

# ХОЖДЕНИЕ ПО ТОРГОВЫМ ПАЛАТАМ



FEDERATION  
OF ISRAELI  
CHAMBERS OF  
COMMERCE

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

KOREA TRADE PROMOTION CORP. (KOTRA)



American  
Chamber of  
Commerce in  
Russia

СОВЕТ ПО ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ  
(СНГ—США)



HONG KONG  
General Chamber of Commerce



BSCC  
ВСТП

Палата для содействия  
развитию торговли между:

АЗЕРБАЙДЖАНОМ • АРМЕНИЕЙ • БЕЛАРУСЬЮ  
ГРУЗИЕЙ • КАЗАХСТАНОМ • КЫРГЫСТАНОМ  
ЛАТВИЕЙ • ЛИТВОЙ • МОЛДОВОЙ • РОССИЕЙ  
ТАДЖИКИСТАНОМ • ТУРКМЕНИСТАНОМ  
УЗБЕКИСТАНОМ • УКРАИНОЙ • ЭСТОНИЕЙ  
и Великобританией



SRI International

# ЮРИЙ МАЛОВ

**Юрий Малов**

# **Хождение по торговым палатам**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=7602624](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=7602624)*

*Хождение по торговым палатам (хроника перестроечных времен) – /*

*Ю. Малов. : Издатель ИП Ракитская Э.Б; Москва; 2014*

*ISBN 978-5-00039-055-9*

## **Аннотация**

Ю. Малов был свидетелем и участником тех драматических событий, которые происходили на стыке веков в Торговых палатах СССР и РФ, в Британо-советской торговой палате и Совете по торгово-экономическому сотрудничеству Россия – США. Уникальный фактический материал, собранный автором, о времени, людях и событиях тех лет, подается в профессиональном литературном изложении и представляет интерес не только для специалиста внешнеэкономического профиля, но и обычного заинтересованного читателя.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Приглашение к «танцу»	7
Глава 2. Немного истории	19
Глава 3. Заочное знакомство	36
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# Юрий Малов

## Хождение по торговым палатам (хроника перестроечных времен)

### Введение

На излете своей служебной карьеры меня, как и многих других россиян зрелого возраста, накрыл реформаторский вал «перестройки», завершившийся распадом Советского Союза. Многие профессионалы разных специальностей в то время неожиданно оказались не у дел, выбитые происходящими в стране политическими преобразованиями из накатанной колеи своего профессионального существования и привычного образа жизни. Многим тогда пришлось срочно подыскивать новые области применения своих сил, способностей и профессиональных знаний. Удалось найти себя в новой обстановке далеко не всем. Это был трудный период в жизни населения страны, подпавшего под «реформаторский» каток, бесцеремонно прошедшийся по судьбам живых людей нашего времени. Сегодня по умолчанию считается, что такое развитие событий было неизбежным и вместе

с «шоковой терапией», «ваучерной приватизацией», «залоговыми аукционами» и прочими «рыночными» реформами уже отошло в летопись событий далекой истории, трагические последствия которой сегодня лучше не вспоминать.

В те годы мне, можно сказать, повезло. Во-первых, сразу после разгона Министерства внешней торговли, где прослужил почти 30 лет, получил приглашение на работу в ТПП СССР, которая в то время была аналогом государственного ведомства, правда, рядящегося в одежды общественной организации делового профиля.

В Торгово-промышленной палате СССР долго не задержался. Скоро выяснилось, что не совсем «схожусь характером» с её руководителями, и здесь мне опять повезло – «предложили» перейти с понижением на работу в Британо-Советскую торговую палату (БСТП) всего за три месяца до известного путча ГКЧП в августе 1991 года, последствия которого привели не только к ликвидации ТПП СССР, но и распаду самого Советского Союза.

В Британо-Советской торговой палате (московском отделении) проработал почти 5 лет – до 1995 года, одновременно числясь работником ТПП РФ, пока из-за возникших финансовых затруднений БСТП временно не прекратила свою работу в Москве, предоставив возможность «наслаждаться» заслуженным отдыхом с нищенским материальным содержанием, уготованным в то время для пенсионеров. Однако и на этот раз опять повезло. Используя старые деловые контакты,

нашел себе еще одно место, где был востребован мой опыт и профессиональные знания. Последнее десятилетие своей служебной карьеры прошло в стенах Совета по торгово-экономическому сотрудничеству Россия-США, – смешанной общественной организации деловых кругов двух стран; вернее, в той остаточной структуре, которая формально образовалась на базе московского отделения Американско-Советского торгово-экономического совета (АСТЭС), который в недавнем прошлом был самой авторитетной и влиятельной советско-американской деловой организацией.

Вот об этих четырех организациях делового сотрудничества, их специфике, людях и времени, в котором они работали, с максимальной документальной достоверностью и некоторыми личными наблюдениями, комментариями и пойдет далее речь.

# Глава 1. Приглашение к «танцу»

В конце 1988 года, когда подходил к концу срок моей заграничной командировки в Великобританию, где с 1984 года работал заместителем торгового представителя СССР, получил предложение продолжить свою трудовую деятельность по возвращению на родину в качестве начальника управления внешних сношений Торгово-промышленной палаты СССР.

Напомню, что к этому времени Министерство внешней торговли СССР, которое направило меня на работу в Великобританию, прекратило свое существование. Стремительно и непредсказуемо набирали свои обороты «перестройка» и «гласность». В начавшемся реформаторском хаосе было трудно разглядеть не только дальнюю, но и самую ближайшую перспективу собственного профессионального существования. Правда, к тому времени уже было известно, что на волне реорганизации внешнеэкономического комплекса Советского Союза Торгово-промышленную палату СССР возглавил бывший первый заместитель министра внешней торговли МВТ В. Л. Малькевич. Последний, уходя из разогнанного ведомства, пригласил на работу в палату ряд работников этого министерства и всесоюзных объединений, в том числе В. Е. Голанова, бывшего председателя В/О «Продинторг», одного из тех двух сотрудников МВТ, которые совсем

недавно были награждены за свои заслуги медалями героев социалистического труда. Без долгих размышлений дал свое согласие, сообщив об этом первому заместителю Председателя президиума ТПП СССР В. Е. Голанову, от имени которого было сделано

По моей догадке, именно В. Голанов инициировал мое приглашение на работу в Палату. Мы с ним в последние годы несколько раз сталкивались и по работе, и по жизни.

В начале 80-х годов мне, как инструктору отдела ЦК КПСС, курирующего сырьевые всесоюзные внешнеторговые объединения системы Министерства внешней торговли, пришлось присутствовать на партийном отчетно-выборном собрании В/О «Продинторг». Помнится, собрание прошло по партийным стандартам почти идеально. Отчетный доклад о работе партийной организации объединения, который сделал председатель этой внешнеторговой организации В. Голанов, был политически выдержан и наполнен конкретным фактическим материалом. Председатель объединения скромно констатировал трудовые успехи и достижения возглавляемого им коллектива, перевыполнившего все спущенные планы – разумеется, в тесном контакте со своей партийной организацией – и в результате своей эффективной коммерческой деятельности внесшего в бюджет страны весьма существенные незапланированные суммы иностранной валюты. Согласовано выступали представители различных отделов объединения, повествуя об успехах на своих участках

работы. Выступающие даже озвучили несколько скромных критических замечаний: как сделать что-то еще лучше, чтобы еще больше выполнять и перевыполнять производственные задания. В общем, все здесь работало, как хорошо отлаженный и точно пригнанный общественный механизм советско-партийного производства. Это было понятно. Объединение и его председатель в то время находились на пике своей служебной состоятельности. Именно через это объединение проходили в то время жизненно важные для страны закупки за рубежом мяса, сахара и многих других продовольственных товаров. Внешнеторговые операции проводились квалифицированно, с умом, за что В. Голанов и получил свою звезду героя.

Итоги этого собрания в своем заключительном слове подвел секретарь партийного комитета МВТ В. Озмидов. Он дал положительную оценку работе партийной организации объединения и как положено – призвал коммунистов к новым трудовым свершениям. Сам секретарь партийного комитета МВТ, вопреки своим пламенные призывам к построению нового общества, в последующие годы предпочел перебраться на постоянное местожительство в общество «загнивающего капитализма» – случай, не такой уж редкий в то время.

Однако ситуация в стране в целом и в системе Минвнешторга в частности к концу 80-х годов прошлого века довольно неожиданно и резко изменилась. Умер Л. И. Брежнев, был отправлен на пенсию министр внешней торговли

Н. С. Патоличев, начались «революционные» горбачевские преобразования, в эпицентре пристального внимания общественности оказалось Министерство внешней торговли. Как объясняли трудящимся в то время, многие беды страны свалились на головы её граждан исключительно из-за нерадивого осуществления государственной внешнеторговой монополии этим ведомством, деятельность которого, по мнению многочисленных критиков, граничила и даже довольно часто подпадала под наказания, предусмотренные уголовным кодексом. На работников этого Министерства заводились уголовные дела, многих из них подвергали административным наказаниям и публичным экзекуциям в средствах массовой информации. Был посажен в тюрьму заместитель министра внешней торговли В. Н. Сушков, освобождены от занимаемых должностей несколько председателей всесоюзных объединений, уволены из системы и получили строгие партийные взыскания десятки, если не сотни внешнеторговцев. Комитет партийного контроля при ЦК КПСС – этот блюститель нравов «строителей коммунизма» и одновременно всемогущая карательная организация тех лет – добрался и до В/О «Продинторг».

Как это так, – с искренним большевистским возмущением вопрошали партийные инквизиторы, – объединение закупило в прошлом году мясо во Франции по ценам выше мировых? Что это – типично внешнеторговское разгильдяйство или чистой воды коррупционная сделка? Никто не хотел

слушать, при каких обстоятельствах был подписан этот контракт. Как сам Л. И. Брежнев звонил Н. С. Патоличеву и просил обеспечить срочную поставку мяса в Свердловск, в магазинах которого уже пару месяцев не было мясных продуктов. Как Голанов на свой страх и риск, за счет личного авторитета, своей безупречной деловой репутации за рубежом, уговорил французскую компанию отгрузить эшелон мяса и мясных продуктов немедленно, а получить за эти товары деньги через несколько месяцев в счет валютного плана будущего года. Расплатиться в текущем году государство оказалось не в состоянии – все валютные резервы были уже израсходованы. Борцы за «народную копейку» не желали знать подробностей этой сделки. В.

Голанова, по всей вероятности, спасла от более суровой кары полученная ранее высшая награда СССР за трудовые подвиги – звание «Героя Социалистического Труда»: как-то неудобно было сажать в тюрьму кавалера такой награды. Но «заслуженное» наказание неумолимо последовало. Голанова разжаловали из председателей объединения и определили простым референтом в Управление торговли с западными странами МВТ, поручив ему готовить справки и предложения к переговорам по развитию наших торговых отношений с Великобританией.

В один из приездов из Лондона в командировку в Москву, в этом управлении я и увидел В. Голанова. В углу просторной комнаты, которое занимало данное подразделение Ми-

нистерства, за маленьким письменным столом сидел человек с потухшими глазами, смахивающий на бывшего председателя В/О «Продинторг». В комнате было шумно, здесь разместились еще человек десять референтов этого управления. Сотрудники говорили по телефону, переговаривались между собой, смеялись, шутили – жизнь, казалось, была здесь ключом. И только В. Голанов отстраненно сидел в углу за своим девственно чистым столом, погруженный в свои мысли, не принимая никакого участия в происходящем вокруг него. Он удивился, когда я подошел к нему и поздоровался. Видимо, он уже привык к тому, что старые знакомые предпочитают его теперь не узнавать. Спросил его, какой экономической информации не хватает управлению от торгового представительства в Лондоне, обещал подослать те материалы, которые требуются. Минут через двадцать мы расстались, и когда уходил, заметил, что он провожает меня взглядом.

Через несколько месяцев мы встретились снова. Правда, на этот раз не общались. Он сидел в первом ряду большого зала и очень внимательно слушал мое выступление на годовом собрании Британо-Советской торговой палаты, проходившем в Москве в Центре международной торговли на Красной Пресне. Выступал я там по суровой необходимости, как вице-президент Британо-Советской торговой палаты (БСТП). Эта обязанность по сложившейся традиции автоматически входила в компетенцию служебной деятельности заместителя торгового представителя СССР в Велико-

британии, занимающегося торгово-политическими и экономическими вопросами.

О том, что из себя действительно представляла эта, так называемая смешанная советско-британская торговая палата, мы поговорим далее. Но тогда, в эйфории от вхождения в «международное разделение труда», советская деловая общественность в лице директоров фабрик, заводов, производственных и научных объединений, сельскохозяйственных предприятий и многочисленных представителей официальных организаций, представленных советскими чиновниками ряда министерств, ведомств и комитетов, относились к подобным мероприятиям с участием иностранцев с большим пиететом. Перестроечная атмосфера служила благодатным фоном таких собраний. Подобные сборища как бы источали предвкушения грядущего изобилия от предстоящего участия в «международном разделении труда», вселяли безмятежную уверенность в неизбежности «взаимовыгодного сотрудничества» с западными партнерами, которое должно было, по наивному убеждению наших «деловых» людей, вот-вот материализоваться, щедро одарив их весомыми результатами такого взаимодействия... естественно, без приложения усилий с нашей стороны. Советские деловые люди того периода в своей массе походили на этаких «невест», сидящих на лавке в ожидании беспроектного приглашения к «сотрудничеству» от заморских «женихов». Мыслилось, что все ухаживания и расходы, связанные с этим, автоматиче-

чески несут наши иностранные партнеры, которых в награду за их усилия полагалось одаривать заветными словами: «мы готовы к такому сотрудничеству». Почему-то мыслилось, что взаимодействие такого рода наиболее эффективно содействует нашему вхождению в мировую рыночную экономику.

С британской стороны в данном мероприятии участвовало человек 150 мелких и средних торговых посредников, а также представители 2–4 крупных фирм, прибывших в Москву прозондировать почву в отношении перспектив продаж в СССР своих машинно-технических комплексов. Английскую делегацию на этом мероприятии возглавлял заместитель министра торговли и промышленности Великобритании, сопровождаемый президентом Британо-советской торговой палаты, который пока еще сохранял этот пост, несмотря на участвовавшее у него случаи злоупотребления спиртными напитками.

По протоколу данного мероприятия после выступлений нашего нового и последнего министра внешней торговли Б. И. Аристова, британского заместителя министра Р. Маунт-филда, председателя Исполкома БСТП Р. Френча, британского посла в СССР Б. Картледжа и Председателя президиума ТПП СССР Е. П. Питовранова советский вице-президент БСТП должен был предложить собравшимся положительно оценить работу БСТП за истекший отчетный период.

Сейчас мало кто помнит, как строились выступления со-

ветских представителей на международных форумах в те годы. Большинство таких выступлений проходило по единообразной, накатанной колее. После обращения к председательствующему наш докладчик напоминал присутствующим, что совсем недавно состоялся съезд, пленум КПСС или генеральный секретарь ЦК КПСС выступал с речью. В этих документах, выступлениях обнародовались решения, задания, статистические данные, мысли, планы развития нашего народного хозяйства на текущий момент или на перспективу. Выполнение намеченных планов, как мы уверены, призвано дать новый импульс общественно-политическому развитию общества и вывести его на новый, немислимо высокий уровень как в производственном отношении, так и в отношении дальнейшего роста благосостояния населения. Весь советский народ с энтузиазмом приветствовал эти решения и, безусловно, добьется их выполнения в намеченные сроки и даже раньше. Конечно, следовало еще упомянуть, что мы за мир во всем мире, и деловое сотрудничество положительно сказывается на поддержании мира и развития добрососедских отношений между народами. В заключение нужно было не забыть поблагодарить присутствующих за внимание.

Наличие смешанной советско-английской аудитории сильно осложняло задачу для советского оратора. Ведь для присутствующих в зале англичан выступление по нашей схеме, «как всегда», вряд ли было бы принято, мягко выражаясь, адекватно. Правда, можно было махнуть на все рукой и

выступить по сложившимся советским канонам. Что, к примеру, и сделал Б. И. Аристов. Он не терзал себя лишними сомнениями по поводу содержания своего доклада. Он выступил как настоящий партийный работник, ни на йоту не отклоняющийся от линии, предначертанной партией. Редакция журнала БСТП наивно пыталась записать на магнитофон его выступление на этом собрании, чтобы опубликовать в очередном номере своего журнала. Уже в Лондоне главный редактор этого журнала обратился ко мне с просьбой – помочь расшифровать выступление министра. В звукозаписи оказалось, что его доклад состоял из эмоциональных, но плохо связанных друг с другом фраз, начиненных выдержками из партийных документов, нестыковку которых на трибуне он несколько нивелировал волевой жестикуляцией. После безуспешных попыток совместно с начальником экономического отдела торгпредства переложить записанный текст в логичное и связанное повествование, просто взяли передовую статью газеты «Правда» по внешнеэкономическим вопросам и трансформировали её в речь министра, которая и была опубликована в очередном номере журнала БСТП. Не думаю, что у Аристова должны были бы возникнуть какие-либо возражения против нашей интерпретации его выступления. Но это ведь министр! А как рядовому работнику выглядеть более менее достойно в глазах присутствующих в зале англичан, и при этом сохранить принятые у нас устоявшиеся правила выступлений на подобных форумах?

До самого последнего дня мучился, перекраивая текст своего небольшого выступления, пытаюсь сделать невозможное – приспособить его для аудитории, состоящей из слушателей с диаметрально противоположной политико-экономической, да и просто социальной ориентацией.

Окончательный вариант своего выступления построил на основе исторического прошлого российско-британских отношений – как государственных, так и торговых. Напомнил, что зародились они при Иване Грозном, что в прошлом между нашими странами было всякое: периоды дружбы и активного сотрудничества, наряду с временами отчуждения и полного разрыва отношений. Не только англичане изгоняли россиян из своей страны по политическим причинам (как раз в это время правительство Великобритании объявило «персонами нон грата» 105 работников советских загранучреждений), но и Москва изгоняла из пределов государства английских подданных, когда, например, английские подданные отрубили голову своему королю Карлу. Но все эти политические бури мы успешно переживали и продолжали мирно жить и торговать. Прошли те времена, когда Россия снабжала Англию пенькой, льном, ворванью, была в начале века одним из основных поставщиков туда свежих яиц. В те годы к русским берегам из английских портов фирмой «Джон Браун» отгружались такие «стратегические товары», как гвозди (тогда ведь не было «КОКОМа»), Почему бы нам не воспользоваться такой благоприятной ситуацией, которая в ре-

зультате изменившегося политического климата складывается в нашей стране, для активизации нашей взаимной торгово-экономической деятельности, – чем БСТП и занимается, не покладая рук. Закончил свое выступление цитатой из дневника государственного деятеля Великобритании лорда Маунтбеттена. Эту запись он сделал в 1961 г. на заре космической эры: «Если, – писал он, как бы предвосхищая недавно обнаруженную президентом Рейганом американскую программу «Звездных войн», – будет всеобщее разоружение, это будет замечательно, однако если наши способности контролировать космос будут использоваться исключительно для увеличения потенциала разрушения, в этом случае я вижу у нашей планеты очень мало шансов выжить».

Во время выступления заметил, что Голанов слушал меня очень внимательно и делал какие-то пометки. После собрания у устроителей, к которым я тогда относился, началась обычная в таких случаях суматоха по ликвидации различных нестыковок, неизбежно присутствующая при проведении подобных мероприятий, и с Голановым больше не встречался, пока не переступил порог его кабинета в ТПП СССР в конце декабря 1988 года.

## Глава 2. Немного истории

С момента зарождения ремесел и торговли как самостоятельных видов общественной деятельности, занятые в них люди объективно стремились к объединению усилий для защиты и продвижения своих цеховых и профессиональных интересов.

5 августа 1599 года на заседании Генерального Совета французского г. Марселя по вопросу борьбы с пиратами была образована специальная комиссия по вопросам содействия торговли. Эту комиссию можно назвать одним из вариантов устройства первой торговой палаты. Тенденция объединения производителей для защиты своих интересов получила свое дальнейшее институциональное развитие в форме средневековых цеховых объединений и купеческих гильдий, которые фактически стали предтечами современных торговых палат. Их конкретное появление и организационное построение было обусловлено практическими интересами лиц, – говоря по-современному, заинтересованных в наиболее эффективной реализации произведенных ими товаров или услуг. И появлялись они во многих странах мира хотя и с благословения властей, но по инициативе тех, кто конкретно производил какие-либо товары или продавал различные услуги.

У нас же в силу особенностей исторического развития,

связанного с постоянной потребностью приведения общественного уклада жизни в стране в соответствие со стандартами «цивилизованного мира», сам процесс возникновения подобных деловых объединений происходил несколько иначе, чем на Западе.

Своим указом от 24 февраля 1727 года российская императрица Екатерина I предписала проводить в столице ежемесячные собрания фабрикантов. Наверное, можно считать эти собрания, да и сам приказной характер их появления, рудиментарными составляющими российского варианта образования деловых общественных организаций типа торговых палат.

В начале XIX века в России начинает функционировать сеть биржевых комитетов, которые отчасти выполняли функции торговых палат. Самым влиятельным среди них был Московский, основанный в 1839 году. Его контора находилась в центре Москвы.

В 1910 году, как эксперимент, снова по милостивому решению сверху было утверждено положение о Российской экспортной палате и подготовлен проект закона «О введении торгово-промышленных палат в России». Но тогда до реализации этих планов руки не дошли. Закон был принят лишь в октябре 1917 года по инициативе Временного правительства в период, не совсем подходящий для нововведений подобного рода. Ну, а далее, если конспективно: при НЭПе в 1921 году в Петрограде была учреждена Северо-Западная торго-

вая палата, а в Москве в 1922 году – Российско-Восточная. В 1932 году эти две палаты объединились во Всесоюзную торговую палату, которую в 1972 году переименовали в Торгово-промышленную палату СССР.

«Торгово-промышленная палата СССР является общественной организацией, содействующей развитию торговли, экономических и научно-технических связей Советского Союза с другими странами, – так официально позиционировалась ТПП СССР. – Являясь связывающим звеном между промышленностью и внешней торговлей, ТПП СССР содействует своим членам и другим советским предприятиям, организациям и учреждениям в развитии торговли, экономического и научно-технического сотрудничества с деловыми кругами зарубежных стран».

«Палата, благодаря своему юридическому статусу общественной организации, заняла особое место среди советских внешнеторговых институтов», – справедливо отмечалось в памфлете ТПП СССР по случаю собственного 50-летнего юбилея палаты. С учетом специфической трактовки понятия «общественного учреждения» в Советском Союзе, можно согласиться с её «особым местом» в иерархии советских бюрократических структур.

Членами ТПП СССР считались более 4 тысяч юридических лиц – советских государственных предприятий и организаций, которые в приказном порядке были поставлены под её знамёна и исправно платили ей назначенные им взносы.

Какие услуги и кому их оказывать – решения по этим вопросам также принимались в основном не Палатой и не её членами.

Помимо всего прочего, ТПП СССР вменялось в обязанность оказывать некоторым советским организациям и учреждениям «услуги», совсем не свойственные подобным деловым объединением. Служила она и своего рода отстойником, куда списывали руководящих товарищей, востребованность которых в выполнении ими обязанностей, предусмотренных занимаемой должностью, по тем или иным причинам отпадала, однако их выход на «заслуженный отдых» считался преждевременным.

Нагрянувшая перестройка не прошла мимо Торгово-промышленной палаты, заставив и её навести «перестроечный глянец» на свою публичную деятельность, откорректировать организационные принципы, усовершенствовать структуру и повысить уровень квалификации кадров по требованиям новых времен.

Поспешно и непродуманно созданная в конце 1980-х годов прошлого века громоздкая и неповоротливая структура управления внешнеэкономическими связями Советского Союза работала плохо, не справляясь с поставленными задачами, не поспевая за событиями текущего дня, демонстрируя практическую беспомощность своими противоречивыми решениями. Настоятельно требовалось незамедлительно повысить уровень компетенции в управлении внешнеэконо-

мическими делами страны, проявившийся особенно остро после фактической ликвидации Министерства внешней торговли. Острота проблемы усугублялась тем, что руководство страны в тот период реализацию своих перестроечных планов во многом связывало с получением значительной помощи от западных стран как в форме безвозмездных пожертвований, кредитов, инвестиций, так и просто с активным развитием торгово-экономических отношений с ведущими капиталистическими странами мира. Другими словами, Россия – как тогда говорили – должна была, наконец, занять достойное место среди участников «международного разделения труда». Однако результаты проведенных преобразований в управлении внешнеэкономическими отношениями страны не оправдывали ожиданий властей. К тому же скудность экономической «помощи» западных держав России, которая к тому же преследовала своекорыстные интересы, в то время зачастую объяснялась недостаточной компетентностью соответствующих российских государственных организаций, не способных наладить эффективное внешнеэкономическое сотрудничество с иностранными государствами.

Пришла очередь и ТПП СССР подвергнуться реформированию в надежде, что преобразованная «общественная» организация деловых кругов Советского Союза, – хотя бы в силу своего, якобы, негосударственного статуса, сможет помочь залатать огрехи в системе управления внешнеэкономическими связями страны, образовавшиеся в ходе перестро-

ечных реформ.

В декабре 1987 года ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли по этому поводу постановление № 148. В нем указывалось, что «основные направления деятельности Торгово-промышленной палаты СССР, сложившиеся формы и методы её работы по оказанию содействия развитию экономических, научно-технических и торговых связей Советского Союза с зарубежными странами не соответствуют возросшим требованиям повышения эффективности внешнеэкономической деятельности, создания наиболее благоприятных предпосылок для осуществления этой работы объединениями, предприятиями и организациями в условиях коренной перестройки и демократизации управления внешнеэкономическими связями».

Реформированная палата, по мнению наших руководящих органов, должна играть в сложившихся условиях ведущую роль в деле «создания благоприятных предпосылок» советским организациям и предприятиям в развитии их экономических, научно-технических и торговых связей с зарубежными странами. Об этом четко и определенно говорилось в этом постановлении далее:

«Считать главной задачей Торгово-промышленной палаты СССР оказание активного содействия развитию экспорта советских товаров, прогрессивной перестройке его структуры, а также практической помощи объединениям, предприятиям и организациям в проведении операций на внеш-

нем рынке и освоении новых форм сотрудничества, включая создание совместных предприятий». Палата должна была также оказывать содействие «советским заказчикам в поиске зарубежных партнеров». Короче говоря, ТПП СССР должна была осуществить всё, или почти всё то, чего партия и правительство неустанно добивались последние лет 15–20, принимая многочисленные решения на всех уровнях об ускорении темпов научно-технического прогресса, повышении производительности труда, улучшении структуры советского экспорта – увеличении в нем доли машинно-технических товаров и т. д.

Такая «невыполнимая миссия» поручалась Палате не от хорошей жизни. В ходе перестроечных реформ многим предприятиям было предоставлено право выхода со своей продукцией на внешние рынки. Но как это делать квалифицированно, без лишних потерь для предприятий и государства? Ведь раньше эти предприятия реализовали часть своей продукции, определенной Госпланом СССР, для экспорта через государственные внешнеторговые объединения системы Министерства внешней торговли, которые проделывали экспортные/импортные операции оперативно и профессионально с точки зрения внешнеторгового исполнения. Теперь же эти объединения находились в процессе акционирования, после чего они, как предполагалось, должны будут работать на принципах хозрасчета, т. е. самостоятельно зарабатывать деньги для своего существования и оператив-

ной деятельности. Вот Палате и отводилась в этих условиях роль «палочки-выручалочки», которая должна была бескорыстно помогать нашим начинающим внешнеторговую деятельность предприятиям и объединениям квалифицированно справиться с задачами «вхождения в международное разделение труда».

По существу, от Палаты требовалось выполнения того же самого перечня задач, которые партия и правительство неизменно ставили перед Министерством внешней торговли СССР последние десятилетия. Ничего путного, как известно, из этого не вышло. Однако руководство страны все еще верило, что при решении внешнеэкономических проблем можно обойтись только перекройкой компетенций госучреждений, изменением их статуса, административным перераспределением обязанностей между ними. Надеялись, что производимые административно-косметические преобразования позволят перестройке получить требуемое ускорение для дальнейшего движения по реформаторскому пути.

Было еще одно обстоятельство, которое предопределило новый статус преобразованной Палаты, заставило власти пойти на повышение авторитета и административных полномочий ТПП СССР. Набирал силу процесс дезинтеграции Советского Союза, что заставляло правительство СССР принимать меры направленные на укрепление общесоюзных государственных и общественных структур.

Для частичной амортизации нарастающей конфронтации

с взбунтовавшейся Российской Федерацией Совет Министров СССР своим постановлением от 15 октября 1988 года предоставил ТПП СССР право самостоятельно создавать, реорганизовывать и ликвидировать на территории Советского Союза торгово-промышленные палаты городов, региональные отделения палат и другие организации. Опираясь на сеть таких вновь образованных деловых кластеров на территории РФ, предполагалось в дальнейшем создать Союз торгово-промышленных палат РСФСР и других союзных республик под непосредственным руководством обновленной ТПП СССР.

Однако при всей важности поставленных перед Палатой задач она не освобождалась от своих традиционных обязанностей по оказанию информационных и консультационных услуг советским предприятиям и организациям, проведению выставочной работы в СССР и за рубежом, по внешне-экономической рекламе товаров, оказанию услуг по патентованию изобретений, регистрации товарных знаков, товарной экспертизе.

Чтобы справиться с таким объемом работы и качественным выполнением новых функций, требовались неординарные кадровые решения. Что и было сделано. Кадры, как известно, у нас всегда решали все, что было нужно партии и правительству. Практическое осуществление новых задач, поставленных перед Палатой, было поручено бывшему первому заместителю министра внешней торговли Владиславу

Леонидовичу Малькевичу.

В. Л. Малькевич был хорошо известен в партийно-правительственных кругах советского руководства. К тому времени он уже зарекомендовал себя как эффективный советский менеджер нового типа. Помимо технического, В. Малькевич имел профессиональное внешнеторговое образование – он окончил Всесоюзную академию внешней торговли, владел английским языком, обладал незаурядными организаторскими способностями и большим опытом руководящей практической работы в области торгово-экономических отношений с зарубежными странами. За годы работы в Минвнешторге у него, в силу специфики своей деятельности, была возможность установить хорошие деловые контакты и связи в партийно-правительственных кругах страны с руководством ведущих ведомств и организаций. Ко всему этому, что было важно, по советским стандартам он был молодым руководителем и не слыл партийным ортодоксом.

С учетом его хороших связей с представителями верхнего эшелона советского истеблишмента вполне возможно, что новая структура ТПП СССР в ее реформированном виде заранее предполагала его непосредственное участие в перестройке деятельности Палаты в свете последних решений партии и правительства. И наверняка он получил «карт бланш» в кадровых вопросах – право выбора и назначения ключевых сотрудников в реформированной Палате по своему усмотрению.

В. Малькевич пригласил на работу в Палату большую группу работников из центрального аппарата бывшего Министерства внешней торговли и всесоюзных объединений. Надо отдать ему должное: он выбрал лучших из числа сотрудников, оказавшихся не у дел в процессе слияния МВТ и ГКЭС.

Своим первым заместителем в Палате он сделал В. Е. Голанова, а просто заместителями по выполнению новых функциональных обязанностей Палаты стали Ю. Г. Булах и В. И. Ефремов – блестящие оперативные работники и талантливые администраторы. На должность начальника управления кадров В. Малькевич пригласил Н. Н. Мельникова – профессионального внешнеторгового работника, последние годы занимавшегося в аппарате ЦК КПСС вопросами кадрового обеспечения советских внешнеторговых организаций. Договорно-правовое управление ТПП СССР при нем возглавил Б. О. Кожевников – профессиональный юрист по вопросам внешней торговли, отец которого, кстати, одно время возглавлял

Договорно-правовое управление МВТ. На работу в Палату был также приглашен ряд работников Минвнешторга – на должности среднего звена руководителей.

Нельзя не отметить два принципиальных организационно-структурных преобразования, которые не могли произойти в новой Палате без личного инициативного вмешательства и пробивного напора самого В. Л. Малькевича.

Имеется в виду передачу «под крыло» ТПП СССР всех смешанных торговых палат/советов (с США, Великобританией, Францией, Италией, Финляндией и др.), которые ранее относились к компетенции МВТ. Это обеспечило руководству Палаты прямой неформальный выход на некоторую часть деловых кругов этих стран и возможность активного общения с ними при продвижении торгово-экономических интересов СССР, а также популяризацию реформаторской активности руководства СССР на Западе.

Активно взялось новое руководство ТПП СССР и за создание ассоциаций делового сотрудничества – общественных организаций, объединяющих в своих рядах советские предприятия и объединения, получившие право выхода на внешние рынки. Мыслилось, что через эти АДС под контролем ТПП СССР пойдут основные экспортные и импортные товарные потоки страны.

Не менее важным был и второй реформаторский почин В. Малькевича. Он добился создания при ТПП СССР двух новых внешнеторговых объединений, которые получили право проводить коммерческие операции с зарубежными партнерами: «Союзрегион» и «Внешэкономсервис».

Образование этих объединений должно было содействовать развертыванию «работ по двум приоритетным направлениям деятельности Палаты, определенным в Постановлении ЦК партии и Совета Министров СССР: во-первых, мобилизация и развитие местных ресурсов, и во-вторых, кон-

сультационно-посреднические услуги и целевое информационное обслуживание советских объединений и предприятий».

Два новых объединения должны были заниматься поиском и продвижением на внешний рынок новых экспортных товаров, а также реализацией продукции, изготовленной сверх плана, вовлечением во внешне – торговый оборот неиспользуемой вторичной продукции промышленных предприятий, организацией встречных закупок, а также помогать своим клиентам в поисках партнеров и подготовке документации по созданию совместных предприятий. Использовались эти объединения и для сделок по закупке товаров народного потребления, в основном – за счет кредитных денег, взятых государством за рубежом. Как известно, подобные операции в то время обеспечили накопление первоначального капитала многим нашим олигархам.

Одновременно существовавшие при Палате подразделения по проведению иностранных выставок в СССР, патентованию и экспертизе, управлению гостиничным комплексом на Красной Пресне, рекламе были преобразованы во всесоюзные объединения, работающие на принципах советского хозрасчета и валютной самоокупаемости.

Таким образом, обновленная ТПП СССР в известной степени воспроизвела схему работы и организационную структуру Министерства внешней торговли СССР, правда, в уменьшенном масштабе, с несколько видоизмененными

функциями, нацеленными на решение внешнеэкономических и политических задач перестроечного периода.

Свой правовой облик новая «общественная» организация, скроенная партией и правительством, официально обрела 19 февраля 1988 года, когда съезд ТПП СССР утвердил устав Палаты.

ТПП СССР провозглашалась общественной организацией, призванной содействовать развитию экономических, научно-технических и торговых связей СССР с зарубежными странами.

О новом статусном уровне Торговой палаты открыто свидетельствовало положение устава о том, что она теперь «строит свою работу в тесном взаимодействии с Министерством внешних экономических связей СССР, Государственным комитетом СССР по науке и технике, другими министерствами и ведомствами СССР и Советами Министров союзных республик».

В качестве основной обязанности Палате предписывалось содействовать «развитию экспорта советских товаров, прогрессивной перестройке его структуры, а также оказывать практическую помощь объединениям, предприятиям и организациям в проведении операций на внешнем рынке и освоении новых форм сотрудничества».

Именно данное направление деятельности, как известно, оказалось не по силам Министерству внешней торговли СССР, облечённому административными полномочиями и

идеологическим наказом осуществлять монополию внешней торговли. Могла ли преуспеть на этом поприще советская общественная организация в условиях массового и хаотичного выхода советских предприятий на внешний рынок в 90-х годах прошлого века? Конечно, нет, но тогда многим казалось, что сможет.

И только потом в новом уставе говорилось о традиционных обязанностях Палаты, которая, как это было общепринятым: «устанавливает и развивает связи с иностранными деловыми и общественными кругами, участвует в работе различных международных организаций, входит в состав смешанных торговых палат и решает вопросы участия советских объединений, предприятий и организаций в деятельности этих палат».

В конце перечня основных обязанностей Палаты упоминались и функции, которыми она постоянно занималась: проведение советских национальных и торгово-промышленных выставок за границей и иностранных выставок в СССР; выдача свидетельств о происхождении товаров, вывозимых из СССР; проведение экспертизы, контроля качества и комплектности экспортно-импортных товаров, а также оформление охранных документов на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки и рекламно-издательская деятельность.

Для осуществления всех своих старых и новых обязанностей ТПП СССР получила права: «совершать как в СССР,

так и за границей всякого рода сделки, в том числе внешнеторговые, кредитные и вексельные, открывать свои представительства за границей, создавать, реорганизовывать и ликвидировать на территории СССР торгово-промышленные палаты городов, региональные отделения Палаты, объединения, предприятия и другие организации».

Уставом определялась трехуровневая структура руководящих органов Торгово-промышленной Палаты СССР: съезд – совет – президиум ТПП СССР, где руководство текущей деятельностью поручалось её президиуму, все властные полномочия которого полностью аккумулировались в руках его председателя, «избираемого» на пять лет.

Устав Палаты с пафосом декларировал расхожую для того времени формулировку: «Торгово-промышленная палата СССР действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования», что в отличие от большинства советских предприятий и ведомств, публично заявивших о подобном, для данной «общественной» организации не было голой профанацией и пустой словесной эквилибристикой перестроечного жаргона.

В отличие от подавляющей массы советских предприятий, переведенных на советский вариант хозрасчета и самофинансирования, деятельность ТПП СССР обеспечивалась реальными источниками валютных и рублевых поступлений прежде всего от В/О «Совинцентр», В/О «Экспоцентр» и ряда других подразделений Палаты. Одно лишь В/О «Со-

винцентр», в ведении которого находился Центр Международной торговли на Краснопресненской набережной, приносило в те годы около десяти миллионов долларов в год. Напомню: это происходило в условиях жесточайшего валютного дефицита, переживаемого страной в то время.

Общая численность штатных работников системы ТПП СССР к началу 1989 г. составляла около 15 тысяч человек. Палата имела свои представительства в 13 странах с общей численностью собственного заграничного аппарата в 30 штатных единиц, в 11 зарубежных странах работали смешанные торговые палаты с её участием.

Но всего этого я еще не знал, когда в декабре 1988 года вошел в здание ТПП СССР, находящееся недалеко от московского Кремля на Ильинке 6 (бывшей улице Куйбышева).

## Глава 3. Заочное знакомство

За почти три десятка лет, которые проработал в системе Министерства внешней торговли, мне неоднократно приходилось сталкиваться с различными аспектами деятельности ТПП СССР, её работниками, возможностями и тем вкладом, который она, как мне представлялось, вносила в развитие внешнеэкономических связей Советского Союза.

Во время работы в Управлении торговли со странами Африки МВТ в середине 60-х годов прошлого века был дважды включен в состав коммерческой группы при советском выставочном павильоне на международной ярмарке в Триполи (Ливия). Двухмесячный опыт работы в советском павильоне в Триполи позволил детально ознакомиться с основами «технологии» выступления палаты на внешних рынках при организации и проведении советских выставок за рубежом, получить определенные представления о порядке, особенностях, скрытых и явных трудностях при проведении такой работы за рубежом, познакомиться с людьми, которые ею занимаются.

В дальнейшем мне неоднократно приходилось принимать участие в различных мероприятиях, проводимых ТПП СССР, как в Союзе, так и за рубежом, в том числе – в переговорах двух председателей президиума ТПП СССР со своими иностранными коллегами в США и Великобритании, прав-

да, с временным интервалом почти в 12 лет.

Во время работы в Вашингтоне в торгпредстве СССР в США мне было поручено участвовать в работе делегации ТПП СССР, которая посетила США в середине 70-х годов прошлого века на волне «разрядки» в советско-американских отношениях. Эту делегацию возглавлял председатель Палаты Борис Андрианович Борисов, и прибыла она в Вашингтон по приглашению Американской торговой палаты для проведения переговоров по заключению соглашения о сотрудничестве. На переговорах, которые проходили в Вашингтоне в помещении Американской торговой палаты, расположенном в здании прямо напротив Белого Дома, выступал в качестве переводчика. Переговоры завершились подписанием стандартного соглашения, типичного для международной практики того времени и подобных деловых организаций. В нем договаривающиеся стороны подтверждали свою готовность к взаимному сотрудничеству и обещали оказывать необходимую поддержку представителям деловых кругов двух стран, в том числе – представителям малого и среднего бизнеса, причем не только в центральных городах, но и в отдаленных регионах своих стран. После того как официальная часть переговоров завершилась, президент Американской торговой палаты Ричард Лешер попросил Б. Борисова рассказать о том, как работает советская торговая Палата, на что она ориентируется в своей деятельности, насколько адекватно отражает интересы предприятий, заинте-

ресованных в установлении деловых связей с зарубежными партнерами.

Б. Борисов был рад такому предложению американского коллеги. Ведь именно в период его председательства советская Палата резко повысила свой статус в иерархии советских ведомств. Если раньше она была Всесоюзной торговой палатой, то теперь стала Торгово-промышленной палатой СССР. Эта трансформация не сводилась к простой смене вывесок. Она отражала радикальные изменения в самом характере и масштабах деятельности Палаты, в росте её авторитета среди промышленных и других предприятий и организаций Советского Союза.

Борис Андрианович был личностью неординарной. Как и большинство внешнеторговых работников «мобилизационного призыва» в систему советской внешней торговли, он к моменту начала своей работы на поприще внешней торговли уже обладал значительным жизненным и профессиональным опытом. Инженер-транспортник по образованию, Борисов к тому времени доказал свою профессиональную состоятельность как руководитель крупного машиностроительного предприятия, как экономист – начальник отдела Госплана СССР, как партийный работник, как ученый (кандидат технических наук), работавший в Киеве в Институте сварки металлов Академии наук УССР вместе с академиком Евгением Патоном.

# 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.