается поиском грузов для наших линейных судов, курсирующих по регулярному графику между определёнными портами. Эти два объединения тоже имеют несколько дочерних компаний в мировых фрахтовых центрах. В парижской компании «Совфрахта» работал и мой новый коллега Игорь Заваяев, который рассказал нам занимательную историю, гремевшую в те времена в разделах светской хроники мировых газет и журналов.

Речь идёт о Каузове, скромном советском сотруднике этой фирмы, к которому неожиданно обратилась за помощью находившаяся в Париже дочка и наследница крупнейшего греческого судовладельца миллиардера Онассиса, больше, правда, известного своей женитьбой на вдове американского президента Кеннеди – красавице Жаклин. Дочка судового магната от предыдущего брака Кристина решила пойти по стопам отца и занималась фрахтовым бизнесом вместо того, чтобы просто проживать папино состояние. По одной из операций ей и понадобилась помощь или совет сотрудника «Совфрахта», которым оказался Каузов. Этот самый совет яко-

бы принес Кристине кругленькую сумму прибыли. Будучи честным дельцом, если такое вообще возможно, она предложила Каузову часть навару. К её величайшему изумлению тот от предложения отказался, предвидя, наверное, реакцию своего руководства, если бы подобный факт стал известен этому самому руководству или, не дай бог, сотрудникам «компетентных» органов, работавшим бок о бок с прочими служащими компании. А, может быть, имел он в голове и какие-то другие мыслишки, тем более, как гласит история, этот самый сотрудник «Совфрахта» дал понять Кристине, что оказал свою услугу чисто из личной симпатии к греческой коллеге по бизнесу. Кристина Онассис к этому времени, видимо, достаточно натерпелась от своих нескольких мужей, видевших в ней, скорее всего, возможность поправить своё материальное положение. Такой бескорыстный подход подействовал на предприимчивую гречанку вернее всяких ухаживаний и лирических ухищрений. А, может быть, у неё сработало папашино деловое чутьё на возможность приобрести хорошо знающего бизнес-партнёра на постоянной основе.

Не будем гадать о том, что творилось в женско-предпринимательской душе, тем более что дело это абсолютно бесполезное. Короче говоря, была сыграна скорая свадьба, принесшая руководству «Совфрахта» и Минморфлота достаточно неприятностей в виде объяснений на Старой площади в отделе загранкадров ЦК КПСС о том, как они подбирают со-

трудников для ответственной работы за границей.

Брак с пылко-деловой гречанкой продолжался почему-то недолго, но после его расторжения у Каузова, к тому времени прочно обосновавшегося в Париже, хватило денег на то, чтобы основать свою собственную фрахтовую компанию. При этом, как говорят, он честно заплатил партийные взносы с сумм, полученных от Кристины Онассис при разводе.

Но мы с вами отвлеклись. И без матримониальных похождений своих удачливых сотрудников ясно, что объединения Минморфлота ведут серьёзные зарубежные операции с советскими судами и иностранными судами с нашими грузами.

Ингосстрах, как это следует из названия, монопольный страховщик всех импортных и экспортных грузов, перевозимых на советских транспортных средствах, да и самих этих транспортных средств. Кроме того, в Ингосстрахе застраховано строительство всех наших объектов за рубежом, а через своё отделение в Лондоне, где работал Эрик Савин, эта организация участвует в мировом рынке страхования и перестрахования – бизнесе настолько специфическом, что о нём можно написать отдельную книгу. Здесь достаточно сказать, что лично я не слышал ни про одну разорившуюся страховую компанию.

Дело в том, что весь страховой бизнес основан на статистике и теории вероятности. Вы считаете, что статистика только врёт, а вот кому-то она говорит весьма прибыльную правду. К тому же ни одна страховая компания не дер-

жит у себя целиком крупные риски, как, например, супертанкер или пассажирский лайнер, строительство небоскрёба или проведение олимпийских игр. Крупные риски перестраховываются в нескольких страховых компаниях, которым отдаётся часть страховой премии, пропорциональная взятому ими риску. А каждая компания следит за тем, чтобы пакет её рисков не был сконцентрирован в одной стране, на случай, если что-то произойдёт в этой стране, или в одной отрасли хозяйства.

ГКЭС – тоже клиент специфический. Казалось бы, ну что может случиться с государственными кредитами на строительство какого-то объекта. Всё наше оборудование и материалы поставляются в кредит по фиксированным ценам и в соответствии с проектной документацией. Его монтируют советские специалисты, оплачиваемые по твёрдым ставкам в счёт того же кредита. Это всё так, но, кроме оборудования и наших специалистов, часть работ производится местными субподрядчиками и с использованием местных материалов. Тут есть, что проверять.

За этими «китами» идут более мелкие клиенты: Минрыбхоз, Аэрофлот, Интурист, Госконцерт, Всесоюзное агентство по охране авторских прав (ВААП), Совтрансавто, Всесоюзная торгово-промышленная палата. Все они тоже имеют право выхода на внешний рынок и, следовательно, подлежат нашему контролю.

Владимир Петрович зачитывает цифры из подготовлен-

ных нами справок, обводит взглядом наш маленький коллектив, и глаза его грустнеют. Я его прекрасно понимаю: восемь сотрудников, четверо из которых не имеют никакого опыта ревизионной работы, а другие четверо не имеют никакого понятия о мировых рынках, где действуют проверяемые ими компании, должны контролировать всю махину внешнеэкономических связей страны. Есть, от чего загрузить.

Будучи человеком дела, Владимир Петрович тут же организует совещание нашего управления с участием начальства следующего уровня – начальника главного валютно-экономического управления Василия Васильевича Кошкина. Это под его руководством составляется валютный план всей страны, то есть все её доходы и расходы в иностранной валюте, и контролируется его выполнение. Внешне Василий Васильевич похож на Мефистофеля, как я себе его представляю, или на постаревшего актёра Джека Николсона: лет шестидесяти, высокий, с поредевшими седыми волосами, зачёсанными назад, сросшимися на переносице густыми бровями, живыми глазами, крючковатым носом и острым подбородком. Я невольно задумываюсь о положении и ответственности этого человека в обществе, где доступ к иностранной валюте является символом государственной значимости всего и вся от отдельно взятого гражданина до целых ведомств.

Речь-то идёт о времени, когда сделки с иностранной валютой в нашей стране были уголовным преступлением. Отдельные граждане, отъезжающие за границу по служебным

делам, могли получить валюту только со счетов своих учреждений в Госбанке или Внешторгбанке в строго ограниченных размерах и при наличии документов, подтверждающих необходимость в ней. Об изворотливости наших командированных за границу, пытавшихся сэкономить суточные, чтобы приобрести заграничный ширпотреб, которого так не хватало в советских магазинах, ходили легенды. Одна из них гласила о том, как проживающие в гостинице советские командированные варили суп из привезённых концентратов в умывальных раковинах с помощью специально привезённых электрокипяtilьников и жарили мясо на утюгах, чтобы не тратиться в ресторанах. Администрации этих гостиниц ломали головы над тем, почему расходы на электроэнергию подскакивали каждый раз, когда в них останавливались наши сограждане. Немногочисленные туристы, которым посчастливилось отхватить туристические путёвки в своих профсоюзных организациях, получали наличной валюты так мало, что брали с собой русские матрёшки, водку и икру для сбыта в торговых заведениях, специализирующихся на таких операциях.

Владимир Петрович представляет каждого из нас «Мэфистофилю» и кратко излагает проблему: воз огромен, а тащить фактически некому. Про воз Василий Васильевич знает прекрасно – всё, что мы должны проверять, входит в валютный план страны, составленный в других отделах его управления, – а вот про контрольно-ревизионные функ-

ции, навешенные на него постановлением Совета министров СССР, он ещё не решил: хорошо это или плохо и для управления, и для него лично. Хотя, конечно, это постановление готовилось с его участием. В нём статус валютного управления Минфина был повышен до главного управления, и штат его увеличен на тридцать человек – как раз численность нашего управления валютного контроля. Так что выгоды, включая повышение зарплаты и другие льготы, положенные начальнику главка, налицо. Но теперь надо давать результаты, которые ожидает Совмин, в плане вскрытия всяческих упущений и, может быть, даже злоупотреблений в сфере внешнеэкономических связей страны. А тут сидят всего восемь новых сотрудников вместо тридцати, положенных по штату, и, по-видимому, даже не представляют, что им надо делать.

Вообще-то, контроль должны осуществлять сотрудники его отделов финансирования внешнеторговых объединений, ГКЭС и других хозяйственных организаций, выходящих на внешний рынок. Это их дело – проверять обоснованность представленных экспортно-импортных планов, смет расходов и доходов, утверждать их и следить за тем, как они исполняются. Но могут ли они выполнять эту работу достаточно квалифицированно? Ведь для того, чтобы изучить проект доходов и расходов и валютный план внешнеторгового объединения, нужно знать, по каким ценам оно собирается продавать или покупать товары на рынке и насколько эти цены

соответствуют мировым.

В реальной рыночной жизни вопрос контроля, по каким ценам торгует твоё предприятие, решается просто. Если ты покупаешь или продаёшь себе в убыток, твоё пребывание в бизнесе – вопрос решённый. Другое дело – в нашем «зазеркалье», где предприятиям уже запланированы и обороты, и прибыль или убытки. Если государство решает, что надо покупать эти товары, а продавать другие независимо от прибыльности или убыточности операции, то остаётся только посчитать, во что это обойдётся обществу в целом и где взять деньги. Сколько это стоит каждому члену общества – вопрос в нашем контексте малосущественный, хотя, как показывает история человеческой цивилизации, именно этот вопрос в итоге решает судьбы государств.

Вот этими подсчётами и занимаются остальные сотрудники Василия Васильевича. При этом они, конечно, должны сравнивать цены и другие условия наших внешнеторговых контрактов с мировыми, но делают ли они это достаточно квалифицированно? Это и предстоит установить новому подразделению. Таким образом, «Мефистофель» будет проверять сам себя. Интересная ситуация. Как-то он её повернёт? А кто проверяет самого «Мефистофеля»?

Во время нашего совещания в кабинет заходят со своими, очевидно, срочными бумагами его заместители и начальники отделов. Обменявшись с ними несколькими словами, Василий Васильевич либо быстро подписывает документы, ли-

бо кладёт их в одну из папок на столе, среди которых выделяется солидная с тиснёной надписью «Для доклада министру». Некоторых из них Василий Васильевич приглашает остаться, и они с любопытством посматривают на нас, новичков управления, и подают свои реплики при обсуждении. Время от времени звонит один из пяти телефонов на приставном столике. Василий Васильевич снимает сам только трубку «вертушки» – аппарата правительственной связи цвета слоновой кости с золочёным гербом посередине диска набора номера и красного телефона без диска – судя по одному короткому разговору по нему в нашем присутствии, это прямая связь с министром и его замами. Остальные звонки быстро перехватывает миловидная секретарша Люся в приёмной.

Несмотря на кажущуюся хаотичность совещания, Василий Васильевич не теряет его нити. Через какое-то время он снимает трубку внутреннего телефона и связывается с управлением кадров. Разговор короток: «У меня есть постановление Совмина и приказ министра о новом управлении, а сотрудников в нём практически нет. Кто будет отвечать, когда придёт время отчитываться за исполнение того и другого?» Ответ мы не слышим, но Василия Васильевича он явно не удовлетворяет, так как трубку он кладёт без всяких слов признательности. Лично я не представляю, что может сделать управление кадров Минфина. Как найти специалистов со знанием иностранного языка и опытом работы в области

внешнеэкономических связей, которые хотели бы сменить свои насиженные места, где они, как правило, ожидают следующей заграникомандировки, на странную должность всеми нелюбимого ревизора без каких-либо перспектив долгосрочной работы за рубежом? И поиск этот ведётся, конечно, без объявлений в газете или по радио. Такие объявления – вещь, неслыханная в то время, о котором идёт речь. Я сильно подозреваю, что, кроме работников КРУ, остальные сотрудники, то есть Игорь и Эрик, попали в новое управление так же, как и я, испортив отношения со своим руководством и какими-то путями выйдя на Владимира Петровича.

Василий Васильевич заканчивает совещание на нетерпеливой ноте: силёнок у вас, конечно, пока мало, но надо начинать работу, а не сидеть сложа руки. Он просит Владимира Петровича остаться в кабинете, наверное, чтобы подкрепить это своё ценное указание более конкретными деталями, а мы возвращаемся в своё пустынное прибежище ненамного мудрее, чем вышли из него пару часов назад, но с чувством вины за своё невольное безделье.

Вопреки моим сомнениям, управление кадров Минфина сработало чётко и оперативно. Не прошло и двух недель, как наше управление пополнилось сразу пятью сотрудниками. Все они – свежее испечённые выпускники академии внешней торговли, с которой наш институт мировых рынков соседствовал на тихой улице Пудовкина. В эту академию принимали уже имеющих высшее образование людей с производ-

ственным стажем, которые продвинулись по партийной или профсоюзной линии, но не настолько, чтобы претендовать на место в дипломатической академии, куда принимали партийных работников не ниже секретаря райкома или горкома. Там в течение трёх лет их учили иностранному языку и основным дисциплинам, связанным с мировой экономикой и международными экономическими отношениями. После этого обучения выпускников распределяли во внешнеторговые объединения, обычно по профилю работы до академии.

Попавшая к нам пятёрка имеет самый разнообразный производственный и жизненный опыт. Женя Сурников – бывший инженер-химик и секретарь парторганизации крупного проектного института; Толя Плухин – инженер-строитель; Саша Винокуров – экономист; Юра Шуйский – тоже экономист; Лёва Усадов – инженер-теплотехник, работавший в учётном отделе сначала райкома комсомола, а затем райкома партии. В новичках мне нравится сочетание жизненного опыта и энергии, которую, очевидно, подкрепило трёхлетнее пребывание в академии – возврат счастливой студенческой поры, да ещё и со стипендией в размере должностного оклада на последнем до академии месте работы. В этой группе несколько выделяется своей солидностью и склонностью к полноте лысоватый Лёва Усадов. Сказываются, наверное, годы, проведённые в райкомовских хранилищах комсомольских и партийных учётных документов.

И стало нас тринадцать – чёртова дюжина. Ну что же, по-

смотрим, как это отразится на наших способностях обеспечивать контроль в сфере внешнеэкономической деятельности страны.

# **Первая проверка – «Разноимпорт» и лондонская биржа цветных металлов и каучука. Риски и контроль**

Наконец-то получен «допуск» к секретным и совсекретным документам. Теперь все тайны советской внешней торговли для меня открыты. Вперёд за орденами! Посвящение в тайны сопровождается соответствующими ритуалами. В первом отделе за дверью с кодированным замком после ознакомления с соответствующими инструкциями и подписки о том, что буду строго хранить вверенные мне тайны, я получаю новенький чёрный портфель из коленкора с клапаном под застёжкой, который закрепляется двумя бечёвками. Концы бечёвок залепляются пластилином в специальном гнезде, а пластилин придавливается моей личной металлической печатью. Миловидная инспекторша хранилища государственных тайн советует мне смачивать слюной печать, чтобы к ней не прилипал пластилин. В портфеле пока девственно чистые блокнот для составления секретных бумаг с пронумерованными страницами и журнал черновых записей, страницы которого прошиты бечевой, заклеенной на задней обложке бумажкой с печатью первого отдела. Теперь

все тайны, которые я задумаю запечатлеть на бумаге, надёжно спрятаны, тем более что секретные документы печатаются здесь же в машбюро первого отдела.

Бригада грузчиков затаскивает в наше помещение несколько массивных сейфов (по одному на двух сотрудников), пара из которых, судя по эмблемам изготовителей, принадлежала ещё Азовско-Черноморскому (или Азовско-Ростовскому) банку. В эти сейфы надлежит запираť все секретные бумаги в течение рабочего дня, в конце которого эти бумаги и запечатанные портфели сдаются в первый отдел. Для нас это утренняя и вечерняя разминка, так как до первого отдела идти минут пять по разным лестницам и переходам.

А ещё через день Владимир Петрович вежливо просит меня подготовиться к моей первой ревизии. Моё предпочтение заниматься банками он не забыл, но проверять Внешторг с большим или меньшим знанием специфики этого ведомства пока некому, и поэтому – вперёд. Объект проверки – внешнеторговое объединение «Разноимпорт». Почему именно это объединение, а не другое? Отвечая на мой вопрос, Владимир Петрович говорит, что таково указание руководства. Понятно. Видно, у сотрудников «Мефистофеля» что-то есть на это объединение. Состав ревизионной бригады: Аня Рахманова, Лёва Усадов и я. Я – старший. На подготовку – одна неделя.

В душе возникает вполне понятная паника. До этого мои-

ми единственными подчинёнными были два местных уборщика и шофёр в посольстве в Танзании, где я проходил стажировку в качестве дежурного референта, а тут – профессиональная ревизорша из КРУ и выпускник академии внешней торговли, бывший райкомовский работник. Про саму работу я уже и не говорю: те скудные инструктивные материалы по ревизиям, которые удалось прочесть за время вынужденного безделья, относились к бюджетным организациям и не давали никакого представления, как проверять внешне-торговое объединение. Что же делать? Подавать заявление на увольнение и идти обратно в институт мировых рынков? Немного успокаивает тот факт, что и Игорь Завалаяев, и Эрик Савин, и Андрей Герасименко тоже получили задания и со своими группами готовятся выйти на проверки.

Визит к куратору «Разноимпорта» в отделе Галины Михайловны Шустровой не очень проясняет обстановку. Молоденькая девчушка, видно только из финансового института, попавшая неизвестно за какие заслуги в Минфин Союза, да ещё и на должность, связанную с инвалютным финансированием, испуганно сообщает, что её подопечное объединение торгует по ценам Лондонской биржи цветных металлов и каучука. Понятное дело: она думала, что цены мирового рынка будут утверждаться, как это делается с нашими внутренними ценами, минимум на год вперёд Госпланом СССР, Госкомитетом по ценам и Минфином. Поэтому для неё любой иной подход к ценообразованию чреват непред-

сказуемыми и серьёзными последствиями. Ну как же, у нас тут всё спланировано и учтено, включая доходы бюджета от внешней торговли. И вдруг на какой-то бирже в туманном Лондоне обвал цен, и все расчёты надо пересматривать. Присутствующая при разговоре Галина Михайловна сочувственно кивает головой. Непонятно, к чему относится это сочувствие: к незавидному положению своей сотрудницы или к неосторожному выбору советским внешнеторговым объединением такой ненадёжной базы для своих цен.

Ладно, посмотрим, что таится за железными дверями несгораемых шкафов, поднимающихся под высокие потолки первого отдела. Там мне выдают под расписку последний годовой отчёт «Разноимпорта» – скоросшиватель толщиной сантиметров двадцать, плотно набитый разными документами. Члены моей бригады прихватывают более поздние квартальные отчёты этого объединения.

Беглый просмотр документов показывает, что скоросшиватель содержит шестнадцать форм отчётности. Чего тут только нет! Здесь сводные данные о выполнении годового плана экспорта и импорта, годовой баланс объединения, отчёт об исполнении сметы расходов и доходов, расчёты с бюджетом, движение основных фондов и какие-то маленькие формочки с ничтожными суммами отчислений в соцстрах. Большинство этих данных не секретно, кроме информации, которая интересует меня больше всего: сведения об экспорте и импорте товаров. Эта отчётность занимает большую часть

объёмистой папки и, конечно, здесь есть, что скрывать от посторонних взоров. Здесь – все товары, купленные и проданные объединением за год. По товарам, идущим на экспорт, указана их внутренняя отпускная стоимость, транспортные издержки и стоимость продажи иностранному покупателю. По товарам, закупленным по импорту, дана стоимость покупки у иностранного продавца, издержки по доставке в страну и стоимость внутренней реализации.

Уверен, что такие цифры даже в самом открытом обществе хранятся каждым предпринимателем за семью запорами, так как они раскрывают самое главное в его деятельности: прибыль и убытки. Прибыли и убытки у «Разноимпорта», несмотря на солидные обороты, оказываются мизерными и почти в точности совпадающими с запланированными в смете доходов и расходов. И это несмотря на стабильность наших внутренних цен и колебания мировых. В чём дело? Ответ находится тут же, в многостраничных таблицах экспорта и импорта. Почти вся разница между себестоимостью товара и стоимостью его продажи, которая в нормальном обществе составила бы доход компании, здесь «съедается» таможенной пошлиной, которая автоматически перекачивает её в бюджет государства.

Правда, точно так же автоматически объединение не несёт никаких потерь, когда продажная цена ниже себестоимости – разница возмещается бюджетом. То есть само объединение никак не заинтересовано в результатах своей ра-

боты, если за результаты мы примем прибыль. Единственное, что в такой ситуации может интересовать объединение, – это объёмы закупок и продаж, потому что от них будут исчисляться издержки самого объединения, может увеличиться фонд заработной платы и премиальный фонд. Но количественные показатели того, что должно быть закуплено и продано, определены государственным планом, в соответствии с которым Госплан выделяет материальные фонды. Ваше предприятие или учреждение может иметь сколько угодно денег (если это, конечно, допустит Минфин), но приобрести на эти деньги вы сможете очень немного, если вам не выделены фонды. Есть, правда, маленькая лазейка: перевыполнение плана. Сверхплановую продукцию вы можете реализовать в обход фондового распределения.

Казалось бы, вот он, могучий стимул для развития: перевыполняй план и распоряжайся сверхплановой прибылью, тем более что в целях развития экспорта недавнее постановление правительства разрешило предприятиям оставлять в своём распоряжении двадцать пять процентов инвалютной прибыли от поставок сверхплановой продукции на экспорт и даже использовать эту прибыль на закупки товаров за границей, правда, только для расширения производства – никакого ширпотреба. «Почему двадцать пять, а не все сто?» – спросите вы. Потому что государству виднее, на что нужно потратить эти деньги. Кроме того, в случае перевыполнения плана вам, скорее всего, увеличат план на следующий год.

Перевыполните и этот – получите премию и новое увеличение плана. И неважно, что перевыполнение плана достигнуто за счёт усиленной эксплуатации оборудования. Что вам это изношенное оборудование, если начальство, довольное показателями вашего предприятия, назначит вас на более высокий пост в системе с автоматическим расширением вашего доступа к ограниченным материальным благам.

Ну, и что вы хотите от такой системы? – спрашиваю я вас. Она может привести только к тому, к чему и привела – полному застою и саморазрушению.

Вы можете спросить: а чем лучше система, когда частный предприниматель без всяких планов и фондов выжимает всё, что можно, из доставшегося ему неизвестно каким путём предприятия, в том числе и по добыче природных ресурсов, перегоняет выручку за границу, куда уезжает сам и где живёт на проценты со своих капиталов. В этом случае менее предприимчивым или удачливым согражданам остаётся только вздыхать и клясть правительство, которое не может навести порядок в стране. Вопрос справедливый. Да вы, наверное, уже сами знаете и ответ: пропорциональность государственного регулирования и свободы частного предпринимательства. Рецептов, как достичь и сохранять правильный баланс между двумя этими составляющими экономики, много, но каждое общество должно пройти этот путь самостоятельно и постоянно следить за поддержанием достигнутого равновесия. И в этом процессе важно участие каждого

члена общества.

Но мы с вами опять отвлеклись. Перед нами сейчас конкретная задача – ревизия «Разноимпорта».

Чем же и с кем торгует «Разноимпорт»? Как и у ряда других внешнеторговых объединений, это название мало что говорит непосвящённому и совершенно не соответствует его основным операциям. Например, объединение «Разноэкспорт» занимается в основном импортом продукции лёгкой промышленности: тканей, одежды, обуви, галантереи. Объединение «Экспортхлеб», как мы с вами уже выяснили, фактически превратилось в «Импортхлеб». Так и «Разноимпорт» – это, главным образом, экспортёр цветных металлов: алюминий, цинк, свинец, олово, медь, никель, вольфрам, молибден, ванадий, титан. Единственным значительным импортным товаром остался натуральный каучук, который уравнивается экспортом шин. Интересное сочетание, не правда ли?

Товарная номенклатура объединения мне сразу понравилась – не какой-то там ширпотреб. И куда же всё это продаётся? К моему разочарованию, примерно половина экспорта идёт в социалистические страны, торговля с которыми осуществляется в рамках Совета экономической взаимопомощи, или СЭВ, а расчёты производятся по многостороннему клирингу в расчётных или «переводных» рублях. Правда, цены контрактов должны быть на уровне мировых, но исчисляются они по средней цене за несколько прошед-

ших лет. СЭВ, созданный, чтобы продемонстрировать всему миру преимущества планового международного разделения труда перед хаосом мирового рынка, и в самом деле стал инструментом поддержания экономической стабильности в странах с социалистическим строем. Достигалось это, главным образом, за счёт гарантированных поставок нашего сырья по стабильным ценам и таких же гарантированных закупок в этих странах продовольствия, изделий лёгкой промышленности и машиностроения. Кто тут выигрывал, а кто проигрывал – сказать трудно. Обычно та экономика, которая производит более обработанный продукт, получает и больше выгод от международного разделения труда и основанного на нём обмена в виде международной торговли.

Ну, хорошо, за дружбу приходится платить. Однако «Разноимпорт» продаёт приличные объёмы и на свободную валюту. Меня интересует, прежде всего, что происходит там. Беру обзоры мировых рынков, подготовленные институтом, откуда я только что пришёл в Минфин, и узнаю, что на рынке доминируют три-четыре концерна, которые по всему миру контролируют добычу руды, выплавку цветных металлов и их дальнейшую переработку. Такие гиганты, как Англо-Америкэн, Алкоа и Рио Тинто, владеют не только рудниками, шахтами, и перерабатывающими комбинатами, но, как я усвоил из своего африканского опыта, и целыми странами, которые имели счастье или несчастье иметь на своей территории залежи этих руд. В таких условиях что можно сказать

о мировых ценах? Понятно, что если, скажем, Алкоа добывает алюминиевые бокситы на принадлежащем её же дочерней компании руднике в Гвинее или на Ямайке, везёт его на свои алюминиевые заводы в Канаду или США и продаёт конечный продукт в виде электропроводников, скажем, производителям электроники в Японии, то цены на каждом этапе она будет устанавливать такие, чтобы избежать лишних налогов. То есть она может держать цены на бокситы, которые покупает сама у себя, на искусственно завышенном уровне, чтобы показывать меньше прибыли там, где налог выше.

Возможности диктата этих монополий на мировом рынке цветных металлов почти не ограничены. Но вот это «почти» и меняет ситуацию в пользу потребителей цветных металлов. Во-первых, гиганты конкурируют между собой. В этой борьбе все средства хороши, включая государственную внешнюю политику и законотворчество. Но отвоевать потребителя на рынке можно только более выгодными для этого потребителя условиями. Во-вторых, у монополий пока коротки руки и им ещё не принадлежат рудники и плавильные предприятия в Советском Союзе. В результате на мировом рынке появляется «Разноимпорт» с теми же товарами по приемлемым ценам.

Рынок хорош своей гибкостью. Появился новый покупатель или продавец, которым ещё не нашлось место в уже отлаженной системе традиционных торговых связей, или у продавца оказался излишек, не проданный постоянным кли-

ентам, – вот тут-то рынок и предлагает и тому и другому возможность купить-продать. Но по каким ценам покупать-продавать? Конечно, как только ты выйдешь на рынок, тебе сразу же скажут, по какой цене у тебя готовы купить или тебе продать, но надо же проверить, не надуют ли тебя. Вот тут-то и помогает биржа или, скорее, её котировки – публикуемые цены сделок.

В чистом виде биржа – это сплошная спекуляция. Скажем, у вас оказалось сто тысяч долларов, которые вам не нужны в течение какого-то времени, ну, скажем, месяца. Можно их положить в банк на месяц и получить процент, скорее, полпроцента – пятьсот долларов. А можно посмотреть в газете на биржевые котировки цветных металлов и выяснить, что те, кто продаёт медь сейчас с поставкой через месяц (фьючерсный контракт), просят на два процента дороже, чем она стоит сегодня (цена «спот»). Покупаете сто тонн меди, например, по тысяче долларов и тут же предлагаете поставить её через месяц с прибылью в две тысячи долларов вместо пятисот, которые можно получить в банке. Вопрос: какой же дурак будет покупать медь сейчас по цене на два процента дороже, чем сегодняшняя? Ответ: тот, кто уверен, что цена через месяц поднимется не на два процента, а на три, и он, продав товар через месяц, получит один процент прибыли. Возможен и другой вариант: медь с поставкой через месяц продаётся по цене ниже сегодняшней «спот» на три процента. Кто же её будет покупать? Тот, кто уверен: це-

на «спот» через месяц упадёт не на три процента, а на два, и опять один процент будет у него в кармане.

В принципе сама медь никому из участников этих сделок и не нужна; нужна только прибыль. Хотя медь физически существует, лежит себе на складах в то время, как её цена и хозяева меняются, до тех пор, пока не найдётся покупатель, которому нужна именно медь. Практика показывает, что реальное движение товара при биржевых сделках составляет около десяти процентов от объёма сделок, остальные девяносто – чистой воды спекуляция.

Спекуляция – спекуляцией, но осуществляется она по жёстким правилам – никакого жульничества. На бирже торгуют только брокеры, люди, заплатившие за это право немалые деньги (зачастую места на бирже передаются по наследству), чья репутация проверяется советом биржи. Поэтому вам придётся действовать через брокера, которому надо будет заплатить комиссию – никому с улицы там ничего не продадут.

Старейшая из двух-трёх мировых бирж, где торгуют цветными металлами, – лондонская. Именно её котировки, которые можно увидеть в любой солидной газете за рубежом, и служат базой цен на медь, цинк, олово и свинец, продаваемые «Разноимпортом». С биржевыми ценами, правда, нужна осторожность. Известный факт: как только заграничные паспорта руководителей нашего «Экспортхлеба» подаются на визу в посольства Канады, США, Аргентины или Австра-

лии, цены на пшеницу на крупнейших зерновых биржах мира сразу поднимаются. Какое совпадение! Цветные металлы – не менее чувствительный товар. Сообщение о малейшей аварии на каком-нибудь руднике немедленно отражается на котировках. Все эти котировки публикуются и в еженедельных бюллетенях моего бывшего института. Так что база для сравнения с ценами контрактов «Разноимпорта» имеется, и задача посмотреть, насколько эффективно торгует это объединение, кажется несложной.



№ XXX-XXX

«10» августа 1977 г.

**Министерство финансов Союза ССР**

УДОСТОВЕРЕНИЕ

*109097, г. Москва, ул. Куйбышева, 9  
тел. 298-91-01*

Министерство финансов Союза ССР поручает ревизионной бригаде управления валютного контроля ГВЭУ в составе: ст. эксперт Шишкин С. С., эксперты Рахманова А. Ф. и Усадов Л. М. проверить коммерческую и финансово-хозяйственную деятельность В/О «Разноимпорт» в 1976-1977 гг. Срок проверки — 30 дней.

Заместитель министра

(подпись)

(Гербовая печать)

Вот с таким солидным удостоверением в руках я звоню в секретариат «Разноимпорта», представляюсь и прошу на-

значить встречу с руководством. На вопрос о цели встречи цитирую удостоверение: проверка коммерческой и финансово-хозяйственной деятельности объединения. В трубке наступает понятное молчание, а через минуту секретарша любезно просит прийти к председателю через два дня. Эта задержка мне кажется несущественной, тем более что я чувствую себя в новом качестве неуверенно, хотя и стараюсь не подавать виду своим подчинённым. В нашем первом отделе мы берём справки о допуске к работе с секретными и совершенно секретными документами и в назначенное время поднимаемся на четвёртый этаж правого крыла высотного дома на Смоленской площади.

В те времена высотка на Смоленке была домом и для МИДа, и для Минвнешторга. В центральной части, начиная с седьмого этажа, располагался МИД, а ниже и во всех крыльях находились центральный аппарат Минвнешторга и его старейшие объединения. В помещениях было ужасно тесно, но Внешторг упорно не желал расставаться с престижным местом.

Надо отдать должное Светлане Васильевне Вороновой. На первую в моей жизни встречу с ревизуемыми она выходит с нами. Сколько же у неё было таких встреч! И сколько их будет в моей жизни? Потом, спустя несколько ревизий, я усвоил, как много зависит от того, как пройдёт твоя первая встреча с проверяемыми.

Председатель «Разноимпорта», невысокий, лысоватый и

округлый человек средних лет без каких-либо примечательных черт, встречает нас в своём кабинете, выходящем на шумную Смоленскую площадь. Светлана Васильевна показывает ему наше удостоверение и объясняет, что ревизия проводится в соответствии с известным постановлением Совмина, но что она не связана ни с какими чрезвычайными обстоятельствами и носит плановый характер. Учитывая важное место, занимаемое «Разноимпортом» во внешнеторговом обороте страны, это объединение стало первым, в котором ревизионная бригада Минфина проверит все аспекты работы, включая эффективность его коммерческой деятельности. По лицу председателя видно, что сейчас он охотно променял бы эту значимость своего объединения на что-нибудь, заслуживающее меньшее внимание Минфина. Вслух же он выражает надежду, что ревизия поможет его работе, ибо зачастую взгляд со стороны бывает очень полезен. Светлана Васильевна представляет нас и просит познакомить членов бригады с руководящим составом объединения.

Короткая команда секретарше – и в кабинет входят два его заместителя и руководители подразделений (коммерческих контор и отделов, всего человек десять). Председатель представляет каждого из своих подчинённых, кратко излагает прибывшим суть дела и просит нас ознакомить присутствующих с программой проверки. К этому я готов – программу ревизии я передрал с программ, которые использует

КРУ, дополнив её коммерческими вопросами, которые сводятся к тому, насколько эффективно объединение использует конъюнктуру мировых рынков при заключении своих контрактов. Программа настолько обширна, что не оставляет без внимания ни одного аспекта работы объединения за исключением его отдела кадров и первого отдела.

Закончив своё выступление, я оглядываю присутствующих. Приятные лица, возраст средний, хорошо одеты. Видно, что не раз выезжали за границу. Выделяются два человека: первый заместитель председателя со звездой героя Советского Союза на пиджаке и чёрной перчаткой на правой руке – видимо, протез, и маленький, но шустрый старикашка не менее семидесяти лет, абсолютно лысый и подволакивающий при ходьбе ногу, – главный бухгалтер объединения. Я вспоминаю, что Галина Михайловна Шустрова упомянула о нём как о ходячей легенде Минвнешторга. Его познания и опыт таковы, что «Разноимпорт» не желает расставаться с ним уже много лет, несмотря на преклонный возраст. Лицо директора конторы натурального каучука мне кажется знакомым: вроде бы учился на курс или два старше меня в МГИМО.

Все, кроме главного бухгалтера, смотрят на нас с интересом, а тот, похоже, навидался в своей жизни всякого, и ещё одной ревизией Минфина его не удивишь. Единственный вопрос задаёт заведующий конъюнктурным отделом: как мы собираемся оценивать эффективность коммерческих опера-

ций? Я отвечаю, что, наверное, придётся сравнивать цены объединения с котировками на товарных биржах, а, вообще-то, мы хотим посмотреть, как сам «Разноимпорт» оценивает свои результаты. Видимо, заведующий не ожидал от ревизоров Минфина знакомства с биржевыми котировками и ответ его удовлетворяет. В заключение председатель просит всех оказывать нам всяческое содействие, а своего заместителя с протезом быть нашим главным контактом, если возникнут какие-то вопросы.

Говорят что, каждый ревизор помнит свою первую ревизию во всех подробностях. Я этим похвастаться не могу. Помню, что нам отвели крохотную комнатку, где можно было с трудом протиснуться между тремя столами. Но и это по меркам центрального здания – роскошь. Сотрудники объединения сидят по двадцать–тридцать человек в комнате вместе с директорами контор и заведующими отделами. Заместители председателя делят один кабинет на двоих. Аня тут же установила контакт с бухгалтерией и начала запрашивать какие-то данные. Лёва стал беседовать с начальником валютно-финансового отдела, а я, решив, что руководить их работой было бы просто глупо в силу моего мизерного опыта в делах финансово-бухгалтерских, занялся сравнением цен в контрактах по экспорту цветных металлов «Разноимпортом» с котировками Лондонской биржи цветных металлов и каучука. Надо сказать, что сотрудники объединения, видимо, знают своё дело, так как все наши запросы выполняются

быстро и точно, а на вопросы мы получаем исчерпывающие ответы. Знать бы ещё, какие вопросы задавать.

Распределяем обязанности в бригаде: Аня Рахманова берёт на себя бухгалтерию, Лёва Усадов будет проверять исполнение сметы расходов и доходов, а я займусь тем, для чего меня и взяли в Минфин, – коммерческой деятельностью.

Я выясняю, к своему удовлетворению, что все контракты объединения готовятся товарными конторами, визируются его конъюнктурным отделом и подписываются от имени объединения двумя лицами, имеющими право подписи внешне-торговых сделок. Это председатель и его заместители, имеющие право первой подписи, и директора контор и их заместители, имеющие право второй подписи. Система внутреннего контроля в коммерческой области кажется достаточной, но наш разговор о контроле правильнее было бы начать с рисков. С теорией риска и контроля я ознакомился намного позже (она как теория и появилась-то гораздо позже), но её общие принципы известны каждому и применяются повсеместно, хотя и бессознательно. Как говорил один персонаж известного классика: я и не подозревал, что говорю прозой.

С рисками каждый из нас сталкивается в повседневной жизни. Контролируем мы их на уровне своего индивидуального сознания и подсознания, исходя из генно-накопленного и приобретённого жизненного опыта. Нас здесь интересуют риски и контроль в организации, будь это пивной ларёк, многонациональная корпорация или государственная структу-

ра. В каждом предприятии изначально заложены риски или вероятные события, которые могут помешать этому предприятию успешно достичь поставленных перед ним целей. По значимости последствий риски можно подразделить на незначительные, серьёзные и фатальные. По степени вероятности их наступления – на маловероятные, вполне вероятные и неизбежные. Возможны и другие, более детальные классификации. Главное тут – правильно оценить риски вашего предприятия и принять меры по предотвращению или смягчению последствий самых серьёзных и наиболее вероятных из них. Такие мероприятия и составят систему внутреннего контроля предприятия.

К примеру, вы – владелец пивного ларька и оценили, что самый большой и вероятный риск – это если ваша продавщица сбежит с выручкой. Вы устанавливаете порядок, по которому в конце дня она должна сдать выручку на ваш банковский счёт и принести вам банковский квиток. То есть вы ограничили свой риск потерей выручки за один день, если продавщица вместо банка решит махнуть со своим дружком в Сочи. Можно сократить этот риск до нуля, если при найме продавщицы взять с неё залог в размере двух расчётных дневных выручек.

Как видите, ничего сложного в теории рисков и внутреннего контроля нет. В более многогранных, чем пивной ларёк, структурах классификация рисков будет сложнее: стратегические – это когда есть опасность, что ваше предприя-

тие вообще не достигает своих целей; операционные – когда цели-то вы достигаете, но затраты ресурсов на это таковы, что вся деятельность просто теряет смысл; репутационные – когда и цели достигнуты, и ресурсов вы потратили не слишком много, но все вокруг считают, что вам место в тюрьме, и хуже того – у прокуратуры к вам есть вопросы. Ну, это уже крайняя степень риска.

Вернёмся к нашему «Разноимпорту». Какие риски придут в голову, когда мы имеем дело с поставкой товаров на экспорт и вашим партнёром является не такая же государственная структура, а частная фирма? Ну, наверное, что вы не получите максимально возможную цену при заключении сделки – это раз. А после заключения контракта и поставки товара вы не получите того, что вам причитается, и в сроки, предусмотренные контрактом. Есть и риск, что вы не сможете поставить проданный товар в предусмотренные контрактом сроки, но в нашем случае это риск маловероятный: за отгрузками на экспорт следят строго – это же валюта.

Как контролируются эти риски? Что касается цены, то, как мы установили, цена, предлагаемая оперативниками товарной конторы, проверяется конъюнктурным отделом и утверждается руководством объединения, которое и подписывает контракт. А что, если все они в сговоре (работают ведь вместе не первый год) и за взятку от иностранной фирмы дают ей скидку? Возможно? Возможно. Вероятно? Вряд ли. Слишком много участников. Как получать взятку? Как

поделить её? Слишком сложно. Да и «соседи» (так называют сотрудников госбезопасности) тут же рядом работают. Риск слишком большой. Нет. К тому же во всех контрактах, которые я проверяю, формулировка цены стандартная: средняя цена Лондонской биржи за неделю, предшествующую отгрузке, FOB в одном из наших портов Балтийского моря. FOB (фри-он-борд) означает, что за эту цену продавец должен погрузить товар на борт судна, указанного покупателем. Если условие отгрузки CIF (кост-иншуранс-фрейт), то в цену надо включить стоимость товара, его страхование в пути и стоимость перевозки до порта, указанного покупателем. Есть и другие условия поставки, но FOB и CIF наиболее часто встречаются в международной торговле.

Теперь посмотрим, как контролируется риск неполучения платежа за отгруженный товар. Ну, во-первых, все покупатели – фирмы с достаточно высоким реноме. На каждого клиента конъюнктурный отдел объединения заводит досье. Данные почти на все фирмы можно получить за определённую плату в нескольких агентствах, которые подбирают эту информацию. У нас в институте мировых рынков был целый кабинет фирм, где на каждого иностранного контрагента, реального или потенциального, можно было получить исчерпывающие сведения. Правда, случалось, что компании с, казалось бы, безупречной репутацией, вдруг объявлялись банкротами, и, если в это время вы имели несчастье отгрузить такому клиенту товар, получить за него платёж было

проблематично или, во всяком случае, получение денег затягивалось. Как уберечься от такой ситуации?

Для этого есть несколько способов. Самые распространённые из них связаны с тем, что расчёты между продавцом и покупателем в мировой торговле осуществляются через банки. Обслуживание международной торговли – их старейшая после дачи в долг специальность. Просто и удобно. Купил товар – дал своему банку указание перечислить деньги в банк покупателя на его счёт. Как платежи за коммунальные услуги в Сбербанке. Во внешней торговле есть некоторые особенности. Оставим в стороне то, что в международных расчётах участвуют как минимум две валюты: покупателя и продавца. Нас беспокоит гарантия получения денег за товар.

Можно, конечно, сказать покупателю: «Пожалуйста денежки вперёд на наш счёт в банке. Как только их получим – сразу же и товар отгрузим». Как писали Ильф и Петров, «вечером деньги – утром стулья». В жизни такая форма расчётов встречается редко, когда на ваш товар много желающих, а конкурентов у вас мало. Или когда покупателю никто, кроме вас, не желает его продавать. Такие ситуации бывали во времена военных действий или экономических санкций. В обычных условиях отношения между покупателем и продавцом более равноправные, то есть гарантии должны быть и у продавца, что он получит деньги за свой товар, и у покупателя, что он получит товар за свои деньги. Тут-то на помощь

и приходят банки.

Банк, в котором вы держите деньги, с удовольствием окажет вам услуги, называемые банковским обслуживанием. За это с вас он берёт какие-то небольшие суммы, которые для вас не являются чем-то разорительным, а удобства могут быть весьма ощутимыми. Впрочем, в зависимости от того, сколько вы держите в банке денег, стоимость услуг может меняться. В расчётах по торговле вы обычно просите свой банк гарантировать получение денег с покупателя. В советской внешней торговле все расчёты в обязательном порядке осуществляются через Внешторгбанк, где все объединения имеют счета в иностранной валюте.

Вы отгружаете товар покупателю, а документы на право получения этого товара передаёте своему банку с указанием отдать их банку покупателя после получения от того оплаты за товар. Удобно? Конечно. Но не совсем. Скажем, вы отгрузили товар покупателю в соответствии с контрактом. Товар едет по железной дороге или плывёт по морю, вы сдали товарораспорядительные документы (морской коносамент или железнодорожная накладная) в свой банк и ждёте, когда он сообщит вам, что деньги получены и документы переданы покупателю. А у покупателя какая-то заминка. День, два, неделя. Судно или поезд вы остановить не можете. Ваш товар уже пересёк границу и находится на станции или в порту разгрузки. Нерадивый покупатель не может получить его без документов, но вам-то от этого не легче. Его надо раз-

грузжать и складировать или возвращать обратно, а это – дополнительные расходы и головная боль.

Чтобы избежать таких неприятностей, придумана аккредитивная форма расчётов. Когда товар готов к отгрузке, вы сообщаете об этом покупателю и просите открыть аккредитив в вашем банке. Аккредитив – это сумма денег в банке в вашу пользу, но взять их вы можете только тогда, когда выполните определённые условия – в данном случае, когда сдадите в банк товарораспорядительные документы с указанием передать их покупателю. Товар поехал, сдаёте документы в банк и сразу же получаете выручку. Удобно? Для вас – конечно. А для покупателя? Не очень: деньги на открытие аккредитива он уже потратил, а тут авария на железной дороге или забастовка в порту, и товара у него нет и неизвестно, когда будет. Поэтому условия платежа в контрактах, как, впрочем, и все остальные условия, – предмет торга. Они влияют и на цену и зависят от товаров и от отношений между торгующими.

По некоторым, обычно сырьевым товарам существуют типовые контракты со стандартными формами расчётов. Расчёты между контрагентами, имеющими многолетний опыт торговых связей, будут отличаться от расчётов между новыми партнёрами. Иногда формы расчётов вообще регулируются государством. Всё это я изучал в институте в курсе «Расчёты в международной торговле» в течение трёх месяцев, а вы не потратили и пяти минут. Чувствуете пользу, из-

влекаемую из этих страниц?

«Разноимпорт» в этом отношении кажется надёжно защищённым: все экспортные контракты предусматривают платёж с аккредитива, открытого во Внешторгбанке. Правда, оперативники жалуются мне, что это снижает цену. Конечно: чтобы открыть аккредитив, покупатель должен извлечь свои деньги оттуда, где они приносят ему прибыль, или взять кредит в банке. К тому же и банк покупателя, и Внешторгбанк за открытие аккредитива берут комиссию. Всё это стоит немного, но у зарубежных контрагентов каждая копейка или, скорее, каждый шиллинг на счету – на то они и капиталисты. Ничего не поделаешь. В Минвнешторге строгие правила, на которых настаивают и мой Минфин, и Внешторгбанк: получение внешнеторговой выручки должно быть гарантировано, особенно по товарам, которые легко меняют руки и вообще быстро исчезают, превращаясь в другие продукты. А это в полной мере относится к цветным металлам.

Три недели проверки пролетели незаметно, а результатов пока негусто. Вроде бы и сидим, не отрываясь. Наши столы завалены документами. И Аня, и Лёва просматривают их шустро. На единственном телефоне никто из нас без дела не висит. Только Аня даёт подробные инструкции своему семилетнему сыну, когда он приходит из школы. На перекур я выхожу раз в два часа. В Минфин мы ездили только два раза: за получкой и на партсобрание управления. Отсутствие результатов понятно: время ушло просто на то, чтобы доку-

менты, особенно контракты, стали знакомыми. Чтобы глаза выхватывали то, что важно, а не тратились на второстепенные детали. Люди сидят на этом деле годами, а тут пришли новички и хотят за месяц освоить всё до тонкостей. Так не бывает, утешаю я себя. Надеюсь, что моё новое руководство со мной согласится. А если в «Разноимпорте» действительно всё в порядке? Может же такое быть. Вон в кабинете председателя – переходящее почётное знамя Минвнешторга за успехи в социалистическом соревновании.

Нет, кое-что, конечно, есть. Мои сравнения экспортных цен объединения и котировок лондонской биржи цветных металлов и каучука, которые вылились в солидно выглядящие таблицы (не зря же я кандидат экономических наук), дали свои результаты. Согласно им, «Разноимпорт», как правило, хорошо использовал движение цен на бирже. Поэтому его цены выше среднемесячных биржевых. Но в трёх или четырёх случаях они ниже. Простой подсчёт показывает, что в этих случаях объединение могло бы заработать как минимум на девятьсот тысяч фунтов стерлингов больше. На языке ревизоров и юристов (не к ночи будут помянуты и те, и другие) это называется: «упущенная выгода». Директор конторы по экспорту цветных металлов, к которому я обращаюсь за разъяснением, отнёсся к моим «открытиям» и солидным таблицам с непонятым равнодушием: ну, бывает, не всегда же угадаешь, как рынок повернётся. Видно, что он занят своими текущими проблемами и ему не до ревизоров, кото-

рых интересуется «прошлогодний снег». Ну, посмотрим, как он среагирует, когда увидит упущенную в результате своих контрактов выгоду в акте ревизии.

У Ани и Лёвы тоже есть кое-что: у Ани – небольшая просроченная задолженность Внешторгбанку, за которую банк сдерёт с «Разноимпорта» повышенный процент, у Лёвы – перерасход какой-то статьи сметы. Всё это мелочи, которые объединение и не скрывает, но для акта – хороший материал.

А тут и звонок от Светланы Васильевны: «Как дела? Как завершается ревизия? Какие результаты?» Я осторожен: «Да, кое-какие результаты есть, но ревизия ещё не окончена». Светлана Васильевна становится настойчивей:

– А по коммерческой линии все ли операции достаточно эффективны?

– Да, вроде бы торгуют хорошо. Правда, за два-три месяца в прошлом году по меди и свинцу цена была ниже среднемесячной биржевой в Лондоне.

– Вот как! И во сколько же это вылилось для нас? Я имею в виду потери.

– Ну, тысяч девятьсот в фунтах стерлингов.

– Ого! Это же около двух миллионов инвалютных рублей!

– Ну, по их объёмам это не так уж и много.

– Хорошо. А как это будет сформулировано в акте?

Благодаря научной работе, а также многочисленным справкам и особенно шифропереписке в торгпредстве, формулировки у меня предельно кратки и чётки. Светлана Ва-

сильевна, кажется, довольна.

– Ну, вы там не затягивайте. Тут одна срочная ревизия во Внешторге намечается.

Значит ли это, что по результатам первой же проверки меня не выгонят из Минфина с позором? Похоже на то.

Не затягивать – так не затягивать. Хотелось бы, конечно, узнать побольше о торговле цветными металлами. Например, как установить дату отгрузки цветных металлов на экспорт? Разница в несколько дней может повлиять на цену. Или как устанавливается базис отгрузки: CIF или FOB и как рассчитываются ставки фрахта и страхования при базисе CIF? Да и каучуком я совсем не занимался. Ну, ничего – в следующий раз.

Акт проверки, который я уже начал писать в секретном блокноте, полученном в первом отделе объединения, начинается стандартно: «Ревизионная бригада управления валютного контроля главного валютно-экономического управления министерства финансов СССР в составе таких-то ревизоров проверила финансово-хозяйственную и коммерческую деятельность такого-то объединения за такой-то период. Проверкой установлено...» Далее идут основные показатели деятельности объединения: выполнение планов экспорта и импорта в целом и по категориям валют (свободная валюта, клиринги с социалистическими странами в рамках СЭВ, клиринги с развивающимися странами). Эти данные берутся из отчётов объединения, если, конечно, в результа-

те ревизии не установлено искажение отчётности. Акт, даже если проверка не вскрыла каких-то недостатков или злоупотреблений, не должен быть очень коротким – всё-таки бригада работала целый месяц. Я думаю, страниц десять–двенадцать будет в самый раз. Пусть начальство узнает про «Разноимпорт» и чем он занимается. Один раздел будет посвящён коммерции, один – бухгалтерии и ещё один – выполнению сметы расходов и доходов.

Через пару дней моё творчество неожиданно прерывает звонок от секретарши: просит зайти заместитель председателя, которому были поручены все вопросы, связанные с ревизией. Героя Советского Союза я застаю в несколько возбуждённом состоянии. Пригласив меня присесть, он сразу переходит к делу:

– Вчера на заседании Президиума Совета министров министр финансов заявил, что, как установлено проверкой «Разноимпорта», наше объединение в прошлом году недополучило около двух миллионов рублей по экспорту. Это он Вашу проверку имел в виду? Откуда такие данные?

Я мгновенно холодею. Мне и в голову не могло прийти, что те данные, которые я сообщил по телефону Светлане Васильевне, будут фигурировать на таком высоком уровне. Понятно, почему зампред так взволнован.

Немного овладев собой, я излагаю свою методику расчётов, которая дала такой результат. Тут же следуют новые вопросы:

– А с кем-нибудь из объединения Вы это обсуждали? Почему не поставили меня в известность?

– Я показывал расчёты Вашему директору конторы по экспорту цветных металлов. У него возражений не было. А Вас не было на работе.

Ничего не подозревающий директор конторы немедленно вызван в кабинет.

– Вот тут ревизоры обнаружили, что мы недополучили около двух миллионов рублей по экспорту твоей конторы в прошлом году. Наш министр услышал это на заседании Президиума Совета министров страны и хотел бы, мягко говоря, знать подробности. Старший бригады говорит, что обсуждал это с тобой. Это так?

На плотного, солидного директора конторы боязно смотреть. Его лицо покраснело, как помидор. Но он честно признаётся:

– Да. Мне показывали расчёты, но они очень общие. Там же ещё много факторов надо учитывать.

– А ты это объяснил ревизорам?

– Да нет. Вы же знаете, какая у нас запарка сейчас.

Негодование зампреда переносится с меня на директора.

– Спасибо, Сергей Сергеевич. Не буду Вас больше отвлекать, – это мне.

– А ты останься! – это несчастному директору конторы.

Я спешу покинуть кабинет, который, наверное, превращается в подвал инквизиции для бедного оперативника, недо-

оценившего важность более внимательного отношения к ревизии Минфина СССР.

Когда я поведал своим коллегам о разговоре с зампредом, искушённая в минфиновских делах Аня отреагировала просто: «Ну, конечно, нашему министру надо выглядеть всевидящим надзирателем за сохранностью государственных средств. Да и показать, что новое контрольное управление не зря создано, тоже не мешает. Вот он и затребовал данные о всех вскрытых недостатках, хоть и завершённых ревизий ещё нет». Лёва только хмыкнул. А я дал себе зарок, который строго соблюдал почти всю свою дальнейшую ревизорскую жизнь: никогда не докладывай начальству предварительных результатов, пока ревизия не завершена.

Мой первый акт ревизии близится к завершению. Пишу я медленно, но зато редакция моих документов начальством потом минимальная, чем я очень горжусь. Здесь, правда, редактировать меня никто не будет. Акт – это детище ревизионной бригады, члены которой подписывают его, и никто даже буквы изменить в нём не может без согласия ревизоров.

Творческий процесс внезапно прерывает Аня. Войдя в комнату после очередного визита в бухгалтерию и плотно прикрыв дверь, она сообщает нам, почему-то оглядываясь и вполголоса: «Ребята, мне только что сказали, что главный бухгалтер лично ведёт один счёт». Вот это новость! В бухгалтерии «Разноимпорта» работает человек двадцать пять. Старикашка главбух – легенда Минвнешторга – вряд ли бу-

дет вести сам какой-то счёт, если на то нет веских причин. Это сообщение мимоходом проронил Ане в коридоре его заместитель – сравнительно молодой парень, который наверняка заждался, когда же старик уйдёт на пенсию. Тут что-то не так.

– Какой счёт? – спрашиваю я.

Аня называет мне код балансового счёта. В принципе я должен бы знать, что это за счёт. Не зря же я получил «отлично» от самого профессора Вейцмана по курсу бухгалтерского учёта во внешней торговле. Но это было так давно.

– Что они там отражают?

– Расходы будущих периодов.

Сам по себе этот счёт очень незначителен. На него заносятся платежи, которые будут возмещены какими-то услугами в будущем отчётном периоде. Например, подписка на периодические издания на будущий год или арендная плата за помещения, если она выплачивается вперёд. Я беру последний баланс объединения и с удивлением нахожу, что остаток на счёте составляет несколько десятков тысяч рублей. Не похоже на подписку. Аня разделяет моё недоумение.

– А ну ка, запроси у них справку обо всех поступлениях и списаниях по этому счёту за прошлый и этот год. Да побыстрее.

В принципе надо бы запросить карточку этого счёта и потом проверить бухгалтерские проводки, но это дело кропотливое, а нас уже поджимает время. Аня звонит в бухгалте-

рию.

На следующее утро в нашу комнатушку после робкого стука входит «легенда Минвнешторга». От важного вида, с которым он обычно ковыляет коридорами «Разноимпорта», ничего не осталось. Протягивая мне два листа бумаги, выглядит он виновато. На листах старческим, но чётким почерком выведены два столбика цифр с пояснениями. Оба листа подписаны им самим, как и положено официальной справке по запросу ревизоров. Но почему же они не отпечатаны? Что за тайны мадридского двора в бухгалтерии советского внешнеторгового объединения? Я читаю цифры и объяснения к ним и не верю своим глазам. Передаю листы Ане, на лице которой появляется такое же изумление, какое, наверное, можно увидеть на моём. Лёва, который в свою очередь получает документ, удивлённо крикает. Аня и я задаём старику, ещё более поникшему при виде нашей реакции, несколько вопросов, чтобы лучше уяснить смысл представленных сведений, и поражаемся ещё больше. Это необходимо переварить. Я благодарю главбуха и выпроваживаю его из нашей каморки. Пару минут мы сидим безмолвно, а потом начинается оживлённый обмен мнениями.

Суть дела заключается в следующем. Поступления и расходования средств по этому счёту, в соответствии со справкой, оказываются не чем иным, как выручкой и платежами за проданные и купленные цветные металлы. Причём партии вполне солидные: по несколько сот тысяч инвалютных руб-

лей каждая. Вот тебе и подписка на газеты и журналы! Когда же мы спросили главбуха, откуда берутся и куда деваются эти товарные партии, которые, как мы установили, не проходят ни по экспортной, ни по импортной отчётности объединения, старик, закручившись, сообщил, что они вообще не относятся ни к импорту, ни к экспорту, так как границу не пересекают и таможеню не проходят. В ответ на предложение ревизоров не валять дурака и выражаться яснее грустная «легенда Минвнешторга», округлив глаза и почему-то шёпотом поведал, что эти партии продаются и покупаются представителем «Разноимпорта» в нашем торгпредстве в Лондоне на той самой лондонской бирже цветных металлов и каучука (вот почему каучук в товарной номенклатуре «Разноимпорта»), где царит сплошная спекуляция и на котировках которой базируются экспортные цены объединения. Вот так номер!

После того, как наше первоначальное изумление от такого открытия несколько улеглось, мы стали пытаться классифицировать его с точки зрения ревизии. Ясно, что налицо грубое искажение бухгалтерской отчётности. Как это можно отражать товарные сделки на счёте, который для этого совсем не предназначен! Дока главбух прекрасно это понимает. Отсюда и его виноватый вид. Но, с другой стороны, где же фиксировать платежи и поступления по этим сделкам? План балансовых счетов советского внешнеторгового объединения такие операции не предусматривает. Интересно, что бы по-

советовал профессор Вейцман? Но старика уже, кажется, нет в живых.

Второй вопрос: где физически проходят деньги по этим операциям? У объединения есть рублёвые счета в Госбанке и валютные счета во Внешторгбанке. Все эти счета в Москве, а расчёты производятся в Лондоне. Если брокер на бирже покупает товар по вашему поручению, он ожидает от вас денег в то же день или на следующий. Возможны ли такие оперативные переводы из Москвы? А может быть, счёт в Моснарбанке в Лондоне. Чей это счёт? Среди банковских счетов в балансе «Разноимпорта» его нет.

Третий вопрос юридический. По нашим правилам, все внешнеторговые сделки должны подписываться двумя уполномоченными на это сотрудниками. Относятся ли операции на бирже к этой категории? Товар ведь границу не пересекает. Кто даёт поручения брокеру? А брокер закупает или продаёт товар по вашему поручению чаще всего в результате телефонного разговора, подтверждённого телексом. И это всё! Миллионные сделки на бирже совершаются между брокерами часто при помощи жестов, понятных только им самим, и тут же оформляются на маленьких листочках бумаги. Но попробуй только откажись от такой сделки, если результат тебя не устраивает. С тобой после этого никто не будет иметь дело. Можешь закрывать лавочку. Кто же разрешил объединению эти операции? Или это самодеятельность? Вряд ли. В нашей системе такие сомнительные инициативы не поощря-

ются. Вдруг ты прогоришь – это всё-таки биржа. Кто будет отвечать? Наверняка, они заручились чьим-то согласием наверху. На каком верху? Есть ли документы на этот счёт? Как они это обосновали?

Вопросы, вопросы. А ответов на них пока нет. И посоветоваться не с кем: в нашем управлении я – главный специалист по Внешторгу. Вопросы продолжают донимать меня, пока я еду домой, ужинаю, смотрю телевизионные новости. Постепенно я, как мне кажется, начинаю понимать смысл этих биржевых сделок.

Большая часть продаж «Разноимпорта» идёт фирмам, которые сами являются брокерами на лондонской бирже. В каких-то пределах объединение может регулировать поставку металлов на рынок. Хотя наши заводы и выпускают продукцию по плану, но придержать поставку на экспорт и пустить её внутреннему потребителю, наверное, можно. В результате на бирже возникнет некоторое напряжение, и цена будет готова поползти вверх. А в это время представитель «Разноимпорта» в Лондоне даёт указание своему брокеру закупить этот же товар. Цена, скорее всего, пойдёт вверх. Выждав какое-то время, объединение может продать свой экспортный металл по средней цене за этот месяц, которая уже будет искусственно вздута. А перед самым заключением контракта тот же представитель объединения даёт указание брокеру продать закупленный на бирже металл с поставкой, скажем, через месяц. Цена будет ниже сегодняшней, но через месяц

она будет ещё ниже, так как биржа отреагирует на поставку металла по контракту объединения.

И эти манипуляции можно производить постоянно, используя разных брокеров и то, что они не имеют права делиться между собой информацией о поручениях своих клиентов. Брокер покупает и продаёт от своего имени, и сообщать, кто дал ему поручение, будет серьёзнейшим нарушением коммерческой тайны. Тут, наверное, важно не зарываться. На бирже работают и другие серьёзные клиенты, которым в голову тоже могут прийти разные идеи, особенно если они почувствуют, что рынком манипулирует кто-то, кроме них.

Такой подход «Разноимпорта» к стихийному ценообразованию на «свободном» рынке, если он действительно имеет место (а другого объяснения биржевым сделкам я не нахожу), мне нравится. Профессионально и творчески работают ребята. А вот как эти мои догадки отразить в акте ревизии? Какие-нибудь документы на этот счёт, даже если они есть в природе, я вряд ли найду. Несмотря на все мои допуски, чтобы получить нужный документ в первом отделе, следует знать, что это за документ, каким числом он датирован или хотя бы в каком деле за какой год он хранится. Не можем же мы перерывать все папки. А может, он вообще выпущен до периода, который покрывает наша ревизия, и тогда, чтобы получить его, нужны дополнительные полномочия. И потом, что писать в акте? Что объединение манипулирует ценами на

лондонской бирже цветных металлов и каучука с целью получения большей выручки для родного государства? Не испортит ли такое упоминание, причём основанное только на моих догадках, явно полезное дело? Нет, в акт ревизии надо включать только бесспорные факты, которые можно подтвердить документально. Что мы имеем в этом плане? Искажение бухгалтерской отчётности. Вот так и запишем! И в чём оно состоит, изложим. А там пусть разбираются: законно-незаконно. Я лично такого закона, что советскому внешнеторговому объединению нельзя торговать на лондонской бирже, не знаю. Пусть начальство меня поправит, если я не прав. Как говорил один литературный персонаж, «наше дело петушиное: прокукарекал, а там хоть и не рассветай».

Члены моей бригады со мной полностью согласны. Акт ревизии дописан и отпечатан в первом отделе объединения. На мой взгляд, он выглядит солидно и сбалансированно: упомянуты успехи объединения, но отмечены и недостатки. Я захожу к председателю «Разноимпорта» и прошу ознакомиться с актом и дать свои комментарии, пока он ещё не подписан. На следующий день нас приглашают на совещание к председателю. Состав почти тот же, что и в начале ревизии, но все уже хорошо знакомы нам по почти ежедневным контактам. Каждый уже прочёл акт, и председатель просит присутствующих дать свои замечания. К моему удивлению, замечаний немного – в основном по формулировкам. Только директор конторы цветных металлов, на чью долю доста-

лась упущенная выгода, упомянутая на Президиуме Совмина, просит принять во внимание, что объединение не всегда может использовать благоприятную конъюнктуру рынка, так как, во-первых, наши поставщики не могут держать товар на складах, ожидая подъёма цен на лондонской бирже, а своих складов у объединения нет; а во-вторых, стране постоянно необходима валюта независимо от того, какие цены сейчас на рынке.

Оба пояснения не вызывают у меня никаких сомнений, но они, как мне кажется, выходят за рамки нашей проверки и требуют дополнительного анализа. А время, отведённое на ревизию, исчерпано. Поэтому я прошу указать на эти моменты в комментариях объединения, которые мы приложим к акту. Упоминание о том, что объединение может представить свои замечания, действует на руководящий состав объединения успокаивающе. Только главный бухгалтер, на долю которого в акте пришлись самые резкие формулировки, пытается что-то сказать, но под внимательным взглядом председателя умолкает и только безнадёжно машет рукой.

Окончательный текст акта отпечатан и считан. Мы подписываем его в двух экземплярах: второй остаётся в «Разноимпорте», а первый направляется к нам в Минфин фельдшерской почтой, вооружённые почтальоны которой в форме офицеров МВД развозят по Москве и по всей стране секретные и совершенно секретные документы. Председатель и главный бухгалтер подписываются, что с актом ознакомле-

ны, и мы расстаёмся, как я думаю, с взаимным чувством облегчения. Я – потому что первая в моей жизни ревизия, кажется, удалась, а руководство «Разноимпорта» – потому что первая во Внешторге ревизия нового грозного контрольного органа оказалась вовсе не такой уж страшной, а ревизоры вполне рассудительными и приятными людьми.

На выходе в приёмной председателя меня останавливает его второй заместитель, молодой для такой должности и очень приятный крепыш с румяными щеками. Во время проверки мы с ним хотя и встречались, но подробно не беседовали. Извинившись, он просит меня задержаться на минутку. Я не хочу отрываться от членов своей бригады и предлагаю ему изложить свой вопрос.

– Вы написали, что есть нарушения в бухгалтерской регистрации наших операций на лондонской бирже. А как бы Вы посоветовали оформлять их? Вы же понимаете их значение.

При этом зампред внимательно смотрит мне прямо в глаза.

Вопрос интересный. Я и сам думал, как вывести эти операции за пределы наших внутренних инструкций и положений, совершенно не предусматривающих такой ситуации. Кое-какие мысли у меня возникали, и я тут же озвучиваю их.

– А почему бы Вам не создать свою фирму в Лондоне? Пусть она и торгует на бирже по английским законам. Вон у других объединений они имеются. А чем «Разноимпорт» хуже? Обосновать только надо правильно. Ну, Вы и сами зна-

ете, как это делается.

На лице зампреда появляется удивление, смешанное с уважением, которое приятно ласкает моё самолюбие.

– А можно попозже с Вами ещё проконсультироваться на эту тему?

– Ну, конечно. Вот мой телефон. Звоните.

В Минфин мы возвращаемся в хорошем настроении – не с пустыми руками. Наше помещение совсем обезлюдело. Только Светлана Васильевна что-то пишет, сидя за длинным столом президиума перед зигзагообразными рядами наших столов. Да Игорь Завалаяев обложился какими-то папками. Все остальные бригады ещё на проверках. Мы первые в новом управлении, кто закончил ревизию. Такова ревизорская жизнь. С коллегами, которые не в твоей бригаде (а состав бригад постоянно меняется), встречаешься только в дни партийных и профсоюзных собраний или полочки и когда готовишься к новой проверке или отписываешься по результатам законченной.

Я кратко докладываю результаты ревизии Владимиру Петровичу и Светлане Васильевне. После небольшого раздумья Владимир Петрович говорит: «Хорошо. Подготовьте записку в Совмин по результатам ревизии. Отрадите самое главное: упущенную выгоду и эти самые операции на бирже. Коротко: больше двух страниц записки в Совмине не принимаются. Да где же всё-таки они деньги на эти операции берут? Поговорите во Внешторгбанке с Агабековым.

Он там замначальника управления обслуживания экспортно-импортных операций. Толковый парень».

Ничего себе! До сих пор самый высокий уровень, на который шли результаты моей работы, был в лучшем случае какой-нибудь начальник управления в Минвнешторге. А тут – записка в Совет Министров СССР! Я прямо раздуваюсь от собственной важности, но тут же мысленно ругаю себя: про движение денег я и сам должен был подумать. Ведь они же не наличными рассчитываются там в Лондоне.

– Но не тяните, – добавляет Владимир Петрович. – Надо срочно проверить одно объединение. Документы посмотрите у Светланы Васильевны.

Записка в Совмин много времени у меня не занимает. За образец я взял аналогичный документ, подготовленный ещё в КРУ. Пишем, что «Разноимпорт» выполняет экспортно-импортный план, в целом правильно использует конъюнктуру рынка, но не всегда, а в результате – могли бы получить больше. А кроме того, объединение проводит операции купли-продажи цветных металлов на лондонской бирже и неправильно отражает их в своей бухгалтерской отчетности.

Да, надо с Агабековым из Внешторгбанка встретиться. Звоню и договариваюсь о встрече. В неприметном здании за Большим театром нахожу нужный кабинет и в нём приятно-го человека моих лет, который вовсе не смущён появлением грозного ревизора из Минфина. По телефону я изложил цель

своего визита, и у него наготове два документа, которые он мне и протягивает. Первый документ двухгодичной давности – распоряжение председателя Внешторгбанка, которым на основании просьбы «Разноимпорта» открывается счёт в иностранной валюте для осуществления операций объединения на лондонской бирже цветных металлов. Лимит счёта – триста тысяч инвалютных рублей. Второй документ совсем недавний. Ещё одно распоряжение. Лимит счёта увеличен до пятисот тысяч инвалютных рублей. Понятно: аппетит приходит во время еды. Непонятно только, почему этого счёта нет в балансе «Разноимпорта» и кто им распоряжается. Агабеков разрешает моё недоумение:

– Вообще-то, это счёт Внешторгбанка. Мы его открыли в нашем Моснарбанке в Лондоне. А распоряжения в пределах лимита отдаёт представитель объединения в торгпредстве. Операции к концу года балансируются к нулю. Показывать в балансе и нечего.

Так я и думал. Есть, правда, ещё кое-какие нюансы. Полностью балансировать такие операции вряд ли возможно. Должно что-то оставаться, если не в деньгах, то в товаре. Но всё это можно проверить только в Лондоне, где находится счёт, распоряжения сотрудника «Разноимпорта» и его поручения биржевому брокеру. Ладно, когда-нибудь доберёмся и туда. Суммы-то невелики. Да и под контролем нашего банка. А мне надо ЗАПИСКУ В СОВМИН заканчивать и новую проверку начинать.

Документ, который я составил, видимо, неплох. Две-три поправки делают Светлана Васильевна и Владимир Петрович, который приглашает меня с собой к начальнику главка. Тот должен последним завизировать документ, который пойдёт на подпись министру. Василий Васильевич внимательно читает записку. Оторвавшись, он поворачивается ко мне.

– А как Вы посчитали размер упущенной выгоды?

Я объясняю ему методику своих расчётов.

– Что же Вы, все контракты изучали?

– Конечно. А как же иначе можно проверить, как они торгуют?

Кажется, «Мефистофель» приятно удивлён. Видно, его сотрудники, занимающиеся финансированием внешней торговли, до таких мелочей не снисходят. Это и понятно – контракты полны юридической и внешнеторговой терминологией. С чисто финансовым образованием и даже опытом в них так просто не разберёшься. А новое подразделение уже показывает себя – не зря его создавали.

– Хорошо. Пойду к министру.

На следующий день в первом отделе мне дают ознакомиться с копией подписанной нашим министром записки в Совет Министров СССР «О недостатках в работе внешне-торгового объединения «Разноимпорт»». На ней, как и положено, стоят визы: моя, Тукина и Кошкина, а перед напечатанной фамилией министра написано «п/п», что означает «подлинник подписан». Мне кажется, что инспекторша пер-

вого отдела поглядывает на меня с уважением.

– Что делать с документом? – спрашивает она.

– Ознакомьте Рахманову и Усадова. А потом – в дело.

– Какое?

Каждая канцелярия имеет свою номенклатуру документов, то есть названия и номера папок или дел, в которые подшиваются все официальные бумаги.

Тут до меня доходит, что у нашего управления и дел-то своих ещё нет в первом отделе.

– Ну, заведите дело «Проверки внешнеторговых объединений». Согласуйте только с Тукиным.

Не так уж трудно быть первопроходцем в нашей бюрократии.

## Дело «Джоб ойл» – «Союзнефтеэкспорт»

– Речь идёт о «Союзнефтеэкспорте», – говорит мне Светлана Васильевна, вынимая из своего сейфа два документа с грифами «секретно». – Потом распишетесь за них в первом отделе. Эти умники потеряли сто миллионов долларов. Придётся срочно проверять, что там у них за дела. Это просьба из Совмина.

Сто миллионов долларов – это много даже для «Союзнефтеэкспорта». Весь экспорт Советского Союза около десяти миллиардов долларов в год. Из них две трети – экспорт нефти, нефтепродуктов и газа. Дело действительно серьёзное.

Первый документ двухмесячной давности – записка Внешторгбанка в Совмин. В ней говорится, что один из покупателей объединения – фирма «Джоб ойл» в один прекрасный момент прекратила оплату за поставляемую ей нефть. Несмотря на это, отгрузки фирме продолжались ещё почти месяц, и в целом неоплаченного товара у неё на сумму в сто два миллиона долларов. Коротко и неясно.

Второй документ – записка Минвнешторга в Совмин по этому же поводу. Она более пространна. Из неё следует, что вначале «Джоб ойл» аккуратно оплачивал поставляемую ему нефть, но в какой-то момент, действительно, стал задержи-

вать оплату. «Союзнефтеэкспорт» продолжал поставлять товар, так как покупатель уверял, что вот-вот заплатит. Когда задолженность достигла ста двух миллионов долларов, объединение прекратило поставки. Переговоры с покупателем об урегулировании задолженности успехом не увенчались, и дело было решено передать в арбитраж. Но так как арбитражные дела могут тянуться годами, министерство внешней торговли одобрило предложение объединения передать свой иск к «Джоб ойлу» одному из своих надёжнейших контрагентов – западногерманской фирме «Ойл трэйдинг», которая обязалась погасить эту задолженность в течение шести месяцев тремя равными платежами. «Ойл трэйдинг» будет сама взыскивать задолженность, включая проценты, с «Джоб ойла». Одна треть суммы уже погашена, следующий платёж ожидается через два месяца. То есть положение было, конечно, неприятное, но Минвнешторг нашёл способ избежать потерь. Нужные уроки извлечены, и приняты меры, чтобы такое не повторилось.

Ничего себе объяснение! Не удивительно, что Совмин попросил нас разобраться. Сначала, конечно, надо кое-что узнать про торговлю нефтью.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.