

---

Издание осуществлено  
при финансовой поддержке:

ОАО «Россельхозбанк»



**РоссельхозБанк**

ОАО «Народный Доверительный банк»



ОАО «Агрохимбанк»



**Агрохимбанк**

---

---

*Экономическая летопись России*

---


Н. Кротов

---

**ИСТОРИЯ**  
советской банковской реформы  
80-х годов XX века.  
Спецбанки

Свидетельства  
очевидцев  
Документы

АНО  
«Экономическая летопись»  
Москва  
2008



УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К 85

Участники проекта,  
автор-составитель благодарят:  
ОАО «Россельхозбанк»  
и его Председателя Правления Ю. В. Трушина  
за помощь в издании книги.  
А также  
Народный Доверительный банк  
и его Председателя Правления О. П. Тетерского  
ОАО «Агрохимбанк»  
и его Председателя Совета директоров В. А. Гамзу

В работе над статьями принимали участие:  
М. Кротов, М. Малютин

Дизайн —  
**В. Валериус и В. Ахметжанова**  
Компьютерная верстка —  
**Н. Горяченкова, П. Сторожев**  
Редактор —  
**С. Иванченко**  
Корректоры —  
**М. Сергеева, И. Яковенко**

Фотографии:  
Д. Кондратьева, Л. Нестерова, А. Сурикова

Ряд фотографий  
предоставлен участниками книги

Все права защищены.  
Любая часть этой книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-903388-11-0

(книга первая)

ISBN 978-5-903388-10-3

© АНО «Экономическая летопись», 2008

© Кротов Н. И., 2008: текст

© АНО «Экономическая летопись», 2008  
оформление и макет

© АНО «Экономическая летопись», 2008:

Литературная серия «Экономическая летопись России»

## Предисловие

Уважаемые читатели!

У вас в руках уникальная книга, воспоминаний людей, имеющих прямое отношение к реформе банковской системы 80–90-х годов прошлого столетия.

Так уж сложилось, что проблемы финансово-кредитного рынка и макроэкономики интересуют лишь узкий круг лиц. В большей степени тех, кто непосредственно работает в этой сфере, занимается банковским бизнесом. Многим просто невдомек, что успехи и неудачи социально-экономических реформ напрямую связаны с работой банков, которые располагают мощным рычагом воздействия на экономику — деньгами.

И банковская реформа 80-х годов XX века ставила цель — повысить эффективность и устойчивость кредитных учреждений, поднять их роль в хозяйственном комплексе страны. Поэтому эта книга заинтересует не только людей, профессионально связанных с банковской деятельностью. Ее ценность заключается в том, что в ней сконцентрирован реформаторский опыт России. Анализируя приведенные в книге данные, можно проследить, как не просто в стране осуществлялся переход на рыночные отношения.

Этот опыт, несомненно, заслуживают внимания всего нашего общества и особенно людей, осуществляющих управленческие функции. Полезно книгу прочитать и политикам, ученым-экономистам, руководителям органов исполнительной власти, а также новому поколению банкиров для того, чтобы не наступать на те же самые грабли, что и их предшественники.

Как непосредственный участник тех событий, отмечу, что нам было не просто — кардинальной перестройкой структуры, подобной народно-хозяйственному комплексу СССР, никому еще не приходилось заниматься. Нам довелось стать первопроходцами и на собственном опыте испытать все перипетии этого процесса.

Конечно, перемены в банковской системе в конце 80-х годов нельзя рассматривать в отрыве от реформирования всего народного хозяйства. В условиях набравшей силу реформы банки тоже должны были стать активными участниками общего экономического процесса. Насколько это удалось читатель решит для себя, ознакомившись с данной книгой. Ныне можно по-разному трактовать предложенный тогда путь реформирования банковской системы и создание системы специализированных

---

банков. На мой взгляд, реорганизация была необходима, но проведена поспешно, без необходимой организационной подготовки. Это привело к множеству проблем, о которых вы узнаете в книге.

Становление спецбанков шло методом проб и ошибок, в тот переходный период без них вряд ли можно было обойтись, именно они тогда оказали серьезную поддержку экономике, не дали ей окончательно рухнуть. Был сделан первый шаг, без которого не могло быть и речи о дальнейших преобразованиях банковской системы страны.

В 1988 году начался процесс создания коммерческих банков. В конце 1990 года был принят закон, регулирующий их деятельность. В законе были утверждены принципы рыночного хозяйствования в банковском секторе. Таким образом, 1990 год можно считать годом формирования двухуровневой банковской системы России. К сожалению, банковская система строилась без серьезных стратегических и аналитических проработок. На мой взгляд, более значимое место в этом процессе следовало бы отдать государственному регулированию. Августовский кризис 1998 года наглядно выявил многие просчеты при формировании банковской системы.

Тем не менее, банковская система устояла, и сегодня экономическую жизнь России невозможно представить без финансовых учреждений. Уровень развития банков во многом определяет состояние всех сфер экономики нашего общества. Так Россельхозбанку удалось восстановить систему сельскохозяйственного кредитования, без которой невозможно выстраивать экономические отношения на селе.

И сейчас мы являемся ключевым звеном кредитно-финансовой системы в отечественном агропродовольственном комплексе. Наша история как аграрного банка со 100 % государственным капиталом началась недавно, в 2000 году. Но за это время удалось воссоздать филиалы банка практически во всех субъектах Федерации, открыть около 1300 своих отделений в районах. В банке работают около 20 тысяч сотрудников.

Надо признать, что нынешняя банковская система страны еще далека от полного совершенства. Недостаточное ее развитие служит серьезным ограничением в повышении уровня экономического развития страны. Становление высокоэффективной отечественной банковской системы — это дело большой важности и оно решается сегодня. Велика роль в этом процессе современных банкиров, многое зависит от их компетентности и профессионализма. Кадровый костяк руководителей крупнейших российских банков формировался в период бурного реформирования банковской системы. Ветераны банковского дела до сих пор в строю, они обладают громадным опытом и готовы им делиться. В тоже время молодые банковские специалисты вооружены хорошими экономическими знаниями, умеют анализировать экономические процессы. Уверен, что, объединив наши знания и опыт, мы продолжим укрепление позиций банковской системы России.

Юрий Трушин,  
Председатель Правления ОАО «Россельхозбанк»

## Предисловие автора-составителя

...Все вообще теперь идет со скрипом.

Империя похожа на трирему  
в канале, для триремы слишком узком.

Гребцы колотят веслами по суше,  
и камни сильно обдирают борт.

*Иосиф Бродский. «Император»*

Нынче ветрено и волны с перехлестом.  
Скоро осень, все изменится в округе.  
Смена красок этих трогательней, Постум,  
чем наряда перемены у подруги.

*Иосиф Бродский. «Письма римскому другу»*

В этом году исполнилось 20 лет, как начались глобальные изменения банковской системы Советского Союза. Стране предстояло перепрыгнуть через пропасть, разделяющую две экономические формации. Пройти мимо такого события я не мог!

Вновь использовался литературный жанр кросс-мемуары<sup>1</sup>, в которых автор, одновременно являющийся и автором-составителем, подобно режиссеру в театре выстраивает «драматургию» исторических событий, используя противоречивые рассказы их очевидцев.

Люди, незнакомые с предыдущими книгами серии «Экономическая летопись России», могут спросить: почему в заглавии этого тома (как и предыдущих) стоит имя автора-составителя. Жанр, в котором мы работаем, сильно отличается от простого интервьюирования. Кроме опроса большого числа героев он связан и серьезной работой в архивах и дополнительной аналитической работой. То, что появляется в виде монолога нашего героя, — итог обобщения, подвергнутого серьезной обработке устного рассказа, и достаточно большой самостоятельной работы над документами.

Да, подготовленные к печати статьи в обязательном порядке утверждаются у рассказчиков, но набор героев и содержание их рассказов жестко определяет автор-составитель. Ни один из партнеров по изданию книги не влияет на ее содержание, хотя, конечно, мы с благодарностью принимаем их советы и рекомендации. Впрочем, как и советы и рекомендации героев книги.

И уж тем более нельзя попасть в наши книги за деньги. Мы представляем авторское субъективное видение той или иной проблемы и предлагаем высказаться только тем, кто, на наш взгляд, наиболее интересно (со знанием дела) может о ней рассказать, являясь **основным очевидцем** событий.

Конечно же, хочу поблагодарить организации, которые оказали финансовую и методическую помощь в подготовке книги, и их руководителей:

<sup>1</sup> Собранные по определенной методике и по инициативе автора (автора-составителя), подготовленные для публикации воспоминания наиболее значимых для истории участников того или иного события, направления деятельности, в обязательном порядке представляющие разные точки зрения. — *Попытка формулировки авт.-сост.*

---

Россельхозбанк

и лично председателя правления Юрия Владимировича Трушина,

Народный Доверительный банк

и лично председателя правления Олега Павловича Тетерского.

ОАО «Агрохимбанк»

и лично его председателя Совета директоров В. А. Гамзу

Вновь в подготовке книги я обращался к материалам прессы прошлых лет, электронные версии которых предоставила интернет-библиотека Public.ru, за что ее коллективу и генеральному директору Мирославу Игоревичу Макстенеку большое спасибо.

С большим количеством очень интересных документов удалось познакомиться в Российском государственном архиве экономики.

В этом мне помогли чрезвычайно благожелательные и влюбленные в свое дело профессионалы: директор архива Елена Александровна Тюрина, заведующая архивохранилищем Планово-финансовых органов и статистики Татьяна Станиславовна Амелина и ведущий специалист Татьяна Васильевна Подшивалова.

Рад, что у «Экономической летописи» появились и новые партнеры:

телеканал «Ностальгия», абсолютно совпадающий с моим мироощущением, - генеральный продюсер Владимир Юлианович Ананич, директор Геннадий Иванович Акиншев и главный редактор Михаил Андреевич Жуков (Галич).

«Издательский дом Родионова» —

генеральный директор Сергей Сергеевич Родионов.

А также интернет-магазин Colibri —

генеральный директор Александр Витальевич Малашин.

Кроме того, хотелось бы поблагодарить моих партнеров, оказавших содействие в подготовке и выпуске данного издания: Олега Васильевича Никульшина и Игоря Леонидовича Каленова и, конечно, всех героев написанных и еще ненаписанных книг.



## Вступление. Раунд первый. В два шага через пропасть

Лошадь  
сказала,  
взглянув на верблюда:  
«Какая  
гигантская  
лошадь-ублюдок».  
Верблюд же  
вскричал:  
«Да лошадь разве ты?!»  
Ты  
Просто-напросто —  
верблюд недоразвитый».  
И знал лишь  
Бог седобородый,  
что это —  
животные  
разной породы.

*Владимир Маяковский. «Стихи о разнице вкусов»*

То, что нельзя перепрыгнуть через пропасть за два раза, говорили во время перестройки все реформаторы. Не было, правда, серьезного анализа различий между тем, что мы построили к концу 80-х годов, и тем, что собираемся строить. Знали только, что дальше так жить нельзя...

Начиная с 1925 года в СССР была развернута борьба против закона стоимости. Принципы этой решительной и бескомпромиссной борьбы, намеченные еще в начале XIX века Прудом, были развиты, сформулированы, законодательно оформлены в XX веке Богдановым, Бухариным, Троцким, Преображенским и «железной рукой» проведены в жизнь Сталиным. В результате возникла, казалось бы, немыслимая в нынешних условиях система народного хозяйства, ликвидировавшая сам принцип современного разделения труда.

В основе этой системы лежало, по сути, полное отсутствие свободы обмена, абсолютное господство принудительного распределения, прикрывавшегося, существованием «денежно-кредитной» системы, которая, по словам самого Сталина, нужна была только «для калькуляции, для расчетов, для определения доходности и убыточности предприятий, для проверки и контроля предприятий». Как добавлял Иосиф Виссарионович, «это всего лишь формальная сторона дела»<sup>1</sup>.

Кстати, аналогично думал и В. И. Ленин, в советское время была чрезвычайно популярна следующая цитата: «Единый крупнейший из крупнейших государственный банк, с отделениями в каждой волости, при каждой фабрике — это уже девять десятых социалистического аппарата. Это — общегосударственное счетоводство, общегосударственный учет производства и распределения продуктов, это, так сказать, нечто вроде скелета социалистического общества»<sup>2</sup>.

Внешняя схожесть «формальной стороны» распределительного народного хозяйства СССР с кредитно-денежным обращением товарообменной экономики порождала иллюзию и их сущностного сходства. Главный зарубежный вдохновитель наших «рыночных» реформ, ла-

<sup>1</sup> И. В. Сталин «Экономические проблемы социализма в СССР», а также в статье «Ответ тов. Ноткину, Александру Ильичу». Государственное издательство политической литературы, 1952.

<sup>2</sup> В. И. Ленин. Полн. собр. соч. Т. 36, с. 35.

уреат Нобелевской премии в области экономики Милтон Фридман, исследовав в 1970-е годы народно-хозяйственные системы Югославии и СССР, пришел, в частности, к выводу, что «метод распределения — это в основе своей рыночный механизм установления цен на товары и организации их покупки населением. В некоторых случаях у людей может возникнуть потребность в деньгах различного вида: не только в бумажных деньгах, но и карточках. Тем не менее этот метод в значительной степени является рыночным методом».

Немалый вклад в утверждение иллюзии принципиального сходства распределительного хозяйствования и товарообмена внесла макроэкономика — наука XX века, рассматривающая движения в рамках национального рынка больших масс товаров и денег. С точки зрения макроэкономических вычислений «затраты-выпуск» в СССР отличались от «рыночных» только своей низкой эффективностью. Соответственно, основная цель рыночных реформ виделась в «излечении» нашей «больной» экономики.

В то же время бесспорные экономические успехи СССР, сумевшего в баснословно короткие сроки провести индустриализацию, создать небывалую в мире военную машину, способную реально противостоять армиям всего остального мира, освоить гигантские сырьевые и энергетические ресурсы, порождали иллюзию относительной легкости преобразования народно-хозяйственного комплекса в действующий «рыночный» механизм.

Глядя сквозь макроэкономические очки, нетрудно было планировать проведение подобной трансформации за 400, в крайнем случае, за 500 дней.

У наиболее горячих энтузиастов реформ возникла своего рода «макромания», заразившая и более здравых и осторожных экономистов. Этому также не стоит удивляться. Шестидесять лет последовательной и жестокой борьбы КПСС против любых проявлений свободы обмена не только создали «другую», по сравнению с западной, «породу» экономики, но и воспитали в советских экономистах твердое убеждение, что экономика является концентрированным выражением политики. Макроэкономические очки, подобно знаменитым зеленым очкам волшебника Изумрудного города, помогли забыть о том, какая психологическая и экономическая пропасть разделяет товарообмен и принудительное распределение на «микроуровне» человеческих взаимоотношений.

Попытка путем поспешно принимаемых политических решений преодолеть эту пропасть «в два шага» сначала через «разгосударствливание», а затем «приватизацию», привела к закономерному результату. На микроэкономическом уровне отдельных предприятий, кооперативов и банков возник и начал, как на дрожжах, развиваться «микрокапитализм», порождавший хищничество отдельных «продвинутых» личностей, и в условиях глобализации финансовых связей, превращавший эти личности в главное препятствие воссоздания в России товарообмена как системы.

Такие «родовые травмы» еще долго будут напоминать нам о себе...

Попытки реформирования экономики страны (и финансово-банковской системы в том числе) предпринимались задолго до перестройки. Всем известно о косыгинской реформе, соответствующие задания экономическим ведомствам давал Ю. В. Андропов.

По рассказам **М. С. Зотова**<sup>1</sup>, «Андропов предложил Экономическому отделу ЦК, возглавляемому в ту пору Н. И. Рыжковым, выслушать всех руководителей экономических орга-

<sup>1</sup> Председатель правления Стройбанка СССР. Здесь и далее должности лиц указаны в соответствии с занимаемыми ими постами на тот период времени. — *Прим. авт.-сост.*

нов. Чтобы каждый из нас дал собственную оценку создавшемуся положению в экономике и высказал свой взгляд на ее дальнейшее развитие. Министр финансов В. Ф. Гарбузов и его первый заместитель В. В. Деменцев принимались лично Юрием Владимировичем. Я присутствовал на совещании в Политбюро, когда Юрий Владимирович, обращаясь к тогдашнему министру финансов Василию Федоровичу Гарбузову, образно разъяснил ему суть этого поворота. Вы должны так поставить работу своего министерства, сказал он, чтобы все остальные министры на пузе к вам приползали, выпрашивая бюджетные средства финансирования».

Предложения по перестройке работы финансовых органов Политбюро ЦК КПСС поручало подготовить Экономическому отделу ЦК КПСС во главе с Б. Г. Гостевым и в 1984 году. В. С. Павлов<sup>1</sup>: «К подготовке пленума приступили еще в начале осени 1986 года, когда ЦК сформировал специальную группу по разработке концепции нового хозяйственного механизма, который обеспечил бы постепенный переход к рынку. Разумеется, само слово «рынок» поначалу звучало лишь в изустном, фольклорном варианте, зато понятие «товарно-денежные отношения» сразу и прочно вошло в текст готовящихся документов.

По традиции такого рода группы «мозгового штурма» составлялись в основном из работников ЦК. Но нередко привлекались и люди со стороны. За мной были закреплены три крупные темы — финансы, кредит и деньги. Однако в перечне тем, проработывавшихся к пленуму, они стояли в общем ряду и далеко не на первых местах.

В декабре 1986 года интерес у Горбачева к работе бригады упал. Было принято решение отложить пленум по экономике на более поздний срок. Горбачев с Яковлевым сделали выбор в пользу безусловного приоритета политики. Будучи классическими партвыдвиженцами, они не считали необходимым изучать экономическую практику в требуемом для руководителей государства объеме. Для них было гораздо привлекательнее «открыть огонь по штабам», решить вопрос об укреплении своей личной власти, а уже потом — экономика и условия жизни людей. Чем это закончилось — известно.

Вновь дозрел этот вопрос только в мае, когда работа над проектами постановлений продолжилась.

К Июньскому Пленуму ЦК КПСС (1987 г.) было подготовлено пять совместных постановлений ЦК КПСС и Совмина:

- 1) О реформировании планирования;
- 2) О реформировании снабжения;
- 3) О реформировании внешнеэкономической деятельности;
- 4) О реформировании финансов;
- 5) О реформировании банков.

И я совершенно уверен, что если бы эти решения были вовремя выполнены, то не было бы известных событий 1991 года. Однако радикалы, надевшие на себя маску больших демократов, сломали планомерный переход к рынку. Они не позволили выполнить ни одно из принятых постановлений и тем самым сорвали экономические реформы. Проиграв на пленуме, они в лучших традициях радикал-революционеров перенесли борьбу на страницы печати, на радио и телевидение, используя тот общеизвестный факт, что руководство и контроль за средствами массовой информации возглавлял и направлял А. Н. Яковлев. Что же требовалось преобразовать?

<sup>1</sup> Председатель Госкомцен, министр финансов СССР в 1989–1991 годах.

**Б. Г. Гостев**<sup>1</sup>: «Банковская система страны прошла сложный путь становления. В результате в Советском Союзе сформировалась мощная единая банковская система как центр счетоводства, кредитования и эмиссионной политики. Это была уникальная система, подобной которой не было в мире. В каждом районе имелись отделения Государственного банка, обслуживающие предприятия и организации. Для работы с населением здесь же находились сберегательные кассы, а само правление Гострудсберкасс входило в состав Госбанка. Госбанк вел и кассовое исполнение бюджета.

О четкости работы системы Госбанка говорит, например, тот факт, что 2–3 числа каждого месяца представлялись данные о ходе исполнения бюджета, балансе денежных доходов населения. Я далек от мысли говорить о Госбанке только хорошее. Конечно, были и недостатки и надо было работать над их устранением, совершенствовать банковскую систему».

С ним согласен **В. С. Павлов**: «Фактическое уничтожение Госбанка было грубой ошибкой. Он представлял собой единый расчетно-кассовый центр. Госбанк не только контролировал оборот, но и позволял снизить издержки на расчетно-кассовых операциях, минимизировать наличные деньги, централизовать инкассаторскую службу, концентрировать ресурсы и т. п. Но главное, что Госбанк СССР обеспечивал кассовое исполнение бюджета. Поэтому вопрос о том, куда делись бюджетные деньги, в советской системе просто не мог возникнуть! Любая попытка их «увода» на сторону немедленно попадала бы под статью Уголовного кодекса. Украсть можно только тогда, когда система позволяет это сделать».

В советское время внутрибанковские расчеты между учреждениями Госбанка СССР (региональные конторы Госбанка, Стройбанка СССР, Внешторгбанка и государственных трудовых сберегательных касс СССР) проводились посредством корреспондентских счетов, открытых в правлении главного банка страны. Взаимные расчеты между учреждениями назывались межфилиальными оборотами (МФО). У каждого из учреждений, разбросанных по всей стране, имелся свой шестизначный межфилиальный код для расчетов по МФО. Особенностью этой формы расчета было то, что платежи совершались независимо от наличия на корсчетах средств. В целом же расчеты по счетам Стройбанка и сберкасс проводились в пределах кредитового остатка.

Введена система была в 1933 году, и ежегодно по ней проводилось до 200 млн перечислений. Расчеты были хорошо отлажены, требовали четкой организации работы и строгого контроля. Расчеты производились они по встречным авизо, т. е. требовалось постоянное подтверждение, проверка правильности исполнения платежной операции как со стороны плательщика, так и со стороны получателя платежа. По телексу или почте посылались специальный документ, называемый «авизо». Получатель платежа посылал встречное авизо — о том, что этот филиал получил платеж. Делалось это для квитования, т. е. сверки.

В начале июня 1986 года на имя члена Политбюро, председателя Совета министров СССР Николая Ивановича Рыжкова М. С. Зотов направил аналитическую записку «О развитии банковской системы». В ней он предлагает так перестроить банковскую систему, чтобы банки в экономике играли роль не простых расчетно-кассовых центров, а стали активными участниками экономического процесса, имеющих при этом собственную материальную заинтересованность. В основе записки лежало изучение зарубежного опыта банковского дела. За короткий период с 1985 по 1987 год делегации Промстройбанка посетили 15 стран, встречаясь с банкирами и финансистами, собирая и обобщая инфор-

<sup>1</sup> В то время министр финансов СССР.

мацию по организации банковского дела и кредитно-денежного обращения в этих странах. Записку рассмотрели на заседании Президиума Совмина. Министру финансов СССР Б. И. Гостеву, председателю правления Госбанка СССР В. В. Деменцеву, первому заместителю председателя Госплана СССР С. А. Ситаряну и автору М. С. Зотову было дано поручение в месячный срок рассмотреть предложения по улучшению работы банков.

Многим это не понравилось. Вскоре свой пост потерял председатель Госбанка В. В. Деменцев. Он был приверженцем идеи государственного банка. Сторонник этой же идеи министр финансов Б. И. Гостев тоже покинул свой пост, хотя и чуть позже, в 1989 году. По словам В. С. Павлова, «в банковскую систему пошли амбициозные молодые люди, не имевшие жизненного опыта, но не желавшие долго подниматься по иерархической лестнице. Если говорить честно, то я сам в 30 лет считал, что я знаю все». Это не относится к Михаилу Семеновичу Зотову, ему тогда было 70 лет.

В июне 1987 года прошел Пленум ЦК КПСС, посвященный экономической реформе. После него были подготовлены Постановление ЦК КПСС и Совета министров «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» от 17 июля 1987 года и Постановление Совета министров СССР «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» от 6 октября 1987 года.

В нормативных документах говорилось о создании пяти специализированных банков. Их руководителями стали: Промстройбанка СССР — М. С. Зотов, Внешэкономбанка СССР — Ю. А. Иванов, Агропромбанка СССР — А. А. Обозинцев, Жилсоцбанка СССР — В. И. Букато, Сбербанка СССР — А. С. Бурков. Госбанк СССР возглавил Н. В. Гаретовский.

Свою работу банки должны были начать 1 января 1988 года. Созданные на базе существующих государственных банков (Внешторгбанка СССР, Гострудсберкасс СССР) Внешэкономбанк и Сбербанк имели организационно-кадровую основу для начала своей деятельности и больших трудностей не испытали. Фактически у них изменились только названия. В Промстройбанке СССР функциональная структура изменилась существенно. Стройбанк СССР не занимался кредитованием деятельности предприятий, да и организация денежных переводов была делом для него новым. Частично помогли Промстройбанку обеспечивать выполнение данных функций специалисты из Госбанка СССР. Жилсоцбанку СССР пришлось начинать работу с нуля. Проще всего войти в работу было Агропромбанку — он был создан на базе существующих контор Госбанка СССР, имел возможность забрать основные наиболее подготовленные к новой работе кадры. Они в отличие от коллег из других банков знали, что представляет собой единая система расчетов через межфилиальные обороты (МФО).

Проблема заключалась в том, что, формально разделив банковскую систему на два уровня, фактически не создавали законодательной базы.

Роль Государственного банка страны как центрального банка свелась к распределению ресурсов на верхнем уровне между спецбанками при составлении кредитных планов.

**Н. В. Гаретовский** так охарактеризовал произошедшие изменения: «Это было довольно странное постановление, весьма противоречивое по содержанию и по многим позициям практически невыполнимое. В нем было много популистского. Отработанный в управлении экономикой стиль, когда каждый знал «свое место» и всегда знал что делать, в большей мере утрачивался. Новые руководящие кадры, естественно, вносили новые, так называемые демократические элементы в управление, зачастую приводящие к расшатыванию общегосударственного механизма управления. А ведь без порядка, как утверждал великий реформатор Столыпин, не может быть движения вперед.

Рыжков не знал финансово-кредитной системы, для него Зотов был авторитетом. А если учесть настойчивость Михаила Семеновича, постоянную его готовность выдвигать что-то «новое», посылать по любому поводу и без него записки Рыжкову, то, очевидно, что мнение Зотова было определяющим в формировании мнения Рыжкова на перестройку новой банковской системы. Зотова поддерживали Обозинцев и Букато. Они также хотели быть равноправными с Госбанком СССР и быть приравненными к нему во всем.

Когда вышло октябрьское постановление 1987 года, Госбанк оказался голым, казалось, прав много, задач еще больше, а весь инструментарий, с помощью которого можно было бы управлять, был из постановления на последней стадии, перед его подписанием, исключен. Дело дошло до смешного. Из структуры Госбанка исключили даже управление бухгалтерского учета и отчетности. Хотя организацию и постановку банковского учета и отчетности с Госбанка никто не снимал».

Положение усугублялось еще и тем, что с началом дележа наследия Госбанка (следовало разделить все отделения Госбанка во всех областях и районах страны) началось выяснение отношений между спецбанками. Созданные советы банков, в которые вошли руководители всех банков, на деле оказались малоэффективными, т. к. им «забыли» предоставить хоть какие-то властные полномочия. «Дискуссионный клуб» под руководством председателя правления Госбанка СССР «координировал деятельность», обсуждал важные вопросы, но его решения носили рекомендательный характер.

С декабря 1987-го по апрель 1988-го делегации, в которые входили представители всех спецбанков, ездили по республикам и определяли, какое отделение кому отойдет. За основу был принят принцип преобладания отраслевой клиентуры в данной местности. Так, в районе, где было больше сельскохозяйственных предприятий, открывалось отделение (филиал) Агропромбанка, где промышленные предприятия — отделение (филиал) Промстройбанка, торговля и социальные объекты — отделение (филиал) Жилсоцбанка. Выяснилось, что страна у нас сельская, 60–70% отделений досталось Агропромбанку.

Начало работы в новых условиях с января 1988 года было омрачено ступором в расчетах, стали расти горы неоплаченных счетов.

**Б. И. Гостев:** «В отделениях банков начали накапливаться горы неоплаченных счетов, налаженная система межфилиальных оборотов (МФО) оказалась разрушенной. Чуть ли не в каждом районе или городе начали действовать по четыре отделения различных спецбанков, кому и где обслуживаться — никто толком не знал. В этот период на Житной улице, где находился расчетный центр Госбанка, мешками с непроведенными платежными поручениями были завалены не только помещения, но и прилегающий двор! Никто не имел понятия, что делать!»

Злые языки говорят, что в некоторых отделениях Промстройбанка неразобранные платежи сжигали, чтобы они не мозолили глаза начальству.

Была своя доля вины и на Госбанке. **В. К. Якунин**<sup>1</sup> вспоминает: «Для обеспечения начала работы спецбанков на новых условиях с 1 января 1988 года Госбанк СССР должен был предоставить им соответствующие нормативные документы, новые номера межфилиальных оборотов, которые, в свою очередь, должны быть доведены до республиканских, областных контор банков и их отделений. А те должны были довести их до обслуживаемых предприятий и организаций. Однако Госбанк СССР не успевал это сделать. Только в начале декаб-

<sup>1</sup> Начальник Управления кредитования и финансирования металлургии Промстройбанка СССР.

ря 1987 года были получены указанные документы. Оставалось меньше месяца до начала работы спецбанков. Только благодаря организационным способностям и выдержке М. С. Зотова удалось хоть как-то минимизировать проблемы расчетов. Я вспоминаю эти авральные дни, когда весь центральный аппарат правления Промстройбанка без выходных и с раннего утра до позднего вечера совместно с руководителями региональных контор готовили и отправляли документы на места, чтобы успеть довести их до клиентов банка».

Примеров «трудовых подвигов» по разбору платежей на страницах этой книги можно встретить много, однако ситуация оказалась столь трудной, что пришлось подключаться верхам. 12 февраля 1988 года вопрос рассматривала Комиссия Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических ведомств. Она указала на недостатки в организации банковского дела и дала три месяца на исправление. Тогда же был ликвидирован аппарат уполномоченных Госбанка СССР при специализированных банках, с помощью которого еще некогда действительно главный банк планировал отслеживать ситуацию. Была сделана попытка исключить наличие в низовом звене параллельно действующих, дублирующих работу учреждений специализированных банков. В тех районах, где коллегам не удалось договориться, открывали свои отделения несколько банков. В виде исключения, правда, по просьбе партийных и советских органов в 350 районах страны все-таки оставили по два-три отделения банков. Но, в общем, специализированные банки превратили в универсальные — они должны стали обслуживать всех клиентов, находящихся на закрепленной за ними территории. Так, по три учреждения разных банков было создано в двух районах Москвы: Красногвардейском и Кировском. Универсальными-то они стали, но подчиняться стали правлениям всех спецбанков и нормативные документы к ним пошли сразу отовсюду! И отчеты приходилось сдавать также во все инстанции. Низовое учреждение одного спецбанка могло иметь до четырех планов кредитования (лимитов кредитных ресурсов) без права их перераспределения между клиентурой! Попытка решить специализацию банков административным путем не достигла цели. Конфликт вызвало и еще одно противоречие: в стане внедрялись принципы регионального хозрасчета, а распределение кредитных ресурсов продолжало производиться по вертикали, т. е. сверху вниз по каждому спецбанку. Совмины республик, исполкомы местных Советов народных депутатов и партийные органы разных уровней зароптали, они тоже хотели участвовать в дележе средств. Ссылались они на то, что именно на территориальные органы возложены задачи «по развитию всей производственной и социально-культурной сферы, разработке кассового плана, обеспечению сбалансированности денежных доходов и расходов населения». И при этом кредит практически исключен из сферы их воздействия. Ряд Советов министров союзных республик поставил вопрос о создании единого республиканского банка.

Банки, кстати, перешли на хозрасчет одними из последних. Постановление Совета министров СССР об этом вышло 31 марта 1989 года.

В 1988 году Промстройбанк предпринял попытку ускоренного создания инициативных, в основе своей коммерческих банков, регистрируя их прямо на заседаниях своего правления! Таким образом, в Ленинграде и Москве за год было создано 15 инновационных и 4 акционерных коммерческих банка.

Противники забили тревогу, что произойдет, если все спецбанки начнут учреждать свои банки. Инициативу Зотова притормозили. Вместе с тем спецбанки не любили «чужие» коммерческие банки, начавшие появляться с августа 1988 года.

**Н. В. Гаретовский** свидетельствует: «Создание государственных спецбанков задерживало процесс перестройки банковской системы, тормозило работу вновь создаваемых коммерческих банков. Были известны многочисленные случаи, когда спецбанки и их учреждения на местах, почуяв в нарождавшихся коммерческих банках серьезных конкурентов, тормозили их работу».

Появление новых банков заставило перейти на новую систему расчетов с использованием корреспондентских счетов. Прежняя, на основе МФО, уже не подходила, она слишком напоминала общую фамильную тумбочку, а семья уже развелась, и члены семьи вели самостоятельное хозяйство.

Система расчетов через МФО могла быть эффективной лишь в условиях централизованной системы хозяйствования, в отношениях между филиалами одного банка. Когда началась перестройка банковской системы, начались сбои. Благодаря системе МФО происходило постоянное внеплановое перераспределение денежных средств между специализированными банками, к тому же они смогли автоматически и бесплатно привлекать средства Госбанка и даже предоставлять друг другу ресурсы займы независимо от наличия у них средств! Госбанк же был лишен возможности контроля за деятельностью этих банков.

Неслучайно тогда и появились первые, так называемые фальшивые авизо чисто российский феномен, нигде в таких масштабах не встречающийся. Первые случаи зафиксированы в 1989 году, но особенно активно использовались для мошенничества в особо крупных размерах в 1991 и 1992 годах. Банковские работники, воспитанные в советское время, были уверены в том, что если пришло авизо, значит, придут и деньги. Хищения на сумму 3 млрд долларов во время следствия были подтверждены документально. Но по некоторым оценкам похищено было значительно больше чем 100 млрд долларов.

В первую очередь на межбанковские расчеты перевели все зарегистрированные в установленном порядке коммерческие и кооперативные банки. В 1990 году переведены на расчеты по корреспондентским счетам с отменой расчетов по МФО и те коммерческие банки, которым ранее было разрешено производить операции по МФО. За ними пришла очередь отделений Сберегательного банка СССР. Наконец, с 1 марта 1990 года были переведены на расчеты по корсчетам с учреждениями банков других республик прибалтийские банки. Процесс создания специальных учреждений Центрального банка РКЦ (расчетно-кассовых центров), на которые возложили обязанности ведения корреспондентских счетов и межбанковских расчетов, шел трудно, но, как всегда, интересно. РКЦ стали осуществлять квитование зачет взаимных требований, физические платежи по механизму межфилиальных оборотов. Вначале было принято решение открыть их во всех районах. И ведь в некоторых областях так и сделали! Позже процесс урегулировался и лишние центры расчетов стали закрывать.

Споры о том, было ли создание спецбанков обязательным этапом развития банковской системы нашей страны, будут продолжаться, по крайней мере, до тех пор, пока живы участники тех событий. Однако мне, например, трудно представить, как в 1988 году советская банковская система могла сразу преобразоваться в двухуровневую, не имея для этого никаких предпосылок.

**А. И. Милюков**<sup>1</sup>: «Да, на мой взгляд, создание спецбанков было потерей времени. Но вместе с тем они развалили централизованную систему! С позиции рынка, с позиции разру-

<sup>1</sup> Заместитель заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС.



шения это был колоссальный шаг вперед. За это Зотову следует поставить памятник. А с позиции созидания — спецбанки начали между собой драться, делить здания, кабинеты, клиентов. Экономического эффекта от этого, конечно, не было».

С ним согласен ярый противник спецбанков Н. В. Гаретовский: «Вместе с тем октябрьское постановление положило начало созданию двухуровневой банковской системы, через преобразование в будущем государственных спецбанков в коммерческие банки. Дело шло к рынку, рыночным отношениям. Уже в первой половине 1989 года стало чувствоваться сильное воздействие коммерческих банков на государственные спецбанки. Конкуренции по обслуживанию клиентуры, с точки зрения нарождавшегося частного предпринимательства, они не выдерживали».

Правда, в событиях тех лет, положивших начало глобальным преобразованиям советской экономической системы, некоторые очевидцы усматривают и весьма негативные последствия. Вот, что говорит советник президента СССР тех лет Н. Я. Петраков: «Сейчас большинство специалистов и дилетантов сходятся на том, что рынок на территории Российского государства все-таки создан. Конечно, не совсем цивилизованный, то ли дикий, то ли, наоборот, государственно-монополистический, но, бесспорно, с ярко выраженными элементами криминала и коррупции».

На мой же взгляд, реформаторы, утверждающие, что им все-таки в основном удалось создать рыночную систему, реабилитируя лично себя за «сусанинские» грехи, объективно дискредитируют рынок, его идеологию и философию. Криминальный, коррумпированный рынок — это не рынок, это «жареный лед». В результате реформ страна проделала путь от административно-командной системы к криминально-бюрократической, а отнюдь не рыночной.

Приведу только одно свидетельство царившей внутри правительства реформаторов обстановки (свидетельство человека, находившегося в составе руководящих органов страны). Вот что писал тогдашний министр финансов России Б. Г. Федоров: «К исходу двух месяцев работы в правительстве я с удивлением обнаружил, что никто не представляет, какие финансовые потоки существуют в нашем государстве. Миллиарды льготных кредитов, астрономические суммы раздаются направо-налево. Центральный банк знает одну сторону дела, правительство — другую, свой «уголок» — у парламента».

Именно в этот период многочисленные журналисты и телекомментаторы до небес превозносили «высочайший профессионализм» команды Гайдара в деле реализации политики финансовой стабилизации.

Именно в правительственных коридорах и именно в тот период, о котором пишет Б. Г. Федоров, созрела и была доведена до практического воплощения идея «уполномоченных банков». Этот мощный механизм обогащения частных структур за счет бюджетных доходов был задействован самим правительством. Коммерческие банки улучшали свое финансовое положение (а иногда просто росли как на дрожжах) не в результате удачно избранной политики кредитования инвестиционных проектов, а исключительно в зависимости от степени «близости» к правительственным чиновникам.

Таким образом, создавались условия, прямо провоцирующие процессы коррумпирования. Народу говорили: «Потерпите, трудности с выдачей заработной платы, с уровнем благосостояния — временные. Зато мы создадим рыночную инфраструктуру, хребтом которой будет банковская система. 1998 год показал, что банковская система не создана»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Из книги Н. Я. Петракова «Русская рулетка». М.: «Экономика», 1998.

### Вступление. Раунд второй: 29 секунд, которые потрясли Советский Союз

К распаду СССР в нашей стране до сих пор нет однозначного отношения. Либералы считают этот исторический факт благом. Более консервативные слои населения (в том числе большинство людей старшего поколения) — злом, которое до сих пор не могут простить Ельцину. Молодежь по большей части самостоятельного аргументированного мнения по этому поводу не имеет, поскольку в тот период времени в лучшем случае были в неразумном возрасте. В одном все уверены совершенно точно: это случилось 8 декабря 1991 года, когда Ельцин подписал так называемые Беловежские соглашения. И придворные историографы, и жгучие оппозиционеры, клеймящие «банду Ельцина», готовы в клочья порвать последнюю рубаху, отстаивая эту дату. И совершенно напрасно. Потому что фактически распад СССР произошел на 500 дней раньше. Если быть точным, то на 513 — 13 июля 1990 года. Именно этим числом датируется принятие Постановления Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». И, что небезынтересно, многие из тех, кто проклинает Ельцина за распад страны, в тот день поддержали его и голосовали за роковое решение.

Об этих событиях практически никто из очевидцев не вспоминает! Ну ладно, по воспоминаниям Горбачева и Ельцина экономическую историю изучать нельзя, писали ее люди, далекие от этой науки. А вот почему молчат Л. И. Абалкин, Н. И. Рыжков, подробно рассказывающий об этом периоде предшественник Ельцина в Верховном Совете РСФСР В. И. Воротников, наконец, многочисленные, «писучие» помощники Горбачева?

#### **Не на жизнь, а за деньги**

Для того чтобы понять, что же произошло в тот день и почему, надо вспомнить общую политическую ситуацию в стране в переломный 1990 год. Это был период пика борьбы молодого российского руководства с Центром (так тогда называли правительство СССР). Вся страна разделилась на сторонников и противников Горбачева и Ельцина. Летом 1990 года Ельцин стал Председателем Верховного Совета России. Политическая ситуация кардинально изменилась: основной соперник Горбачева из отставного функционера-бунтаря превратился в государственного мужа. Михаил Сергеевич никак не ожидал такого поворота событий. У Горбачева не хватило духу официально поздравить Ельцина с победой. Это было проявлением слабости с его стороны, и схватка за власть разгорелась с новой силой.

**Николай Петраков**<sup>1</sup>: «В 1988–1989 годах уже можно было купить любого чиновника. Началось растение капиталом. Диктат пропал, и либеральная интеллигенция заголосила про рынок, о котором она имела совершенно дурацкие представления: человек должен быть экономически свободен, нам нужны новые экономические отношения. А рынок — это прежде всего собственность. И бюрократы понимали это лучше, чем любой экономист-затейник со степенью. Они сразу сообразили: нужно, чтобы валяющаяся под ногами госсобственность стала их и чтобы за это ничего не нужно было бы выкладывать».

Противостояние охватило все направления, но наиболее острым оно было в сфере управления финансами. И это имеет свое объяснение.

До лета 1990 года в СССР существовал Госбанк с сетью отделений, доходящих до всех районов страны. Сеть сберкасс работала с населением. Появившиеся в 1988 году три так называемых спецбанка — Промстройбанк, Агропромбанк и Жилсоцбанк, хотя и числились самостоятельными, были фактически подразделениями Госбанка.

Госбанк представлял собой единый расчетно-кассовый центр. Пара сотен созданных за два года коммерческих банков в 1990 году еще были слабы, чтобы играть какую-то роль в экономике страны. Они обслуживали кооператоров, наиболее смелые проводили операции по превращению безналичных денег в наличные. Многие новые российские банкиры не просто были неопытными, но и даже не имели элементарного финансового образования. Они исполняли столь незаметные роли в экономической жизни страны, что их еще даже не стреляли. Это начало происходить гораздо позже. Зато государственные спецбанки имели и профессиональных специалистов, и филиальную сеть, покрывающую всю территорию государства.

Но процесс, как говорили, уже пошел. Вспоминает председатель Промстройбанка **Яков Дубенецкий**: «В это же время форсированными темпами происходило разрушение денежного обращения — из-за снятия всех ограничений на наличный оборот. Помню, как в правительстве буквально топтали первого заместителя министра финансов Владимира Георгиевича Панскова за то, что он предложил немного увеличить налоги на кооперативы (они составляли несколько процентов). А как было: в магазинах покупали мясо по 2 рубля и продавали шашлыки по 25 рублей — при этом еще и не платили налоги».

В феврале того же года управляющий делами ЦК КПСС Николай Кручина написал секретную записку своему руководству о необходимости принятия мер по сохранению партийного имущества. Достоинством гласности стала записка заместителя Горбачева по партии Владимира Ивашко «О неотложных мерах по организации коммерческой и внешнеэкономической деятельности КПСС», датированная 23 августа 1990 года.

В марте выходит союзный закон о собственности, впервые заговорили об акционерных обществах. Соответствующее постановление Совмина под № 595 вышло в конце мая. Тогда же (10 июля) было принято постановление о превращении в акционерное общество Жилсоцбанка. Проводилось акционирование Промстройбанка и Агропромбанка. Таким образом, правительство СССР предполагало сохранение их структуры и задействовало экономические рычаги для сохранения единого государства.

Вспоминает **Людмила Зайцева**<sup>2</sup>: «Приходит указание, чтобы мы срочно собрали всех своих клиентов и сказали им: отныне вы — акционеры банка, его владельцы. Предприятия

---

<sup>1</sup> Помощник президента СССР. Здесь и далее должности лиц указаны в соответствии с занимаемыми ими постами на тот период времени. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Руководитель Курского отделения Жилсоцбанка.

обязаны были стать инвесторами «своих» банков. Замечательно, что почему-то предприятия, органы управления на местах восприняли это указание как прогрессивное, как движение вперед после застоя. Нашим соотечественникам всегда был свойственен революционный романтизм. Раз смена — значит, это хорошо, и все голосуют «за». Никто не думает об издержках...»

**Николай Петраков:** «В январе 1990 года я помогал Горбачеву готовиться к поездке в Литву, к Бразаускасу. И предлагал сразу пресечь все разговоры о республиканской собственности. Большой театр кому принадлежит? Это вопрос не собственности, а финансирования. Другое дело — акционерные компании. Я агитировал Горбачева создавать транснациональные компании. Акционировать рижский ВЭФ и контрольный пакет оставить в Москве. И уйдет от вас Латвия, или не уйдет — собственность уже транснациональная, по всем международным правам. А то сейчас таллинский порт, который строила вся страна, — эстонский. Но Горбачев это не воспринял, так как вообще плохо понимал, что такое акционирование».

Акционерные (негосударственные) союзные банки, если бы они были созданы, сломать или расчленить, а уж тем более присвоить было бы гораздо сложнее. И это совершенно не устраивало российскую элиту. Дело было не только в желании прихватить себе кусочек чего-нибудь, но и в том, что на стол российской власти попадало лишь то, что ей отписывало союзное правительство. А власть без денег — это фикция, как ее ни называй. И пока деньги оставались у Горбачева, победить его было невозможно. Правда, сам Горбачев, как считают участники этой истории, плохо понимал, что такое акционирование, поэтому предпочитал договариваться о «нормальных рабочих отношениях».

«Как ни парадоксально, — продолжает Н. Я. Петраков, — но большой вред принес в этом вопросе государственный Леонид Иванович Абалкин, первым провозгласивший необходимость разделения собственности на федеральную, республиканскую и муниципальную. Это была огромная ошибка. Я ему объяснял, что собственность может быть либо общественной, либо частной — и других нет».

Пробный шар запустила Украина, выдвинув в 1990 году проект выпуска своих «державных грошей». Им оперативно и обоснованно ответили, что в единой экономике разные деньги существовать не могут. В целях, как тогда говорили, «коренной перестройки кредитной и банковской систем» в мае должен был быть принят Указ Президента СССР «О неотложных мерах по перестройке банковской систем».

Ход событий не устраивал российские власти! Началась яростная кампания против Центра, названного «черной дырой», пожирающим российские деньги.

Валентин Павлов оправдывался, что Центр в реальности «продал» меньше 1% бюджета (3 млрд из 350 млрд рублей). И действительно, он состоял из 113 министров, имевших по 5 замов. С членами коллегий, чиновников высокого ранга набиралось всего-то 2–3 тысячи. Если дойти до уровня Советов всех уровней наберется полмиллиона бюрократов. Несомненно, меньше, чем сейчас!

Однако 12 июня была провозглашена независимость России.

### Резерв российского командования

Первое, что надо было сделать, чтобы противостоять экономическому Центру, — сформировать команду из знающих и толковых специалистов, которые бы начали работать над документами по отъему собственности у СССР.

**Валерий Скрипченко**<sup>1</sup>: «В июне 1990 года мне позвонил Сорвин<sup>2</sup> и говорит: “Слушай, в Москве началась приватизация специализированных государственных банков чиновниками правительства СССР. Надо что-то делать. Потому что, пока мы будем реализовывать наши планы, станет поздно. Основные банки будут приватизированы”. В ближайший приезд в Москву я сразу пришел к Ельцину и передал ему озабоченность земляка. У меня к Ельцину тогда вход был свободный. Борис Николаевич выслушал и говорит: “Готовь постановление!” Но легко сказать: подготовить постановление! Для этого нужны специалисты. Я позвонил Олегу Тарасову (руководителю Российской республиканской конторы Госбанка) и говорю: “Назовите мне, пожалуйста, 15 лучших банкиров России”. Он мне назвал. Я позвонил Сорвину (он в то время был мой главный банковский советник) и его тоже попросил назвать 15 лучших. Потом сложил оба списка. Отобрал тех, которые попали в оба, то есть ценились и Москвой, и периферией. Значит, действительно хорошие люди. Так была сформирована рабочая группа по разработке Постановления Верховного Совета России “О банках России”. И мы начали писать».

В команду вошли руководители региональных контор Госбанка и некоторые особо продвинутые владельцы коммерческих банков из регионов. И те и другие к тому же были обижены на союзное московское руководство.

**Владимир Рассказов**<sup>3</sup>: «Мы понимали, что участвуем в революционном процессе. Идет смена государственного и общественно-политического строя! Все — от составления списков до приглашения — было личной моей инициативой, не согласованной ни с кем. Госбанк СССР в то время уже выражал к нам снисходительное презрение и на контакты с нами — “выскачками” — не шел. Они, дескать, мэтры, и не нам, дескать, всякой шелупони, таким серьезным делом заниматься!

Председатель Союза промышленников и предпринимателей Аркадий Вольский, который всегда был сторонником В. В. Геращенко, однажды с большой трибуны заявил о нас как о людях, которые не отличают дебет от кредита. Но мы на эти выпады внимания не обращали».

**Георгий Джавашвили**<sup>4</sup>: «В жаркий полдень 12 июня получаем известие: только что принято постановление Верховного Совета СССР об акционировании спецбанков... Мы прекрасно понимали, чем грозит это независимости банков Российского государства. Ах, они так — тогда давайте создавать Государственный банк Российской Федерации!

Я сидел ошалевший: вот пробил час. Государственный банк Российской Федерации — это же надо! Валера как депутат-свердловчанин связывается с Ельциным. Ельцин дает команду: мужики, в шесть часов вас ждет Силаев, а в девять часов — ко мне. Все — вперед, поехали! И вот мы, человек семь, садимся в старый инкассаторский ГАЗ-53 и едем в Белый дом, на Краснопресненскую набережную.

Рождалось все спонтанно. Сидели часов до двух ночи. После разговора с Силаевым Ельцин уже не сомневался в необходимости создания Государственного банка России. В принципе все было решено в тот же вечер. Надо срочно писать записку на утверждение Верховного Совета Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Зам. председателя подкомитета по банкам Комитета Верховного Совета РФ по бюджету и налогам.

<sup>2</sup> Начальник Свердловской областной конторы Госбанка.

<sup>3</sup> Председатель подкомитета по банкам Комитета Верховного Совета РФ по бюджету и налогам.

<sup>4</sup> Председатель Форум-банка из Челябинска.

Написали мы за ночь обоснование, записку для Верховного Совета. Наутро ее откорректировали, отпечатали, а внизу — все наши фамилии! Юрий Агапов (председатель Кредо-банка) волнуется: а нас потом не расстреляют? Отдельно там было о создании Государственного банка Российской Федерации. Это была грандиозная бомба! Очевидно, с этого дня началась история зарождения самостоятельной российской банковской системы».

**Дмитрий Курилов**<sup>1</sup>: «9 июля 1990 года управляющий Российской республиканской конторой Госбанка Тарасов вызвал шестерых начальников областных управлений Госбанка: А. В. Бездольного (Калинин), В. В. Рудько-Селиванова (Приморье), Т. А. Пигалову (Рязань), С. В. Сорвина (Свердловск), К. Б. Шора (Москва) и меня. В кабинете присутствовали кроме Тарасова два депутата Верховного Совета РСФСР — В. В. Скрипченко и В. П. Рассказов. Разговор начал Скрипченко сообщением о том, что Борис Николаевич Ельцин поставил вопрос, как нам создать собственную российскую банковскую систему, как вывести из подчинения союзного Госбанка Российский республиканский банк.

Во второй половине дня поступило указание срочно отправиться всем в Дом правительства. Первая встреча состоялась у Хасбулатова, следующая — у Явлинского. Кстати, сильной разницы позиций у Хасбулатова и Явлинского я не заметил, оба были озабочены действиями Центра и искали пути увеличения самостоятельности российских структур, но Хасбулатов вел разговор напрямую, а Явлинский осторожничал, задавал нам много вопросов, наводя нас на ту же мысль».

Очень характерная деталь: одни из участников «заговора банкиров» принимали в нем участие с самого первого дня, других же подтаскивали в последний момент. Скорее всего, чтобы, с одной стороны, не было преждевременной утечки информации, а с другой — чтобы они придали коллективный характер заранее сформулированному и преподнесенному им практически готовым решению.

К 12 июля текст проекта постановления фактически был готов. Он начинался с преамбулы: «Существующая система банков является полностью принадлежностью Союза ССР, подчинена правительству СССР и в своей деятельности нацелена на реализацию политических и экономических мер союзных органов. В последнее время принимаются ускоренные шаги к трансформации банков, их структурных подразделений, к законодательному закреплению монополии банков в руках союзных органов власти».

Но главной ударной силой документа было предложение «немедленно принять постановление Верховного Совета РСФСР о передаче всей действующей на территории РСФСР сети банков и их учреждений в ведение и собственность Российской Федерации». От российского правительства документ завизировали тогдашний министр финансов Борис Федоров, Григорий Явлинский как зампред, курирующий финансы и экономику, и премьер России Иван Силаев.

Все было готово к штурму, который Ельцин назначил на следующий день. О чем некоторые участники «заговора банкиров» и не догадывались, полагая, что впереди у них еще много времени для совершенствования документов. И хотя решение буквально висело на волоске, будущий первый российский президент не оставил никаких сомнений в том, кто в доме хозяин.

<sup>1</sup> Управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР.

Руслан Хасбулатов<sup>1</sup>: «Создавая банковские институты, мы не стремились создавать свой собственный эмиссионный центр, проводить какую-то «особую» финансовую политику и т. д. Однако мы имели право и стремились создать собственные финансовые институты, опираясь на которые, стали бы реально влиять на ситуацию и координировать ее, в том числе в регионах Российской Федерации. Если коллеги из Союза не согласны с нашим проектом решения, то надо дискутировать и обсуждать его на уровне специалистов, а не отвергать заранее на базе известного изречения: «Не ваше дело!» Нельзя нас, российскую власть, игнорировать, как было до этого!

Мне не сложно было убедить Ельцина в принятии нужных решений в направлении такой политики. На этом этапе (летом 1990 года) я даже убедил его, что нам нужен координирующий центр в лице союзных структур и мы не должны требовать их «демонтажа» (как этого добивались некоторые его советники).

Причина появления в последний день заседания Верховного Совета (13 июля 1990 года) проекта постановления о создании Центрального банка РСФСР не была непосредственно связана с очередным обострением противоречий между Ельциным и Горбачевым, как это принято думать. В этой связи отмечу: лично я, понимая, что от бесконечной конфронтации двух лидеров проигрывают все, проигрывает страна, пытался сблизить их позиции и находить совместные решения по конкретным проблемам. По моим планам вышеупомянутое постановление Верховного Совета РФ о создании Центрального банка должно было быть принято не в последний день работы Верховного Совета, со скандалом на весь мир, а осенью, более спокойно, в соответствии с нашим общим планом».

### **Это есть наш последний и решительный бой**

Валерий Скрипченко: «Обсуждение назначили на субботу, 13 июля. Это было последнее заседание Верховного Совета перед отпуском Ельцина. Заседать должны были полдня, после он улетал в Прибалтику, его уже самолет ждал. Неожиданно в день заседания меня вызывает Явлинский. Мы с ним сели за стол, он и говорит: “Забери свое постановление!” Я удивился: “Почему?” Отвечает: “Потому что мы сейчас готовим более широкое постановление. В нем расширим перечень того, что мы у СССР отбираем”. Я говорю: “Я у Силаева был вчера в 9 вечера. Он ничего мне не сказал! Когда вы успели договориться? У меня в зале специалисты сидят, все готово. Опять же везде есть ваши подписи”. Он отвечает: “Так надо: делать постановление шире. В нем должна идти речь и о промышленности. Ваше постановление предупредит союзные власти о нашем замысле. Мы их этим постановлением вспугнем!” Позвали Хасбулатова. Но он так ничью сторону и не принял.

А Явлинский в это время нашел в нашем документе ошибки и сделал серьезные, грамотные замечания по нашему проекту постановления. Я понял, что он прав, и признал ошибки. Григорий Алексеевич меня предупреждает: “Если ты выступишь, то я у всех микрофонов своих людей поставлю — Геращенко, Тарасова, сам встану. В зале ведь нет других авторитетных профессиональных банкиров. Никто из депутатов не разбирается в этом документе. А мы все выступим. Раздолбаем тебя, безграмотность постановления покажем. Поэтому лучше не вылезай”.

---

<sup>1</sup> Председатель Верховного Совета РФ.

Что делать? Я собрал несколько человек. Поставил задачу. Исправленный документ должен был вновь пройти четыре службы Верховного Совета. В обычных условиях на каждую сутки требовалось. Но у меня были хорошие отношения с аппаратом ВС. И поэтому я в течение часа всех обошел, бумаги отредактировал, завизировал, размножил. К двум часам успел. Во время этого кросса мне попался на пути депутат Ткачев. “Я тебя поздравляю!” — говорит. Я удивился: “С чем?” А он отвечает: “Твое постановление приняли”. Затем меня позвали к Явлинскому. Я беру банкиров, и мы идем в правительственное крыло, к Явлинскому. Григорий Алексеевич сидит злой, обматерил наших банкиров за ошибки и обращается ко мне с упреком: “Что же ты пользуешься хорошими отношениями с Борисом Николаевичем для продвижения неграмотных документов?” Но я отвечаю, что с Ельциным не разговаривал. Затем спрашиваю: “Что в документе безграмотного?” — и даю ему новое постановление. Когда он узнал, что я успел за это время сделать, рассмеялся и рассказал, как там было.

А было там весьма интересно. Борис Николаевич Ельцин в тот день продемонстрировал свое умение выстраивать тактику работы с парламентом так, что ему мог позавидовать самый прожженный интриган».

**Виктор Рудько-Силиванов**<sup>1</sup>: «13 июля был последним днем заседания Верховного Совета перед летними каникулами. Вопрос должны были слушать первым, но по каким-то причинам рассмотрение откладывали. В зале появился Иван Степанович Силаев, потом Виктор Владимирович Геращенко. Председатель Госбанка СССР хотел выступать в прениях, но почему-то ушел, не дождавшись нашего вопроса. Ушел из зала и Силаев. Как оказалось, им сообщили, что вопрос о Госбанке не будет рассматриваться.

Около 12 часов нас пригласили в большой кабинет, находящийся рядом с залом заседания. Там уже были Хасбулатов, Воронин и Явлинский. И Руслан Имранович нас спрашивает: “Что будем делать с законом?” Мы удивились такой постановке вопроса, было ведь решение — принимать! “Если вы хотите управлять процессом, если хотите, чтобы ваши указания выполнялись, то закон должен быть принят!” — предъявил я последний аргумент. А перед перерывом новую версию постановления мы подготовили. Не успев размножить, передали ее в президиум. Ельцин предложил принять его. Борис Федоров стал возражать, говоря, что у него есть более важные проекты по денежному обращению, и предложил обсудить их. Ельцин отверг это предложение».

**Константин Шор**<sup>2</sup>: «На следующий день нас вызвали на заседание Верховного Совета. Мы находились за кулисами, дорабатывали текст. К нам присоединился Г. Г. Матюхин<sup>3</sup>. Посетил нас и Г. А. Явлинский, заявивший, что мы занимаемся “чушью”. Надо признать, что его рыночные взгляды в то время считались значительно более рыночными, чем у авторов нашего закона. И его слова о том, что нельзя заниматься реформированием банковской системы, пока страна не определится с собственностью, сейчас я считаю, были абсолютно правильными».

**Дмитрий Курилов**: «13 июля утром нам было велено приехать в Верховный Совет на заседание. Появился В. В. Геращенко и вместе с И. С. Силаевым сел в первый ряд. Виктора Владимировича позвал Тарасов, он мне признался, что накануне заседания не спал

<sup>1</sup> Управляющий Приморской краевой конторой Госбанка СССР.

<sup>2</sup> Управляющий Московской конторой Госбанка СССР.

<sup>3</sup> Председатель правления Госбанка РСФСР с августа 1990 года.



всю ночь, думал, что же будет. Вопросы эмиссии, деньги, резервные фонды — все было тогда в союзном Госбанке. Как повернуть такую махину!

Тем временем рассматривались вопросы, не относящиеся к банкам. Наше постановление в повестку дня не попало. Силаев и Геращенко первый ряд покинули. Виктор Владимирович вначале затерялся на боковом балконе среди прессы, а через некоторое время, потеряв терпение, вообще ушел с заседания.

И вот объявляют окончание заседания, а оно должно было быть последним в сессии, после депутаты разъезжаются на каникулы. И в этот момент Ельцин (а он мастак в этих вопросах) обращается к залу: “Одну минуточку, еще один вопрос”. Зал в замешательстве. Борис Николаевич продолжает: “У нас работала группа крупных специалистов по реформированию банковской системы. Они подготовили постановление. Проект вам роздан”. Кто-то из депутатов попытался возразить: “Вопрос сложный, его надо обсудить, проработать”. Но он тут же был одернут Борисом Николаевичем: “Нет необходимости обсуждать, все уже проработано”. Появился Воронин<sup>1</sup> и предпринял попытку выйти на трибуну и вступить в дискуссию. Ельцин его решительно остановил: “Садись!”

Те, кого Явлинский расставил у микрофонов, к тому времени уже разошлись, а как констатирует один из участников той истории: “Когда Ельцин так сказал, кто решится выступить и сказать, что постановление это дерьмовое?”

Впрочем, нюансы касались не только выбора времени. Ведь сохранить в тайне деятельность рабочей группы было невозможно. И руководство РСФСР нашло пряник для тех, кто мог выступить против нужного ему решения».

**Юрий Трушин**<sup>2</sup>: “Помню, как мы, представители всех спецбанков, 13 июля пришли на заседание Верховного Совета. С нами был и председатель правления Госбанка СССР Геращенко. Узнали мы о рассмотрении важного вопроса, касающегося банков, буквально накануне. Проникли в зал по пригласительным билетам нашего российского филиала. Я пришел как эксперт.

Выступить с единой позицией мы очень просили Тарасова, возглавляющего тогда Российскую республиканскую контору Госбанка СССР<sup>3</sup>. Однако он отказался. Нам нужен был представитель российской банковской структуры, мы-то были союзные. И нас на дух не переваривали. В результате решили, что от банкиров выступит Николай Лихачев. Передали в президиум Ельцину записку с просьбой предоставить слово. Однако в планы Бориса Николаевича это не входило. Он прочитал и скомкал записку, не зачитав ее.

Все было сделано очень четко и заняло секунд 17! В конце заседания Ельцин сказал примерно следующее: “Есть еще один вопрос на рассмотрение. Вопрос проработан, и я считаю, что за него надо проголосовать”. И все! Ни одного голоса “против” не было.

Аграрники и коммунисты, которых мы поднимали на борьбу, промолчали. Перед этим, буквально 15 минут назад, решением Верховного Совета была списана ссудная задолженность с сельскохозяйственных предприятий. Не помню точной суммы, но на десятки миллиардов долларов. Депутатов купили, и они после этого сидели в благостном состоя-

---

<sup>1</sup> Председатель комиссии ВС РСФСР по бюджету.

<sup>2</sup> Зампредседателя Агропромбанка СССР.

<sup>3</sup> Получается, что они не знали, что Тарасов был одним из авторов проекта. — *Прим. авт.-сост.*

нии. Я потом спрашивал Харитонову, лидера аграрников, чего же он голосовал за такое решение. И он мне честно ответил: «Самостоятельность финансовая, банки... Непонятно мне это. А списание долга ясно и близко!»»

### «Есаул, есаул, что ж ты бросил коня?»

Однако последнее слово оставалось все еще за руководством СССР. Незадолго до описанных событий президент СССР получил от съезда народных депутатов чрезвычайные полномочия, которые позволяли ему отменять или приостанавливать действие любых законов республик СССР, которые противоречили общесоюзному законодательству. Мало кто сомневался, что Горбачев отреагирует адекватно ситуации.

Госбанк СССР во главе с Геращенко во всяком случае исходил именно из этого, когда готовил проект президентского указа, отменявшего постановление ВС РСФСР. На совещание у Горбачева по этому вопросу, как вспоминал Валентин Павлов, бывший тогда министром финансов СССР, председатель союзного правительства Николай Иванович Рыжков не пошел, а защиту указа поручил ему. Хасбулатов, возглавлявший российскую делегацию, заявил, что полностью согласовал с Ельциным свою позицию — с имперскими замашками Центра покончено раз и навсегда. Горбачев же, по воспоминаниям Павлова, взял себе на вооружение выражение «имперские замашки», упрекнул Геращенко в нежелании перенимать «мировой опыт» и покинул совещание, бросив на прощание: «Ладно, вы тут сами без меня решите, у нас ведь демократия!»

Немногим позднее Геращенко сообщил Павлову, что президент СССР не воспользовался своим правом и отказался подписывать указ.

До Фороса (ГКЧП в августе 1991-го) оставался год, до Беловежских соглашений еще больше, но, отказавшись от борьбы, Горбачев фактически уже предрешил судьбу государства. **Константин Шор:** «После того как прозвучало, что рубль имеет границы, государство под названием СССР фактически прекратило свое существование».

7 августа председателем Госбанка РСФСР был назначен Георгий Матюхин.

**Георгий Матюхин:** «Первая наша задача состояла в том, чтобы разбить три банка-супермонополиста и создать на основе их филиалов сеть коммерческих банков. Экономика страны была монополизирована, и я понимал, что если мы разрушим монополию банковской системы, то это поможет демонополизации в других сферах. Это была стратегическая задача».

**Николай Петраков:** «Началась пещерная драка между Госбанками. Геращенко (Госбанк СССР) ограничивал денежную массу, а национальные банки действовали безответственно с точки зрения кредитно-денежной системы, выдавая ничем не подкрепленные кредиты. Тогда же появились первые денежные суррогаты, выпускаемые республиками. Денежная система стала разваливаться. Причем Горбачев, по большому счету, не понимал, что происходит. Когда его предупреждали, он соглашался, но не предпринимал никаких шагов».

Несколько стычек произошло в августе 1990 года между Горбачевым и Ельциным по поводу золотого запаса и того, кому Якутия должна ссыпать свои алмазы. Борис Николаевич понимал в экономике еще меньше, чем Горбачев, и поэтому подсовывал на переговоры Хасбулатова. Золото, валютный резерв были для Горбачева символом, а то, что и без этого резерва его могут раздеть, он не понимал».

## Танцуют все

И началась вакханалия. Это позже, когда Ельцин уже был обременен полной властью, прозвучал знаменитый тезис о том, что «демократия — это не вседозволенность».

**Яков Дубенецкий**<sup>1</sup>: «Было решено закрыть головные конторы спецбанков, заставить под дулами пистолетов филиалам превращаться в самостоятельные банки. Это было глупостью. В стране крупным предприятиям требовались для работы, в первую очередь для кредитования, крупные банки. Зачем их было разрушать?»

Я дал указание своим подчиненным не выполнять указаний Ельцина и Хасбулатова, т. к. мы союзная структура. Долго мы воевали, но сила была за ними. Вызывался руководитель нашего филиала в ЦБ, и ему приказывали — либо ты прекращаешь работать вообще, либо превращаешься в самостоятельный банк».

**Вячеслав Захаров**<sup>2</sup>: «За оставшееся до конца 1990 года время Госбанк РСФСР организовал повальное акционирование подавляющего большинства филиалов спецбанков. Уставы поспешно создаваемых на их базе коммерческих банков писались и регистрировались по несколько штук в день. Где уж тут было думать об экономической целесообразности организации, перспективах банков, “выпекаемых” со скоростью пончиков.

По существу, это означало проведение очередной кампании, которых в нашей стране и раньше было немало. Если когда-то крестьян загоняли в колхозы, то теперь всех банкиров — в коммерческие банки. На 1 апреля 1992 г. в России было 1414 банков, из них 767, или 55%, создали на базе бывших спецбанков, в основном в конце 1990-го».

**Людмила Зайцева**<sup>3</sup>: «Постановление о коммерциализации было очень жестким: до 1 октября упразднить российские спецбанки. Не было даже принято во внимание, что при этом нарушалось трудовое законодательство, по которому следовало предупредить людей за два месяца о предстоящем увольнении. По-революционному махнули пашкой — и баста! Вызвали нас в Москву. Представитель Верховного Совета РСФСР, который курировал банковскую систему, Рассказов, собрал на Житной улице представителей спецбанков всех регионов России, центрального аппарата Российского банка, Госбанка СССР. Рассказов разве что ботинок не снял и “кузькину мать” нам не показывал!

Но кулаком стучал: “Кто не коммерциализируется до 1 октября, мы всех утопим в крови народа!” Цитирую дословно, у меня записано».

**Валерий Скопинцев**<sup>4</sup>: «Это было в двадцатых числах октября 1990 года. Здание Центрального банка на Житной, что рядом с Октябрьской площадью, было чем-то похоже на Смольный в период Октябрьской революции: Ленин входит в Смольный и видит: тут рабочие ополченцы спят, обнявшись с винтовками, там сгруппировались матросы, опоясанные пулеметными лентами, а навстречу бежит солдат с котелком в руке в поисках кипятка... Сюда, на Житную, 12, как в Мекку, стекался отовсюду российский люд, жаждущий утвердить свои коммерческие интересы на ниве банковского дела. Очереди, толпы, все бегали по кабинетам с уставами: тут их проверяет юрист, здесь — бухгалтер, там — кто-то еще. Не у всех все было гладко. И они куда-то звонили, что-то выясняли, спорили, и, ус-

---

<sup>1</sup> Председатель Промстройбанка СССР.

<sup>2</sup> Зампредседателя Госбанка СССР.

<sup>3</sup> Руководитель Курского отделения Жилсоцбанка СССР.

<sup>4</sup> Начальник Воронежского областного управления Жилсоцбанка СССР.

тав от повседневных бдений, одни дремали на столах, другие что-то жевали, а некоторые, не мудрствуя, на стульях предавались объятиям Морфея. Интересная деталь: все мы привезли свои уставы, которые обсуждались на общих собраниях акционеров или пайщиков, а их приказали выкинуть в корзину. Сказали, что наши уставы им читать некогда. Дали нам заготовленный текст устава (болванку), мы вписали в оставленные пробелы названия банков, адрес, сумму капитала и отдавали на проверку. Названия менялись на ходу. Мой коллега из Смоленска назвал свой банк “Феникс”, а ему сказали: “Феникс” уже есть, меняй!” Он пытается объяснить, что он не вправе это сделать, потому что так собрание решило. А ему: “Тогда откатывайся назад, собирай новое собрание и переименовывай”. Из двух зол он выбирает наименьшее — зачеркивает “Феникс” и пишет: “Днепр”. Мой земляк из Воронежа ехал регистрировать “Меркурий”, а вернулся с “Коопбизнесом”». Новорожденные коммерческие банки с первых дней столкнулись с массой проблем. Поскольку новая система создавалась росчерком пера и безальтернативно, вчерашние клиенты государственного банка автоматически становились клиентами коммерческого банка, за исключением бюджетных организаций, которые могли обслуживаться в ЦБ. И они приходили в коммерческие банки со своими безрадостными атрибутами — огромной ссудной задолженностью бывшим спецбанкам. Ведь к тому времени предприятия были обеспечены оборотными средствами в среднем на 30%. Остальное замещалось кредитом. Но когда собственность банков отделилась от собственности клиентов, то, как сказал бы принц Гамлет, «распалась связь времен». Коммерческие банки уже не могли продолжать кредитные отношения такими, какими они были в условиях государственной собственности. А незащищенность банков открыла к тому же двери перед криминалом. Но самое главное заключалось в том, что в результате «спецоперации», которую можно назвать «заговором банкиров», СССР остался без финансов и лишился реальных экономических рычагов воздействия на республику. Счет остатка его жизни пошел на дни.

Михаил Семенович  
**Зотов**

## **Коммерциализация банков — вплоть до «партизанских» методов**

### **Чтобы все остальные министры на пузе приползали**

Банковская система консервативна по самой своей природе. Это и не может быть иначе, поскольку в банке сходятся все элементы сложнейшего механизма денежно-кредитного обращения, дающего жизнь народному хозяйству страны. Даже относительно небольшие структурные перестройки в банковской сфере вызывают в экономике явления, направление и масштаб которых порой бывает трудно предсказать. Поэтому всякое реформирование банковского сектора требует весьма углубленного предварительного изучения и постепенности, этапности проведения планируемых мероприятий.

Всю сложность структурных перестроек в банковской сфере я ощутил на собственном опыте еще в 50-х годах, когда, будучи заместителем председателя правления Госбанка СССР, принимал самое активное участие в подготовке решения Совмина об образовании Банка Российской Федерации. До этого такого банка не было, что не только создавало неудобства для российских областей, которые напрямую были связаны с правлением Госбанка СССР, но и являлось определенным нарушением конституционных норм.

Таким образом, мне на практике была знакома и предварительная работа по изучению вопроса о структурной перестройке банков, и последующая организационная работа, поскольку после состоявшегося в 1959 году решения об учреждении Стройбанка СССР мне же и было поручено его возглавить.

Современную реформу банковской системы нельзя рассматривать в отрыве от контекста реформирования всей системы народного хозяйства. Потребность в таком реформировании, в предоставлении предприятиям большей свободы действий, больших возможностей для инициативы назрела уже давно. Первая попытка осуществить подобную трансформацию была предпринята еще в 60-е годы в рамках так называемой «косыгинской реформы». К сожалению, многие высказывавшиеся тогда весьма плодотворные идеи не удалось провести в жизнь.

Когда с началом перестройки была создана Комиссия по организации хозяйственной реформы, мне как председателю правления Стройбанка СССР было ясно, что любое реформирование промышленности в сторону

развития хозрасчетных, а тем более рыночных, товарно-денежных отношений между предприятиями будет связано с перестройкой системы инвестиций, кредитования и, таким образом, — с необходимостью перестройки существующей банковской системы.

Вопрос этот требовал весьма тщательной предварительной проработки, и мы в Стройбанке занялись этим. В основе лежало изучение зарубежного опыта банковского дела как в индустриально развитых капиталистических странах, так и в странах, осуществляющих переход к рыночным принципам хозяйствования. За короткий период с 1985 по 1987 год делегации Промстройбанка посетили 15 стран, встречаясь с банкирами и финансистами, собирая и обобщая информацию по организации банковского дела и кредитно-денежного обращения.

Особенно нас заинтересовал опыт Китая, приступившего в то время к началу осуществления широкомасштабной экономической реформы. Я написал письмо нашему послу в КНР Олегу Александровичу Трояновскому, в котором попросил его организовать нам встречи с китайскими банкирами, особенно с банкирами Строительного банка Китая, сходного по своей организации со Стройбанком СССР.

Поездка оказалась весьма плодотворной. Мы посетили особый экономический район, имели десятки встреч с банкирами и руководителями предприятий в провинции и в Пекине, беседовали с заместителем председателя Совета министров, который был заместителем председателя комиссии по экономической реформе Китая.

Интересный сравнительный материал о разнотипных банковских системах мы привезли из ГДР и ФРГ. Весьма полезным оказалось знакомство с организацией банковского дела в Италии. Мы не ограничивались поездками. В тот период при активнейшем участии Николая Максимовича Голованева нам удалось собрать, систематизировать и обобщить большой объем информации по банковским системам США, Франции, Англии. Особое внимание уделили истории становления и развития Федеральной резервной системы США с 1913 года по наше время.

Обидно было видеть, встречаясь с работниками нашего Внешторгбанка, знакомясь во время поездок с работой совзагранбанков, что сотрудники этих финансовых учреждений, имея большие возможности знакомиться во всех деталях с постановкой банковского дела и практикой кредитно-денежного обращения в странах с рыночной экономикой, к величайшему сожалению, не уделяли этому должного внимания, ограничиваясь выполнением сравнительно узкого круга своих непосредственных служебных обязанностей.



**М. С. Зотов**

**1973–1987**

Председатель правления  
Стройбанка СССР

**1987–1990**

Председатель правления  
Промстройбанка СССР

В то же время опыт целого ряда стран мог быть весьма эффективно использован для реформирования нашей банковской системы. На меня, например, сильное впечатление произвела банковская система Японии. Вообще к японским банкирам и финансистам я отношусь с большим уважением. Ведь японцы за послевоенный период раз шесть проводили реформу своей банковской системы. Между прочим, в свое время, где-то в начале 80-х годов, они приезжали к нам, именно в Стройбанк СССР изучать наш опыт планового кредитования. Интересно, что те элементы банковского дела, которые они утвердили в своей банковской системе, взяв за основу наш опыт, существуют в ней и в настоящее время.

В Японии не боятся слов «регулирование», «планирование». Существующая у них комиссия государственного планирования экономики по численности работающих в ней специалистов не уступала нашему Госплану. Эта комиссия существует и сейчас. Другое дело, что все это планирование велось на основе существования рыночных отношений между фирмами, предприятиями и банками, ну и конечно между самими банками. Именно это мы хотели сделать и у нас. Мы видели цель реформы не в ликвидации Госплана, а в его трансформации в орган стратегического планирования.

Потребность в конкретной разработке путей реформирования нашей банковской системы назревала по мере продвижения работы комиссии по экономической реформе. Создавались нормативы, связанные с переводом предприятий на полное самофинансирование. Мне как участнику комиссии было поручено проработать расчетную сторону этого процесса. Задача была очень непростая. С одной стороны, следовало обеспечить предприятиям возможность рассчитываться с государством и друг с другом таким образом, чтобы они могли планировать и получать, то есть зарабатывать прибыль, достаточную для обеспечения расширенного воспроизводства, с другой — необходимо было при этом учитывать стратегические задачи, которые ставились перед народно-хозяйственным комплексом в целом и перед каждой из отраслей в частности общим планом экономического развития.

Хочу заметить, что эта задача — развернуть всю экономику от утвердившегося за десятилетия затратного планирования к опоре на реальное товарно-денежное обращение, была поставлена еще Андроповым. С его приходом к руководству страной стало больше внимания уделяться проблемам экономического и социального развития. Андропов предложил экономическому отделу ЦК, возглавляемому в ту пору Н. И. Рыжковым, выслушать всех руководителей экономических органов. Чтобы каждый из нас дал собственную оценку создавшемуся положению в экономике, и высказал свой взгляд на ее дальнейшее развитие. Министр финансов В. Ф. Гарбузов и его первый заместитель В. В. Деменцев принимались лично Юрием Владимировичем. Я присутствовал на совещании в Политбюро, когда Юрий Владимирович, обращаясь к тогдашнему министру финансов Василию Федоровичу Гарбузову, образно разъяснил ему

суть этого поворота. Вы должны так поставить работу своего министерства, сказал он, чтобы все остальные министры на пузе к вам приползали, выпрашивая бюджетные средства финансирования.

С 1 января 1984 года в порядке эксперимента комбинаты, заводы и фабрики двух союзных министерств (тяжелого и транспортного машиностроения и электротехнической промышленности) и трех республиканских (пищевой, легкой и местной промышленности) Украины, Белоруссии и Литвы перевели на хозрасчетные отношения. Банкам поручили создать нормативы, связанные с переводом предприятий на самофинансирование.

Предприятия названных министерств, впервые за всю многолетнюю историю советской экономики, получили самостоятельность в нормировании планов, фондов развития производства и заработной платы. Политбюро ЦК КПСС образовало Комиссию по экономической реформе, которую возглавил председатель Совета министров Николай Александрович Тихонов. В ее состав вошли руководители Госплана, министерства финансов СССР, Государственного банка страны, Стройбанка, ученые-экономисты.

Я принимал участие в работе Комиссии. Членам Комиссии она виделась в дальнейшем отходе от жесткого централизованного управления экономикой. Нельзя было больше все «тащить» в Центр, здесь все планировать вплоть до производства каждой вилки-ложки, кастрюли или сковородки, сюда забирать все средства и затем распределять их. Центр, по мнению большинства членов Комиссии, должен был определять только стратегию развития экономики, а все остальные функции постепенно передавать непосредственно хозрасчетным главам министерств и предприятиям. Все взаимоотношения должны были строиться на договорных началах. Но одновременно необходимо было усиливать ответственность за решение социальных проблем, удовлетворение нужд населения. Мы считали, что Центр может и должен создавать для предприятий условия для повышения производительности труда, обеспечения хороших зарплаток.

### **Июльская реформаторская весна**

Очень большое внимание задаче наведения порядка в финансовой сфере, конкретно в области денежно-кредитного обращения, уделял и Николай Иванович Рыжков. Реформа банковской системы проходила при его непосредственном участии. В 1984 году Политбюро ЦК КПСС поручило Экономическому отделу ЦК КПСС во главе с Борисом Ивановичем Гостевым внести свои предложения по перестройке работы Госбанка, Стройбанка, других финансовых органов в условиях хозрасчета. Но прошло полгода, год, а от отдела никаких существенных предложений не поступало, союзные банки продолжали работать в прежнем режиме. По моему мнению, была проявлена либо излишняя осторожность, либо важность проблемы попросту недооценили. Насколько мне известно,



Госбанк в сотрудничестве с Социально-экономическим отделом ЦК КПСС разработал и представил два проекта такой реформы, но они не получили одобрения. Дело затягивалось, отдел ЦК вместе с Госбанком так и не смог внести конкретных кардинальных предложений по улучшению работы банковской системы.

Тогда мы решили дать свои предложения, поскольку Стройбанк был самым непосредственным образом связан с промышленностью, в определенном смысле слова держал в своих руках главные нити ее денежно-кредитного обеспечения. В начале июня 1986 года на имя члена Политбюро, председателя Совета министров СССР Николая Ивановича Рыжкова мы направили аналитическую записку «О развитии банковской системы».

Должен сказать, что наша инициатива не носила исключительно «конъюнктурный» характер. Даже если бы в тот момент не проводилась экономическая реформа, оставлять в неизменном виде существовавшую тогда банковскую систему было просто нельзя, поскольку она наносила прямой урон народному хозяйству. Мы могли это достаточно аргументированно обосновать и имели ряд конкретных предложений по ее реформированию.

Суть наших предложений сводилась к тому, что банки должны играть в экономике роль не простых расчетно-кассовых центров, но выполнять функции активных участников экономического процесса. При этом у банков должна была быть, как и у других участников этого процесса, собственная материальная заинтересованность.

Наша записка очень заинтересовала председателя Совета министров Николая Ивановича Рыжкова. Спустя две недели ее рассмотрели на заседании Президиума Совмина. Президиум поручил министру финансов СССР Б. И. Гостеву, председателю правления Госбанка СССР В. В. Деменцеву, первому заместителю председателя Госплана СССР С. А. Ситаряну и нам, Стройбанку СССР, в месячный срок рассмотреть вопросы, поставленные в записке Стройбанка, вместе с разрабатываемыми Госбанком предложениями по улучшению работы банков. Рассмотреть и доложить.

Видимо, наша позиция совпала с общим направлением, в котором продвигалась Комиссия по экономической реформе. Меня, помню, буквально «вытащили» из отпуска. Я в то время отдыхал в Крыму. Позвонил Владимир Алексеевич Хоркин — он в то время был завсектором финансов в Экономическом отделе ЦК КПСС — и от имени Рыжкова предложил немедленно вылететь в Москву.

Я было начал объяснять, что это технически сложно сделать, поскольку билеты на самолет надо заказывать за полмесяца, но он сказал, что билет на мое имя на ближайший рейс «Аэрофлота» находится уже в обкоме. Так что в тот же день я действительно оказался в Москве.

К сожалению, столь стремительное начало банковской реформы не повлекло за собой достаточно динамичного ее развития. Гладко было на бумаге. Процесс рассмотрения, а верней согласования позиций с заинтере-

сованными ведомствами затянулся, чувствовалось желание если не похоронить, то, по крайней мере, оттянуть решение.

Прошел год, пока предложения, высказанные каждым из этих ведомств, были согласованы, как говорили тогда, «увязаны», и нашли отражение в решениях Июньского пленума 1987 года и в последовавшем совместном постановлении ЦК и Совмина о совершенствовании системы банков в стране, которое было конкретизировано в Постановлении Совета Министров «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» (17.07.87).

Огромную роль в ее создании сыграл председатель Совета министров Николай Иванович Рыжков. Он не только поддерживал и направлял наши усилия, но и сам принимал активное личное участие в изучении зарубежного опыта. Во время официальных визитов в Австрию, Швецию Николай Иванович просил руководителей этих стран дать ему возможность познакомиться с работой местных банков, посещал их, подолгу беседовал с банкирами, знакомился с системой кредитования и расчетов с промышленными и сельскохозяйственными фирмами. После этих визитов Н. И. Рыжков подготовил весьма актуальную и глубокую аналитическую справку, с которой были ознакомлены все руководители советских банков той поры.

Возможно, второму лицу в государстве и не нужно было заниматься такой, я бы сказал «черновой», работой. Но тут сказывалось его желание не полагаться лишь на чужое мнение. Это было в характере и стиле Николая Ивановича. Он всегда глубоко вникал в экономические процессы и стремился соответствующим инструментом (деньги, кредит, бюджет) управлять ими. Он был образцом дисциплины и ответственности. Николай Иванович Рыжков был и своеобразным «барьером», постоянно отражал атаки на поэтапную банковскую реформу и справа и слева. Тех, кто считал, что ничего менять нельзя, и сверхлибералов, призывавших одним махом сокрушить существующую банковскую систему и сразу перейти к созданию акционерных коммерческих банков. Я считаю, что избранный Н. И. Рыжковым курс на постепенную, жестко направляемую государством реформу банковского сектора был наиболее правильным в то непростое время.

Исходившая от Стройбанка инициатива создания пяти специализированных банков, над которыми стоял Госбанк, передавший им функции непосредственного кредитования хозяйственных субъектов, явилась результатом существенной трансформации высказывавшихся нами изначально предложений.

В ходе согласования позиций четырех ведомств, каждое из которых стремилось отстаивать «свои» интересы: Госплан — функцию централизованного планирования, Минфин — функцию разработки кредитных планов по отраслям и министерствам, Госбанк — функцию централизованного кредитования всех хозяйственных объектов, Стройбанк стоял на позиции, что необходимо сосредоточить кредитование в пяти специализированных банках. При этом Госбанк СССР должен был координировать

кредитно-денежные обороты. Так что реорганизация проходила не так гладко.

Так, в обоих постановлениях не нашло отражения ни одно из центральных наших предложений о создании в крупных городах сети инициативных банков для финансирования за счет кредита небольших предприятий по производству товаров народного потребления, а также по кредитованию садово-огороднических кооперативов.

Эта идея у нас возникла после ознакомления с системой инновационных банков, существовавших уже в то время в Венгрии. Они успешно там действовали, кредитуют программы, связанные с инновациями в промышленности, призванными обеспечить ускорение научно-технического прогресса. Они вполне могли стать переходной ступенью к развитию акционерных коммерческих банков.

Радикальное изменение самой своей сущности претерпело и другое наше предложение о создании Совета банков как органа координации общегосударственных вопросов кредитной, расчетной и денежной политики. По нашему первоначальному замыслу создание такого Совета проложило бы путь к планированию общего объема денежного оборота — наличного и безналичного, — функции, выполняемой в странах рыночной экономики центральными банками, формально независимыми от правительства.

Другими словами, в том виде, как они были первоначально изложены, наши предложения предусматривали создание государственных специализированных банков — Агропромышленного и Развития и реконструкции промышленности, сохранение в системе Госбанка трудовых сберегательных касс, а также сохранение его руководства деятельностью Внешторгбанка и советской частью международных банков стран — членов СЭВ.

Таким образом, по нашему замыслу на первом этапе реформы должна была быть проделана необходимая предварительная работа по подготовке банковской системы к переходу на коммерческие принципы деятельности. Государственный банк должен был, с одной стороны, освоить на практике методику планирования общего объема наличного и безналичного денежного оборота, а с другой — наладить систему рефинансирования как специализированных, так и инновационных банков.

Помочь Госбанку постепенно освободиться из-под жесткой опеки со стороны Минфина и Госплана должен был Совет банков, в который входили бы и руководители инициативных банков, обладающих реальным потенциалом к скорейшему переходу на подлинно коммерческие основы деятельности.

По моему убеждению, «обвальным» переход от существовавшей системы централизованного планирования кредитов непосредственно к системе акционерных коммерческих банков был в то время просто невозможен. Он породил бы хаос и неразбериху гораздо большую, чем это произошло при проведении поспешно подготовленных и не до конца продуманных

мероприятий по введению системы специализированных банков. К переводу всей системы на новую структуру акционерных коммерческих банков мы не были подготовлены, не было опыта, соответствующего законодательства. Это было не что иное, как перепрыгивание через определенные объективные этапы.

После выхода в свет документов по банковской реформе были назначены руководители новых банков. Меня утвердили председателем правления вновь образованного Промстройбанка СССР. Через полгода, начиная с 1 января 1988 года, все специальные банки должны были перейти на работу по-новому.

Мы были безмерно рады и тому, что получили одобрение наши предложения о создании пяти специализированных банков и придании Госбанку иных функций непосредственного кредитования. При этом мы не строили себе иллюзий относительно того, что тем самым в стране была заложена основа «двухурневой системы».

Я и сейчас считаю, что проблема «двух» или «трех» уровней банковской системы носит достаточно надуманный характер. Сущность вопроса состоит не в количестве «уровней» разделения эмиссионных и кредитных функций, а в том, чтобы создать законодательную базу, позволяющую банкам самостоятельно решать вопросы кредитно-денежной политики.

Формально разделив банковскую систему на два уровня, постановления о реформе банковской системы фактически такой законодательной базы не создавали. Мы, допустим, предлагали предоставить спецбанкам возможности самим зарабатывать средства на свое развитие. Пусть, скажем, доходы банка облагаются 44%-ным налогом, но пусть остальные заработанные банком средства он оставляет себе. Пусть банк осуществляет кредитование предприятий посредством кредитных договоров, которые устанавливают в каждом конкретном случае маржу, соответствующую условиям предоставления кредита.

На деле ведь ничего из этого не было осуществлено. Получилось, что мы должны были приспособиться к условиям работы вновь образованных спецбанков существовавшую в рамках централизованной госбанковской структуры систему межфилиальных расчетов (МФО). Причем номера счетов МФО мы чуть ли не насильно «выбили» из Госбанка в начале декабря 1987 года, когда оставалось меньше месяца до начала проведения спецбанками расчетно-кредитных операций.

Как быть? Мне пришлось вызвать в Москву руководителей местных контор Промстройбанка. Они в кабинетах центрального аппарата переписывали документы и отправлялись домой, чтобы довести их до клиентов банка. Но в итоге мы не успели получить документы в полном объеме от Госбанка. Затягивал он и передачу в наше распоряжение части своего аппарата, занимавшегося кредитованием основной производственной деятельности. И после начала работы в новых условиях с января 1988 года началась задержка в расчетах по указанным выше причинам, стали расти горы неоплаченных счетов. Не только в управлениях

и отделениях Промстройбанка, но и в других спецбанках. Образовался «затор» в движении платежных документов, движении денежных потоков. Это вызвало большое напряжение. Нас, руководителей банков, вызвали в комиссию Политбюро ЦК КПСС. В комиссию также входили секретари ЦК КПСС Н. Н. Слюньков и Е. К. Лигачев. Н. И. Рыжков обвинил руководителей банков в том, то они не смогли как следует организовать работу в новых условиях. Масла в огонь добавили и министр финансов Б. И. Гостев, председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский, выступившие с нападками на руководителей новых банков. Пришлось давать исчерпывающие объяснения. Бесполезно было препираться, выяснять, кто прав, а кто виноват. Я выступил и предложил:

— Дайте нам два-три месяца, и мы за это время отладим весь процесс работы.

Член комиссии, секретарь ЦК КПСС Н. Н. Слюньков обронил:

— Знаем, как вы это сделаете. Пообещаете, а потом пойдет по-старому.

— Сделаем все как нужно, не нарушая законов денежного обращения, — отпарировал я.

И мы нашли решение проблемы, не изобретая заново велосипед. Использовали принятую во всем мире практику. Чтобы не останавливать работу предприятий, не нарушать нормального денежного оборота, я дал указание учреждениям Промстройбанка кредитовать оплату выпущенной продукции поставщикам и тщательным образом проверять, чтобы получатель товара в срок оплатил его по получении и перевел деньги на счета учреждения для погашения выданных кредитов поставщику.

На заседании комиссии Политбюро Николай Иванович Рыжков поручил Минфину, Госбанку, спецбанкам отправить своих представителей в ряд республик и областей, чтобы помочь наладить работу вновь созданных банков.

В оговоренный срок мы уложились. За нами уже и другие спецбанки отладили эту систему.

Собственно, ничего нового по сравнению с существующей во всем мире практикой мы не изобрели. Просто я дал указание отделениям Промстройбанка кредитовать оплату поставщикам за отгружаемый товар и тщательным образом проверять, чтобы получатель товара в срок оплатил его по получении и перевел деньги на счета отделения для погашения выданных кредитов поставщику.

Однако этот опыт лишь подтвердил необходимость ускоренного создания предлагавшихся нами изначально инициативных, в основе своей коммерческих банков. Промстройбанк выступил с инициативой создания инновационных банков в крупных промышленных центрах, таких, как Ленинград и Москва. Именно там в конце 80-х годов развернулась работа по совершенствованию хозяйственного механизма. Появился закон о деятельности государственных предприятий, значительно расширивший их права, в том числе и в использовании заработанных средств. Начали со-

здаваться первые межрегиональные государственные объединения (МГО). В Ленинграде это были МГО «Технохим» и «Энергомаш», объединившие предприятия химической промышленности и энергомашиностроения. Они выводились из состава союзных министерств, МГО включались отдельной строкой в народнохозяйственные планы, их работа координировалась соответствующими бюро при Совете министров СССР, которые возглавлялись заместителями Председателя Совета министров. Движение по пути совершенствования хозрасчетных отношений, в своей сути рыночных, позволило Промстройбанку приступить к образованию в своей структуре (подчеркиваю особо) сети инициативных инновационных банков в основе своей коммерческих.

Начали эту работу с Ленинграда, куда мы поехали вместе с заместителем председателя Совета министров Иваном Степановичем Силаевым, возглавлявшим тогда Бюро по машиностроению Совета министров СССР. В Ленинграде мы помогли создать несколько банков на кооперативных началах инновационного направления и три акционерных коммерческих банка, в состав учредителей которых вошли предприятия химической и энергомашиностроительной промышленности, такие, как заводы по производству турбин, «Электросила» и другие. Один акционерный коммерческий банк был создан в Москве.

Всего за год было создано 15 инновационных и 4 акционерных коммерческих банка. Разумеется, мы не могли создать их в буквальном смысле слова, поскольку инновационный банк представлял собой паевое товарищество. Мы предлагали обслуживаемым Промстройбанком предприятиям и учреждениям вступать в такие кооперативные товарищества и представляли им на должность председателя правления банка одного из наших промстройбанковских профессионалов. Кстати, первым из таких предложенных нами новых банкиров стал Владимир Виноградов.

Никакой законодательной базы для создания кооперативных, коммерческих банков, да и акционерных обществ и паевых товариществ тогда еще не существовало, как не существовало и никакой процедуры регистрации уставов новых банков. Так что наши методы иначе как «партизанскими» назвать трудно.

Но созданные нами паевые банки начали работать практически с момента начала работы спецбанков. Другое дело, что регистрацию они прошли уже позднее, в конце года, когда этим вопросом занялся Госбанк. Первые же три или четыре акционерных банка были созданы нами в регионах в самом начале года.

Эти банки сами разрабатывали свои уставы, формировали уставный капитал, привлекали средства и осуществляли на договорной основе кредитование клиентов. Промстройбанк в их деятельности не участвовал. Нам принадлежала только инициатива, ну и, разумеется, мы помогали им советами, консультировали по конкретным вопросам.

Как мне представляется, то, что наша инициатива по созданию коммерческих банков в рамках государственных спецбанков не была поддержа-

на, явилось большой ошибкой. Процесс коммерциализации кредита, создания системы коммерческих кооперативных и акционерных банков нельзя было пускать фактически на самотек.

Еще одним перспективным начинанием, также возникшим в системе Промстройбанка, стали отраслевые фонды развития экономики, представлявшие собой по существу тоже нечто вроде паевых или акционерных обществ. Это не было нашим изобретением. Сходные формирования существовали и продолжают существовать, например, в Японии. Японцы кроме банков и наряду с ними создают множество финансовых компаний, которые осуществляют, в том числе и целевое финансирование инноваций, финансирование региональных программ развития и так далее.

Мы в свое время предлагали создать такую финансовую компанию на Дальнем Востоке, написали даже по этому поводу письмо на имя Ельцина. Я и сейчас считаю, что это правильное направление, без которого просто нельзя осуществить развитие регионов, перелить в них капиталы, больше 80% которых в настоящее время сосредоточены в Центре.

Вообще, стоило бы вспомнить, что российская практика межбанковских кредитов также возникла в системе Промстройбанка, и опять же мы ее не изобрели, а применили методы, которые видели при посещении Китая. Там с началом экономической реформы взаимное кредитование банков приняло широкие размеры, и это во многом помогало переливать капитал из одного региона в другой, из одной в другую отрасль народного хозяйства.

### **Уход со сцены**

В конце 80-х годов был искусственно прерван эволюционный процесс реформирования банковской системы СССР, ее постепенного перехода на рыночные рельсы. Зачав ребенка, сделали аборт. Началось лихорадочно-стихийное создание сотен и тысяч мелких коммерческих банков. Процесс стал, по своей сути, неуправляемым.

Никто и не подумал, что банковскую реформу нужно было начинать планомерно по разработанной и утвержденной государством концепции постепенного перехода от централизованных банков к коммерческим и акционерным.

Система коммерческих банков в основном стала комплектоваться за счет людей, которые первыми «учуяли», что, основав банк, можно быстро «набить» карманы государственными деньгами и баснословно разбогатеть.

Эти люди получили «мешки денег» в виде дешевых кредитов Госбанка. Никто не контролировал, куда они уходят, на какие цели тратятся.

Стихийно, как грибы после дождя, стали возникать коммерческие банки. В 1988 году — 25, в следующем — 137. Потом тысячи... Но пока государственная банковская система еще существовала, реформаторы до нее не добрались, но по всему было видно — и ей не устоять.

Работать в такой атмосфере было душно, тяжело, а порой и невыносимо, и я подал председателю Совета министров СССР Н. И. Рыжкову просьбу об отставке — заявление об уходе на пенсию. За плечами было 74 года, но чувствовал я себя еще бодрым и здоровым — просто не хотелось участвовать в спектакле под названием «Перестройка». Спектакль этот, как выяснилось позже, был прекрасно срежиссирован и сыгран как по нотам. Финал же его прошел в Беловежской пуще в 1991 году.

Вслед за стихийным созданием коммерческих банков «дошли» руки до государственных: Госбанка, Промстройбанка, Жилсоцбанка и других. Госбанк упразднили «за ненадобностью». Вместо него в России учредили Центральный банк. Его первым председателем был назначен Г. Г. Матюхин, мало кому известный бывший разведчик, переучившийся после провала на прежней службе в теоретика-финансиста. Г. Г. Матюхин был выдвигенцем Р. Хасбулатова. Вместе они и принялись за дело — разгром советской банковской системы.

Филиалы специализированных Промстройбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка и других были преобразованы в самостоятельные коммерческие банки. Их капиталы, народные деньги, при помощи хитроумных схем были расхищены. Одновременно коммерческие банки начали создаваться министерствами и ведомствами, производственными объединениями. По такому же принципу, тем же путем рушилась и государственная банковская система. Этот стихийный неуправляемый процесс вкупе с тем, что происходило в промышленности и сельском хозяйстве, привел к нарушению денежного обращения, неуправляемой инфляции, бартерным расчетам и прочим финансовым суррогатам,

По сути дела, банковскую систему «отделили» от реального сектора экономики, обрекли ее на полное разрушение. Вновь образованные банки, стремясь быстро и много «заработать», занялись торговлей, валютными и прочими спекуляциями.

Хасбулатова, Матюхина и его заместителя Рассказова слезно просили не разрушать банковскую систему. Работники банков, директора предприятий, профсоюзы и т. д. — все понимали, что вслед за финансовой системой рухнет промышленность и сельское хозяйство. Но геростратов слезы не останавливали, это был мартышкин труд.



## Письмо М. С. Зотова Н. И. Рыжкову

Члену Политбюро ЦК КПСС, Председателю Совета Министров СССР  
товарищу Рыжкову Николаю Ивановичу

### О развитии банковской системы

... По нашему мнению, назрела необходимость создания в нашей стране специализированных кредитных учреждений и в первую очередь Агропромышленного банка для кредитно-расчетного обслуживания объединений, предприятий и организаций (включая колхозы), входящих в систему Агропромышленного комплекса, с функциями, как краткосрочного кредитования основной деятельности, так и финансирования и кредитования капитальных вложений. Создание Агропромышленного банка будет соответствовать решению XXVII съезда КПСС об управлении, планировании и финансировании Агропромышленного комплекса как единого целого на всех уровнях.

В связи с тем, что уже сформировались такие комплексы, как машиностроительный, топливно-энергетический и строительный для кредитно-расчетного обслуживания объединений, предприятий, организаций, входящих в отрасли тяжелой промышленности, легкой промышленности, строительства, а также транспорта и связи, следует создать Банк развития и реконструкции промышленности с функциями финансирования и кредитования капитальных вложений и краткосрочного кредитования основной деятельности объединений и предприятий.

В Госбанке СССР сосредоточить вопросы денежного обращения, организацию и регулирование денежного оборота, эмиссионно-кассовую работу, кассовое исполнение государственного бюджета, расчеты, работу по привлечению средств населения и его обслуживание через сберегательные кассы, валютные и кредитные операции по внешнеэкономическим связям, руководство Внешторгбанком и советской частью международных банков стран-членов СЭВ — МВЭС и МИБ, операции по кредитно-расчетному обслуживанию и финансированию капитальных вложений отраслей, тесно связанных с денежным обращением: торговли, бытового обслуживания населения, а также по рефинансированию банков. Это повысит значение Государственного банка СССР как эмиссионного, кредитного, расчетного и кассового центра страны.

Таким образом будет решена проблема сосредоточения в одном банке кредитно-расчетного обслуживания предприятий по основной деятельности и капитальным вложениям, что приблизит банки к хозяйствам, и они смогут глубже, в комплексе изучать финансово-экономическое положение предприятий и оказывать влияние на их экономику через кредит непрерывно на протяжении всего цикла действия предприятия, начиная с проектирования, в период строительства, освоения, эксплуатации, технического перевооружения и обновления основных фондов.

По нашему мнению, в крупных городах следует создать сеть инициативных банков для финансирования за счет кредита небольших предприятий по производству товаров народного потребления, а также по кредитованию садово-огороднических кооперативов. Это позволит успешно решать вопросы производства товаров народного потребления и услуг населения.

Для координации общегосударственных вопросов кредитной, расчетной и денежной политики следовало бы создать Совет банков, в состав которого включить руководителей банков.

Огромные объемы по финансированию и кредитованию народного хозяйства в новых условиях с использованием экономических методов управления требуют четкой постановки денежного оборота страны (наличного и безналичного).

Сейчас общий объем денежного оборота не планируется, на этот счет даже нет методологии, планом предусматривается лишь та часть единого денежного оборота, которая выступает в форме наличных денег. В результате не обеспечивается сбалансированность натурально-вещественной и стоимостной форм совокупного общественного продукта, что вызывает излишний кредитный оборот и наличие лишних денег в обращении, не соответствующих общественным потребностям.

В. И. Ленин указывал, что «... оборот денежный, это такая штука, которая прекрасно проверяет удовлетворенность оборота страны, и когда этот оборот бывает неправильным, то получают из денег ненужные бумажки» (т. 43, стр. 66).

Для сбалансированности стоимостной структуры общественного воспроизводства с натурально-вещественной требуется настоятельная необходимость организовать планирование в составе государственного плана экономического и социального развития общего объема денежного оборота (наличного и безналичного) и возложить на Госбанк СССР контроль над его осуществлением. Это даст возможность регулировать платежный оборот страны, сокращать или увеличивать его в зависимости от потребностей народного хозяйства.

В настоящее время кредитные планы банков по ресурсам составляются в централизованном порядке, в связи с чем республиканские и местные органы не ответственны за мобилизацию ресурсов, используемых для предоставления ссуд.

В целях повышения ответственности республиканских и местных органов за мобилизацию ресурсов для кредитования, по нашему мнению, кредитные планы банков необходимо составлять и утверждать по ресурсам и их направлению на год с распределением по кварталам в целом по стране, республикам, краям и областям.

Решение поставленных вопросов по реорганизации банков, четкое разграничение между ними функций, по нашему мнению, будет способствовать более плодотворному претворению в жизнь задач, выдвинутых партией по ускорению социально-экономического развития страны.

05.06.86  
М. С. Зотов

**Председателю Совета Министров СССР  
товарищу Рыжкову Николаю Ивановичу**

**О ходе перестройки деятельности банков**

Уважаемый Николай Иванович!

Прошло уже три месяца работы вновь созданных специализированных банков, и хотелось бы сделать оценку и высказать ряд соображений о ходе перестройки деятельности банков и возникающих при этом проблемах, ибо сбои в реализации реформы финансово-кредитной системы неминуемо отрицательно сказываются на перестройке всего хозяйственного механизма...

Мы не можем согласиться и с предложениями о том, что в районе должно быть только одно отделение какого-либо специализированного банка в зависимости от приоритетности соответствующей отрасли.

В нашей стране не мало районов и городов, где сосредоточена крупная промышленность и строительство наряду с наличием предприятий агропромышленного комплекса и социальной сферы. Создание в таких городах только одного весьма крупного отделения какого-либо банка приводит к неуправляемым процессам в кредитно-расчетном обслуживании клиентуры, потере специализации банков.

В нашей стране сеть учреждений банков явно не развита. Мы в свое время докладывали Вам, что в Финляндии, стране с населением 4,9 млн человек, имеется 3,6 тыс. филиалов банков, не считая 3 тыс. почтовых отделений, которые также выполняют функции по кредитно-расчетному обслуживанию населения и небольших фирм, т. е. в среднем примерно на 700 человек населения имеется одно кредитное учреждение. Аналогичное положение с сетью банков и в других капиталистических странах: Японии, ФРГ, Англии, Франции, США. Наличие широкой сети банков дает возможность глубже вникать в хозяйственную жизнь фирм, знать их нужду, регулировать денежные потоки, обеспечивать мобильность денежных средств, ускорять их оборот. У нас в стране на 5 тыс. человек приходится одно учреждение банка, включая сберегательные кассы, которые кроме привлеченных вкладов населения, по существу, никаких операций не осуществляют.

По нашему мнению, отделения банков должны создаваться не по принципу административного деления, а исходя из экономической целесообразности, потребности предприятий, организаций, учреждений, кооперативов и населения в кредитном учреждении. Именно по такому принципу и создается сеть банков в развитых капиталистических странах.

В ближайшем будущем в целях более глубокого изучения экономики и оперативного решения вопросов по кредитно-расчетному обслуживанию предприятий, целесообразно значительно расширить сеть банковских учреждений. Наряду с созданием кооперативных банков, как это определено в проекте Закона о кооперации, должны создаваться ком-

мерческие и инициативные банки. Со временем, может быть, следовало пойти по пути создания региональных универсальных банков с таким расчетом, чтобы предприятия могли по своему усмотрению выбирать банк. Следовало бы также возложить на почтовые отделения связи ряд функций по кредитно-расчетному обслуживанию населения, а также кооперативных организаций, колхозов и учреждений, особенно на селе...

Мы считаем, что в условиях перевода банков на полный хозяйственный расчет в определении размеров кредитов не должно быть волевых административных решений. За специализированными банками должны быть закреплены постоянные собственные ресурсы, привлеченные — депозиты предприятий, организаций, кооперативов и населения и на хозрасчетных началах передаваемые свободные ресурсы других банков, включая ресурсы Сберегательного банка. Что касается направления кредитов, распределения их на краткосрочные и долгосрочные, а также размер резерва должны определяться самостоятельно специализированными банками...

По нашему мнению, процентные ставки должны быть коренным образом переработаны и переутверждены до 1 июля 1988 года, т. е. ко времени перевода банков на полный хозяйственный расчет. Причем ставки за кредит должны быть унифицированы и базироваться на процентах, которые действуют в Сберегательном банке СССР по вкладам населения, в связи с тем, что вклады являются основным платным ресурсом для специализированных банков. Плата за кредит должна обеспечить покрытие операционных расходов банка, включая плату за ресурсы, а также позволить иметь нормальный уровень рентабельности для самофинансирования.

Количество базовых процентных ставок должно быть нескольких видов, с установлением нижней и верхней границ, в пределах которых уровень ставки должен определяться в учреждении банка при заключении кредитного договора...

22.03.88

М. С. Зотов



Анатолий Илларионович  
**Милюков**

## **Формирование нового социализма из ЦК КПСС**

Рассказ о реформировании экономической системы СССР мне бы хотелось начать с косыгинской реформы 1965–1968 годов. Я, в то время молодой специалист, защитив в Финансовом институте кандидатскую диссертацию о материальном стимулировании труда в условиях социализма, как и многие выросшие на хрущевской свободе, был революционно настроен и уверен, что все надо в корне менять.

Тогда меня направили в Госкомитет по труду и заработной плате, где я работал с заместителем председателя комитета Борисом Михайловичем Сухаревским и через него — с А. Н. Косыгиным. Дело в том, что Б. Сухаревский, А. Бачурин, В. Ситнин в то время практически вели всю косыгинскую реформу.

Конечно, косыгинская реформа была идеалистическая. Мы считали, что в рамках плановой системы можно задействовать рыночные рычаги, и искренне надеялись сделать это. Разрабатывали системы стимулирования роста производства, повышения рентабельности. И директора предприятий поверили в эту реформу. В результате VIII пятилетки (1966–1970 годы) закончилась с великолепными результатами. Коллективы предприятий выкладывались как могли и получали очень хорошие материальные поощрения. Особенно отличившиеся директора получили премиальные в размере 25 окладов.

Но вскоре все закончилось. В 1969 году Комитет партийного контроля подготовил записку в Политбюро о социальной несправедливости и созданных перекосах в дифференциации по оплате труда. Ее рассматривал М. Суслов. Новшества были восприняты как подрыв социализма. После оргвыводов, на мой взгляд, интерес к реформе потерял даже А. Косыгин. Реформа задохнулась на мелком всплеске.

Тогда, в конце 60-х годов, готовя различные вопросы, связанные с перестройкой системы управления, планирования, и строя совсем новую систему стимулирования, мы ставили вопросы и о необходимости реформирования банков, но натыкались на глухую стену. Эта тема была свята! Вся система банков должна была обслуживать план. Основ для коммерческой деятельности у нее не было. Поэтому серьезного разговора о реформировании банковской системы тогда и не возникало. Хотя в кулуар-

рах мы гудели. Проводились изменения в деятельности банков, их нацеливали на реконструкцию, эффективность, качество. Но все эти изменения нацеливались на необходимость выполнения централизованных планов. Мы уже тогда не могли понять, как может предприятие технически перевооружаться, если оно не может накапливать средства, пользоваться свободными деньгами банков?



**А. И. Милюков**

**1983–1985**

Заведующий сектором управления народным хозяйством экономического отдела ЦК КПСС

**1985–1987**

Первый заместитель заведующего отделом Совета министров СССР

**1987–1991**

Заместитель заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС, заведующий Экономическим отделом аппарата Президента СССР

**1991–1993**

Руководитель группы социально-экономического анализа Верховного Совета Российской Федерации

**1994–1999**

Заместитель председателя правления Мосбизнесбанка

**2000 — наст. время**

Исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков

В 70-е годы вновь возобновились поиски путей реформирования экономики. Л. Абалкин, Н. Петраков и некоторые другие экономисты поставили эти вопросы, хотя более осторожно. Тогда активно обсуждалась тема перспективного планирования как основы развития экономики страны и каждого отдельного предприятия и основы стимулирования. И я в качестве начальника подразделения по вопросам экономической реформы в Госкомитете по труду и зарплате готовил возможные модели внедрения таких схем, хотя их нежизненность была очевидной.

В 1974 году, когда меня взяли работать в отдел плановых и финансовых органов (потом он был переименован в экономический отдел) ЦК КПСС, я продолжал работать над темой стимулирования коллективов предприятий. Даже написал несколько книг. Первая — «Поощрительные фонды предприятия» стала своего рода учебным пособием. Позже была написана еще одна большая книга — «Материальное стимулирование при социализме». Мы понимали, что твердый план как основа стимулирования коллективов — дело бесперспективное. Мы искали выход из нежизненной системы, опирающейся на твердый централизованный план. В подготовленных моделях было много умного и даже остроумного, но по большому счету и это было нежизненно. Я уже тогда писал, что невозможно на 5 лет спланировать показатели, которых потом нужно строго придерживаться как догмы. Уже через месяц-второй многое устаревает. Мы это видели. Нужны были принципиально новые подходы.

10 ноября 1982 года умирает Л. И. Брежнев. Наступает следующий этап — приход к власти Ю. В. Андропова. Я уже был консультантом Экономического отдела ЦК КПСС. В первую очередь Юрий Владимирович выдвинул в качестве секретаря ЦК КПСС и нового руководителя нашего Экономического отдела первого заместителя Госплана СССР Н. И. Рыжкова. В Госплане Николай Иванович был очень заметен. Мы наблюдали за его столкновениями с другими заместителями. Н. Рыжков, зная жизнь завода, не воспринимал навязываемые искусственные схемы стимулирования. Удивительно то, что бывший советский ди-

ректор уже в первых своих выступлениях, записках настаивал на внедрении конкуренции между предприятиями. Это было очень правильно.

В Экономическом отделе ЦК КПСС тогда работало 30 человек. Рыжков начал с того, что провел с каждым сотрудником 2–3-часовое собеседование и «рассортировал» для себя людей. Мне предложили стать заведующим сектором управления народным хозяйством.

Началась совершенно новая жизнь! В начале 1983 года Рыжков и Андропов посетили Болгарию, и, как рассказал мне Н. И. Рыжков, на обратном пути, в самолете, Юрий Владимирович сказал ему историческую фразу: «Так жить нельзя». Мы это восприняли как призыв к действию. Рыжков предложил нам начать перестройку немедленно — с предприятий: «Люмайте все, но надо, чтобы заработала система!» Тогда и началась подготовка Закона о государственном предприятии.

Помню, как Рыжков предложил мне ознакомиться с материалами только что прошедшего III Пленума ЦК Компартии Китая (1983 год<sup>1</sup>). По документам было видно, что Китай теперь ориентируется на преобразование своей экономики в рыночную. Я вначале отнесся к этим решениям ЦК КПК спокойно, но, когда за ночь проработал эти материалы, понял: вот путь для развития социалистической экономики, в том числе и советской! Тогда я написал соответствующую записку. Я предлагал, сохранив роль КПСС, структурное управление экономикой, снять административное регулирование народным хозяйством, перевести при этом производство товаров группы «В» (потребительских) и услуг на рыночные условия. Заканчивал я записку, адресованную Рыжкову, так: «Если мы не сделаем этого, мы отстанем, Китай через 5–10 лет мы не узнаем!»

В это же время Андропов, как рассказывал мне Н. Рыжков, произнес еще одну фразу, которая стала руководством к действию: «Николай Иванович, если вы не можете все сразу исправить, начните с экспериментов». Так началась эпоха экспериментов 1984, 1985, 1986... годов по самофинансированию, саморегулированию, самоуправлению и т. д. Эксперименты задержали реформу. Подняла голову оппозиция.

Я возглавлял эту работу по реформированию экономики по линии аппарата ЦК. При подготовке экспериментов нам была дана свобода: делайте что хотите. Мы начали готовить постановления ЦК. Начали с бытового хозяйства, с легкой и пищевой промышленности. Рыжков их проводил как совместные решения ЦК КПСС и Совета министров. Поставили задачу — сделать так, чтобы каждое предприятие окупало себя. Помню, я собрал начальников областных управлений бытового хозяйства, человек 12, и мы провели мозговую атаку, отработывая документы. Тогда я произнес фразу, которую мне вспоминают до сих пор: «Почему вы постоянно

<sup>1</sup> 11–12 октября 1983 года состоялся II Пленум ЦК КПК 12-го созыва. Он «утвердил партийную программу борьбы за создание новой обстановки на всех фронтах социалистической модернизации». Историческое решение ЦК КПК о проведении экономической реформы было принято на III Пленуме ЦК КПК 11-го созыва (декабрь 1978 года). — *Прим. авт.-сост.*

цепляетесь за план? При чем здесь план? Фактический давайте эффект!» Все присутствовавшие на заседании были удивлены. Наверное, решили, что это провокация или парня занесло. Это был пример традиционного застойного мышления среди хозяйственников. Тем не менее в результате схемы самофинансирования были отработаны.

Примерно в то же время я подготовил критерии, по которым надо премировать руководителей предприятий, выходящих на хозрасчет. Передал документ на обсуждение и вдруг вечером мне звонит взволнованный коллега: «Анатолий, ты забыл про выполнение плана написать!» Когда я ответил, что не забыл, а не включил эту позицию намеренно, коллега растерянно добавил: «Это надо обсудить!» В результате обсуждения ответственность за выполнение плана по росту в итоговый документ вошла. Отсюда снова тормоз в стимулировании труда.

Банков тогда еще мы практически не тронули, хотя с банкирами из правления Госбанка встречались, обсуждали различные вопросы. Появились сильные банковские специалисты и в ЦК, например Сергей Егоров, Николай Гаретовский и Владимир Хоркин. Были рыночники, были заикленные на плане. Кстати, у меня была кличка Товарник, причем не очень безобидная тогда.

В Госплане СССР ключевую роль играл С. Ситарян, он умел острые вопросы балансировать, смягчать, понимая, чем может кончиться чрезмерно рыночный акцент в проектах документов.

Сложнее всего было посягать на Госбанк, он стоял монолитом. Первые движения были связаны с денежным обращением, так как в 1986 году начались первые перебои с товарами, усилился дефицит. Этот вопрос Рыжкова очень волновал. Он еще поручил подготовить записки о политике денежного обращения. Тогда была крупная эмиссия — 5 или 6 млрд рублей. Рыжков тщательно изучал записки.

О глобальном реформировании банковской системы речь еще, конечно, не шла. Банки продолжали работать традиционно. Ставилась задача лишь усилить контроль за денежным обращением, привязать его к товарной массе. В Госбанке мы особенно тесно работали с первым замом председателя Госбанка А. Войлуковым, с В. Моренным, в Минфине — с В. Захаровым.

Усиление контроля все сильнее вступало в противоречие с либерализацией планирования. К тому времени, в частности, уже сняли контроль за фондом заработной платы, позволили формировать ресурсы на предприятиях.

В 1985 году Н. Рыжков становится премьером. Он пригласил меня работать в аппарате правительства. И я становлюсь первым замом заведующего новым отделом совершенствования управления народным хозяйством. Заведующим этим отделом стал Петр Макарович Кацура, бывший работник АвтоВАЗа. Николай Иванович любил людей с производства, считал, что все «бачуринцы» — излишние теоретики, ничего не понимающие в производстве.



Одной из основных задач, поставленных перед нашим отделом, была задача реформирования банков. Рыжков подходил к этому делу осторожно. После выхода Закона о предприятиях нужно было, чтобы самостоятельные предприятия обслуживались самостоятельными банками. Тогда в аппарате правительства сформировались три концепции. Первая — реформировать действующую систему, предоставить большую свободу областным, районным отделениям Госбанка. Вторая — перейти на двухуровневую, западную модель. Третья — расчленить Центральный банк, выделив спецбанки, т. е. вернуться к практике 30-х годов.

Вокруг этого началась схватка. Ясно, что первая концепция была главенствующей, по второй концепции больших, серьезных записок не было, о ней говорили больше исподтишка. Инициативу же захватил М.С. Зотов с третьей концепцией, его сильно поддержал Рыжков. Так начали создаваться спецбанки.

В конце 1987 года я возвратился в ЦК заместителем заведующего Экономическим отделом и руководителем группы консультантов ЦК КПСС. (Руководителем отдела был тогда член Политбюро Николай Слюньков.) Мне был предоставлен величайший простор для действий. Я вспоминаю те времена как самые бурные в моей жизни. Мы тесно работали с Е. Ясиным, Н. Петраковым, Г. Явлинским, В. Павловым. В группу консультантов были приняты Б. Федоров, Ю. Кашин. Многого удалось сделать по стабилизации ситуации.

Разгорелась битва за судьбу банков. Особенно бурно выражали протест против специализированных банков многие корифеи-банкиры. Помню, приходила ко мне группа ученых во главе с Геращенко-старшим. Они доказывали: то, что происходит, — это смерть банковской системы, безумие! Владимир Васильевич Геращенко, тогда заведующий кафедрой денежного обращения Финансового института, был крепким бойцом и сражался до конца. И, оценивая все сегодня, следует сказать, что во многом они были правы.

Если просто описывать события, произошедшие тогда, называть принятые решения, то сложно понять, что же произошло в действительности? Да, на мой взгляд, создание спецбанков было потерей времени. Но вместе с тем они развалили централизованную систему! С позиции рынка, с позиции разрушения это был колоссальный шаг вперед. За это Зотову следует поставить памятник. А с позиции созидания — спецбанки начали между собой драться, делить здания, кабинеты, клиентов. Экономического эффекта от этого, конечно, не было.

Очевидно, тогда следовало потерпеть и в существующих рамках постепенно создавать двухуровневую систему. Но на это не пошли. Жизнь же требовала срочного создания коммерческих банков. Низы бурлили!

Мы упорно искали выход из сложившегося положения. Искали зарубежный опыт, подходящий нам. С большой группой специалистов посетили Швецию, изучали «шведскую модель социализма», оттуда привезли доклад о работе шведской банковской системы. Нам, кстати, очень помог

Борис Панкин, тогда посол в Швеции. О наших поисках узнал американский ученый русского происхождения нобелевский лауреат Василий Леонтьев. Он предложил нам присмотреться к японской модели. В создании ее концепции Леонтьев принимал участие после Второй мировой войны. Я был инициатором такой поездки и при поддержке Слюнькова и Горбачева сформировал бригаду, включив туда специалистов, сотрудничавших с нами.

Состав делегации, выезжающей в Японию (14–28 апреля 1990 года)

Сводная группа:

Милюков А. И. — зам зав Социально-экономическим отделом ЦК КПСС (руководитель),

Сенчагов В. К. — председатель Госкомцен СССР,

Явлинский Г. А. — завотделом Госкомреформы Совета министров СССР,

Саплин В. И. — ст. референт Международного отдела ЦК КПСС.

Финансово-кредитная группа:

Ясин Е. Г. — завотделом Госкомреформы Совета министров СССР,

Хоркин В. А. — председатель Сбербанка СССР,

Федоров Б. Г. — консультант Социально-экономического отдела ЦК КПСС.

Группа по социальным вопросам:

Гаврилов Е. Н. — зам председателя Госкомтруда СССР,

Воронов В. М. — завотделом ВЦСПС.

Группа по управлению научно-техническим прогрессом:

Симаков В. В. — завотделом Госплана СССР,

Бортник И. М. — первый зам председателя ГКНТ СССР.

Группа по малым предприятиям:

Орлов А. В. — зам председателя Госкомреформы Совета министров СССР,

Зайченко А. С. — консультант Госкомреформы Совета министров СССР,

Егиазарян Г. А. — завкафедрой МГУ им. М.В. Ломоносова.

В Японии к визиту отнеслись серьезно. Я знаю, что вопрос о встрече нашей группы предварительно обсуждался на заседании японского правительства. Было принято решение оказать нам всестороннюю помощь. Итогом двухнедельной поездки стала записка Горбачеву, обсужденная на Политбюро. Каждый член делегации писал свой раздел, я объединил их в единый документ.

Особенно интересен для нас был процесс создания в Японии среднего класса, поддержки малого бизнеса. Мы считали, что именно к этому нам и надо стремиться. А тогда наши коммунисты готовы были меня за это разорвать. Кстати, и японские коммунисты также сильно критиковали в своей прессе за то, что я увидел в Японии источники экономического роста, признаки социального равенства.

Доклад произвел определенный резонанс в советских верхах. Он разрушал уверенность, что нам не следует идти в сторону капиталистических стран. Мы же делали вывод, что многие их методы точно подходят и для нас. Особенно — реализованные в Японии. Настоящий Банк развития, работающий там, мы только что создали. Действенная система малого бизнеса до сих пор для нас — тоже нереализованный образец.

На определенной стадии вопросы развития банковской системы из ЦК КПСС перешли в Совмин. В стране развернулась политическая борьба. 21–22 августа 1991 года я находился в здании ЦК. «Революционеры» громили соседние кабинеты, но управляющие процессом нам дали защитный мандат, написав на кабинете слова: «Не трогать аппарат Горбачева!» Разнузданная банда разгромила кабинет моего друга, рыночника, ученого, консультанта ЦК КПСС Г. С. Саркисянца, сидящего в незащищенном 6-м подъезде, уничтожив многие его бумаги. Георгий Сасникович не смог это пережить и вскоре умер.

После развала СССР мне предложили работать в Верховном Совете РСФСР. С Русланом Хасбулатовым я был знаком еще по МГУ. Он пригласил меня, и я со своей командой в ноябре пришел в Верховный Совет, создав там группу социально-экономического анализа. Первой, за что мы взялись, была банковская система.

В начале 1992 года мы написали Хасбулатову записку о том, что происходит совершенно бесконтрольный рост банков, чем наносится колоссальный вред всей системе. Руслан Имранович несколько раз с нами встречался. В результате встал вопрос о председателе ЦБ России. Было несколько вариантов, один из первых — В. Геращенко. Но у Хасбулатова он ассоциировался с Советским Союзом. Тогда я предложил В. Букато. Мы ходили с ним два часа вокруг Белого дома, я уговаривал его занять этот пост. Он категорически отказывался. В конце концов мы все-таки остановились на Геращенко. Его большим достоинством, на мой взгляд, является то, что он умеет видеть главное и не суетиться по мелочам. Хотя были и другие кандидатуры, в частности Я. Дубенецкий.

Другой задачей Хасбулатова было переподчинить Центральный банк — сделать его подотчетным только Верховному Совету. Тогда это звучало, как гром среди ясного неба. Гайдар относился к этому вопросу очень ревниво, но Руслан Имранович действовал очень решительно и эмоционально и победил.

Главной своей задачей в группе экономического анализа Верховного Совета РФ на протяжении этих двух лет было не допустить шоковой терапии. Мы писали много докладов, записок, особенно против приватизационных чеков (ваучеров) в том виде, как это насаждалось правительством. Нужны были именные ваучеры, и приватизация пошла бы другим путем и не принесла бы столько бед российскому народу. Поэтому после расстрела парламента меня выбросили из всех списков перспективных специалистов.

В октябре 1993 года я из Белого дома не ушел, пережив весь ужас и позор нашей истории. Многие известные теперь люди предлагали мне за

предательство большие должности, но в этом случае мне было бы стыдно смотреть в глаза моим детям.

В целом историю современной банковской системы, на мой взгляд, можно разбить на следующие этапы.

1-й этап — до 1990 года, младенческий.

2-й этап — 1990–1992 годы (до Геращенко), стихийный, бесконтрольный, характеризующийся ликвидацией МФО, попыткой создания расчетных центров, платежными кризисами. Самое страшное, что банки тогда работали на растаскивание народного хозяйства. Росла криминализация: появление фальшивых чеченских авизо на 130 млрд рублей, чеков «Россия».

3-й этап — 1992–1994 годы (до «черного вторника»), формирование какой-то логики в построении банковской системы.

4-й этап — 1995–1998 годы, усиление логической схемы построения банковской системы при С. Дубинине. Создание «олигархической» системы. Активная подготовка необходимых банковских документов. Появление большого числа молодых специалистов. И одновременно с этим полностью упущен пруденциальный контроль и потеряна управляемость банками с общеэкономической точки зрения.

5-й этап — с 1998 года — по настоящее время. Попытка восстановления разрушенного.

Оценивая пройденный в 90-е годы путь развития банковской системы, можно утверждать, что в этом деле были допущены две большие ошибки. Во-первых, коммерческие банки были брошены в пучину рынка под лозунгом: «Разбирайтесь со своими делами сами, действуйте самостоятельно». А у них не было ни опыта, ни кадров. В результате этого в банки зачастую пришли случайные люди, стремившиеся только отхватить большие деньги. Деятельность банков не направлялась на развитие экономики. Деньги не работали на решение глобальных народно-хозяйственных задач, не вкладывались в реальный сектор экономики.

Во-вторых, коммерческие банки, которые шли в производство и направляли свои капиталы на поддержку предприятий, не были защищены законами. Огромное количество махинаций с кредитами, искусственных банкротств заемщиков, злоупотреблений отталкивало банки от реальной экономики или просто приводило к их банкротству.

В-третьих, была сделана, на мой взгляд, еще одна ошибка: приватизация ряда государственных банков сопровождалась изъятием у них капитала в пользу государства. В результате, если предприятия приватизировались комплексно (включая производственные фонды, финансовый капитал), то приватизированные банки формировали капитал с нуля. Отсюда та проблема, которую мы не можем решить до сих пор: банки России отстают по капиталу (по отношению к ВВП) по сравнению в развитыми и даже развивающимися странами в 5–10 раз.

Эти негативные тенденции сейчас преодолеваются. Но делать это надо энергичнее и быстрее.

Николай Викторович  
**Гаретовский**

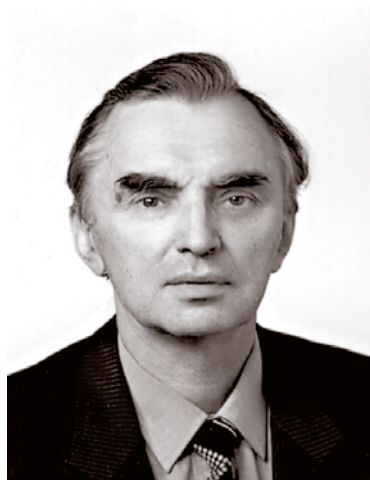
## **Ступени становления новой банковской системы**

### **Предложение, от которого нельзя отказаться**

В августе 1987 года, будучи первым заместителем министра финансов СССР, я был приглашен в Кремль к председателю Совета министров СССР Н. И. Рыжкову. Николай Иванович сказал, что есть предложение выдвинуть меня на пост председателя правления Госбанка СССР. Это предложение застало меня врасплох, однако было над чем задуматься. И вот почему. В Минфине я проработал более 20 лет. Минфин по тем временам, как мне тогда казалось, котировался в управленческой иерархии выше Госбанка, и предложенное перемещение было не столь интересным, как это может выглядеть сейчас. Дело в том, что тогда при решении финансовых проблем государства, вопросов его денежного обращения ведущую роль всегда играл Минфин. Мне приходилось участвовать во многих совещаниях в ЦК КПСС, Совмине и Госплане, и я видел, как там внимательно относились к позиции Минфина. Да это и понятно — за Минфином стояли реальные деньги, бюджет страны. Представители Госбанка на такие совещания приглашались достаточно редко. Считалось, что если вопрос согласован с Минфином и Госпланом, то дело почти решенное. К Госбанку же всегда относились с большим уважением, но как к «кассиру» государства. Его же кредитно-денежная политика всегда находилась под сильным воздействием Минфина и Госплана.

Кроме того, мне шел 62-й год, а переходить в таком возрасте на новый участок — дело довольно сложное. Правда, у меня было представление о работе Госбанка, т. к. по своей работе в Минфине я имел с ним частые и тесные контакты. Эти контакты начались еще в 60-е годы. Тогда, будучи помощником первого заместителя министра финансов СССР Д. С. Бузина, я участвовал в подготовке документов денежно-кредитной политики, которые перед их направлением в Совмин СССР рассматривались в Минфине. Госбанк в то время находился под кураторством Минфина. В рассмотрении этих документов участвовали руководители Госбанка: Попов, Владимир Сергеевич Геращенко, Кудрявцев и со стороны Минфина — Бузин, Славный и я, как помощник Бузина. После предварительного рассмотрения делался доклад министру финансов СССР

А. Г. Звереву и затем принималось окончательное решение о направлении их в ЦК КПСС и Совмин Союза. Никаких особых мнений какой-либо из сторон в этих записках не было. Мне запомнилось высказывание А. Г. Зверева, что в высшие органы надо вносить и защищать конкретные предложения, а не материалы для дискуссии.



#### **Н. В. Гаретовский**

**1981–1987**

Заместитель, первый заместитель министра финансов СССР

**1987–1989**

Председатель правления Госбанка СССР

**1994–1998**

Председатель правления КБ «Диам-Банк»

**1999 — наст. время**

Председатель Наблюдательного совета КБ «Комунибанк»

Следует отметить, что особое внимание уделялось экономическому обоснованию записок, связанных с дополнительным выпуском денег в обращение, и тогда тщательно и всесторонне взвешивались предложения Госбанка. Эти записки подписывались только Зверевым и шли лично на имя руководства страны. Так же первые экземпляры записки всегда направлялись в ЦК КПСС и Совет министров СССР. Они были абсолютно идентичны по своему содержанию, вплоть до расположения текста и переноса слов. Объем записок никогда не превышал одного листа. Дополнительная эмиссия предлагалась, как правило, на ограниченные сроки. И я не помню случаев, чтобы она не погашалась в сроки, указанные в записках.

Миф о том, что Госбанк был под жесткой, необоснованной опекой Минфина и Госплана, не соответствует действительности. Говоря о такой опеке, никто не приводит конкретных фактов ее необоснованности. Я работал в Минфине, Госбанке и ЦК КПСС и никогда не имел сигналов о несправедливости действий Минфина и Госплана. Речь ведь шла о другом — о необходимости координации действия этих ведомств для достижения единых целей, определяемых народно-хозяйственным планом. Они не всегда были известны Госбанку, а их достижение требовало межведомственного согласования и единства действий. Это и лежало в основе опеки.

Следует также заметить, что нигде и никогда не было независимых центральных банков. Все они работают, в первую очередь, в интересах своего государства и государством определяются их права и обязанности. Независимым центральный банк может быть только в пределах закона. Из этого надо всегда исходить.

Через несколько лет Госбанк был выведен из прямого подчинения Минфина. Однако ведущая роль Минфина в формировании финансовой политики страны сохранилась.

Все выше сказанное тяготило меня. В разговоре с Рыжковым я высказал отдельные сомнения, но Николай Иванович сказал: «Вам оказывается большое доверие. Вы доктор экономических наук с большим опытом практической работы, и отказ от этого предложения никто не поймет. Тем более вы прошли школу от простого рабочего до первого заместителя министра финансов СССР. Так что будем считать вопрос об-

говоренным». Я ответил, что хочу еще подумать. На этом разговор и закончился.

На следующий день последовал вызов на Политбюро. Вел заседание М. С. Горбачев. Он доложил членам Политбюро, что есть предложение назначить на пост председателя правления Госбанка СССР Н. В. Гаретовского, работающего первым заместителем министра финансов СССР. «Есть ли какие замечания?» — обратился он к членам Политбюро. Все единодушно поддержали. Видимо, вопрос был заранее обговорен. Тогда Горбачев предложил послушать самого Гаретовского. Я вышел на трибуну и, как это было положено в то время, поблагодарил Политбюро, партию за большое оказанное мне доверие и пообещал приложить все силы, чтобы его оправдать. Получился какой-то общепринятый штамп. Я волновался, и ничего больше в голову не шло. О своих сомнениях я забыл. Ведь передо мной сидели все «боги» того времени, от которых зависела судьба каждого стоящего перед ними. Еще работая в ЦК КПСС, я научился с большим уважением относиться к каждому из них. Так была построена работа, так воспитывали нас изо дня в день. Это была норма поведения.

Видимо, Горбачев привык к таким штампам, но хотел что-то услышать еще. Он обратился ко мне с вопросом, есть ли у меня какие-либо замечания. Я ответил, что в Минфине готовятся предложения по совершенствованию финансового механизма в соответствии с Июньским Пленумом ЦК и они включают в себя изменения взаимоотношений с Госбанком, учитывая его новую роль в условиях перестройки. Я также добавил, что многие ученые, с которыми нам в Минфине приходилось встречаться, высказывают сомнение в целесообразности той громоздкой схемы, что сейчас предлагается. И если исходить из практики Западной Европы, то следует признать двухуровневую систему как наиболее удачный образец построения банковской системы для Советского Союза. Далее я сказал, что на разработку программы перестройки банковской системы требуется время и у меня пока, естественно, какой-либо законченной программы о роли Госбанка в новых условиях нет. Также я считаю, что Минфин и Госбанк главное внимание сейчас должны сосредоточить на финансировании программ, вытекающих из заданий народно-хозяйственного плана на 1987 год. Я тогда не знал, какие мысли у членов Политбюро и Горбачева были о будущем, как они смотрели на сохранение плана, но для меня это было святое задание и его выполнение надо было, безусловно, обеспечить финансами. На мой ответ Горбачев бросил реплику: «Видно, что опять выдвигенец из Минфина!» Дело в том, что до меня предлагаемую мне должность занимал бывший первый заместитель министра финансов В. В. Деменцев, но у него что-то не получалось, и я должен был его заменить.

В результате Горбачев подытожил: «Мы вас назначаем, вам и бразды правления в руки. Надо все быстро изучить и лучшее взять и внедрить». Никакой дискуссии не последовало.

Итак, я был утвержден на должность председателя правления Госбанка СССР. Последовало постановление Совмина, и я был представлен заместителем председателя Совета министров СССР Талызиным коллективу Госбанка. Надо было оправдывать доверие. И я взялся за дело.

### **Реформы, которые мы не выбираем**

В Госбанк СССР я пришел после принятия Постановления ЦК КПСС и Совета министров «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» от 17 июля 1987 года. Это было довольно странное постановление, весьма противоречивое по содержанию и по многим позициям практически невыполнимое. В нем было много популистского.

Постановление опиралось на материалы Июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС. Думаю, что именно этот Пленум положил начало расшатыванию всей прежней финансово-кредитной системы. В это время в обществе все больше и больше ощущалась какая-то нестабильность, безнаказанность и ослабевал контроль, в частности финансовый. Начало демократизации общества ложилось на неподготовленную почву. Быстрый переход к демократии таил в себе много рисков.

Курировал подготовку Июньского Пленума секретарь ЦК КПСС Н. И. Рыжков. Концепцию реформирования банковской системы ему тогда предложил председатель правления Стройбанка СССР М. С. Зотов, он с ней согласился и включил в постановление. Что было непоправимой ошибкой, повлекшей за собой большие негативные политические и экономические последствия, поскольку была скомкана роль Госбанка и его системы, как важнейшего рычага перестройки, так как Госбанк совместно с Минфином СССР, обладая финансовой мощью, могли бы стать в руках ЦК КПСС и Правительства СССР важнейшим рычагом в деле реформирования экономики. Могли, да не стали. Получилось наоборот. Практически, устраняя мощный контроль за финансово-кредитной системой, было положено начало финансовой неразберихе, развалу финансов страны, быстрому росту организованного криминала. Зотов подвел Рыжкова. Его «личный фактор» обернулся одним из ведущих в развале банковской системы, сложившейся за годы Советской власти, а не в становлении новой.

Заклинания участников подготовки этих документов о том, что они рассчитывали перестройку и реорганизацию банковской системы провести постепенно и под «жестким контролем государства», оказались лишь благими намерениями, свидетельствующими об отсутствии у них понимания действительных реалий развития страны, ее исторического опыта.

С запиской Зотова Рыжкову о развитии банковской системы мне пришлось познакомиться еще до перехода в Госбанк СССР. Она удивила меня своим полным незнанием природы рыночных отношений. То, какие решения предлагались в записке, больше подходило к административно-командной системе, а не к рыночным отношениям. Но все прикрыва-



лось благими целями и борьбой за повышение эффективности работы банков и предприятий. Автор записки видел решение экономических проблем повышения эффективности производства и работы банков в сосредоточении в одном банке кредитно-расчетного обслуживания предприятий от их зарождения до полного функционирования. Соответственно, предлагалось специализировать банки по отраслям хозяйства, оставив за Госбанком СССР лишь торговлю и бытовое обслуживание населения. Последнее мотивировалось тем, что эти отрасли тесно связаны с денежным обращением. Все это было странным пониманием проблем дальнейшего развития экономики. Так, например, с денежным обращением связана не только торговля, но и все отрасли хозяйства, обеспечивающие производство товаров народного потребления и средств производства. Естественно, что такие предложения Зотова, направленные в Госплан, Минфин и Госбанк СССР, поставили специалистов этих ведомств в тупик. При этом сказать Рыжкову, что эта записка носит в основном популистский характер, нельзя было, так как это скомпрометирует самого премьера, покажет его непонимание проблемы.

Вот почему при рассмотрении предложений Зотова в Совете министров, ни к какому согласованному решению не пришли и Рыжков вынужден был поручить указанным ведомствам подготовить необходимые предложения. Тем временем в печати все сильнее раздавались требования перехода к рыночным отношениям. Это был уже период, когда все понимали, что проблемы рынка надо решать, но как это сделать, с чего начать — четко сказать не мог никто. Естественно, что решение вопроса о реорганизации банковской системы не могло быть согласовано с программой перестройки всего хозяйственного механизма. Поэтому подготовка предложений по поручению Рыжкова отодвигалась.

Из июльского (1987 года) постановления о банках одно было ясно: действующие специализированные банки реорганизовались в новые специализированные с определением сфер их деятельности в народном хозяйстве. В своей работе они должны были исходить из принципа общей экономической заинтересованности и ответственности за эффективное использование кредитов, а главным результатом их деятельности должна стать прибыль. При этом в качестве основного хозрасчетного звена в системе банков СССР были определены управления банков автономных республик, краев и областей. Это постановление преувеличивало роль банков в повышения эффективности общественного производства. Общеизвестно, что банковская система — важный элемент в решении этой проблемы, но далеко не основной. Создателями постановления была забыта истина, что в мировой практике функционирования рыночной экономики, банк — не более чем финансовый посредник. Правда, он может быть активным либо пассивным. А решение проблем повышения эффективности, даже в централизованной системе управления, главным образом обеспечивалось через задания народно-хозяйственного плана. Финансово-кредитная система только контролировала его выполнение.

Главным в решении проблемы эффективности производства является сам производитель, опирающийся на достижения научно-технического прогресса.

Декларативный характер этого постановления, очевидность его несоответствия тем процессам, которые проходили в экономике, росту частного сектора и движению в направлении рыночной экономики привели к тому, что практически работу по развитию банковского механизма пришлось начинать заново. Руководители реорганизованных специализированных банков, стоявшие у истоков подготовки постановления, практически не знали, что делать дальше. В Госбанке СССР все руководители всячески от постановления открепивались, ссылаясь на личное участие прежнего руководителя Госбанка в подготовке его окончательной редакции.

### Реформенный ледоход

Однако прежде чем приступить к непосредственному освещению участия Госбанка СССР в работе по перестройке банковского механизма в 1987–1989 годы, считаю необходимым остановиться на отдельных вопросах развития экономики и финансов в те годы. Буду надеяться, что хотя, как говорил Н. Гумилев, «память, ты слабее год от года», но все же она пока позволяет многое восстановить. Я останавливаюсь на этих «мемуарных воспоминаниях» и потому, что считаю это полезным не в силу необходимости оправдания своих действий в прошлом, как это обычно бывает в мемуарах, а для понимания всей обстановки. Дело в том, что для понимания линии правления Госбанка в тот период важно так же учитывать, в каких условиях она проводилась.

Отработанный в управлении экономикой стиль, когда каждый знал «свое место» и всегда знал, что делать, в большей мере утрачивался. Новые руководящие кадры, естественно, вносили новые, так называемые демократические, элементы в управление, зачастую приводящие к расшатыванию общегосударственного механизма управления. А ведь без порядка, как утверждал великий реформатор Столыпин, не может быть движения вперед.

В Минфине СССР я проработал с 1950 по 1987 годы, с перерывом в 15 лет, когда уходил в ЦК КПСС консультантом и завсектором финансовых и банковских органов. Мне пришлось участвовать в составлении и исполнении 37 бюджетов страны и финансовом обосновании всех пятилетних планов этого периода. В Минфине СССР я был непосредственно в центре разработки союзного бюджета, государственных бюджетов союзных республик, рассмотрения финансовых планов министерств и ведомств СССР и государственного бюджета СССР в целом. Работая в ЦК КПСС, я участвовал в подготовке для Политбюро заключений по финансовым аспектам как народно-хозяйственных планов, так и бюджетов на планируемый год. Это была большая и тяжелая аналитическая работа. Безусловно, проводилась она в рамках соответствующих партийных

и правительственных решений, и ее реформирование или, как тогда говорили, совершенствование нельзя было рассматривать в отрыве от текста этих документов. Но то, что движение было, это факт. Застоя в финансово-банковском деле не было. Но очевидным было и то, что банковская система еще не являлась эффективным финансовым посредником и тем более мостом для развития и совершенствования различных структурных элементов экономики.

Очевидно и другое. Преимущество государственного централизованного народно-хозяйственного планирования и финансирования давало возможность всегда иметь сбалансированные планы по доходам и расходам. Надо было только жить по средствам и ограничивать свои политические и военные амбиции. А вот с этой стороной государственной деятельности было плохо. Мудрости руководителей не хватало, их захлестывали амбиции. Требовалось увеличивать расходы на социальный сектор, т. к. народ с трудом сводил концы с концами, повсюду не хватало товаров народного потребления, обострялась продовольственная проблема, сокращалось производство зерна на душу населения, приходилось все больше товаров народного потребления покупать за рубежом. И это в стране, которая до 1917 года испокон веков обеспечивала себя хлебом, да еще занимала ведущее место в Европе по экспорту зерна.

В то же время политические амбиции, помощь государствам из социалистического лагеря или хотя бы сочувствующим этому лагерю постоянно возрастала. В четвертом квартале 1989 года задолженность зарубежных государств Советскому Союзу составила 86 млрд рублей. Эта цифра иллюстрирует пропагандистский лозунг тех лет о «бескорыстии» нашего сотрудничества. Из нас постоянно тянули деньги. Все более очевидным становилось, что экономические и военно-политические просчеты тех лет завели страну в тупик. Надо было понять, что, не достигнув еще достаточно высокого уровня богатства (хотя зачастую норма прибавочного продукта в СССР превышала 100%), мы не могли вести себя как богатые страны, потому что это делалось за счет сдерживания роста жизненного уровня своего собственного населения.

Страна подошла вплотную к рубежу, когда надо было решать вопрос: как быть дальше? Мы сами себя загнали в тупик, сами и должны были выходить из него. А. Н. Косыгин и его окружение сделали попытки вырваться из этого круга. Потом последовал окрик — поставить все на место, чтобы все вновь было «по-ленински» и «марксистски».

Андропов тоже знал о накале общественного мнения, возглавляя известное ведомство, а позже и государство. Начал он с выпуска дешевой водки «андроповки», ловил чиновников на улицах и в кинотеатрах, укреплял дисциплину вообще. Измельчал, а дело не сделал!

Так мы и подошли вплотную к необходимости перестройки. О перестройке заговорили все разом, но никто не знал, как ее делать. Вернитесь к старым публикациям того периода и увидите, что идеи Горбачева подержала подавляющая часть населения. Но и строя коммунизм, мы по-

нения не имели, в какое будущее нас ведут. Именно ведут, как пастух стадо баранов.

Так и сейчас — была историческая идея перестройки, но не было ее талантливых исполнителей. Все бросились делить власть. Сам автор идеи (я не знаю, смог ли он ее осуществить) был устранен от ее претворения. Но его роль как реформатора исторически значительна. И здесь нельзя не вспомнить Ф. Достоевского, который в статье «Нечто о вранье» писал, что «если гениальное лицо сойдет с пьедестала или даже просто выйдет из моды, тогда нет строже русской интеллигенции к такому лицу, нет предела ее высокомерию, презрению, насмешке». Думаю, что Горбачеву надо смотреть вслед не только с укоризной, но и со страданием и благодарностью, не снимая, конечно, с него вины за те просчеты, которые им были допущены. В истории Советского Союза это был первый секретарь ЦК КПСС, который не достиг статуса монократа и слово которого не стало непререкаемо, а это уже было началом конца диктатуры языкочешущих над работающими. Появились ростки демократии.

Ответа, на вопрос «Что делать?» не дал и Пленум ЦК, проходивший в этот период.

Началась перестройка и финансово-банковского механизма страны как составного элемента всей ее экономики. Мне предстояло стать непосредственным участником по подготовке документов по перестройке банковской системы.

Несомненно, что курс и содержание перестройки финансово-банковской системы, как я уже говорил, во многом отражали те процессы, которые происходили за «ее спиной» в политической сфере. Но также очевидно, что она не только была продуктом этих изменений, но и влияла на ход их претворения в жизнь.

Опыт говорит, что тот, кто держит финансы, тот во многом и руководит или способствует происходящим процессам. Особенность перестройки в СССР заключалась в том, что она началась, когда государство имело централизованную плановую, финансовую и банковскую системы, общенародную собственность на средства производства. Используя такие, на редкость благоприятные условия, Политбюро и Совмин обязаны были не спешить и делать все постепенно и продуманно. Однако контроль в формировании кадров был сразу потерян, делались безответственные заявления, давались популистские обещания. Наконец в экономику, финансы нахраписто втиснулось много непрофессиональных людей. Началось что-то напоминающее времена смуты, когда, как писал Александр Герцен в своих мемуарах, во власть приходят люди «с большим самолюбием, но с малыми способностями, с огромными притязаниями, но без выдержки и силы на труд».

Вместо перестройки, о которой говорили Горбачев, Рыжков и их сподвижники, начался развал экономики и финансов. Пошел бесконтрольный процесс первоначального накопления капитала, а тут уже все средства

для достижения цели были хороши. Жизненный уровень большинства населения резко пошел вниз.

И еще важнейшее обстоятельство: КПСС постоянно говорила населению о перестройке. О повышении эффективности работы экономики говорило большинство именитых ученых-экономистов. Но никто не знал и не подразумевал (видимо, за исключением членов Политбюро), что речь шла практически об изменении социального, общественного строя.

Однако если Ленин и его последователи захватили власть путем гибели миллионов людей, как во время Гражданской войны, так и при коллективизации, то сейчас переход к новому общественному строю проходит бескровно. Это, конечно, эпохальное событие, но оно и свидетельство слабости КПСС, общественного строя, созданного и руководимого ею.

### **Начало работы в Госбанке**

Такова была ситуация, с которой мне пришлось столкнуться при приеме в Госбанк от моего предшественника. Когда я собрал группу опытных экономистов и финансистов, чтобы посоветоваться, как быть с реализацией июльского постановления, то также не получил вразумительных советов. Каждый предлагал свой путь. Однако постановление ЦК и Совмина было, а тогда еще к таким документам относились с уважением. Не выполнять их было нельзя! Между тем политическая и экономическая обстановка в стране постоянно менялась и встал вопрос о подготовке нового документа о реорганизации финансово-банковской системы. Причем не с детализацией июльского постановления, как это пытались тогда утверждать. Ни о каком хозрасчете республиканских, краевых и областных контор банков, как главного звена, теперь и речи не было. К этому времени в печати широко освещался опыт построения банковских систем за рубежом. Были многочисленные командировки экономистов для ознакомления с этим опытом. Предлагалось много различных решений.

1987–1988 годы были сложными. Главным, на чем надо было сосредоточиться, — это выполнение Октябрьского (1987 года) Постановления Совета министров СССР «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР».

Почти перед выходом этого постановления мне позвонил Слюньков и задал вопрос: «Как вы относитесь к проекту этого постановления? Вы ведь один из участников его подготовки». Слюньков в Политбюро курировал экономические ведомства, включая Госбанк. Я ответил, что документ сырой и готовится он в интересах спецбанков (Зотова, Букато и Обозинцева), которые также входили в комиссию по подготовке постановления. И Слюньков дал указание добиваться соблюдения «общегосударственных интересов». Вот и весь разговор. И что он мог сказать другое? Но поддержки своей позиции я так ни от кого не получил. Мы вели жесткую борьбу за общегосударственные финансовые ресурсы, за сохранение их в руках государства и использование в целях развития товарного хозяйства. Я ведь только что перешел из Минфина и на Политбюро заверил,

что приложу все силы, чтобы через кредитный механизм обеспечить выполнение заданий народно-хозяйственного плана. Я был уверен, что ресурсы для этого есть, и я знал, где они находятся. Уже на ближайшем заседании Президиума Совета министров СССР, выступая по проблеме денежного обращения и ограничения эмиссии, я лично вручил Рыжкову таблицы о выпуске союзными республиками товаров народного потребления в расчете на один рубль доходов, производимых в этих республиках, и причинах повышенной эмиссии. Вот эти данные, разработанные работниками банка.

Национальный доход, использованный на потребление и накопление, в 1987 году был ниже плана на 13 млрд руб. (в исчислении тех лет). Прирост его за 1986–1987 годы составил 4,8% вместо 8% по пятилетнему плану. Продолжал увеличиваться разрыв между денежными доходами и расходами населения. В 1986–1988 годы среднегодовые приросты составили: денежные доходы населения 5,5%, а розничного товарооборота — 4,2%. Возрастал неудовлетворенный платежеспособный спрос населения. Прирост незавершенного строительства за 1986–1987 годы составил в среднем по 8 млрд руб. в год, против 2,1 млрд руб. в 1981–1985 годы (в сопоставленных ценах 1983 года). Эффективность общественного производства падала.

В 1988 году эти показатели резко пошли вниз. Я понимал, что идет перестройка, нужны новые подходы и идеи. Но как руководитель, как профессионал я должен был думать о сегодняшнем дне. С Госбанка СССР, несмотря на перестройку и создание государственных специализированных банков, по-прежнему и с той же строгостью спрашивали за состояние денежного обращения и своевременную выплату заработной платы трудящимся. Звонки о нарушениях сроков выплаты заработной платы шли постоянно, как от членов Политбюро, так и из правительства.

Госбанк, его управления постоянно работали над подготовкой предложений по увеличению производства товаров народного потребления, укреплению денежного обращения и сокращению эмиссии. Материалы аналогичного порядка мною передавались в Совмин не раз. Мало того, был представлен в Совмин официальный доклад о чрезвычайных мерах, которые надо принять при разработке плана на очередное пятилетие, с целью увеличения выпуска товаров народного потребления и укрепления советского рубля. Самое странное, что большинство этих разработок где-то пропадало, и Госбанк никакой ответной информации не получал.

В этой обстановке у меня сложилось мнение, что все экономические вопросы были отданы на откуп Рыжкову. От него страна ждала конкретных действий по сдерживанию развала экономики. Однако продление на новый срок его полномочий как премьера правительства привело к тому, что не только разом в отставку ушло все прежнее правительство, но были устранены от руководства люди, знающие отрасли хозяйства, статистику, кредит, финансы, народно-хозяйственные связи, а пришли временщики. Аппарат же помощников премьера был составлен из не-

профессионалов, которые не были достаточно подготовлены к этой работе. Можно назвать лишь немногих людей, которые постепенно вписались в новую систему руководства. Включение в состав правительства и привлечение к решению повседневных вопросов экономистов-теоретиков дало лишь серию красивых статей о перспективах развития экономики. ЦК КПСС был занят одним вопросом — как выжить и как устоять, не потерять своей власти. Частая смена министров правительства, а тем более всего состава, что почти безболезненно и планомерно происходит на Западе, для Советского Союза тогда была неприемлема. В Советском Союзе каждый руководитель, обычно, готовился заблаговременно, проходил большую школу общественной, хозяйственной и партийной работы. Так начался распад кадровой системы. В истории хорошо известно, что из временщиков, как правило, не получаются профессионалы.

В 1987–1989 годы на развитие банковской системы были различные точки зрения. С группой ответственных работников Госбанка я был командирован в Англию, ФРГ, Францию и ряд других стран. Также я получал содержательные справки от НИИ Госбанка и Минфина СССР, имел частые встречи с приглашенными по нашей инициативе зарубежными банкирами. Все ярче и убежденнее формировалось сознание, что двухуровневая банковская система — это то, что в основном подходило и Советскому Союзу тех лет.

После ознакомления с опытом работы центральных банков ряда стран я написал в Совмин СССР отчет о результате своих командировок. Тогда так было принято. В этом отчете я указывал на отработанность системы деятельности банков за рубежом, которая достигнута в результате многих лет функционирования в условиях рынка. И на необходимость постепенного перехода нашей страны к такой системе с обязательным сохранением ведущей роли Госбанка СССР. В то же время наши нравственные принципы и социально-экономические особенности не позволяли прямо скопировать систему зарубежных банковских отношений, как это предлагалось многими.

Переход к двухуровневой системе исключал наличие государственных специализированных банков. Разделение эмиссионной и коммерческой функции деятельности Госбанка СССР, допускалось многими, включая и работников Госбанка. Но вопрос был в другом — что понимать под этим разделением и как его осуществить. Вот главное поле споров и борьбы Госбанка с Зотовым и примкнувшими к нему Букато и Обозинцевым. Идти ли в решении этой проблемы через сохранение системы Госбанка СССР и его учреждений на местах, или ее сломать? Вот вопрос. Противники Госбанка считали, что путем такой ломки будет ликвидирована монополия Госбанка. Но о какой монополии шла речь, если наряду с Госбанком и ранее существовали спецбанки, а теперь нарождалась широкая сеть коммерческих банков. Им не нравилась централизация в Госбанке всех фондов бюджетных и иных ресурсов, руководящая роль Госбанка в интеллектуальном управлении банковской системой страны.

Нужна была «боярская» самостоятельность. Руководство же Госбанка СССР понимало, что движение к рыночной экономике потребует перестройки банковской системы, но не ломки. Правление банка было также убеждено (и это было единое мнение), что важнейшим является не реформа собственно банков, а реформа условий, законов, среды, в которой должны оперировать банки. Но этого не было сделано. Процесс перестройки экономической и правовой среды лишь начинался.

Я как председатель правления Госбанка СССР стоял на позиции возможности разделения банковской деятельности. Это мы видели на опыте многих стран, но я был и сторонником сохранения Госбанка СССР с главной сетью его учреждений в регионах, с сохранением за Госбанком отдельных кредитных функций. И это было не результатом какого-то инерционного мышления, непониманием самой сути функции Центрального банка, а определенной линией, которая нужна была на первые годы для построения новой банковской системы. Слишком высокой была ответственность за принимаемые решения и их последствия. А ведь за все это спрашивали в первую очередь с руководителя. Я был глубоко убежден, что сохранение Госбанка с его эмиссионной функцией, с сетью учреждений на местах, позволит сохранить единую систему расчетов, сохранить за банком резервные фонды денежных билетов и монеты. Только в таких условиях Госбанк тогда мог осуществлять свою главенствующую роль в новой банковской системе, активно участвовать в проведении перестройки вообще. Ведь сохранение госбанковской системы как контролера, с созданием широкой сети коммерческих банков и допуском на наш банковский рынок надежных иностранных банков создавало конкурентную среду, способствовало повышению эффективности всей банковской деятельности и финансовой системы. И дело вовсе не в том, какие банки в Советском Союзе надо было создавать — большие или маленькие, и допускать или не допускать иностранный капитал в банковскую сферу, а в разработке и принятии законодательства, которое дало бы возможность Госбанку обеспечить должный контроль над банковской системой. В 1987–1989 годы такое законодательство лишь зарождалось, а Госбанк СССР торопили со снятием всех ограничений в этой сфере. Многие недопонимали, что сфера финансов не терпит суеты, а она искусственно создавалась. В формировании вышеуказанной позиции меня убеждали не какие-то антирыночные настроения, которых у меня не было, а опыт работы.

Надо сказать, что после моего прихода в банк, не прошло и недели, как посыпались звонки из ЦК КПСС и лично от Рыжкова, что в отдельных регионах задерживается выплата заработной платы. Например, такое положение, как я помню, сложилось в Кемеровской области. По тем временам это было ЧП и бралось под контроль отделов ЦК КПСС. Быстро командировали туда людей. Выяснилось, что область «завалила» выполнение плана производства товаров народного потребления, а значит, и выручки (наличных денег) не было для выплаты зарплаты. Надо было



быстро решать эти вопросы: ведь шахтеры, которым не выплачивалась заработная плата и которые выполнили все свои задания, были не виноваты. Виновным было партийное и хозяйственное руководство области, а до них тогда было трудно добраться. Вот в таких случаях наличие специальных фондов денежной наличности в распоряжении единого хозяина (Госбанка СССР) зачастую и помогало решать такие проблемы. А спецбанки требовали отобрать все эти ресурсы, распылить их и передать в спецбанки.

Конечно, я видел, как решаются аналогичные проблемы на Западе. Но мы-то были в Советском Союзе, с его многонациональными особенностями, с совершенно иным уровнем экономического сознания и отношения к собственности. И, естественно, сохраняя систему Госбанка СССР, мы совместно с Минфином держали бы перестройку под постоянным «денежным» контролем.

Надо сказать, что к этому периоду правление Госбанка СССР созрело в понимании пути возможного дальнейшего развития Госбанка и его системы. Этому способствовало не только изучение опыта работы центральных банков зарубежных стран, опирающихся на рыночную экономику, но и большая работа, проделанная главным валютным управлением Госбанка СССР и его научно-исследовательским институтом. Было ясно, что если страна переходит на рыночную экономику, если создается широкая сеть коммерческих банков, то разделение эмиссионной и коммерческой функции новой банковской системы закономерно.

### **Рождение коммерческих банков**

В нашем понимании тогда создание двухуровневой банковской системы заключалось в том, что параллельно с учреждениями Госбанка СССР могли создаваться коммерческие и кооперативные банки. Никто не возражал и против создания специализированных банков, но на условиях функционирования коммерческих банков. Вот конкуренция между ними — по качеству обслуживания и привлечению клиентуры — и определяла бы, кто будет главным для предприятий на местах. Накачивать новые банки бюджетными деньгами никто не собирался. Создание коммерческих банков практически началось сразу же после принятия закона о кооперации, в подготовке которого активно участвовали Минфин и Госбанк. Именно на Госбанк была возложена регистрация уставов кооперативных банков. Дело было принципиально новое, но оно пошло достаточно интенсивно. Здесь была большая заслуга работников Управления по координации деятельности банков, которые, используя мировой опыт, успешно справились с этой задачей.

Исходя из этой предпосылки, Госбанк СССР и Министерство финансов СССР письмом от 17 августа 1988 года (92-88 и 143) за подписью председателя правления Госбанка СССР Н. В. Гаретовского и министра финансов СССР Б. И. Гостева разослали по всей стране указание «Об организации новых банков на территории СССР». Фактическим разрешением на открытие коммерческих, кооперативных или других банков яв-

лялась их регистрация правлением Госбанка СССР по согласованию с Минфином СССР. Таким образом, все было поставлено под жесткий контроль. Эта функция Госбанка давала возможность контролировать создание коммерческих банков, вникать в механизм их формирования. Но она была эффективна лишь на стадии создания банков. Далее требовалось разработать законы их деятельности, нормативы, контролирующие эту деятельность. Однако эта работа только начиналась. И ее проведению препятствовали все. Госбанк СССР был загнан как бы в угол: или ты соглашайся с тем, что требовали с мест, или ты враг перестройки. Необходимо было время, чтобы наиболее ярые реформаторы банковского дела отрезвели. Такое отношение к Госбанку подогревалось и спецбанками.

Для Госбанка СССР было важно сохранить в новых условиях налаженный десятилетиями механизм четкого обслуживания огромной клиентуры, переходящей в коммерческие банки, чтобы уберечь бюджетные ресурсы, средства юридических и физических лиц от расхищения, создать и запустить механизм целевого использования денежных средств. Решение этих задач, увы, в полной мере не было обеспечено.

Был и еще один очень важный вопрос — как гарантировать вклады населения? Пока деньги в Сбербанке — их гарантирует государство. Но уже создание первых коммерческих банков показало, что они, уделяя главное внимание привлечению средств населения, обещают, явно завышенные доходы по вкладам. И население понесло деньги в эти банки. Средства массовой информации постоянно рекламировали такие банки с их фантастическими процентными ставками. Никакой разъяснительной работы о сомнительности этих обещаний среди населения не проводилось.

Для решения всех перечисленных проблем опять-таки требовалось время.

### **Специализированные банки — киллеры Госбанка**

Итак, Госбанк СССР был практически лишен рычагов управления денежно-кредитной системой, которая присуща этому банку в мировой практике. Были перемешаны функции Госбанка СССР и государственных специализированных банков, которым практически отводилась роль как бы независимых и подчиненных только правительству самостоятельных «госбанков» в противовес Госбанку СССР. Однако создание государственных спецбанков не могло стать фактором рыночной экономики. Осуществилась простая передача им части того, чем раньше занимался Госбанк и его учреждения на местах. Для истории банковского дела это будет примером того, что не следует делать при переходе к рыночной экономике, оправдавшей себя в мировой практике.

Создание государственных спецбанков задерживало процесс перестройки банковской системы, тормозило работу вновь создаваемых коммерческих банков. Были известны многочисленные случаи, когда спецбанки

и их учреждения на местах, почуяв в нарождавшихся коммерческих банках серьезных конкурентов, тормозили их работу.

Спецбанки были не коммерческими, а государственными. Госбанк СССР, будучи центральным банком страны, стал координировать деятельность пяти, также государственных, специализированных банков. В Госбанке СССР, как я уже отмечал, было создано специальное управление по координации и планированию деятельности банков. В то время как для специализированных государственных банков Управление, на основе их заявок, составляло им кредитные планы, которые нами балансировались через процентные ставки формирования их ресурсов, коммерческие банки были на полной самокупаемости. С первых дней существования государственных спецбанков напрямую с ними работало и правительство, подчеркивая их значимость и самостоятельность.

В итоге июльские и октябрьские постановления разделили банковскую систему на три уровня. Госбанк СССР, государственные специализированные банки со своей сетью учреждений на местах и, наконец, зарождающаяся сеть коммерческих банков. Какой-либо законодательной базы, регулирующей деятельность этих трех уровней, тогда не было. К разработке закона о банках и банковской деятельности только приступили. Следует отметить, что спешка с проведением банковской реформы приводила к тому, что вначале решались организационные, структурные вопросы, а затем думали, какие законодательные акты подготовить для обеспечения их деятельности. Это был своеобразный подход, и просматривался он во всей перестройке экономики в тот период.

Вместе с тем октябрьское постановление положило начало созданию двухуровневой банковской системы через преобразование в будущем государственных спецбанков в коммерческие банки. Дело-то шло к рынку, рыночным отношениям. Уже в первой половине 1989 года стало чувствоваться сильное воздействие коммерческих банков на государственные спецбанки. Конкуренции по обслуживанию клиентуры, с точки зрения нарождавшегося частного предпринимательства, они не выдерживали. Пускай на меня не обижаются отдельные товарищи, которых я затронул в процессе изложения материала. Но от этого никуда не уйдешь, если все рассматривать по существу. Еще раз хочу сказать, что многие из тех, о ком я и дальше буду говорить, возможно, находились под чьим-то давлением, но поступки их очевидны. Факты подтверждены всей логикой и практикой событий.

Как я уже отмечал, важнейшим фактором в перестройке банковской системы стало мнение Рыжкова как премьера государства, а на формирование этого мнения негативное влияние оказал Зотов. Сам Рыжков не знал финансово-кредитной системы. Это и понятно. Он занимался производством, а финансы знал лишь в общем плане. Для него Зотов был авторитетом. А если учесть настойчивость Михаила Семеновича, постоянную его готовность выдвигать после каждой зарубежной поездки что-то «новое», истолковывая увиденное по-своему, посылать по любому по-

воду и без него записки Рыжкову, то, очевидно, что мнение Зотова было определяющим в формировании мнения Рыжкова на перестройку новой банковской системы. Зотова поддерживали Обозинцев и Букато. Они также хотели быть равноправными с Госбанком СССР и быть приравненными к нему во всем. Практически все предложения Госбанка СССР в этот период торпедировались. Был взят курс на перестройку банковской системы с позиции равенства всех банков, т. е. Госбанка, Промстройбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка. Причем эта позиция демагогически выдвигалась как условие повышения руководящей роли Госбанка СССР, как главного организатора и контролера всей денежно-кредитной системы. Слова, слова, слова. Когда вышло октябрьское постановление 1987 года, Госбанк оказался голым, казалось прав много, задач еще больше, а весь инструментарий, с помощью которого можно было бы управлять, был из постановления на последней стадии, перед его подписанием, исключен.

Дело дошло до смешного. Из структуры Госбанка исключили даже управление бухгалтерского учета и отчетности. Хотя организацию и постановку банковского учета и отчетности с Госбанка никто не снимал. Именно это управление разрабатывало для новых банков систему план-счетов, что представляло весьма трудную задачу, так как надо было из госбанковских план-счетов отобрать те, которые в наибольшей мере подходили для коммерческих банков. Надо было разобрать и инструкцию по их применению, что было сделано и разослано местным управлениям Госбанка. Последние оказывали помощь в налаживании работы новых коммерческих банков. Конечно, это лишь один, хотя и очень важный штрих работы этих управлений.

Сохранение ведущей роли Госбанка СССР и его системы на местах в проведении банковской перестройки, осуществлении хозяйственных реформ было важно и в связи с тем, что реформа исполнительных органов государственной власти в стране еще не началась. Применительно к новым условиям хозяйствования не были разделены полномочия между различными уровнями власти.

По октябрьскому постановлению все активы и пассивы Госбанка делились между спецбанками. За Госбанком оставалась «руководящая роль», без надлежащего инструментария, да непонятные для рыночных отношений функции. Уйдя только два месяца назад из Минфина СССР, я понимал, что такой курс близок к развалу всей бюджетной системы, а не только кредитной.

Положение усугублялось еще и тем, что с началом дележки наследия Госбанка началась форменная драчка между спецбанками. Если раньше они ходили «единым» фронтом на борьбу с Госбанком, то теперь каждый из них хотел больше оттянуть на свой банк. Ведь они все стали равными, государственными. Ко мне стали приходиться руководители этих банков и просить помощи в борьбе с Зотовым. Он, мол, опираясь на свой авторитет и поддержку Рыжкова, делает все, что хочет. Вот и начали вы-

рисовываться первые проблемы равноправных государственных банков в стране. Быстрыми темпами она стала усугубляться, когда Зотов, вопреки решению Минфина и Госбанка, сам стал создавать свою сеть коммерческих банков на местах. Началась путаница, сбои в расчетах. Законодательная база для такой надуманной системы отсутствовала. Но Зотов спешил, он хотел опередить всех и доказать Рыжкову справедливость своих «новаторских» предложений.

Но что такое создавать под крылом одного спецбанка свои коммерческие банки? Фактически это было демонстрацией того, что государственный спецбанк не находил себе места в государственной структуре. А если бы по этому пути пошли и другие спецбанки? Получилась бы неразбериха. Госбанк и Минфин, видя незаконность действий Зотова, и приняли совместное решение о порядке создания и регистрации коммерческих банков, о котором я говорил выше. Все коммерческие банки, созданные Зотовым, обязаны были пройти перерегистрацию в Госбанке СССР.

Видимо, Зотов пожаловался Рыжкову на эту акцию Госбанка и Минфина, и мне последовал звонок. Я объяснил, что ту «партизанщину», которую хочет творить Зотов, нельзя допустить, если мы не хотим запутать всю финансовую систему. Состоялось довольно нервное объяснение, но Рыжков согласился с нашим мнением. Должен заметить, что в этот период последовал сбой в расчетах на одном из подмосковных предприятий, его работа затормозилась — была задержана выплата заработной платы коллективу. Реакция была незамедлительная. Были звонки членов Политбюро Рыжкова и Слюнькова, последний особенно остро реагировал на этот факт и прямо указывал, что это результат перестройки банковской системы, невыполнение Госбанком своей ведущей роли в этой перестройке.

По тем временам несвоевременная выплата зарплаты, как я уже говорил, была чрезвычайным явлением, за это люди платили или своим должностным положением, или несли жестокое партийное наказание. В разговоре Слюньков поставил вопрос так: «Госбанк не справляется со своей регулирующей ролью и хочет нас поссорить с рабочим классом!» Это было, конечно, полное непонимание тех последствий, которые влек за собой подрыв централизующей роли Госбанка СССР и передача его функций спецбанкам. Партийные лидеры недопонимали, что в стране начинает развиваться рыночная экономика: что сделаешь и продашь — то и получишь. Не будет выручки от продажи — не будет и средств на выплату зарплаты. Но факт был, и я знаю, что по инициативе Слюнькова и молчаливом согласии Рыжкова вопрос был поставлен на Политбюро.

Поскольку предприятие кредитовалось Промстройбанком, вина лежала на нем, я позвонил Зотову и сообщил об этом неприятном факте. Он ответил, что выезжает на следующий день сам или его заместитель, и все будет улажено. Факт был неприятный и он свидетельствовал о том, что государственные спецбанки не были готовы к работе в новых условиях. И что особенно важно, партийное и советское руководство страны не понимали, что такие явления при переходе от государственной централи-

зованной финансовой системы к ее рыночному механизму могут повториться и в дальнейшем и в более крупных масштабах.

На второй день собралось Политбюро. Очень агрессивен был Слюньков. Когда Горбачев объявил о срыве расчетов на предприятиях и жалобе парткома и обкома на этот «возмутительный факт», сразу же последовала реплика Слюнькова, что этот факт носит политический характер и направлен против перестройки, а Госбанк СССР стоит в стороне. Вел Политбюро Горбачев, который, поддержав Слюнькова, потребовал от меня объяснений.

Должен заметить, что такое начало ничего хорошего не обещало. Я доложил о сути проблемы, но не стал говорить, что это предприятие обслуживается Промстройбанком, а отметил, что сейчас на предприятие выехали ответственные руководители и все недостатки будут устранены. Вместе с тем я подчеркнул, что Госбанк в данном случае не может в новых условиях следить за состоянием расчетов на каждом предприятии. Мне было указано на недопустимость таких случаев впредь, и, учитывая, что я только что пришел в Госбанк, никаких административных решений принято не было. Дискуссии после моего выступления не было. Что-то пытался сказать Слюньков. Но, если я не ошибаюсь, Лигачев бросил реплику, что все ясно, и Госбанку надо сделать необходимые выводы.

Однако я добавил, что недавно принятое постановление Совмина СССР не дает права Госбанку руководить спецбанками. Постановление есть, а инструментария нет. Тут же среагировал Слюньков и обвинил меня в том, что я по-прежнему тяну старую минфиновскую и госбанковскую линию. Думаю, что Слюньков так и не понял, что мы вступили в новую эпоху экономических отношений.

Вынос на Политбюро такого «частного» вопроса был весьма странным явлением. Отдельные члены крупного политического руководящего органа стали вмешиваться в хозяйственные проблемы, которые могли быть успешно рассмотрены на уровне областных контор Госбанка и Промстройбанка. Но, очевидно, что после ряда неудачных постановлений правительства СССР по хозяйственно-финансовым вопросам, перестройке банковской системы его отрицательные последствия стали доходить и до областных, республиканских партийных органов и Политбюро. Отсюда рассмотрение таких вопросов на их заседаниях. Теряя под собой почву, они вмешивались во многие финансовые вопросы, но почти ни на что не могли воздействовать.

Шло время, и все больше становилось ясным, что с созданием спецбанков и «раскулачиванием» Госбанка улучшение работы банковской системы не происходит. Какие-либо попытки Госбанка СССР вмешиваться в деятельность спецбанков вызывали в печати и со стороны самих спецбанков бурю эмоций и рассматривались, как попытки возврата к старому. Мне неоднократно при обсуждении финансовых проблем в Совмине Рыжков прямо говорил, что по вине Госбанка и моей лично, решение вопросов перестройки банковской системы идет медленно. Это было обви-

нение ничем не оправданное. Но оно высказывалось главой правительства, и с этим надо было считаться. Мне было понятно, кто формировал у него такую позицию.

Надо отметить, что в этот период управления и отделы Госбанка, правление банка активно работали над подготовкой проектов новых законодательных основ работы банковской системы в рыночных условиях. Но все это требовало времени.

Управления и отделы Госбанка и его научно-исследовательский институт стали тем звеном, от подготовки законодательных актов которыми зависело функционирование вновь зарождающейся банковской системы. И немало было сделано. В этот период началась разработка основ организации системы надзора за деятельностью коммерческих банков. Были использованы документы международного Базельского комитета, которые он рекомендует для всего международного банковского сообщества в деле установления параметров их деятельности.

Два или три раза мне звонил управляющий делами Совмина М. С. Смиртюков и спрашивал, нельзя ли ускорить подготовку предложений для Рыжкова, чтобы он опять не раздражался. Я ему ответил, что все лучшие специалисты банка работают над подготовкой документов, но нужна тщательная их проработка совместно со спецбанками, а последние продолжают тянуть в свою сторону. В этот момент уже четко стало проявляться, что «союз» руководителей Промстройбанка и Жилсоцбанка против Госбанка начинает распадаться и каждый думает о себе. Беспардонно вел себя, конечно, Зотов. Как правило, он саботировал выпуск совместных документов с Госбанком. Используя особое покровительственное отношение к себе со стороны аппарата Рыжкова, занимавшегося финансовыми вопросами, он практически сосредоточил в Промстройбанке лучшую клиентуру. Букато и Обозинцев в этот период были в полной зависимости от Зотова, они поддерживали его в «борьбе» с Госбанком, и им не хватило смелости даже защищать свои позиции.

Думаю, что Рыжков понимал, что идет борьба личных интересов, постоянно проявляемая агрессивность Зотова объяснялась его обидой, что он не был назначен руководителем Госбанка. Благодаря этому человеку мне, только что перешедшему из Минфина и сразу же попавшему в гущу всех этих событий, пришлось потратить массу времени на «притирку интересов» Госбанка с созданными спецбанками.

### **Государственные дела**

Безусловно, решая тот или иной вопрос перестройки банковской системы, я всегда находился под гнетом финансовых проблем, которые надо было решать в целом для страны. Был союзный бюджет и были бюджеты союзных республик. Исполнение этих бюджетов шло через разветвленную систему учреждений Госбанка и частично через спецбанки. Указания Госбанка по исполнению бюджета для них были законом. Как теперь быть? Заверения руководителей новых государственных спец-

банков о том, что «все они обеспечат», были сомнительными и на практике не подтвердились.

Наконец, временные свободные ресурсы союзного бюджета, как по текущему исполнению, так и остатки прошлых лет, были постоянным стратегическим финансовым резервом Минфина СССР (а вернее, правительства СССР), и о них мало кто знал. Когда я работал в Минфине СССР, я, кроме других управлений, вел Бюджетное управление, а оно было главным. Как быть теперь с этими остатками: раздать их по банкам или по-прежнему хранить в Госбанке и Промстройбанке? Все эти вопросы надо было решать, тем более что спецбанки и союзные республики стали на них претендовать.

Как быть с финансированием и кредитованием Министерства обороны, КГБ, МВД и ряда других ведомств, что осуществлялось в основном Госбанком и его учреждениями? Это касалось и финансового обеспечения программы «Буран» и других финансовоёмких программ. Весь военно-промышленный комплекс, по моему мнению, а будучи в Минфине я финансировал его, также требовал сосредоточения ресурсов в одних руках. Раздать все по спецбанкам или передать Промстройбанку — означало просто передать из Госбанка весь объем работ, направить бюджетные потоки в этот банк и, соответственно, передать туда штат работников. На чем и настаивали спецбанки. Тогда какой же смысл всей банковской перестройки? Выходило, что надо было перетряхнуть весь финансово-кредитный механизм, перевести все в спецбанки, внести сумятицу и суматоху в работу министерств и ведомств и не достигнуть эффекта! Кроме того, Минфин и Госбанк ежегодно совместно с Госпланом СССР решали ряд специфических задач ВПК и его взаимоотношений с бюджетом (но это отдельная проблема, освещение которой займет много места). Все это требовало глубокой проработки вопросов, а правительство под воздействием спецбанков спешило и требовало быстрее решения всех банковских проблем.

Посоветовавшись со своими заместителями, работниками Минфина СССР и Госбанка СССР, имевшими отношение к финансированию и кредитованию указанных ведомств, я доложил в правительство Рыжкову о фактическом положении дела, о возможных сбоях в финансировании этих ведомств, о возможном рассекречивании работ, проводимых указанными ведомствами, при передаче финансирования и кредитования в спецбанки. В записке были поставлены и другие вопросы, относящиеся к финансированию деятельности специальных министерств.

Перед подписанием доклада я позвонил Смиртюкову и сказал, что посылаю такую записку, т. к. очень обеспокоен положением дела. При этом отметил, что распыление ресурсов специальных ведомств между спецбанками приведет лишь к хаосу. Надо заметить, что, централизуя ресурсы, направляемые из одного центра, Госплан, Минфин и Госбанк постоянно давили на ВПК с целью увеличения на его предприятиях производства товаров народного потребления. Производственные мощности



этих предприятий, высокая техническая оснащенность и квалификация кадров позволяли решать эту задачу. Постепенно доля ВПК в их выпуске, хотя и медленно, но повышалась. Посланная записка, после звонка Смиртюкову, быстро дошла до Рыжкова, и он правильно понял озабоченность Госбанка. Последовало его четкое и категорическое указание о сохранении практики финансирования и кредитования перечисленных ведомств через Госбанк СССР. Я позвонил Николаю Ивановичу и поблагодарил его за оперативное решение вопроса. Но не прошло и месяца, как Рыжков под давлением Зотова изменил это решение.

Вскоре я уехал с группой работников главного валютного управления за рубеж, т. к. в это время ими готовился проект закона о банках и банковской деятельности, и надо было еще раз ознакомиться с зарубежной практикой. Надо заметить, что подготовка этого документа впервые легла на работников Валютного управления. Я пробовал привлечь к разработке этого документа другие экономические ведомства и научно-исследовательские институты, но из этого ничего не получилось. Работники же Главного валютного управления Госбанка подготовили такой проект и направили на заключение в Минфин, Промстройбанк, Агропромбанк и другие заинтересованные ведомства. Они проделали большую работу и впервые в Союзе подготовили такой документ. Именно сотрудники этого управления варились в соку капиталистических товарно-денежных отношений. Они имели тесную связь с Внешэкономбанком. Только там и в Внешэкономбанке были сильные юридические службы и юристы, знающие зарубежное банковское право. Только они имели опыт работы в зарубежных банковских учреждениях и знали дело не по кратковременным командировкам, а по опыту работы в наших заграничных банках. Подготовленный проект закона впоследствии лег в основу всех других разрабатываемых документов.

К сожалению, спецбанки, вместо того чтобы совместно доработать этот документ, начали затягивать его принятие. Промстройбанк представил свой вариант закона, используя в основном то, что было сделано работниками Валютного управления и направлено ему на заключение. Началось длительное согласование, время тратилось на рассмотрение необоснованных замечаний Зотова, который не имел даже малейшего представления о технике и правовом статусе работы заграничных банков, но тянул время. А время шло, положение усугублялось.

### **Роль личности в реформе**

Ко мне все чаще приезжали руководители республиканских контор Госбанка из союзных республик и жаловались, что Зотов дает распоряжения своим конторам держать свой, диктуемый им курс, и не идти ни на какие компромиссы с Госбанком, мол, время диктата Госбанка кончилось, и берите власть в свои руки. Мои разговоры с Зотовым по этому поводу, как правило, заканчивались полным отрицанием с его стороны всей информации, которую я получал от руководителей республикан-

ских и областных контор Госбанка. Но фактов становилось все больше. Я пожаловался Рыжкову и сообщил, что такая позиция Зотова ведет к полному развалу работы банков на местах, ослаблению расчетно-кассовой дисциплины. Предприятия, видя разброд в работе банков, все более и более ставили вопрос о создании независимых коммерческих банков.

Думаю, что была соответствующая реакция Рыжкова и его звонок Зотову, т. к. когда я позже позвонил ему, то он дал согласие подписать совместное письмо всем банкам об организации сотрудничества в работе по обслуживанию предприятий. Пришлось проявить большое терпение, чтобы согласовать такой документ. Было много вариантов, но они постоянно торпедировались. Наконец был найден компромиссный вариант. Он многого не давал, не решал важных текущих проблем, но все же был каким-то свидетельством желания всех спецбанков работать в одном главном направлении вместе с Госбанком. Со стороны других спецбанков при подготовке этого документа каких-либо замечаний не было, т. к. если достигалось согласие с Промстройбанком, то другие банки все безоговорочно подписывали. У меня и других руководителей Госбанка теперь уже было твердое убеждение, что Букато и Обозинцев примкнули к Зотову только потому, что он возглавил борьбу против Госбанка за их самостоятельность. Всем нужна была власть — это соответствовало тому, что происходило в политической жизни страны. И я не хочу кого-либо упрекать. Такова была жизнь. Ни о какой двухуровневой системе функционирования банков, реорганизации Промстройбанка, Агропромбанка и Жилсоцбанка в простые коммерческие банки в то время никто и слышать не хотел. Не поддерживал этого и Рыжков. Он видел спецбанки, наряду с коммерческими банками, как основу новой системы. Все больше назревала необходимость принятия закона о банках.

Рыжков, безусловно, был человеком, который хотел сделать для страны что-то полезное. Он много работал сам и заставлял работать других. Старался вникнуть в каждый экономический документ. Помню, он собирал нас каждую субботу, и мы до обеда коллективно разбирали проект того или иного документа. Конечно, это была хорошая черта — вникнуть в то, что тебе придется подписать и опубликовать на всю страну. Однако зачастую это сводилось не к рассмотрению документов по существу, а к их редактированию. Но рассмотрение финансовых документов, как мне тогда казалось, его тяготило, и он не имел на это времени. Поэтому зачастую их рассмотрение передавалось его помощникам как бы для окончательной редакции. Эти помощники недавно пришли с производства и были недостаточно информированы об особенностях работы финансово-банковской системы, тем более в ее верхних эшелонах. Как правило, они приглашали для этой работы меня, Зотова, Обозинцева и Букато. Зная общее отношение Рыжкова к Зотову, можно представить, как шла доработка таких документов.

Здесь нельзя не вспомнить греческого философа Антисфена, который говорил, что простым голосованием большинства из невежественного че-

ловека можно сделать полководца, а также принять решение «считать ослов конями». К сожалению, так часто получалось. Приходилось принимать вынужденный компромисс.

Мне могут бросить упрек, что я несправедлив к Зотову, что я тенденциозно освещаю его роль во всех этих событиях. Здесь, мол, есть что-то личное. Это неверно. Я пятнадцать лет работал в ЦК КПСС, в отделе, который курировал Госплан, Минфин, Госбанк, Главснаб, Комитет цен и ряд других экономических ведомств. Занимая должность заведующего сектором финансовых и банковских органов, я сталкивался с разным. Я был в курсе интриг руководящих работников в этих ведомствах. Из ЦК КПСС, по просьбе Гарбузова и с согласия Кириленко, я вернулся на работу в Минфин СССР. Работая в ЦК КПСС, я неоднократно ставил вопрос о выдвижении Зотова на ту или иную должность, и в частности, председателя правления Госбанка СССР, когда там была вакансия. Я говорил, что Зотов участник Отечественной войны, имеет большой опыт руководящей работы, первоклассный специалист. И тем не менее его кандидатура не проходила. Мне говорили, что Зотов человек не того масштаба, он безмерно честолюбив, не потерпит вокруг себя людей с другим мнением, он черств и деспотичен, упрям и слишком провинциален для большой государственной работы. Однако я не был с этим согласен. Видимо, эта молва о его «качестве» и была решающим фактором, почему вместо Зотова на пост председателя правления Госбанка был назначен Деменцев. Зотов, конечно, был обижен этим назначением, смириться с этим не мог и искал повода, как проявить себя, чтобы на него обратили внимание. И он этого добился. Началась перестройка, встал вопрос и о развитии банковской системы. Менялись кадры наверху, к руководству государством приходили люди, не знающие основ финансово-банковской системы, ее становления и развития.

Интересно, что еще при Сталине министр финансов СССР Зверев готовил ему записки о финансовой конъюнктуре на предстоящий планируемый год перед принятием годового народно-хозяйственного плана. Уделялось место и кредиту. Подготовку этих записок возглавлял первый заместитель Зверева Д. С. Бузин. Он привлекал к работе Г. Ф. Дундукова — начальника Бюджетного управления и И. Д. Славного — руководителя отдела кредита и денежного обращения Министерства финансов СССР. Эти записки были короткими, но содержали анализ текущего положения, раскрывали финансовую перспективу на планируемый год и содержали рекомендации, какие ориентиры следует, по мнению Минфина, заложить в план, чтобы обеспечить успешное выполнение доходной и расходной частей государственного бюджета страны. Бузин Д. С. рассказывал, что значение этих записок было исключительно велико, имело большое профилактическое значение, и уже перед основной работой над народно-хозяйственным планом многие «горячие головы» опускались на землю. С приходом Хрущева и назначением министром финансов СССР В. Ф. Гарбузова эта практика измени-

лась. Слишком высок был авторитет Зверева. Но тем не менее и при Гарбузове роль Минфина в обосновании финансовых проектировок была значительна и она возрастала.

Потом, при Косыгине, был поставлен вопрос об усилении воздействия финансово-кредитной системы на хозяйство. Начали искать пути расширения прав предприятий и организаций в целях улучшения их хозяйствования, увеличения производства товаров народного потребления и доходов бюджета, а не реорганизации банков. Вопрос о децентрализации управления финансово-кредитным механизмом, о передаче из ведения государства высокодоходных отраслей хозяйства никогда не возникал. И это было не результатом какого-то «советского консерватизма» и коммунистической ортодоксальности, а результатом в тот период понимания на всех уровнях управления экономикой, включая и Политбюро, и правительство, важности централизации основных доходов государства как важнейшего рычага управления народным хозяйством и социальными процессами.

Для многонационального Советского Союза с различным уровнем экономического и социального развития его регионов и не могло быть другого подхода. В процессе осуществления косыгинских реформ было много различных предложений по расширению прав предприятий и регионов, и многие из них осуществлялись. Всегда эти предложения тщательно просчитывались и не выходили за рамки финансовых возможностей государства. Финансовому балансу государства всегда уделялось должное внимание. Почему же все это не учитывалось, когда началась перестройка? Забыли?

Имея такой большой опыт работы за плечами, естественно, я не считал поспешность лучшим фактором в решении вопросов и не мог согласиться со многими необоснованными и эгоистическими предложениями Зотова и примкнувших к нему Обозинцева и Букато. У них, как я уже отмечал, до определенного времени была одна цель — создать независимые государственные специализированные банки с сетью на местах. Минфин СССР в это время занимал осторожную позицию и открыто не выступал против этого предложения, но и в официальных документах не поддерживал Госбанк СССР. И это понятно, министр финансов СССР был не просто членом правительства СССР, как председатель правления Госбанка СССР, он был также членом Президиума Совета министров СССР. А это во многом обязывало. Занять иную позицию — значит, идти против председателя правительства. Хотя общеизвестно, что на деле руководители Министерства финансов СССР были против предложений Зотова, Букато, Обозинцева.

### **Мой ответ Рыжкову**

И вот когда прошел значительный период времени, можно смело сказать, что поспешность в перестройке финансово-банковского механизма была слишком необдуманной, создание широкой сети коммерческих банков без доработки должной законодательной базы привело к распы-

лению и расхищению средств и особенно бюджетных, к обнищанию значительных слоев населения, оттоку капитала из страны.

Н. И. Рыжков уже спустя десять лет, к сожалению, не понял своей ошибки, не осознал, что его подвели, и он также является одним из виновников бедственного сегодняшнего положения России. Он выпустил книгу под названием «Десять лет великих потрясений». В ней, в частности, он пишет: «Создание в стране сети банков (вся сеть-то тогда — шесть банков) вызвало мощный протест Госбанка СССР и его высоких покровителей, которые не могли понять, почему необходимо нарушить государственную банковскую монополию». Рыжков рассматривал устранение этой монополии как «шаг — первый, что по дороге к рынку». И далее он пишет (книга вышла в 1996 году): «Честное слово, я и не представлял тогда, что буду близок к истине... Когда я пишу эти строки, только в России зарегистрировано более двух тысяч различных негосударственных банков».

Что верно, то верно — действительно, был мощный протест Госбанка СССР — да что толку? Председатель правления Госбанка СССР не мог пробиться к Горбачеву. Это считалось хозяйственным вопросом, и такие вопросы Горбачеву докладывались Рыжковым. Получилось, подвели Рыжкова, а он, поверив эмоциональным помощникам, видимо, неправильно информировал Горбачева. А что могли доказать Горбачеву «высокие покровители» Госбанка, если при их разговоре о перестройке не было председателя правления Госбанка СССР?

Наконец, хочется сказать: «Уважаемый Николай Иванович Рыжков, где же те государственные спецбанки, создание которых вами защищалось? Нет Промстройбанка, Агропромбанка, нет Жилсоцбанка — все они из-за неправильной кредитной политики, из-за неподготовленности кадров к работе в рыночных условиях, из-за высоких затрат на собственную деятельность, на себя оказались банкротами и развалились. Ноша оказалась не по плечу их руководителям. Не надо было спешить, а надо было тщательно подготовиться к такой работе. А ведь эти три специализированных банка имели лучшую клиентуру, перешедшую из Госбанка!»

У этих банков было все, чтобы занять доминирующее положение в перестройке, но их руководители не смогли этого сделать, так как они не поняли, что капитализм — это универсальная экономическая модель, отработанная столетиями и обладающая универсальным экономическим механизмом, неотъемлемой частью которого является гармонизация материальных и моральных стимулов на основе широкого функционирования рыночных отношений с их рыночным механизмом. А главный смысл рыночных отношений — это материальные стимулы для всех их участников, а не работа на себя. И, наконец, исчезла, обанкротилась и почти половина из тех «более двух тысяч» коммерческих банков, которые упомянул Рыжков.

И последнее, что хочется ответить Рыжкову: «Вы были в глубоком заблуждении на скоротечность процесса рыночной перестройки, в том

числе и банковской, да и в понимании самой сути рыночной экономики. Ставка на то, что рынок сам по себе все расставит по местам, — ошибочна. За эти места будет идти и идет жестокая борьба. Никто и никому не отдаст выгодных мест. И здесь, конечно, общегосударственные интересы, интересы народа будут отодвинуты. Главным для многих стала прибыль, полученная любыми путями, и ее своевременный, пока это возможно, перевод и накопление за «бугром».

Рынок немислим без государственного регулирования, без постановки цели, для чего осуществляется переход к рыночной экономике. Да, действительно, рыночная экономика более производительна, живуча и более эффективна, чем плановая. Это доказано всем ходом истории. Но ведь главный ее компонент — эффективность, а этого пока в результате нашей перестройки и не получилось.

Наша экономика все еще идет по старому пути, и в мире востребовано, как в старые, доперестроечные времена только российское сырье. Конкурентоспособность товаров российских производителей, мягко говоря, крайне мала. Их производители, при улучшении деятельности, сталкиваются с трудностями, в первую очередь, с получением финансовой поддержки, кредитов для своего развития, технического совершенствования.

Между тем Госбанк СССР совместно с Минфином СССР могли бы способствовать решению этой проблемы, наделив их своевременно соответствующими функциями и инструментарием. Вот почему «создание в стране сети банков вызвало мощный протест Госбанка СССР и его высоких покровителей».

### **После ухода из банка...**

В августе-сентябре 1989 года после Съезда народных депутатов произошла смена правительства СССР. Ушли в отставку почти все прежние члены правительства. Мне позвонил Абалкин, он тогда во вновь формируемом правительстве СССР был назначен заместителем премьера по экономическим вопросам, и сказал, что звонит по поручению Рыжкова и просит назвать, кто из банковской системы хорошо знает западную практику, работу в условиях рыночных отношений. Сейчас, мол, формируется список предполагаемых кандидатур на Госбанк и хотелось бы иметь такого банкира. Я назвал В. В. Геращенко, он тогда работал первым заместителем председателя Внешэкономбанка, а до этого долгое время в зарубежных банках ряда капиталистических стран.

После ухода из Госбанка СССР на меня посыпались предложения перейти на работу в коммерческие банки. Позвонил и Черномырдин, который предложил занять должность начальника финансового управления Министерства. Но мне шел уже 64-й год. Я отказался. Занялся лекционной работой и консультированием, участвовал в аудиторской деятельности банков и организаций.

Потом я узнал, что Рыжков стал председателем совета директоров Тверь-универсалбанка. Если бывший член Политбюро ЦК КПСС, председатель

Совета министров СССР пошел на такую должность, значит, все, что происходит вокруг, надолго и безвозвратно. Он-то имел связи и нюх. Я включился в работу коммерческих банков, где работаю и в настоящее время. Теперь я уже, как говорится, на каком берегу стою, с того и лаю.

За многолетний опыт работы в коммерческих банках и с коммерческими структурами я могу сделать вывод, что первоначальная позиция аппарата Госбанка, его руководителей в том, что в стране надо иметь мощный Центральный банк с его сетью учреждений, сохранить в нем финансирование и кредитование силовых ведомств, основной массы ВПК, была правильной. Наряду с этим следует иметь крупные коммерческие банки, которые могли бы кредитовать отрасли хозяйства. Однако все бюджетные ассигнования пропускать целесообразно только через Центральный банк. Такая позиция, конечно, не означает, что не надо иметь мелкие и средние банки. При подходе к таким банкам критерием должно быть одно требование — их устойчивость. А для этого необходимо добиться прозрачности их деятельности и контроля над ней. Важно и то, что мелкие и средние банки могут успешнее способствовать развитию мелкого и среднего предпринимательства и тем самым полнее удовлетворять потребности внутреннего рынка. Этим самым они стимулируют развитие товарно-денежных отношений внутри страны, способствуют созданию посреднических цепочек, ориентированных на продажу продукции мелких и средних предприятий. В крупных банках мелкие, а порою и средние предприятия отодвигаются как бы на второй план, в мелких и средних банках инвестиционная их поддержка более реальна, особенно если их продукция более конкурентоспособная, по сравнению с импортной. Но очевидно также, что мелким и средним банкам нужна юридическая защищенность, поддержка со стороны Центрального банка и Правительства Российской Федерации. Следует заметить, что в описываемое время именно такие банки сыграли большую роль в развитии розницы, как одного из наиболее динамично развивающихся направлений в российской экономике.

Я был знаком с деятельностью многих коммерческих банков, большинство из которых являлось в основном расчетными центрами соответствующих учредителей и работало само на себя. По результатам аудиторских обследований, знакомства с итогами деятельности ряда банков могу сказать, что у многих из них отношения затрат на собственную деятельность, к их активам, в несколько раз больше, чем у малых и средних российских банков и тем более, чем у западных. Может быть, это и несколько спорный подход к расчету, но очевидно, что такое положение стало значительным фактором разорения наших крупнейших и многих других банков.

Экономические условия в России тогда не подталкивали, не принуждали банки к активному росту капитала и укрупнению, так как было выгоднее оставаться тем, чем они были, и выдавать кредиты замкнутому кругу своих заемщиков. Между тем спрос на кредиты значительно пре-

восходил их инвестиционные возможности. Первые два года кредитования частных компаний показали, что вероятность банкротства многих из них была весьма высокая и она возрастала. Причин здесь много. Но главное — это работа на себя. Многие предприниматели, в угаре за обогащением, не хотели понять, что если их бизнес официально не станет эффективным, то на следующем этапе развития экономики в полный рост может встать вопрос о пересмотре итогов приватизации. Необходимость решения насущных социальных проблем подтолкнет к этому.

Подобная обстановка и тенденции настораживали банки, требовали создания соответствующей страховой подушки, квалифицированных служб банковской безопасности и достаточного информационного обеспечения.

Необходимого собственного капитала для работы в сложившихся условиях у большинства вновь созданных коммерческих банков не было. Зачастую многие их просчеты в формировании кредитного портфеля покрывались благодаря постоянно возрастающей инфляции и баснословным процентным ставкам (до 300% годовых) за выданные кредиты.

Остро стал вопрос, как поддержать на необходимом уровне собственный капитал коммерческих банков, как отработать механизм, контролирующий и регулирующий принимаемые банками риски.

В то же время из-за распыления ресурсов между государственными специализированными банками, ограничения реальной руководящей роли Госбанка СССР последний был лишен возможности выполнить свою главную макроэкономическую задачу по целеустремленному преобразованию депозитов в кредиты в целях наиболее рационального развития товарного хозяйства страны, повышения его эффективности.

Политика тех лет по выпуску ГКО практически предоставляла банкам возможности для небанковских сверхдоходных операций. В этих условиях банки не стали настоящими кредиторами экономики. Важнейшая роль в этом деле по-прежнему оставалась за государством и самими предприятиями. Высокая инфляция приводила к тому, что основная часть активов коммерческих банков вращалась внутри самого банковского сектора и тем самым не вносила реального вклада в развитие отраслей экономики. Конечно, общество не могло не почувствовать экономического ущерба от такого процесса, его социальных последствий. Государственные специализированные банки, имея в то время основную массу активов и пассивов, не нашли себя в развитии рыночной экономики, не задали тон для работы в новых условиях, и их захлестнула общая волна погони за небанковскими сверхдоходными операциями. В развитии банков все больше шел процесс работы на себя, а общегосударственные интересы отходили на второй план. Широко пошел отток капитала.

Несмотря на все трудности и противоречия в развитии банковского дела, именно в 1987–1989 годы была создана новая банковская система во главе с Государственным банком СССР.



Да, она было еще несовершенно, уязвима. Но она была и в основном обеспечивала обслуживание предприятий и организаций государственного и частного сектора. Деятельность банков определялась их лицензиями и уставами, которые контролировались Госбанком и его учреждениями на местах. Кредитно-кассовое и расчетное обслуживание было единым и функционировало на основе единой нормативной базы Госбанка СССР. Между коммерческими банками была связь не только в расчетно-кассовом обслуживании клиентуры, но и в постоянном межбанковском обмене ресурсами (межбанковском кредитовании). Рынок этого кредитования постоянно возрастал и обладал различной срочностью заимствования ресурсов. Действовала и ставка рефинансирования, хотя она и не была реальным инструментом денежно-кредитного регулирования. В целом банковская система в 1987–1989 годы отражала определенный исторический период становления новой общественно-экономической формации. Таковы были обстановка того периода и итоги развития банковской системы в 1987–1989 годы.

Общество развитого, зрелого социализма, его догмы оказались несостоятельны, фальшивы. И прав великий Федор Достоевский, когда в статье «Одна из современных фальшей» предупреждал, «без сомнения, из всего этого (то есть из нетерпения голодных людей, разжигаемых теориями будущего блаженства) произошел впоследствии социализм политический, сущность которого, несмотря на все возвещаемые цели, покамест состоит лишь в желании повсеместного грабежа всех собственников классами неимущими, а затем будь, что будет. (Ибо по-настоящему ничего еще не решено, чем будущее общество заменится, а решено лишь только, чтоб настоящее провалилось, — и вот пока вся формула политического социализма.)» Исторические параллели очевидны. Очевидно также: как будет развиваться наше общество, его институты, так и пойдет развитие финансово-банковской системы. В этом историческая судьба страны. Пока российская рыночная экономика делает первые шаги. Вместе с ней и пойдет дальнейшее развитие финансово-банковской системы. Но надо определить, в какое будущее идем, к какому историческому укладу образа жизни. Очевидно лишь, что он будет новым, но не скопированным, а национальным. И не хотелось бы, чтобы «на земле весь род людской чтит один кумир презренный. Тот кумир — телец золотой, он и правит всей вселенной». Хотелось бы, чтобы этот уклад был российским, православным, а власть в стране была приказывающей и наказывающей, без чего государство жить не может. Было бы ликвидировано проявившееся отставание от общего хода истории.

## Вопросы совершенствования банковской системы

Н. В. Гаретовский, д-р экон. наук  
«Деньги и кредит» № 11-89

На Съезде народных депутатов, заседаниях сессий Верховного Совета СССР высказывались предложения о необходимости дальнейшего совершенствования работы банковской системы.

После начала реформы банковской системы прошло два года и сейчас можно подвести некоторые предварительные итоги пройденного пути.

...В немалой степени пассивность функций денег вытекает и из монопольной структуры кредитно-финансовой сферы. Создание на базе Госбанка СССР и Стройбанка СССР специализированных банков — Промстройбанка, Агропромбанка и Жилсоцбанка с сетью учреждений на местах практически привело к тому, что монополия двух прежних банков была заменена монополией вновь созданных банков. Такая монополично централизованная структура закрепила разделение сфер влияния этих банков по ведомственному принципу. В этих условиях каждое предприятие прикреплялось к одному из отделений специализированного банка, и оно не могло выбирать себе иной банк. Оно было как бы закрепощено соответствующим отделением банка. ...

Наконец, оно противоречило принципам мировой практики, где многообразие конкурирующих коммерческих финансовых организаций обеспечивает в среднем приращение средств к наиболее прибыльным и эффективным хозяйственным сферам. Роль же Государственного банка страны как центрального банка свелась лишь к распределению ресурсов на верхнем уровне между спецбанками при составлении кредитных планов. Каких-либо рычагов последующего воздействия на ход выполнения кредитных планов Госбанк СССР не имел, поскольку для каждого банка Правительством СССР утверждались самостоятельные кредитные планы.

Указанная система административно зарегулирована и не гибка, так как предприятия и учре-

ждения могут иметь дело с одним, указанным для них кредитным учреждением.

В этих условиях монопольная деятельность Промстройбанка, Агропромбанка и Жилсоцбанка практически свелась к выполнению лишь единой целевой функции — распределению ресурсов между своими учреждениями. При этом банки не всегда руководствовались таким важнейшим критерием, как выгодность помещения средств, их деятельность зачастую сводилась к простому обслуживанию финансовыми ресурсами предприятий и субсидированию их. ...

Из-за монопольного положения специализированных банков и централизованного закрепления за ними в плановом порядке кредитных ресурсов, их ведомственности в практическом использовании таких ресурсов не удалось ввести торговлю кредитными ресурсами.

Используя свое монопольное положение, специализированные банки под видом внедрения хозрасчета стали вводить различные искусственные поборы с предприятий и населения за обычные банковские операции, что, естественно, вызвало многочисленные справедливые нарекания на страницах печати и протесты.

Предприятия и хозяйственные организации, столкнувшись с ведомственной амбициозностью банков и располагая сами по себе широкими правами, стали искать выход из создавшегося положения. И таким выходом явилось создание на паевой основе коммерческих и кооперативных банков.

В настоящее время зарегистрированы уставы более 160 таких банков, и Госбанком СССР осуществляется контроль за их деятельностью.

Коммерческие и кооперативные банки создаются в различных сферах деятельности: для содействия научно-техническому прогрессу и техническому перевооружению предприятий, наращива-

нию производства товаров народного потребления и услуг, решению социально-бытовых программ и в других целях. Эти банки, как правило, носят универсальный характер, нацелены на комплексное кредитное и кассовое обслуживание предприятий и кооперативов.

Аппарат этих банков формируется учредителями в интересах решения задач тех отраслей, которые они представляют. Членами советов и правлений являются подготовленные для этого дела ведущие экономисты-финансисты этих предприятий, что позволяет более компетентно и с повышенной ответственностью подходить к осуществлению кредитно-расчетных и других банковских операций.

В соответствии с правилами перевода банков на хозяйственный расчет декларировано право предприятий выбирать себе банк для обслуживания. Но проявление ведомственного подхода спецбанков сводит это право на нет. На клиентов, чтобы сохранить их в сфере своего влияния, оказывается прямое давление, интересы последних при этом не принимаются во внимание.

Необходимо также отметить, что на местах складываются нездоровые отношения между вновь созданными коммерческими и кооперативными банками, с одной стороны, и специализированными банками — с другой. Видя в них прямых конкурентов, специализированные банки уже в период становления коммерческих, кооперативных банков ставят им различные препоны в нормальной работе.

Вот, например, как поступил Председатель Правления Азербайджанского республиканского банка Жилсоцбанка СССР А. Г. Касумов по отношению к своим только еще становящимся на ноги конкурентам. Он решил «убить их» уже, как говорится, в зародыше. В письме от 26 мая 1989 г. А. Г. Касумов сообщил председателю коммерческого банка «Универсал» Э. Х. Алиеву, председателю Бакинского кооперативного банка А. И. Азимову и председателю Декабанка З. М. Гаджиеву, что операционное управление Жилсоцбанка не может их в дальнейшем обслуживать и с 1 июля просит перейти на обслуживание в другие учреждения банка.

Тов. Касумов знал, что это указание практически направлено на ликвидацию этих банков. Он также знал, что другие специализированные банки в силу той же амбициозной ведомственности не приняли их к обслуживанию. Круг замкнулся.

Вот в таких условиях проходит начало деятельности кооперативных и коммерческих банков. Вы-

зывает удивление и другое — эта молчаливая, даже покровительственная линия, занятая руководителями Промстройбанка СССР и Жилсоцбанка СССР к подобным фактам. Они не спешат поправить своих нижестоящих руководителей, медлят, изыскивают различные технические причины, лишь бы не пускать дальше процесс создания коммерческих и кооперативных банков.

Немалая роль в создании таких банков принадлежит Советам Министров республик и исполкомам местных Советов, которые должны регулировать процессы создания новых банков в регионах. Это тем более важно, что предстоит перевод регионов на хозяйственный расчет и вопросы о том, какие коммерческие или кооперативные банки должны функционировать в данном регионе, в полной мере будет решаться на местах.

Думается, что было бы справедливо впредь создавать отдельные коммерческие и кооперативные банки на базе отделений специализированных банков, с выплатой ими стоимости основных средств за принимаемое имущество и взносов ее в бюджеты республик или Советов народных депутатов.

Как бы в противовес коммерческим и кооперативным банкам Промстройбанк СССР, Агропромбанк СССР и Жилсоцбанк СССР начали широкую кампанию по ускоренному созданию своих новых отделений банков на местах без достаточного экономического обоснования, нередко вопреки желаниям исполкомам местных Советов. Только с 1 апреля по 8 августа 1989 г., т. е. за четыре месяца, открыто 144 новых отделений специализированных банков, в том числе: Жилсоцбанком СССР — 75, Промстройбанком СССР — 40, Агропромбанком СССР — 29. Проверки показывают, что зачастую новые отделения создаются в одном и том же здании.

Не может не настораживать тенденция роста расходов на содержание системы банков, проявившаяся в последнее время. В 1986 г. в банковской системе (бывший Госбанк СССР, Гострудсберкассы, Внешторгбанк, Стройбанк) было занято 406,3 тыс. человек. Расходы на содержание аппарата составляли 973,1 млн. руб., в том числе заработная плата — 700,5 млн. руб. За 1987–1988 гг. численность аппарата банков СССР возросла на 18 099 человек, расходы на содержание аппарата — на 129 млн руб., в том числе заработная плата — на 125 млн руб. Возникает вопрос: почему Госплан СССР пошел на такое увеличение численности аппарата государственных банковских органов?

Как нам представляется, банковская система должна иметь двухуровневую структуру, в которой на Госбанк СССР целесообразно возложить выполнение функций центрального банка в общепринятой классической форме функционирования таких банков в условиях денежного рынка, сохранив за ним исключительно право денежной эмиссии, покрытия платежного баланса и регулирования обменного курса рубля и всего наличного и безналичного денежного оборота.

Что касается других государственных банков, таких, как Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк, то они должны стать в новой структуре коммерческими банками, создаваемыми на акционерной основе.

В настоящее время эти банки практически не работают о мобилизации внутрихозяйственных ресурсов. Главное стремление их — это получить больше средств от Государственного банка. Так, Агропромбанк практически стал ведомственным банком бывшего Агропрома, его руководители десятки раз обращаются в Госбанк с просьбой выделить дополнительные кредитные ресурсы на те или иные цели.

Если бы указанные банки были организованы как акционерные и их акционерами были министерства и предприятия (покупка акций за счет своих средств), то, разумеется, в первую очередь проявилась бы озабоченность о рациональном использовании вложенных средств.

Если говорить о Промстройбанке СССР, с образованием отраслевых и региональных банков начался активный процесс ухода от него клиентуры с соответствующей передачей кредитных вложений. Эта тенденция будет развиваться в силу преимуществ коммерческих банков, о которой говорилось выше. Агропромбанк, Жилсоцбанк и Промстройбанк практически занимаются простой перекачкой средств от Госбанка в свои нижестоящие отделения. Происходит это потому, что у аппарата специализированных банков нет должной экономической заинтересованности в рациональном использовании средств.

За два года специализированные банки не обеспечили выполнение такой важнейшей задачи, как наиболее рациональное использование средств, направляемых на капитальное строительство. Распыление капитальных вложений продолжается. Количество вновь начатых строков в 1989 г. было на уровне 1988 г. и составило почти 4,3 тыс. единиц. Объем незавершенного строительства возрос с 78 до 85% к годовому объему работ и составил на начало текущего года 164 млрд

руб. Запасы неустановленного оборудования возросли до 14 млрд руб. и продолжают увеличиваться.

Практически те негативные тенденции, которые имели место в деятельности бывшего Стройбанка СССР до 1986 г., проявились и в годы текущей пятилетки в Промстройбанке СССР.

Функционирование специализированных банков как монопольных систем противоречит идее построения рационального денежного оборота с использованием известных мировой практике механизмов денежного рынка и регулирования денежного обращения. Ведь в условиях централизованных систем специализированных банков отсутствует реальная хозрасчетная независимость низовых учреждений от своих вышестоящих звеньев. В этой связи нельзя не отметить, что перевод учреждений банков на полный хозяйственный расчет может не дать должного эффекта, если сохранится такая зависимость низовых учреждений банка.

Учреждения банков на местах, будь то кооперативные, коммерческие (групповые или региональные), должны стать вторым ярусом новой двухуровневой структуры банков и обладать полной независимостью в своих действиях для развертывания необходимых им операций, завоевания нужного круга клиентов и наращивания финансирования масштабных долгосрочных инвестиционных проектов. Единственным критерием, определяющим целесообразность приложения банками своих ресурсов в те или иные мероприятия, может стать рентабельность проекта клиента, потенциальная прибыльность намечаемых долгосрочных инвестиционных проектов. Именно такой подход будет главным фактором в принятии решений банками.

...Только в условиях реального функционирования товарно-денежных отношений, регулирования с помощью денег хозяйственных процессов можно добиться их активного воздействия на инвестиционный процесс.

Хотелось бы особо сказать о процентной политике. В деятельности банков гибкие ставки процента на активные и пассивные операции должны стать основным средством работы с клиентами банков, а последние должны также руководствоваться в своих решениях о предоставлении кредитов платежеспособностью клиента. Только в этих условиях банковская система может стать механизмом регулирования денежного обращения, о чем говорил Ю. Д. Маслюков на сессии Верховного Совета в докладе о Государственном

плане экономического и социального развития на 1990 г. Важно и то, что Госбанк СССР как кредитор в последней инстанции должен продавать ресурсы другим банкам по единой (но подвижной) процентной ставке, предоставлять же те или иные льготы, оказывать субсидии — это дело Министерства финансов СССР.

При предоставлении широких прав коммерческим и кооперативным учреждениям банков их финансовое состояние всецело будет определяться укреплением конкурентных начал в их деятельности, зависеть от качества работы и находиться в прямой увязке с результатами хозяйственной деятельности клиентуры.

Конечно, успех банковской реформы на базе повышения роли денег в значительной степени может быть обеспечен лишь при создании жизнеспособных рынков денежных средств, через которые финансовые ресурсы будут направляться в наиболее прибыльные сферы. Отсюда важно ограничить произвольное изъятие в бюджет ресурсов у банков, всемерно развивать формы привлечения ресурсов путем выпуска ценных бумаг. В начальной форме рынки облигаций предприятий и местных Советов уже начали функционировать в отдельных социалистических странах. Делаются также попытки и у нас. Однако такая деятельность в значительной мере сдерживается множеством ограничений и запретов. Надо понять, что создание социалистического рынка включает в себя как неотъемлемую часть образование денежного рынка, функционирование акционерных форм собственности, в том числе и денежной.

Перестройка банковской системы потребует и иных отношений с финансовой системой и, прежде всего с основным звеном — государственным бюджетом СССР. Практика привлечения средств для покрытия расходов бюджета, как уже отмечалось, должна быть пересмотрена в направлении установления уплаты процентов по всем позаимствованным средствам и установления срока их возврата. Продолжение свертывания кредитных отношений банков с народным хозяйством при постоянном росте хозяйства в известной мере было оправдано, но оно не может стать направляющим в деятельности банков и, в конце концов, чревато большими трудностями в обеспечении нормального кругооборота оборотных средств, своевременности расчетов в народном хозяйстве и в результате может привести к подрыву основных принципов хозрасчета и замедлению темпов социально-экономического развития страны.

... Следует отметить, что более 40% предприятий и организаций работают с недостатком собственных оборотных средств, который составляет 68 млрд. руб. и в подавляющей сумме перекрыт отсроченными кредитами.

... Специализированные банки недостаточно воздействовали на сокращение задолженности по кредитам, выданной в прошлые годы на временное восполнение недостатка собственных оборотных средств, прирост норматива собственных оборотных средств, возврат отсроченных и просроченных ссуд. Фактически за 1988 г. погашено таких кредитов в сумме 4,2 млрд руб. вместо 14,4 млрд руб. по расчетам плана. За указанный период задолженность по отсроченным кредитам по Госагропрому СССР возросла на 2 млрд руб. вместо запланированного снижения до конца года на 2 млрд руб. Учреждения Агропромбанка недостаточно активно проводили работу по досрочному погашению кредитов экономически сильными хозяйствами. Например, в Белорусской ССР третья часть совхозов с рентабельностью от 25 до 40% имеет средства на расчетных счетах, в 8 раз превышающие их задолженность по отсроченным кредитам. В Латвийской ССР 34 млн руб. отсроченных кредитов приходится на хозяйства с рентабельностью свыше 30%.

Требования к банкам по активизации работы с хозяйством по использованию своих собственных средств на замещение банковских кредитов вполне правомерны, если учесть, что фонды экономического стимулирования предприятий и хозяйственных организаций в целом по народному хозяйству в 1988 г. были начислены в сумме 293,8 млрд руб., а их остаток на начало текущего года составил 86,3 млрд руб.

Банки должны активно использовать все формы привлечения свободных ресурсов хозяйства в длительные депозиты, экономически воздействовать на хозяйство с целью замещения ограниченных на сегодняшний день кредитных ресурсов собственными средствами.

Укрепление денежного обращения остается одной из основных проблем. Однако надо заметить, что четкой организованности в руководстве денежным обращением в стране нет. Существовавшая ранее возможность Госбанка руководить денежным обращением, как в низовом учреждении банка, так и во всех последующих звеньях была ослаблена в результате банковской реформы, хотя декларативно Госбанк СССР был заявлен как главный банк страны и как инстанция, ответственная за состояние денежного обраче-

ния. Такое декларативное объявление банка ведущим на данном участке работы практически не было подкреплено предоставлением ему широких прав в постановке денежного обращения, начиная с низового отделения банка. Дело в том, что принадлежавшие ранее Госбанку СССР местные учреждения были переданы специализированным банкам, и практически вся деятельность Госбанка СССР по организации и контролю за состоянием денежного обращения стала ограничиваться областным управлением. Такое положение привело к тому, что вопросы денежного обращения, являвшиеся ранее вопросами номер один в работе каждого отделения банка, зачастую стали переводиться отдельными банками во вторую группу вопросов по важности и своевременности их решения, и это вполне понятно. Главным в учреждениях специализированных банков стало своевременное обеспечение выдачи клиенту кредитов.

Создалось определенное двоевластие в денежном обращении. Как известно, кассовые планы являются региональными и единственно, кто может правильно их разработать и осуществить контроль за исполнением, — это учреждение Госбанка.

Что касается специализированных банков, они лишь отвечают за четкость работы в выполнении части кассовых планов, отдельных его разделов. Видимо, в дальнейшем целесообразно более четко разграничить ответственность за денежное обращение между учреждениями Госбанка и специализированными банками. Очевидно, что главным в деятельности специализированных банков должен стать контроль за правильностью формирования и расходования фондов заработной платы. Это сейчас — важнейшая проблема. Как известно, в последние два года был потерян контроль за заработной платой и вообще за ростом денежных доходов населения. Это привело к резкому их увеличению вне связи с конечными результатами деятельности и создало напряженную эмиссионную ситуацию. Только за первое полугодие 1989 г. эмиссия составила 8,9 млрд руб. и превысила среднегодовой уровень одиннадцатой и десятой пятилеток более чем в 2,5 раза<sup>1</sup>.

Ответственность за такое положение, конечно, нельзя полностью возложить на банки. Оно — практический результат недоработки в хозяйственном механизме нормативного хозяйства по отчислениям в фонды экономического стимули-

рования, установление Госпланом СССР завышенных размеров отчислений министерствам и ведомствам на двенадцатую пятилетку. Уже в 1987 г. было ясно, что отчисления в фонды экономического стимулирования предприятий и организаций не увязываются с конечными результатами их деятельности. Все это явилось следствием того, что при их установлении не был учтен ряд важнейших обстоятельств, возникший в ходе выполнения плана двенадцатой пятилетки.

Первое — введение новых тарифов, ставок и окладов в отраслях хозяйств в соответствии с постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС № 1115. Предусматривалось, что введение новых ставок должно быть произведено, как правило, путем изыскания внутривозвратных резервов и использования их на обеспечение роста заработной платы. Однако такие возможности оказались в расчетах Госкомтруда и Минфина преувеличенными.

Второе — предприятиям, хозяйственным организациям было предоставлено право самостоятельно образовывать фонд заработной платы. Кроме того, в соответствии с установленным порядком относительная экономия по фонду заработной платы направлялась на осуществление мероприятий по повышению оплаты труда согласно данному постановлению. Предприятия, используя эти права, уже в 1988 г. установили себе фонд заработной платы 314 млрд руб. против 294,6 млрд руб., установленных в расчетах Госплана, или на 19,6 млрд руб. больше. Конечно, фактические расходы на оплату труда оказались ниже суммы, учтенной предприятиями в определенном ими фонде заработной платы.

Образовавшаяся в связи с этим относительная экономия стала источником повышения роста оплаты труда. Образование относительной экономии давало право также производить и дополнительное отчисление в фонды материального поощрения. Создалось парадоксальное положение, появился мифический источник роста оплаты труда без соответствующего резервирования сверхплановой прибыли на эти цели.

В результате повышение заработной платы потребовало дополнительного выпуска денег в обращение и практически было произведено за счет эмиссии.

Третье. При разработке норматива распределения прибыли между предприятием и государством на двенадцатую пятилетку не был учтен в полной мере фактор действия договорных цен, который дал резкое увеличение прибыли во мно-

<sup>1</sup> Правда. — 1989. — 5 авг.

гих отраслях народного хозяйства, что повлекло за собой увеличение фонда материального поощрения.

Казалось бы, что в указанных условиях было бы экономически оправданным своевременно внести изменения в нормативное хозяйство. Но с этим Госплан СССР не мог согласиться, учитывая декларированное обязательство сохранить стабильными нормативы на всю пятилетку, что слишком дорого обошлось государству. Налоговые методы регулирования высоких доходов и сверхплановой прибыли по причинам, не зависящим от деятельности предприятия, не были введены. Учитывая сложившуюся ситуацию, было восстановлено отмененное с начала двенадцатой пятилетки контролирование соотношений между темпами роста прибыли и производительности труда. Оно также не сработало, и главное здесь заключается в том, что плановые органы не могли добиться от министерств установления экономически обоснованных соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы. Как правило, такие нормативы были значительно больше единицы, и в этих условиях банки выступали в роли регистраторов этих соотношений при выдаче средств на заработную плату. Установленные нормативные соотношения оказались значительно более высокими, чем это было предусмотрено пятилетним планом. При всем этом в баланс денежных доходов и расходов населения, являющийся основой для Госбанка в определении кассовых планов, практически не были внесены необходимые коррективы.

Кроме того, при установлении нормативных соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы не была проявлена нужная принципиальность в решении этой проблемы. Было предоставлено право делать исключение. В то же время шел тщательный поиск новых форм контроля за заработной платой. Недавно Верховный Совет СССР принял постановление о налоговом методе обложения. Суть его заключается в том, что делается попытка устранить нарушение между ростом расходов на оплату труда и конечными результатами деятельности предприятий и объединений.

В 1988 г. прирост оплаты труда рабочих и служащих в народном хозяйстве превысил прирост национального дохода в 1,7 раза. В первом полугодии текущего года этот процесс продолжал нарастать, и опережение более чем удвоилось.

...Экономические процессы, происходящие в 1989 г., уже были предсказуемы в прошлом

году. О них докладывалось в Госплан, тем не менее, решений не последовало. Вот почему проработка балансов денежных доходов и расходов начиная с 1990 г. должна быть делом трех ведомств: Госплана, Минфина и Госбанка, и они должны представить этот баланс в правительство за совместными подписями. Не исключаю, что баланс денежных доходов и расходов должен утверждаться на сессии Верховного Совета СССР. Начиная с 1 октября 1989 г. отменяется директивное определение предприятиями нормативного соотношения между приростом производительности труда и приростом средней заработной платы. Теперь вместо административного метода будет применяться экономическое регулирование средств государственных предприятий и объединений, направляемых на оплату труда. Установлено, что с прироста средств, направляемых на оплату труда, сверх 3% предприятия и объединения уплачивают в бюджет налог по прогрессивной шкале за счет средств фонда оплаты труда. При этом вводится следующая шкала ставок регулируемого налога фонда оплаты труда:

Прирост фонда оплаты труда (%)	Взнос в бюджет налога (в рублях от суммы повышения)
до 3	не взимается
свыше 3 до 5	1,0
свыше 5 до 7	2,0
свыше 7	3,0

Совет Министров СССР может установить порядок предоставления отдельных налоговых льгот. В целях стимулирования наращивания выпуска производства товаров народного потребления и реализации услуг населению предусмотрено, что указанный порядок налогообложения не распространяется на прирост фонда оплаты труда, вызванный увеличением производства этих товаров и услуг.

Не отрицая огромную значимость принятых мер, следует заметить, что указанная система налогового обложения будет эффективно работать только в том случае, если будет решен кардинальный вопрос — правомерность и регулирование источников средств, поступающих в фонды экономического стимулирования предприятий, хозяйств и организаций.

...Разумеется, что развивать товарно-денежные отношения, широко используя все атрибуты денежного рынка, как уже отмечалось, невозможно

без ценных бумаг. У нас эта форма привлечения ресурсов населения в значительной мере недооценивалась и не использовалась. В последнее время были сделаны первые шаги, такие, как выпуск акций для распространения среди работников данного предприятия, сертификатов с повышенными процентами выплат за них. Эти формы получили поддержку со стороны рабочих и служащих предприятий и населения. Однако если говорить о широком использовании средств населения посредством функционирования и выпуска различных ценных бумаг, приносящих их владельцам устойчивый доход, то тут надо иметь в виду, что это не только дело банков.

Нельзя ставить вопрос так: надо все передать банкам, пусть они как хотят, так и работают, дать им полную самостоятельность в этом деле. Такая постановка вопроса недооценивает конкретные условия нашего хозяйствования. Действительно, в настоящее время в распоряжении населения имеются денежные средства, обеспечивающие более чем 12-месячную потребность в них. Но ведь большая часть из них находится в учреждениях Сберегательного банка и страховых полисах, а фактическое наличие денег на руках у населения равно примерно 3-месячной потребности в них. Было бы глубоким заблуждением допускать мысль, что при выпуске ценных бумаг, даже с повышенными процентами, но с большими сроками погашения, население немедленно их раскупит (если, конечно, исходить из принципов добровольности). В создании стимулов приобретения ценных бумаг, прежде всего, нужны серьезные гарантии не только со стороны банков, но и государства. Они, по нашему мнению, должны сводиться, во-первых, к тому, что конституционно должно быть закреплено функционирование ценных бумаг и гарантии их вкладчикам на устойчивость их доходов, на соответствующие компенсации в случае роста цен, инфляционных процессов. Наконец, вторым таким условием может стать право свободной продажи населением друг другу и предприятиям этих ценных бумаг в тех случаях, когда, по их мнению, им их невыгодно держать. То есть практически вопрос о ценных бумагах упирается в третью проблему — проблему функционирования в условиях социалистического рынка и социалистических товарно-денежных отношений биржи.

Рассматривая вопрос о функционировании денежного рынка, надо, прежде всего, иметь в виду неотложность проведения мер по его созданию, и первым шагом здесь могло бы стать изменение

практики мобилизации и использования кредитных ресурсов в банковской системе. В настоящее время действует довольно упрощенная схема распределения всего ссудного фонда государства. Госбанк совместно с Промстройбанком, Агропромбанком, Жилсоцбанком и Внешэкономбанком определяет общую сумму кредитных ресурсов и распределяет их на верхнем уровне между банками, а последние доводят эти суммы до своих низовых отделений. Если же в процессе года возникает какая-либо необходимость перераспределять ресурсы между этими банками, то Госбанк практически лишен этого права. В таких условиях какой-либо продажи ресурсов между банками не существует. Думается, что надо изменить такую практику и распределять ресурсы на соответствующие регионы через республиканские и областные управления Госбанка СССР, а последние должны их предоставлять низовым учреждениям всех банков за плату на конкурсной основе в зависимости от того, кто больше заплатит за эти ресурсы. Здесь заложена не только большая возможность для маневрирования ресурсами, но и значительно упрощается структура управления в схеме банковскими учреждениями, поскольку она позволит ликвидировать областные управления специализированных банков и за их счет укрепить аппарат управления низовых банковских учреждений. Было бы правильно часть аппарата областных специализированных банков направить на укрепление региональных коммерческих и кооперативных банков. Надо заметить, что в печати было опубликовано много писем по критике действующей структуры специализированных банков, которые создали свои управленческие звенья в каждой области и крае независимо от объемов работы. Многие из них руководят всего лишь тремя-пятью отделениями, а некоторые вообще не имеют подчиненных отделений. Областные управления специализированных банков располагают неоправданно большим управленческим аппаратом, тогда как низовые учреждения — главное звено банковской системы — в результате организации не были укреплены для выполнения возросших задач банковской системы.

Все это требует самого тщательного рассмотрения и определения перспективы совершенствования банковской системы с учетом происходящего процесса перехода многих функций спецбанков к коммерческим и кооперативным банкам.



Борис Иванович  
Гостев

## Планомерная работа шла недолго. Началась пресловутая перестройка

В совершенствовании управления народным хозяйством важная роль принадлежит финансово-банковской системе. Особенно возрастает ее роль в перестройке экономики на рыночные отношения.

Отсюда понятен интерес к реформированию финансово-банковской системы, к опыту работы в прошлом и в современных условиях, к перспективам развития. Здесь сознательно применяется термин «финансово-банковская система», поскольку разделять их — дело весьма искусственное.

Совершенствование управления экономикой — вопрос экономической политики государства. Система управления не может быть застойной, она напрямую связана с состоянием развития экономики, стоящими перед ней задачами, особенно в социальной области. В то же время этот процесс не может быть ни застойным, ни скоропалительным, он должен опираться на сложившуюся практику и теоретические разработки.

Реформирование управления народным хозяйством в нашей стране проводилось систематически и сознательно.

При Юрии Владимировиче Андропове вышло очень важное постановление Политбюро о совершенствовании системы управления (хотя о нем мало кто знает). В нем при сохранении центральной роли государства расширились полномочия министерств и особенно предприятий, а также местных органов. Это решение позволило позже создать Закон «О государственном предприятии». Причиной появления этого постановления стало замедление роста производства и его эффективности.

Тогда же для совершенствования системы управления была создана специальная комиссия во главе с председателем Совмина Тихоновым. В нее входили ряд секретарей ЦК, в том числе М. С. Горбачев как заместитель председателя комиссии, а также отдельные заместители председателя Совмина. В качестве ответственного секретаря в нее вошел и я. Комиссия создала организационные и правовые основы преобразования. Все это делалось очень сознательно, глубоко продуманно, а не наскоком, как начали делать позже. По этой теме планировали даже Пленум ЦК провести.

Комиссия, в частности, большое внимание уделяла созданию в отраслях промышленности объединений, действующих на принципах самокупа-

емости и самофинансирования. По всем министерствам были утверждены такие схемы совершенствования управления, которые начали реализовываться на практике.

Среди основных задач, поставленных в принятых документах, были задачи усиления роли товарно-денежных отношений, сочетание цент-



**Б. И. Гостев**

**1959**

Работа на предприятиях Министерства легкой промышленности, в Калининском Совнархозе, Госплане СССР, Госэкономсовете

**1963–1985**

Работа в ЦК КПСС, в отделе плановых и финансовых органов (затем — экономический отдел. — *Прим. авт.-сост.*)

**1985–1989**

Министр финансов СССР

**1989 — наст. время**

Профессор Академии бюджета и казначейства Министерства финансов России

рализованного планирования с широкими правами предприятий и местных органов власти. При этом в ряде отраслей — тяжелой промышленности, энергетике, оборонке, транспорте — должно было оставаться достаточно жестким централизованное планирование, так как нельзя пушки выпускать, используя рыночные механизмы. А легкая промышленность, производство товаров народного потребления, сельское хозяйство, торговля и другие отрасли, непосредственно связанные с обслуживанием населения, — в полной мере передавались местным органам управления. Здесь предоставлялась широкая самостоятельность и приветствовалась инициатива.

Работали над программой все крупнейшие экономические институты, аппараты Совмина, Госплана, соответствующие разделы готовились в министерствах. Работали два года.

Планомерная работа шла, к сожалению, недолго, а потом все было спущено на тормозах. Началась пресловутая перестройка. Комиссия прекратила свою работу.

В 1985 году я пришел в Министерство финансов, и вскоре мы начали готовить документ «О перестройке финансового механизма и повышении роли Министерства финансов СССР в новых условиях хозяйствования». Он был принят после Июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС. Читаешь сегодня это постановление и думаешь: вот бы нам сейчас его реализовать.

Недооценка экономических методов управления, товарно-денежных отношений отрицательно сказывались на результатах развития народного хозяйства, росла убыточность и размеры дотаций. Финансовый механизм не создавал заинтересованности местных органов в улучшении хозяйственной деятельности. Ослабла роль бюджета.

Мало внимания уделялось разработке предложений, связанных с долговременной финансовой политикой государства, повышением действенности финансового механизма.

Главный недостаток в области финансов и денежного обращения заключался в отрыве оборота финансовых и кредитных ресурсов, денежных средств от движения материальных ценностей, перенасыщении народного хозяйства платежными средствами.

Выработанными мерами предусматривалось совершенствовать финансовую систему страны, усилить ее воздействие на ускорение социально-экономического развития. В их числе — перестройка финансово-бюджетного процесса, валютно-финансовых отношений, налоговой системы. Должное внимание уделялось укреплению денежного обращения, усилению воздействия финансово-кредитных методов на экономику с целью достижения сбалансированности спроса и предложения, повышения покупательной способности рубля.

К сожалению, у нас не было терпения все провести в жизнь. Мы сейчас говорим об усилении роли государства. Возвращаемся к упущенному. Разве можно в такой стране действовать, как в Княжестве Лихтенштейн, где на горку влез — и все видно. Сиди сверху и управляй. А Россия — страница. Нужно сочетание централизма с инициативой и самостоятельностью предприятий и организаций, местных органов власти.

Стоит остановиться и на первых итогах реформирования банковской системы. Банковская система страны прошла сложный путь становления. В результате в Советском Союзе сформировалась мощная единая банковская система как центр счетоводства, кредитования и эмиссионной политики. Это была уникальная система, подобно которой не было в мире. В каждом районе имелись отделения Государственного банка, обслуживающие предприятия и организации. Для работы с населением здесь же находились сберегательные кассы, а само правление Гострудсберкасс входило в состав Госбанка. Госбанк вел и кассовое исполнение бюджета. О четкости работы системы Госбанка говорит, например, тот факт, что 2–3-го числа каждого месяца представлялись данные о ходе исполнения бюджета, балансе денежных доходов населения. Я далек от мысли говорить о Госбанке только хорошее. Конечно, были и недостатки и надо было работать над их устранением, совершенствовать банковскую систему. Однако пошли по другому пути. Вместо единого банка были созданы пять спецбанков. По мысли «реформаторов», Госбанк лишился кредитных функций и сосредотачивался на эмиссионной деятельности. Он отрезался от своей низовой сети.

Спецбанки создавались в спешке, что привело к тяжелым последствиям для расчетов в народном хозяйстве. В отделениях банков начали накапливаться горы неоплаченных счетов, налаженная система межфилиальных оборотов (МФО) оказалась разрушенной. Чуть ли не в каждом районе или городе начали действовать по четыре отделения различных спецбанков, кому и где обслуживаться — никто толком не знал. Расчеты в народном хозяйстве остановились! В этот период на Житной улице, где находился расчетный центр Госбанка, мешками с непроведенными платежными поручениями были завалены не только помещения, но и прилегающий двор! Никто не имел понятия, что делать!

Пришлось принимать срочные меры. Вопрос рассматривался на Политбюро. В республики и ряд областей были направлены специальные комиссии. Я, например, выезжал с группой специалистов на Украину

и в Белоруссию. Только благодаря существовавшей тогда жесткой государственной и партийной дисциплине ситуацию удалось удержать под контролем.

Минфину для исполнения бюджета нужен был стабильно работающий Госбанк!

Возвращаясь к прошлому, резонно задать вопрос: в чем же причина срывов в реформировании банковской системы? Главная, по моему мнению, состоит в том, что это реформирование осуществлялось в спешке, предложения глубоко не прорабатывались, не проверялись на практике.

После создания в январе 1988 года спецбанков у их руководителей проявились огромные амбиции, все хотели командовать. Тогда было принято разумное решение — был создан Совет банков, я был его председателем. Это была реакция на сложившуюся ситуацию. Совет призван был координировать кредитную, расчетную и денежную политику. Функции Совета были рекомендательные. Для умных людей рекомендация — это руководство к действию. Принимались решения, например, о кредитных ставках, вырабатывалась общая линия. Но функционировал Совет, к сожалению, недолго. Главный «подрывальщик» Зотов по всем поводам бежал жаловаться к Рыжкову, который к нему тогда прислушивался. (Своего представления о создаваемой банковской системе в то время, я думаю, у Н. И. Рыжкова не было.) Михаил Семенович — опытный и энергичный банкир, но очень импульсивный. В результате больше всего палок в колеса Совета вставлял именно он.

Через полгода появилась идея коммерческих банков. За этой идеей, как и за идеей о воссоздании кооперации и частного сектора, стоял, безусловно, М. С. Горбачев.

Опять действовали непродуманно. Следовало остановиться, осмыслить сложившуюся после создания спецбанков ситуацию, и лишь после этого идти дальше. В начале М. С. Зотов вообще начал создавать так называемые «инициативные банки» и утверждать их на своем правлении. Мы писали докладные записки — ему хоть бы что! Беседовали с ним, говорили, что так действовать нельзя. Он нам отвечал: «Я действую так, как считаю нужным, под свою ответственность. Мне позволено!» Правда, в этом случае на Рыжкова он не ссылался. Хотя это было еще советское время — за самоуправство можно было голову потерять. И я не верю, что опытный Михаил Семенович решился бы так действовать без высокого прикрытия.

Наконец вышло постановление о создании новых банков и всем «зотовским» банкам пришлось перерегистрироваться в Госбанке. От Минфина подготовкой постановления занимался отдел денежного обращения. Возглавлял его замминистра Вячеслав Константинович Сенчагов. Активно участвовал в работе его заместитель — Сергей Васильевич Горбачев.

Рассказ некоего зампреда Госбанка о том, что он вписал в «Закон о кооперации» строчку о том, что кооперативы имеют право создавать банки,

безусловно, легенда, чепуха, от лукавого. Об этом говорили в самом начале работы над законом!<sup>1</sup>

Насоздавали 3000 банков, не имея ни кадров, ни помещений, ни техники. Пошло растаскивание кадров из государственных структур. Министерство финансов в последние годы по подбору кадров не уступало Госплану, а в период создания коммерческих банков многие уходили из министерства в комбанки. Зарплата там была значительно выше.

Мы готовили записки в правительство: давайте создавать банки там, где это можно делать. Например, при заводе имени Лихачева. Наверное, там нужен банк для кредитования нужд производства — это было бы разумно. Банки не должны были вмешиваться в «счетоводство», они должны заниматься инвестициями в реальный сектор экономики, вести кредитную работу. Но никто нас и слушать не хотел. Все делали по принципу «давай, давай, потом разберемся».

В тот период я встречался с руководителями частных и кооперативных банков, хотел понять, как в нужное русло повернуть этот поток, использовать эту энергию в пользу народного хозяйства страны. Они приходили ко мне в Минфин, бывал и я в их банках.

Как принимали решения, расскажу лишь на примере введения в действие закона о кооперации. Это было любимое дитя Н. И. Рыжкова. Он всюду ходил с брошюрой «Ленин о кооперации». Ему объясняли, что ситуация изменилась: перед Лениным стояла задача продумать путь от частника к кооперации, нам же предстоит пройти путь от государственной, общенародной собственности к кооперативной! Так начался развал общественной собственности в пользу частной.

Тогда Верховный Совет СССР отверг закон об их налогообложении. На заседании Политбюро, которое предшествовало заседанию Верховного Совета, Минфин и Госплан были обвинены в непонимании политики партии и в том, что они душат ростки экономической свободы. С кооперативов были сняты чуть ли не все налоги. На меня шел колоссальный нажим. Обвинили чуть ли не в противодействии линии партии. В результате целый год кооператоры жили практически вообще без налогов: с них брали всего лишь по 3% от прибыли. Это позволило многим дельцам создать за счет государства свои капиталы.

Опять повторю: реформировать финансово-банковскую систему было надо. Но не так. Вырвали коммерческие банки из системы. Ну и что? Сделали банковский сектор чуть ли не главным экономическим сектором страны. А ведь кроме реального производства ничто другое богатства не создает, все остальное лишь перераспределяет произведенное. А мы на первое место поставили распределительный процесс, думая, что от этого станем богаче.

<sup>1</sup> Зампред Госплана СССР В. И. Морсин: «Когда писался Закон о кооперации и проект дошел до чистовой редакции, я подумал: у кооперативов же есть деньги, значит они могут создавать собственные кооперативные банки! И в последний момент вписал в окончательную редакцию документа эту строчку — про то, что кооперативы имеют право открывать свои банки! Никто тогда еще ничего не понял, но я уже знал, что теперь-то наступают, действительно, другие времена!» *Из рассказа автору-сост.*

В банковской системе 1991–1992 гг. царил хаос. В мутной воде неразбе-рихи прокручивались государственные средства. Многие на этом созда-ли неплохой личный капитал. Накопленный уникальный опыт системы Госбанка СССР пошел на свалку.

Как к середине 30-х годов мы потеряли революционный дух, так сейчас мы потеряли чувство государственности. А потеряв, его трудно вернуть. Что же делать сейчас?

Во-первых, надо усилить роль Центрального банка — к этому медленно, но идем. «Счетоводство» надо централизовать в ЦБ. Везде надо иметь его отделения. Иначе мы ничего не соберем. И при этом, конечно, не надо восстанавливать все его старые функции.

Надо создать систему территориальных муниципальных банков, чтобы через них, а не через коммерческие банки, шли бюджетные средства. Лужков разумно действует, работая через «Банк Москвы». Коммерче-ских же банков должно быть меньше, и они должны заниматься в основ-ном инвестиционными проектами.

Во-вторых, необходимо первоочередное внимание уделить сельскому хо-зяйству. Мы потеряли продовольственную независимость. Мы ликвидировали Агропромбанк. Это сознательный подрыв, один из самых серьез-ных. Мы запутали все расчеты в сельском хозяйстве. Надо немедленно восстановить Сельхозбанк. Сельское хозяйство — ключ к подъему всего народного хозяйства. Без специализированного банка поднять сельское хозяйство трудно.

В-третьих, создали мы бюджет развития, но он повис. Уже утверждаем его три года, а механизма его действия нет. Опять растащат все через коммерческие банки. Следует немедленно создать инвестиционный банк, где должен преобладать государственный вклад. Взять за основу можно рухнувший Промстройбанк — здание, люди еще остались.

Если это сделать — мы сможем восстановить наше народное хозяйство!

«В конце 70-х — начале 80-х годов в народном хозяйстве стали прояв-ляться застойные, негативные явления, нарастало финансовое напря-жение. К двенадцатой пятилетке страна подошла с тяжелым финансо-вым грузом, были ослаблены позиции государственного бюджета, расходы не всегда соизмерялись с доходами. Многие годы роль финансов в управлении экономикой необоснованно принижалась. Это вело к ослаблению хозрасчетных начал в организации хозяйственной деятельно-сти. Уделялось недостаточно внимания финансово-хозяйственной рабо-те. На всех уровнях снизилась ответственность за рачительное ведение хозяйства, выполнение финансовых планов и обязательств перед госу-дарством...

Предстоящий 1988 год — решающий этап перестройки финансового ме-ханизма, внедрения новых методов хозяйствования. В ходе радикальной реформы финансового механизма усиливается роль перспективного фи-

нансового планирования, повышается значение разработки пятилетних финансовых планов. На Минфин СССР наряду с Госпланом СССР возложена ответственность за состояние сводной планово-финансовой работы, обеспечение стоимостной сбалансированности государственных планов экономического и социального развития СССР. При активном участии Минфина СССР будет разрабатываться сводный финансовый баланс государства, баланс денежных доходов и расходов населения, сводный валютный план.

Стержневым направлением финансовой реформы является перевод взаимоотношений предприятий, министерств и местных органов с бюджетом на нормативную основу. Базой финансового и бюджетного планирования становится система стабильных долговременных нормативов, регулирующих финансовые отношения и обеспечивающих проведение единой финансовой политики, расширение прав предприятий и местных советов в планировании и использовании финансовых ресурсов.

Нормативы — это основа современных методов управления. Они обеспечивают взаимосвязь размеров денежных средств, направляемых на производственное и социальное развитие, с эффективностью и качеством работы, оптимальное сочетание в распределительных отношениях общегосударственных, коллективных и личных интересов. Предприятия и местные советы получают возможность видеть финансовую перспективу, больше проявлять инициативы и предприимчивости».

Из статьи Б. И. Гостева  
в журнале «Деньги и кредит», № 11, 1987.

Виктор Константинович

**Якунин**

## **Создание спецбанков в СССР было объективной необходимостью**

После окончания в 1970 году кредитно-экономического факультета Московского финансового института начался самостоятельный, банковский этап моей жизни, с которым оказалась связана вся моя трудовая деятельность. На своем жизненном пути мне посчастливилось пересекаться со многими интересными людьми, классными специалистами своего дела, творческими личностями, организаторами новой экономики страны. В июле 1970 года по личной просьбе правление Госбанка СССР направило меня познавать на практике азы банковской работы в Якутскую республиканскую контору Госбанка. Там жизнь меня столкнула с Александром Бездолным, который в это же время был назначен заместителем управляющего конторы. Далее мы с ним мимолетно пересечемся в Калининской областной конторе.

Затем судьба занесла меня в Оренбургскую область. Сначала на один год в Медногорское отделение Госбанка. А вскоре меня назначили управляющим отделением в Беляевском районе той же области, где я проработал до февраля 1974 года. Здесь я получил опыт работы не только чисто банковский, но уже и руководителя районного звена.

Перевод в 1974 году в Калинин позволил полученный опыт расширить. Я стал заместителем управляющего областной конторы Госбанка. Пришлось руководить не только коллективом самой областной конторы, но и коллективом 43 районных отделений. Хорошим учителем стал тогда мой начальник — Степан Федорович Ершов, имевший богатейшую практику банковской работы. В тот период к нам в отдел кредитования местного хозяйства пришли на работу после окончания Ленинградского финансово-экономического института молодые специалисты — Шухрат Мавланов и его жена. Впоследствии с Шухратом пришлось встречаться как с руководителем коммерческого банка «Тверь».

Видимо, работа у меня получалась, и в сентябре 1979 года Калининский обком КПСС рекомендовал правлению Госбанка СССР отправить меня на дальнейшую учебу. Так я оказался на спецфакультете по подготовке руководящих работников в области международных валютно-кредитных отношений при Московском финансовом институте. Факультет был образован незадолго до этого, после известных событий



в Сингапурском отделении Моснарбанка, решениями ЦК КПСС и Совета министров СССР. Многие выпускники спецфакультета впоследствии занимали руководящие должности во Внешторгбанке СССР, Госбанке СССР, возглавили в постсоветское время крупные коммерческие банки. Это и Ю. В. Трушин, и В. П. Колбаев, и В. М. Вечера, и А. Говин, и М. И. Францкевич, и многие другие.



**В. К. Якунин**

**1974–1979**

Заместитель управляющего Калининской областной конторы Госбанка СССР

**1979–1981**

Слушатель спецфакультета при Московском финансовом институте

**1981–1984**

Главный специалист Главного валютно-экономического управления правления Госбанка СССР

**1984–1987**

Заместитель начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс) правления Госбанка СССР

**1987–1989**

Начальник Управления кредитования и финансирования металлургии Промстройбанка СССР

**1989–1996**

Председатель правления ТОКОбанка

Я же после окончания учебы в 1981 году попал на работу в Главное валютно-экономическое управление правления Госбанка СССР. Это была высшая школа банковской работы! Руководили этим направлением в Госбанке такие асы международной банковской практики, как заместитель председателя правления Госбанка СССР Валерий Иванович Пекшев, начальник ГВЭУ Альберт Георгиевич Воронин, затем сменивший его Куликов Олег Николаевич, начальники отделов Анатолий Яковлевич Цемянский, Олег Владимирович Можайсков. Их знало мировое банковское сообщество. Без преувеличения можно сказать, что ГВЭУ стало кузницей кадров для экономики новой России. Отсюда вышли такие специалисты, как Борис Федоров, Дмитрий Тулин, Валерий Телегин, Илья Ломакин, Андрей Зверев и многие другие.

Назначили меня куратором совзагранбанка — Эйробанка. Это был новый этап познания банковского дела, теперь уже в международном аспекте, тоже чрезвычайно важный. В конце 1984 года мне предложили перейти на работу заместителем начальника Управления кредитования промышленности (оборонный комплекс). Я вынужден был согласиться. Юридически управлением руководил зампред Госбанка — Дмитрий Васильевич Махов. Тогда была мода на «замминистров-тиреристов», т. е. заместителей министров, которые через тире были и начальниками главков. Таким образом боролись с раздуванием штатов и сокращали численность административного персонала. В Госбанке зампредов также сделали начальниками управлений. На меня как первого заместителя начальника фактически была возложена вся работа руководства Управлением.

**Спецбанки**

Причины возникновения спецбанков в СССР надо искать в событиях начала 80-х годов, когда руководителем государства стал Ю. В. Андропов. С его приходом активизировались хозяйственные реформы, направленные на перевод предприятий на полный хозяйственный расчет, заключающийся в получении предприятиями самостоя-

тельности в формировании планов, фондов развития производства и заработной платы.

Как практиковалось в советский период, вначале эти элементы хозяйственной реформы апробировались в порядке эксперимента на предприятиях двух союзных министерств (тяжелого и транспортного машиностроения и электротехнической промышленности) и трех республиканских (пищевой, легкой и местной промышленности) Украины, Белоруссии и Литвы. Банки участвовали в создании нормативов, связанных с новыми условиями работы предприятий.

Результаты проведения эксперимента рассматривались в специальной Комиссии по экономической реформе, возглавляемой главой правительства. Она и давала рекомендации по результатам эксперимента на перевод всех предприятий народного хозяйства на новые условия хозяйствования. Переход экономики на хозрасчет, зарождение элементов рыночных отношений потребовало реформирование банковской системы. Если оперировать аллегориями, то банки — нервная система экономического организма государства, и любые изменения в организме вызывает реакцию в банковской, то есть в нервной системе страны, и наоборот.

На согласование позиций ушел ровно год. И только в июне 1987 года вышло решение Пленума ЦК КПСС и последующее Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР». Этим постановлением была заложена основа двухуровневой банковской системы в стране. Госбанк СССР как центральный банк страны был освобожден от вопросов кредитования отраслей народного хозяйства и передал эти функции специализированным банкам. За ним закреплялась эмиссия денег, разработка нормативных актов, обеспечивающих нормальные процессы кредитования отраслей народного хозяйства. Численность центрального аппарата правления Госбанка СССР была установлена в количестве 250 человек (сравните ее с сегодняшней численностью центрального аппарата Центрального банка России и поймете, где брали числом, а где — профессионализмом и умением).

После выхода нормативных документов по реорганизации банковской системы были назначены руководители вновь созданных банков: Госбанк СССР возглавил Н. В. Гаретовский, Промстройбанк СССР — М. С. Зотов, Внешэкономбанк СССР — Ю. А. Иванов, Агропромбанк СССР — А. А. Обозинцев, Жилсоцбанк СССР — В. И. Букато, Сбербанк СССР — А. С. Бурков.

Через полгода, начиная с 1 января 1988 года, вновь организованные спецбанки должны были перейти на работу по-новому. Созданные на базе существующих государственных банков (Стройбанка СССР, Внешторгбанка СССР, Гострудсберкасс СССР) имели организационно-кадровую основу для начала своей деятельности. В Промстройбанке СССР функциональная структура изменилась против существующей в Стройбанке СССР только в том, что добавились функции кредитования основ-

ной деятельности предприятий. Поэтому для обеспечения выполнения указанных функций в Промстройбанк были переведены специалисты из Госбанка СССР.

У Внешэкономбанка и Сбербанка помимо самих названий значительных функциональных изменений не произошло. Поэтому кадровые изменения происходили менее чувствительно.

Не поинтересовавшись моим мнением, в ноябре 1987 года меня вместе со многими моими коллегами из правления Госбанка СССР направили на работу в Промстройбанк СССР. К Михаилу Семеновичу Зотову. О чем я впоследствии не пожалел и прошел у него хорошую школу. Единственно, что удалось выторговать, чтобы не направляли работать на оборонный комплекс — мне надоело сидеть с допусками и быть чрезвычайно закрытым. В результате я возглавил Управление кредитования и финансирования металлургии.

Не скрою, работа на новом месте встретила нас (как часто бывает) и техническими, и психологическими трудностями. Психологические трудности заключались в том, что исторически существовал некий антагонизм между сотрудниками Госбанка СССР и Стройбанка СССР. Сейчас, по прошествии многих лет, я точно не могу объяснить причину этого явления, но выходцы из Госбанка СССР и Стройбанка СССР всегда относились друг к другу с неким предубеждением. «Госбанковцы» считали, что «стройбанковцы» не ведут такую аналитическую работу, как они в Госбанке, что работа в Стройбанке менее сложная. Мы в дальнейшем, работая в Промстройбанке, убедились, что это было далеко не так и М. С. Зотов заставлял своих сотрудников готовить аналитические записки в правительство и в ЦК КПСС. И эти документы можно было сравнить по глубине проработки с записками на уровне исследовательских институтов. Возможно, одной из причин трений была легкая зависть «госбанковцев» к «стройбанковцам» из-за некоторых социальных преимуществ: зарплата у тех была чуть выше, да и квартиры они получали чаще, так как финансировали строительство жилья. Необходимо отметить, что в советские времена банкиры были одними из самых низкооплачиваемых категорий служащих, что явилось причиной высокой текучести кадров в банках. Многие работники банков после обязательной отработки трех лет в банке после института за счастье считали перейти финансовым работником на промышленное предприятие или другой хозяйствующий объект. «Стройбанковцы» же считали «госбанковцев» «белой костью», «барчуками», так как им не приходилось, как «стройбанковцам», мотаться по стройкам с контрольными обмерами (за исключением специалистов, обслуживающих сельскохозяйственные предприятия в Госбанке). В общем, какие-то антагонизм и ревность существовали. А здесь волею судеб эти категории сотрудников оказались в одной упряжке, в одной системе. Вначале даже на заседаниях правления Промстройбанка отдельно кучковались «госбанковцы», отдельно «стройбанковцы». И нужен был талант руководителя, чтобы поскорее снять этот

психологический дискомфорт. Таким качеством и обладал председатель правления Промстройбанка СССР М.С. Зотов. Уникальный, скажу я вам, человек (сколько живу по прошествии тех лет, столько не устаю им восхищаться). Сам выходец из госбанковской среды, а затем председатель правления Стройбанка СССР — он хорошо знал психологию специалистов обоих банков (кстати, лучшее социальное положение стройбанковских специалистов по сравнению с госбанковскими, я думаю, объясняется его личной заслугой, его пробивной силой). Поэтому в кратчайший срок он смог создать в правлении Промстройбанка такой психологический климат, что уже через некоторое время мы и думать забыли делиться на «стройбанковцев» и «госбанковцев». Все мы стали сотрудниками одного банка и перед всеми нами стояла одна общая задача: запустить в действие как можно скорее и без сбоев механизм его деятельности. А трудностей на этом пути было хоть отбавляй.

Для обеспечения начала работы спецбанков на новых условиях с 1 января 1988 года Госбанк СССР должен был предоставить им соответствующие нормативные документы, новые номера межфилиальных оборотов, которые в свою очередь должны быть доведены до республиканских, областных контор банков и их отделений. А те в свою очередь должны были довести их до обслуживаемых предприятий и организаций. Однако Госбанк СССР не успевал это сделать. Только в начале декабря 1987 года были получены указанные документы. Но оставалось меньше месяца до начала нового финансового года и начала работы спецбанков. Только благодаря организационным способностям и выдержке М. С. Зотова удалось хоть как-то минимизировать проблемы расчетов в хозяйственном комплексе страны. Я вспоминаю эти авральные дни, когда весь центральный аппарат правления Промстройбанка без выходных и с раннего утра до позднего вечера совместно с руководителями региональных контор готовил и отправлял документы на места, чтобы успеть довести их до клиентов банка. Думаю, аналогичная ситуация была и в других спецбанках. Проводимая работа позволила лишь минимизировать сложности, возникшие в начале 1988 года. Новый год начался с задержки платежей. Неоплаченные счета накапливались и росли как снежный ком. Вопросы расчетов были ежедневным объектом внимания правления Промстройбанка. М. С. Зотовым были сформированы бригады из специалистов управлений центрального аппарата банка для оказания технической помощи ОПЕРУ Промстройбанка и других региональных контор, где возникала такая необходимость. Приходилось ежедневно разбирать мешки с платежными документами. Аналогичная ситуация сложилась и в других спецбанках. Создавшееся положение еженедельно рассматривалось на совете банков в Госбанке СССР. Образовался «тромб» в платежной системе и денежных потоках страны.

Все это стало предметом рассмотрения на Комиссии Политбюро ЦК КПСС, возглавляемой в то время Н. И. Рыжковым, на которой были приняты соответствующие решения. Эти решения обсуждались на

правления Промстройбанка, в результате чего для развязки платежного узла М. С. Зотовым было принято решение кредитовать оплату выпущенной продукции поставщикам и контролировать оплату товара покупателями в договорные сроки. Полученная сумма денежных средств от покупателей продукции шла на погашение выданного поставщику кредита. Это дало положительный результат в нормализации расчетов.

На заседании Комиссии Политбюро ЦК КПСС ее председатель Н. И. Рыжков поручил Министерству финансов СССР, Госбанку СССР, спецбанкам сформировать бригады из своих представителей и отправить их в ряд республик и областей для оказания помощи на местах в наладке работы вновь созданных банков. Поскольку я хорошо знал руководителей областных и республиканских контор, попал в одну из бригад и я. Каждому руководителю дали в проработку свой регион. Мне досталась Прибалтика. На местах республиканские банки спецбанков уже были созданы и занимались формированием филиальной сети: в городах, районах и других административных единицах.

Таким образом, с декабря 1987-го по апрель 1988-го я в составе делегации, в которую входили представители всех спецбанков, делил банки. На Комиссии Политбюро была согласована и утверждена методика определения, какой банк в данной конкретной местности должен функционировать (если в данной административной единице, исходя из экономической целесообразности, должен быть один банк). Дабы исключить споры и разногласия, за основу было принято, что в зависимости от преобладания отраслевой клиентуры в данной местности открывается соответствующее отделение (филиал) банка. Например, в районе, где преобладают сельскохозяйственные предприятия, открывается отделение (филиал) Агропромбанка, где промышленные предприятия — отделение (филиал) Промстройбанка, торговля и социальные объекты отделение (филиал) Жилсоцбанка. Ну а филиалы Сбербанка сохраняли географию своего расположения на базе филиалов Гострудсберкасс. Руководствуясь этой методикой, мы без особых разногласий провели работу в Эстонии и Латвии. Встречались с руководителями местных спецбанков, республиканских контор Госбанка СССР, директорами предприятий и организаций, руководителями республиканских министерств и ведомств, с председателями правительств этих республик. И везде нашли общий язык. А вот в Литве вышла небольшая осечка. Пришлось вступить в острую дискуссию. Первый секретарь ЦК КП Литвы Бразаускас (впоследствии президент независимой Литвы, председатель правительства) оказался не по прибалтийски горячим и эмоциональным.

Все объяснялось просто: жена председателя правительства Литвы возглавила Агропромбанк Литвы, и именно этому банку пытались отписать наиболее денежно привлекательные районы. В городе Игналине, где находилась только промышленность, в том числе Игналинская атомная электростанция, по всем критериям утвержденной методики должно было

открываться отделение Промстройбанка. Но на открытие своего отделения там претендовал и Агропромбанк Литвы. В результате с правительством республики мы не нашли общего языка. И вынуждены были спор перенести в кабинет первого секретаря Компартии Литвы Бразаускаса. Неудивительно, что он поддержал позицию правительства, но я тоже был упорен. Не забуду, как он, крупный мужчина с налитым кровью лицом (особенно это выделялось на фоне его седых, можно сказать, серебряных волос), грозно стучал кулаком по столу и кричал, что мы, представители Центра, не учитываем мнение местного руководства республики, которому лучше знать, в каком районе какой филиал банка открывать. Я стоял на своем и рекомендовал ему обратиться к Н. И. Рыжкову, который утвердил методику, в соответствии с которой мы и действовали. Впоследствии в Игналине открылось все-таки отделение Промстройбанка СССР.

Далее началась повседневная работа. К моему управлению кредитования и финансирования металлургии (цветной и черной) были приписаны Министерство геологии и Госснаб СССР. По роду деятельности мне пришлось регулярно посещать заседания их коллегий. Так я познакомился с председателем Госснаба Львом Алексеевичем Ворониным. Реорганизация банковской системы в двухуровневую и создание спецбанков было промежуточным этапом в коммерциализации банков. В дальнейшем и сами государственные специализированные банки преобразовались в коммерческие. Просто необходимо было пройти определенный экономический этап в хозяйственной жизни страны и наработать определенные навыки. Чему и способствовали созданные спецбанки и обновленный Госбанк СССР с новыми для себя функциями.

### Как я стал председателем коммерческого банка

**Вопрос:** Как вы стали председателем коммерческого банка?

**Ответ:** В 1988 году, когда начались изменения в банковской системе, я работал в Промстройбанке. Меня всегда интересовали коммерческие банки, и я предложил создать пару таких банков, хотя бы в порядке эксперимента. Предложение заинтересовало председателя Промстройбанка, но он посоветовал дождаться улучшения ситуации, чтобы получить одобрение политиков. Наконец, в августе 1989 года я взялся за создание Токобанка. За два месяца я собрал все документы и нашел акционеров.

Из интервью В. К. Якунина  
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Между тем в 1988 году в СССР начали появляться первые коммерческие банки, изменялась вся экономическая атмосфера страны. В снабжении происходил отход от фондирования народного хозяйства, появились кооперативы, внедрялись элементы рыночной экономики. Начали заниматься и оптовой торговлей. Она должна была заменить жесткое плано-

вое фондирование. Жестким проводником этой идеи как раз и был Воронин. Он активно пропагандировал свою концепцию создания оптовых центров на конференциях и совещаниях в Москве и регионах. При Госснабе был создан центральный коммерческий центр, на базе областных и республиканских Главснабов — региональные. Там и происходила купля-продажа материальных ценностей. Фондирование оставили только по особо дефицитным товарам.

Следующий шаг, который следовало сделать, — создать обслуживающий банк. Государственные банки не подходили, т. к. у них все-таки было слишком сильным плановое начало. Их кредитный план был жестко привязан к Госплану и Госснабу. Требовался именно коммерческий банк, который бы маневрировал и по своему усмотрению привлекал свободные ресурсы.

Когда я в начале 1989 года первый раз озвучил идею учреждения своего банка, Лев Алексеевич сразу ее принял. Он предложил мне оставить Промстройбанк и приступить к созданию нового банка. Но не тут-то было! М. С. Зотов категорически воспротивился моему уходу. К тому времени он охладел к процессу банковской реформы, идеологом которой незадолго до этого был сам. Он почувствовал, что появляются реальные конкуренты его спецбанку. Они с Я. Н. Дубенецким начали меня убеждать в том, что новые банки не перспективны, у них не будет достаточных ресурсов. Доходило до казусов: вызывает меня Л. А. Воронин, выговаривает, почему я не выхожу на работу. При мне звонит по вертушке Зотову, тот ему обещает не чинить мне препятствий. Я приезжаю к Михаилу Семеновичу, тот резко мне указывает: «Иди работай!» Так прошло четыре месяца. Приближались отпускные дни. Зотов готовился к отдыху. Разрешение он должен был получить в Совмине и ЦК. Как всегда оттуда прислали пакет с документами. Но вместо разрешения на отпуск в пакете оказалось решение об отправке Михаила Семеновича на пенсию. Для него это была большая трагедия. Несколько дней он никого не принимал, закрывшись в кабинете. Потом, взяв все неиспользованные отпуска, уехал в Барвиху и пропал месяца на два. Исполняющим обязанности председателя стал Яков Николаевич Дубенецкий. Вначале он предложил мне тоже отгулять отпуск, надеясь, что я передумаю. Затем заявил, что новый председатель его обвинит в разбазаривании кадров, если он подпишет мне увольнительную. К моему несчастью, тогда же и Л. А. Воронина забрали в Совмин первым зампредом. Там он благополучно утонул в разборке растущих как снежный ком проблем. Начались забастовки шахтеров. Ему стало не до банка.

Новый председатель Госснаба Мостовой быстро войти в тему не мог. 31 августа наконец я вышел на работу в Госснаб. И стал там замначальника экономического отдела. Должность формальная, которая дала мне большой кабинет, аппарат с секретаршей, удобную спецсвязь с региональными главснабами и самое главное — возможность заниматься созданием банка.

Работать пришлось быстро, чтобы наверстать упущенное время. Главснабы стали нашими помощниками в подборе потенциальных учредителей. Уже 15 сентября всем потенциальным партнерам были разосланы концепция работы банка, бизнес-план и проект учредительных документов. 25 сентября мы провели собрание учредителей. В зале коллегии Госснаба собралось 250–300 человек. После собрания в подписном листе оказалось 55 участников. Самая разнообразная команда. Металлургические предприятия, заводы оборонного комплекса... Учредителями ТОКОбанка стали: производственные объединения «Юганскнефтегаз», «Киришинефтехимэкспорт», заводы «Электросталь», «Микроэлектроника», Первый часовой завод, НПО «Красный выборжец», ПО «Дальморепродукт», Минский оборонный завод, больше известный как производитель холодильников «Минск», внешнеторговая организация «Внешпромтехобмен», Сбербанк, Россельхозбанк, Финист-банк. Из России, Украины, Белоруссии, Литвы, Латвии... Госснабовцы не были в большинстве — в совокупном пакете они получили 18–20%. 31 октября 1989 года мы прошли все инстанции Госбанка и Минфина и зарегистрировали банк. Эта дата стала нашим днем рождения.

Название появилось таким образом. Вначале оно звучало так: Межотраслевой коммерческий банк развития оптовой торговли (сокращенно — Оптторгбанк). Но когда стали готовить фирменный стиль и пригласили маститого художника из Союза дизайнеров СССР Семена Нахмановича Оксмана, он раскритиковал наше изобретение и предложил свое — ТОКОбанк. Торгово-коммерческий банк. Мы пытались возражать: по-английски получается «масло масляное»: оба термина значат практически одно и то же! Но Семен Нахманович успокоил: «Привыкнут!» Так нас и перекрестили.

Первые 10 млн рублей, вложенные в уставной капитал, пришли сразу после регистрации. У нас в штате уже было 4 человека: я, главный бухгалтер, машинистка и кредитница — А. Б. Сущенко (потом она работала в банке «Солидарность»). Чтобы заработать на зарплату, разместили первые деньги на межбанковском рынке. Их взял В. Паркевич «Станкинбанк». На первой сделке мы не реализовали всех возможностей — я выдал кредит на 3 месяца под 5% годовых, а, как оказалось, мог получить 7%. Плохо знал рынок! Но зато появились первые заработанные средства.

Госснаб дал нам 2 или 3 небольшие (метров по 15) комнаты в своем здании в Орликовом переулке.

Закона о банках и банковской деятельности тогда еще не было, поэтому Госбанк относился к нам либерально — в частности, жестких требований по кассовому узлу не было. Сделали более-менее подходящую кассу, позволяющую принимать деньги, и начали работу.

Через два месяца Госснаб дал нам новое помещение на Суцевской улице, д. 8/12. Там сидели их главки — Союзглавхим и т. п. Вначале мы заняли часть первого и пятый этажи в пятиэтажном здании. На первом



разместили кассовый узел и компьютерщиков, на пятом — остальной разрастающийся аппарат.

С первых дней своей работы банк работал как универсальный.

К 1 января 1990 года заявленный уставной капитал (55 млн рублей) мы оплатили полностью. Этот год запомнился борьбой российской республиканской и союзной власти.

**В.:** Как вы объясните такой успех?

**О.:** Мы представляем хорошую альтернативу для деловой активности, которая нуждается в займах. Наш банк очень активен, поддерживает широкие связи со многими заводами и фабриками. Мы можем помочь в получении необходимых поставок и предоставляем широкий круг финансовых и консультативных услуг. Наш банк проводит операции гораздо быстрее, и работать с ним легче, чем с государственными банками, хотя услуги здесь стоят дороже.

Из интервью В. К. Якунина  
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Активно создавались филиалы. Через полгода после открытия мы проводили их презентации для клиентов ТОКОбанка в регионах. Обычно активность, обороты после таких акций увеличивались в разы. Одним из первых открылся Сахалинский филиал. В то время губернатором там был рыночник — профессор из Москвы Валентин Федоров. Он хорошо понимал роль банковской системы в экономике региона. Все филиалы сразу становились прибыльными. Как правило, в них обслуживались крупнейшие предприятия региона. Так базовым клиентом (и учредителем банка) во Владивостоке был Дальморепродукт.

Сегодня может показаться, что коммерческие банки проводят небольшие операции, но они обладают огромным потенциалом. Сначала в нашем банке работали десять человек, а сегодня уже пятьдесят. К концу года у нас будет десять отделений. Лет через 5–10, думаю, будут сотни. Здесь тоже произойдет концентрация капитала, потому что крупные банки выкупят мелкие. В Ленинграде, например, есть банк, который мы могли бы выкупить через год-другой.

Из интервью В. К. Якунина  
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

Как я уже говорил, у нас учредители и клиенты были во всех республиках, кроме закавказских и среднеазиатских. Туда мы не пошли намеренно: я слишком хорошо их знал и понимал, что эти республики трудно прогнозируемые. На Украине у нас был филиал в Днепропетровске. Одним из его клиентов был знаменитый «Южмаш», и мне приходилось

встречаться с генеральным директором этого гиганта оборонки Леонидом Кучмой. Украинские филиалы были также в Херсоне, Одессе и Днепропетровске.

Когда мы в 1990 году перешли под юрисдикцию России, то переоформили участие наших нероссийских партнеров как иностранные инвестиции. Я ездил оформлять документы в Киев, встречался с председателем ЦБ Украины Ющенко, ставшего теперь одной из самых известных политических фигур республики. Кстати, мы быстро нашли с ним общий язык, и он оформил бумаги без всяких проволочек. Мешал нам один из членов правления ЦБ, кстати, с русской фамилией (кажется, Карпов), но прозападно-украински настроенный. Он пытался обвинить нас в выкачивании ресурсов из Украины. Однако на совете директоров он оказался в одиночестве. Так у нас появились первые зарубежные филиалы. Для простоты работы мы Днепропетровский сделали головным, а остальные переподчинили ему. Потом в 1992 году преобразовали его в дочерний банк с 85% нашего участия — ЮгТОКОбанк.

Филиал к тому времени у нас был и в Армении. Но там изменения происходили менее драматично. Он тоже преобразовался в дочерний банк. И председателем его назначили бывшего председателя Госснаба Армянской ССР. Человек он был со связями, и это пошло на пользу делу.

В Прибалтике мы филиалов не открывали — чувствовали, что скоро эти республики будут жить по другим законам.

В марте 1990 года правительство Москвы организовало учебу молодых банкиров в Турине, в Италии. Вдохновителем был профессор Егиазарян, он возглавлял какую-то московскую структуру по развитию предпринимательства. Проходила учеба под эгидой МОТ (Международной организации труда). С итальянской стороны организатором был банк San Paolo di Torino. Тогда мы впервые увидели работу зарубежного банка изнутри. Стажировались 24 дня. Моими партнерами по учебе были представители как коммерческих, так и кооперативных банков, и помню, как меня поразила наивность и слабое представление о сущности банковской деятельности отдельных представителей.

Во взаимоотношениях с российскими властями в 1990 году мы приняли прагматичную тактику: выполнять те распоряжения, которые выгодны. Так, налоги у них были ниже, и мы стали работать под их юрисдикцией. Кстати, также поступил и наш акционер — Управление делами ЦК КПСС.

Если Госбанк СССР нам слал распоряжения, ущемляющие нас, а ЦБ России давал простор для действия, то мы, конечно, выполняли указания ЦБ. Поэтому мы перерегистрировались у Г. Г. Матюхина одними из первых. И даже Генеральную валютную лицензию получили там, кажется, за номером один. В. В. Геращенко же нам ее упорно не давал, хотя у нас активно развивались зарубежные связи.

Работали мы напрямую с Георгием Гавриловичем, и у меня о нем остались хорошие воспоминания. Во всяком случае проблем он нам не создавал.

В Верховном Совете России мы работали непосредственно с Р. И. Хасбулатовым и его заместителем В. О. Исправниковым. Работа была конструктивной, люди они были вполне здравомыслящие. Одиозной фигурой считался В. П. Рассказов, но мы с ним не взаимодействовали.

Конфликты разрешались, в частности, помню, ввели налог на доходы банков задним числом. Ввели в июле или августе, а заплатить надо было с января. Тогда мы (была группа банкиров, представляющих от 5 до 8 крупнейших банков) организовали встречу с Хасбулатовым и объяснили ему, что это губительно для банков, да и с юридической точки зрения незаконно. В результате этот указ отменили.

**В.:** Что изменится после проведения реформ банковской системы, проекты которых находятся сейчас на рассмотрении союзного и российского парламентов?

**О.:** Думаю, новые законы о банках дадут им больше свободы. В настоящее время у нас нет специального закона, регулирующего деятельность коммерческих банков. Такие законодательные акты защитили бы нас от волюнтаристских решений Госбанка СССР. Например, не так давно Госбанк установил «потолок» на процентные ставки по займам и вкладам. Ничего хорошего нам это не сулит. Автору этого решения я уже высказал свое мнение по этому поводу. На что получил объяснение, что это временная мера, так как Госбанк пытается уменьшить «экспансию» рубля в стране путем изъятия из оборота неконтролируемых рублей. Но это же нереально.

**В.:** Почему?

**О.:** Потому что процентные ставки на займы не соответствуют ставкам, которые банк выплачивает своим вкладчикам. Раньше банк брал 10 процентов за заем. Вкладчики получали 7–8 процентов. Теперь нам говорят, что кредиты на срок до одного года должны выдаваться банком заемщику не более чем под 6 процентов, тогда как вкладчики получают от банка не менее 7–8 процентов. Получается, что при таких условиях банк работает в убыток, а это просто бессмысленно. Надо бы сделать наоборот: поднять процентные ставки, а не срезать их, раз хотите сократить спрос на кредит и уменьшить массу кредитных денег.

**В.:** Что вы можете сказать тем, кто критикует коммерческие банки за сверхвысокие проценты по займам?

**О.:** Не надо думать, что наш банк заботится только о наживе. Некоторые коммерческие банки вырабатывают близорукую политику, пытаясь получить как можно больше и как можно быстрее. По сравнению с ними наши ставки не так уж и высоки. Средняя ставка на заем составляет от десяти до двенадцати процентов, а ведь есть банки, которые берут 25–30. Именно поэтому Госбанк установил максимальную ставку за заем с элементом риска: 20 процентов.

Из интервью В. К. Якунина  
журналу «Москоу мэгэзин», № 1, 1991 г.

### Золото партии

Как известно, одной из характерных черт развитого социализма был дефицит. Когда централизованное фондирование было отменено, а рыночная инфраструктура еще не развилась достаточно, то проблема снабжения предприятий и организаций обострилась еще сильнее. Металл, стройматериалы, лес, ткани стали предметом всеобщего поиска.

Девиз ТОКОбанка гласил: «Мы хотим, чтобы дети великой страны забыли слово «дефицит». Поэтому банк пытался связать денежный и товарный рынки, создать товаропроводящую сеть и наполнить ее товарами». В связи с тем что мы были созданы с участием системы Госснаба, многие были уверены в наших особых возможностях. Это было правдой только частично, но мы этим воспользовались и создали внутри банка структуру — департамент торговых операций.

Кстати, прецедент создал Госбанк СССР в конце 1988-го, или в начале 1989 года — он учредил симбиоз банка и торгового учреждения, который имел и банковскую, и торговую лицензии. «Софинтрейд» возглавил Юрий Николаевич Кондратюк. Потом его сменил Василий Васильевич Анисимов. Бывшие сотрудники Госснаба хорошо знали рынок и ориентировались в нем лучше конкурентов. Банк давал им денежные подтверждения, а они совершали торговые сделки. Работали по принципу «ты — мне, я — тебе». Заказчику нужен металл, мы его берем на заводе, которому нужен лес. Такие цепочки иногда были достаточно длинными. Где-то цепочка разрывалась, и мы ее обеспечивали деньгами. Результаты были замечательными! Под такие операции охотно клали деньги на наш депозит такие организации, как Госстрах СССР, Сбербанк СССР и др. Денег у них было много, а на дачное хозяйство нет стройматериалов... Вот мы им и поставляли лес, стекло, цемент.

Не хватало ресурсов и у такого монстра, как Управление делами ЦК КПСС. На таких чисто коммерческих отношениях мы и завязали с ними совместную работу. В результате, как я уже говорил, они даже стали нашими акционерами.

В апреле 1990 года они у нас разместили 150 млн рублей под 6% со сроком возврата в январе 1991 года, с января продлили договор под 7% годовых. В дни после августовского путча 1991 года, во время короткого правления в Госбанке СССР Андрея Зверева, к нам пришла подписанная им телеграмма с предписанием вернуть деньги КПСС. Телеграммы веером были разосланы всем банкам. «Всех, у кого есть деньги партии, просим вернуть их по назначению в Управление по кассовому исполнению госбюджета Госбанка СССР». Там находились счета ЦК КПСС. Мы 30 или 31 августа законопослушно все вернули. Управление делами ЦК КПСС, будучи учредителем, внесло также 70 млн рублей в уставной капитал (20 — в апреле 1990 года и 50 — в марте 1991 года). Эти деньги, по правилам, мы смогли вернуть лишь после выкупки этой доли другими акционерами. Поэтому когда была создана комиссия Аристова и нас стали вызывать на допросы, я ходил на них с чистой совестью.

Другие банки не возвращали деньги достаточно долго. Юридические основания для возвращения не были понятны. Они этим и пользовались.

Справка. **О размещении на депозитных счетах в других банках, ассоциациях, предприятиях средств с текущего счета Управления делами ЦК КПСС в 1990–1991 гг. (Коммерсантъ (Москва). — 18.11.1991)**

Наименование банков	Сумма депозитного вклада (в млн руб.)	Дата размещения вклада	% дивидендов	Остаток депозитных средств на 10.09.91 г. (балансовый счет 34)
Автобанк	1000	с 04.90 г. по 07.90 г. 07.90 г.	4, 5 7	500
Банк профсоюзов СССР	500 Взнос в уставный фонд банка (13.11.90 г.) — 13	с 05.90 г. по 06.90 г.	4, 5	13
Молодежный коммерческий банк	150	04.90 г. — 01.91 г. 01.91 г. 03–04.91 г. 01.07	6 9 16 11	125
Уникомбанк	200  300	05.90 г. — 05.90 г. 05.92 г. — 05.91 г. 12.90 г. — 12.90 г.	5 10 10	
Часпромбанк	30	09.90 г. — 09.90 г	7	20
Станкинбанк	50	04.91 г.	10	50
Главмосстройбанк	50	04.91 г.	10	50

В 1991 году начался бум создания бирж. Нам было интересно, и мы участвовали в создании всех видов бирж: торговых, валютных, фондовых. Вначале мы приняли участие в создании Московской международной фондовой биржи (ММФБ), которая была зарегистрирована в ноябре 1990 года. Учредителями ее выступили Минфины СССР и России, Моссовет, Сбербанк РСФСР, Инкомбанк, Мосбизнесбанк и мы. Помню, что стоимость аренды брокерского места на 1 год была 500 тыс. руб., но особой активности биржа не проявляла, в тот период она занималась в основном теорией — обосновывала свою необходимость. Фондовый рынок появился позже. Через год после создания она начала регулярно торговать денежными ресурсами. 6 ноября 1991 года состоялся первый открытый аукцион по продаже кредитов на ММФБ.

27 февраля 1991 года в Москве была зарегистрирована Межреспубликанская универсальная торговая биржа. Она была учреждена Госнабом СССР, и мы как их партнеры не могли остаться в стороне. Учредителями также выступили Госнабы России, Белоруссии, Казахстана, Узбекистана и Азербайджана, ВДНХ СССР, МПС СССР, Минморфлот СССР и ряд

других весьма влиятельных структур. Подтвердили свое участие в качестве членов биржи Министерства материальных ресурсов (бывшие Госснабы) других республик. Наш банк взял на себя роль расчетной палаты биржи, а также занимался кредитованием и страхованием сделок.

Возглавил МУТБ Воинов, человек Госснаба. У нас, как я рассказывал, было много торговых операций, и мы образовали на бирже несколько брокерских мест.

9 апреля 1991 года состоялись первые торги на валютной бирже Госбанка. Членами биржи стали на первых порах 10 коммерческих банков и одна финансовая организация. Кроме нас это: Агропромбанк СССР, банк «Аэрофлот», ВЭБ СССР, Кузбассоцбанк, Международный московский банк, Мосбизнесбанк, Промстройбанк СССР, Республиканский акционерно-коммерческий агропромышленный банк «Украина», Сбербанк СССР, акционерное общество «Совфинтрейд».

Личных впечатлений у меня об их работе практически не осталось, т. к. я ездил на них только в период учреждения. Зато заполнился проект с неизвестным тогда Б. А. Березовским. Впервые в отечественной практике он сумел добиться для своей коммерческой структуры (совместного предприятия «ЛогоВАЗ») получения крупного синдицированного кредита от финансового консорциума шести крупных государственных и коммерческих банков, инициатором и агентом которого выступил Международный московский банк (ММБ). Председатель правления этого банка Судаков и познакомил меня с Борисом Абрамовичем. Всего за три недели (не помешали и известные августовские события!) мы, банки-кредиторы, сумели прийти к общему мнению, объединить свои свободные валютные ресурсы и заключить кредитный договор на 20 млн долларов, подписание которого состоялось 12 сентября 1991 года. В состав консорциума вошли практически все советские коммерческие банки, наиболее активно работающие в сфере валютных операций. Помимо нас и ММБ членами консорциума стали Внешторгбанк РСФСР, Банк развития иностранного туризма (Интурбанк), Государственный промышленно-строительный банк и Коммерческий банк конверсии. Аналогичной по размеру кредитной операции с такими участниками до этого не проводилось. Следует сказать, что Березовский рассчитался с нами без нарушений договора.

В начале 1992-го (27 февраля) годовое собрание акционеров ТОКОбанка приняло решение о преобразовании банка в АО открытого типа. Уставной фонд банка увеличился с 308 млн до 400 млн руб., а его валютная часть — с 84 млн долларов до 150 млн. Прибыль банка в 1991 году составила 104 млн руб., а объем валютных операций — почти 4 млрд долларов. Банк вступал в новый период своего развития. В 1992 году мы первыми из российских коммерческих банков вошли в тысячу крупнейших банков мира — по размеру валютного уставного капитала. Первыми из коммерческих банков получили право проводить операции с золотом. Наш бизнес разрастался, мы стали проводить очень много валютных операций.

### Центральный Комитет КПСС Совет Министров СССР

#### Постановление

от 17 июля 1987 г. №821

#### **О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики**

(с изм. и доп., внесенными Постановлением ЦК КПСС,  
Совмина СССР от 03.08.1988 №953)

Центральный Комитет КПСС и Совет Министров СССР отмечают, что осуществляемая в соответствии с решениями XXVII съезда партии и июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС коренная перестройка хозяйственного механизма для реализации экономической стратегии партии на современном этапе развития народного хозяйства страны требует радикальной реформы финансово-кредитной системы.

Воздействие денежно-кредитной политики на повышение эффективности производства, укрепление хозяйственного расчета, соблюдение режима ресурсосбережения в последний период развития экономики значительно ослаблено. Банковская система стала крайне неповоротливой, недостаточно учитывает специфику и особенности отраслей и сфер экономики.

Кредитные рычаги и стимулы фактически перестали выполнять функции инструмента управления расширенным воспроизводством и контроля за рациональным использованием производственного потенциала и ресурсов. Широкие масштабы приобрела порочная практика предоставления кредитов без должного экономического обоснования, вовлечения их в покрытие убытков и длительных финансовых прорывов объединений, предприятий и организаций, не выполняющих плановые задания и допускающих бесхозяйственность. Ухудшились платежная дисциплина и состояние денежного обращения. Каналы денежного оборота наполнялись избыточными платежными средствами, что осложняло достижение натурально-вещественной и финансовой сбалансированности экономики.

Низкая эффективность воздействия кредитно-денежных отношений во многом является следствием крупных недостатков и упущений в работе Госбанка СССР и Стройбанка СССР, всей финансовой системы. Организация кредитования и расчетов все еще не отвечает требованиям современного этапа экономического развития, принципам полного хозяйственного расчета и самофинансирования, не учитывает прогрессивные направления совершенствования хозяйственного механизма в отраслях экономики, изменения в инвестиционной политике и управлении народнохозяйственными комплексами. В условиях, когда основная хозяйственная деятельность и инвестиции объединений, предприятий и организаций органически взаимосвязаны между собой, финансирование

и кредитование их различными банками ограничивает эффективность нового хозяйственного механизма.

Учреждения банков не проявляют должной активности в осуществлении мер, связанных с обновлением производственного аппарата, недостаточно действенно и оперативно решают вопросы кредитно-расчетного обслуживания, их деятельность не сосредоточена на достижении объединениями, предприятиями и организациями максимума конечных хозяйственных результатов.

Работа учреждений Госбанка СССР и Государственных трудовых сберегательных касс СССР по обслуживанию населения не отвечает его возрастающим потребностям. Неудовлетворительно и неполно используются новые прогрессивные формы и методы кредитного и кассового обслуживания граждан.

Необходима серьезная перестройка всей кредитной системы, с тем чтобы поднять роль кредита, в полной мере восстановить силу его активного воздействия на хозяйственную жизнь страны.

В целях выполнения решений июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС по осуществлению радикальной реформы управления экономикой, реализации задач ускорения социально-экономического развития страны, активизации в этих целях товарно-денежных отношений, значительного усиления роли кредита и денежного обращения Центральный Комитет КПСС и Совет Министров СССР постановляют:

1. Признать необходимым повысить роль кредита и денежного обращения в деле претворения в жизнь экономической стратегии партии, усилить их воздействие на динамичное и пропорциональное развитие народного хозяйства и повышение его эффективности в тесной взаимосвязи с решением социальных проблем, более полной сбалансированности материально - вещественных и стоимостных пропорций общественного воспроизводства, денежных доходов и расходов населения, усилении государственной плановой и договорной дисциплины. Превратить кредит в один из важнейших инструментов, обеспечивающих органическое включение товарно-денежных отношений в механизм планового управления экономикой.

Сосредоточить кредитные ресурсы банков прежде всего на развитии наукоемких отраслей и хозяйственных комплексов, определяющих научно-технический прогресс, стимулировании обновления производственных фондов и осуществлении крупных народнохозяйственных программ.

2. Коренным образом изменить направления и формы деятельности банков, повысить их ответственность, превратить в активных и заинтересованных участников перестройки управления экономикой. Учреждения банков в центре и на местах должны активно проводить линию на ускорение научно-технического прогресса, организацию новых прогрессивных форм и методов хозяйствования, перевод отраслей, объединений, предприятий и организаций на полный хозрасчет и самофинансирование, расширение их социалистической предприимчивости и повышение экономической ответственности за достижение высоких конечных результатов.

3. Для усиления воздействия банков на ускорение экономического развития страны и укрепления связи кредитного механизма с конечными результатами расширенного воспроизводства считать целесообразным реорганизовать действующие и образовать новые специализированные банки с учетом особенностей деятельности народнохозяйственных комплексов, решения крупных социальных задач и более полного удовлетворения по-



требностей населения в кредитно-расчетном обслуживании, создав систему банков в следующем составе:

Государственный банк СССР (Госбанк СССР);

Банк внешнеэкономической деятельности СССР (Внешэкономбанк СССР);

Промышленно-строительный банк СССР (Промстройбанк СССР);

Агропромышленный банк СССР (Агропромбанк СССР);

Банк жилищно-коммунального хозяйства и социального развития СССР (Жилсоцбанк СССР);

Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР (Сберегательный банк СССР).

4. Банкам СССР в своей деятельности исходить из принципа общей экономической заинтересованности и ответственности за эффективное использование кредитов, обеспечение высоких хозяйственных результатов объединений, предприятий и организаций.

Установить с учетом специализации основные направления и сферы деятельности банков СССР в народном хозяйстве страны:

Госбанк СССР осуществляет централизованное плановое управление денежно - кредитной системой страны и проведение единой кредитной политики государства, координацию деятельности банков СССР и организацию расчетов между ними, обеспечивает организацию и укрепление денежного обращения, кассовое исполнение государственного бюджета и участвует в формировании сводного валютного плана страны;

Внешэкономбанк СССР обеспечивает организацию и проведение расчетов по экспортно-импортным и неторговым операциям, кредитование объединений, предприятий и организаций, осуществляющих внешнеэкономические связи, контроль за исполнением сводного валютного плана, рациональное и экономное использование валютных ресурсов страны, осуществление операций на международных валютных и кредитных рынках, а также связанных с наличной валютой и валютными ценностями.

Возложить проведение прогрессивной кредитной политики, повышение эффективности всей системы кредитования основной деятельности, финансирование и кредитование капитальных вложений, а также осуществление необходимых расчетов:

на Промстройбанк СССР — в промышленности, строительстве, на транспорте и связи, в системе Госнаба СССР, Академии наук СССР;

на Агропромбанк СССР — в агропромышленном комплексе страны и потребительской кооперации;

на Жилсоцбанк СССР — в отраслях непроеизводственной сферы, жилищно-коммунальном хозяйстве, государственной торговле, бытовом обслуживании, легкой и местной промышленности, в хозяйстве, подведомственном местным Советам народных депутатов, а также в сфере кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности; Сберегательный банк СССР обеспечивает организацию сберегательного дела в стране, безналичных расчетов и кассового обслуживания населения, а в необходимых случаях - организаций и учреждений, распространение и погашение облигаций государственных займов, кредитование потребительских нужд граждан, обслуживание всех категорий пенсионеров.

...6. Повысить роль Госбанка СССР как главного банка страны в обеспечении централизованного планового управления денежно - кредитной системой, единой политики в области валютных операций, координации деятельности банков, выполнении функций еди-

ного эмиссионно-кассового и расчетного центра, организатора и координатора кредитных отношений в народном хозяйстве.

Установить, что Госбанк СССР на основе показателей проектов государственного плана экономического и социального развития СССР, государственного бюджета СССР и проектов планов специализированных банков СССР разрабатывает сводные кредитные планы и планы распределения ресурсов и кредитных вложений по банкам СССР, представляет их на утверждение в Совет Министров СССР.

Считать целесообразным обеспечить активное участие Госбанка СССР, других банков СССР в разработке государственного плана экономического и социального развития СССР, формировании плана экспорта и импорта товаров, сводного валютного плана страны.

Предоставить Госбанку СССР право совместно с банками СССР определять на единой методологической основе обязательные для всех банков СССР состав объектов кредитования, условия выдачи и погашения кредитов, льготы при кредитовании, меры кредитного воздействия на ссудозаемщиков и условия их применения, устанавливать правила расчетов и ведения кассовых операций в народном хозяйстве, порядок ведения учета и отчетности в банках, а также по согласованию с Госпланом СССР и Министерством финансов СССР — процентные ставки за пользование кредитами. Госбанку СССР осуществлять координацию проводимой банками СССР работы по совершенствованию методологии, организации и практики кредитного планирования в условиях повышения самостоятельности в хозяйственной деятельности объединений, предприятий и организаций и расширения прав Советов народных депутатов.

Сохранить за Госбанком СССР предоставленные ему ранее права в области установления официальных курсов иностранных валют к советскому рублю, осуществления связей с центральными банками других стран и решения иных вопросов внешнеэкономической деятельности в пределах его компетенции.

7. В целях проведения государственной политики в области денежного обращения и кредита, решения на единой методологической основе задач совершенствования деятельности банков образовать Совет банков СССР. Указанный Совет является координационным органом, рассматривает проекты и ход выполнения сводных кредитных планов, а также важнейшие проблемы укрепления денежного обращения и совершенствования кредитно-расчетных отношений в народном хозяйстве. Совет банков СССР возглавляется Председателем Правления Госбанка СССР. В состав Совета входят председатели правлений банков СССР, а также могут входить представители других центральных экономических ведомств.

8. Банки СССР образуют в союзных республиках соответствующие республиканские банки с прямым подчинением банкам СССР, в автономных республиках, краях и областях управления банков. В городах и районах при необходимости образуются отделения специализированных банков СССР. В тех случаях, когда учреждения специализированных банков СССР, обслуживающие определенные отрасли народного хозяйства, на местах не образуются, кредитно-расчетное обслуживание производится учреждениями других специализированных банков СССР на основе корреспондентских отношений или через уполномоченных.

Республиканские банки пользуются правами министерств союзных республик.

9. Банкам СССР строить кредитные отношения банков с объединениями, предприятиями и организациями на строгом соблюдении общегосударственных интересов, принципов

кредитования — планового-целевого характера, материальной обеспеченности, срочности, возвратности и платности кредитов, широко использовать принципиально новые формы кредитных отношений.

Установить, что все вопросы, связанные с планированием, выдачей и погашением кредитов, уменьшением или увеличением размеров процентных ставок, объединения, предприятия и организации решают в местных учреждениях банков на основе кредитных договоров, определяющих взаимные обязательства и экономическую ответственность сторон.

Учреждениям банков глубоко изучать финансовое положение кредитруемых объединений, предприятий и организаций, всемерно способствовать развитию их инициативы и хозяйственной предприимчивости, не допускать мелочного вмешательства в их производственную деятельность, отказаться от множественности видов и условий предоставления ссуд, упростить систему и повысить оперативность кредитования.

Считать недопустимым использование кредита для покрытия длительных финансовых прорывов, бесхозяйственности и убытков объединений, предприятий и организаций. Прекращать выдачу новых кредитов при систематическом нарушении сроков погашения ссуд. Банки СССР уплачивают объединениям, предприятиям и организациям проценты за временно привлекаемые в качестве кредитных ресурсов средства фонда развития производства, науки и техники, фонда социального развития и других фондов аналогичного назначения.

В целях повышения ответственности банков СССР за рациональное использование кредитов ввести плату за привлекаемые ими из других банков кредитные ресурсы.

10. Для усиления воздействия процентной политики на хозяйственную заинтересованность объединений, предприятий и организаций, повышения их ответственности за эффективное использование кредитных ресурсов Госбанку СССР расширить по согласованию с Госпланом СССР и Министерством финансов СССР дифференциацию процентных ставок за кредиты в зависимости от целей их использования (на плановые, сверхплановые и непредвиденные потребности), а также от своевременности возврата кредита.

Предоставить право руководителям учреждений банков на местах в пределах установленных размеров процентных ставок понижать либо повышать эти ставки в зависимости от соблюдения объединениями, предприятиями и организациями плановых размеров запасов товарно-материальных ценностей, ускорения оборачиваемости и сохранности оборотных средств, выполнения обязательств перед банками по возврату кредитов.

11. Для повышения эффективности кредитной политики банков и коренного улучшения методов их работы перевести систему банков СССР на принципы полного хозрасчета и самофинансирования.

Установить, что главным показателем результатов деятельности учреждений банков является прибыль, из которой по долговременным экономическим нормативам формируются фонды производственного и социального развития и материального поощрения, а также осуществляются отчисления в централизованные фонды республиканских банков и банков СССР. Средства фондов экономического стимулирования направляются на финансирование мероприятий по развитию и укреплению материальной базы, приобретение современной вычислительной и организационной техники для учреждений банков, строительство подведомственных им объектов производственного и социального назначения, а также на материальное поощрение работников.

Определить в качестве основного хозрасчетного звена в системе банков СССР управления банков автономных республик, краев и областей.

Комиссии по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма в 3-месячный срок утвердить для системы банков СССР нормативы образования фондов экономического стимулирования на 1988–1990 годы, порядок их использования с учетом особенностей деятельности и предельные размеры отчислений в централизованные фонды республиканских банков и банков СССР.

...13. В связи с возрастающим значением в условиях новых методов хозяйствования платежной дисциплины, своевременности и полноты расчетов установить, что все платежи со счетов объединений, предприятий и организаций, включая отчисления в бюджет и выплату заработной платы, осуществляются в порядке календарной очередности поступления в банк расчетных документов (наступления сроков платежа).

При отсутствии у объединений, предприятий и организаций собственных средств для расчетов за продукцию (услуги, работы) и права на получение кредита банка вышестоящий орган выделяет им средства за счет соответствующих централизованных фондов и резервов на условиях возвратности. При недостатке указанных средств этим органам хозяйственного управления могут быть предоставлены кредиты банка.

Учреждениям банков на местах объявлять неплатежеспособными объединения, предприятия и организации, которые систематически допускают убытки, несвоевременно рассчитываются с бюджетом, банками и поставщиками (с сообщением об этом основным поставщикам товарно-материальных ценностей, а также в печати), и переводить такие объединения, предприятия и организации на особый режим кредитования и расчетов. Банкам СССР совместно с Министерством финансов СССР вносить при необходимости для рассмотрения министерствами и ведомствами СССР и Советами Министров союзных республик предложения о ликвидации или реорганизации в установленном порядке объединений, предприятий и организаций, не устраняющих длительное время указанные нарушения.

...



**Совет Министров СССР**

**Постановление**

от 6 октября 1987 г. № 1118

Москва. Кремль

**О перестройке деятельности  
и организационной структуре банков СССР**

...

9. Реорганизацию действующих и создание новых специализированных банков осуществить в пределах численности банков, установленной планом на 1987 год.

Банкам СССР обеспечить практическую реализацию организационных мер по формированию всей системы банков СССР не позднее 1 декабря 1987 г.

Установить численность центрального аппарата (без персонала по охране и обслуживанию зданий) и месячный фонд заработной платы соответственно Госбанку СССР — 470 единиц и 123,3 тыс. рублей, Внешэкономбанку СССР — 510 единиц и 141,3 тыс. рублей, Промстройбанку СССР — 735 единиц и 190,2 тыс. рублей, Агропромбанку СССР — 280 единиц и 72,4 тыс. рублей и Сберегательному банку СССР — 270 единиц и 69,9 тыс. рублей.

10. Утвердить структуру центрального аппарата банков СССР согласно приложениям № 1–6  
Упразднить управление «Зарубежстройбанк» при Стройбанке СССР с возложением его функций на центральный аппарат Промстройбанка СССР. Передать в связи с этим в состав центрального аппарата Промстройбанка СССР численность упраздненного управления в количестве 47 единиц.

Определить состав правлений банков СССР, включая Председателя правления, в количестве:

Госбанка СССР — 11 человек, в том числе 5 заместителей председателя, Промстройбанка СССР — 11 человек, в том числе 5 заместителей председателя, Агропромбанка СССР — 10 человек, в том числе 5 заместителей председателя, Жилсоцбанка СССР — 9 человек, в том числе 5 заместителей председателя, Сберегательного банка СССР — 9 человек, в том числе 4 заместителя председателя,

Внешэкономбанка СССР — 9 человек, в том числе 5 заместителей председателя.

Из числа заместителей председателя правления в каждом банке установить по одной должности первого заместителя.

Установить, кто из числа заместителей председателя правлений банков СССР одновременно являются начальниками ведущих управлений: в Госбанке СССР, Промстройбанке СССР, Агропромбанке СССР, Жилсоцбанке СССР, Внешэкономбанке СССР — 4 человека и в Сберегательном банке СССР — 3 человека.

Председатель Совета Министров СССР Н. Рыжков  
Управляющий делами Совета Министров СССР М. Смиртюков

**Приложение № 1**  
**к постановлению Совета Министров СССР**  
**от 6 октября 1987 г. № 1118**

Структура центрального аппарата Госбанка СССР

- Управление планирования и координации деятельности банков СССР
- Управление методологии кредитно-расчетных отношений
- Управление денежного обращения
- Валютно-экономическое управление
- Управление по кассовому исполнению государственного бюджета
- Управление эмиссионно-кассовых операций
- Управление информатики и комплексной автоматизации банковских работ
- Управление кадров и учебных заведений
- Контрольно-ревизионное управление
- Отдел внешних связей
- Управление делами
- Хозяйственное управление

При Госбанке СССР действуют:

- Хозрасчетное объединение инкассации
- Центральное хранилище
- Главный вычислительный центр
- Кредитно-финансовый научно-исследовательский институт
- Редакция журнала «Деньги и кредит»

Управляющий делами Совета Министров СССР  
М. Смиртюков

**Приложение № 5**  
**к постановлению Совета Министров СССР**  
**от 6 октября 1987 г. № 1118**

Структура центрального аппарата Жилсоцбанка СССР

- Планово-экономическое управление
- Управление организации кредитования и финансирования жилищно-коммунального хозяйства
- Управление организации кредитования и финансирования республиканского, местного хозяйства и бытового обслуживания населения
- Управление организации кредитования и финансирования отраслей непроизводственной сферы
- Управление организации кредитования и финансирования государственной торговли и легкой промышленности
- Управление организации кредитования и финансирования кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности
- Управление организации денежного обращения и кассовых операций
- Контрольно-ревизионное управление
- Управление инженерно-технического контроля
- Управление бухгалтерского учета и отчетности
- Управление кадров
- Управление делами
- Хозяйственное управление
- При Жилсоцбанке СССР действует Операционное управление

Управляющий Делами Совета Министров СССР  
М. Смиртюков



## Положение о Совете банков СССР

1. Совет банков СССР образован постановлением ЦК КПСС и Совет Министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» ...

2. Совет банков СССР является координационным органом. Его важнейшая задача — разработка единой банковской политики, как составной части экономической политики КПСС и советского государства...

3. Совет банков СССР рассматривает:

— важнейшие проблемы укрепления денежного обращения, повышения устойчивости и покупательной способности советского рубля;

— вопросы проведения единой кредитной политики, совершенствования кредитно-расчетных отношений в народном хозяйстве;

— проекты сводных кредитных планов и планов распределения ресурсов и кредитных вложений по банкам СССР;

— ход выполнения сводного кредитного плана и кредитных планов специализированных банков СССР;

— принципы процентной политики банков;

— проблемы совершенствования валютно-финансовых и кредитно-расчетных отношений с зарубежными странами;

— перспективы развития автоматизации и механизации банковских операций;

— задачи дальнейшего развития полного хозрасчета и самофинансирования в банковской системе;

— вопросы учета и отчетности в банках...

5. Заседания Совета банков СССР созываются по мере необходимости, но не реже одного раза в два месяца. В заседаниях Совета банков СССР участвуют члены Совета или, при их отсутствии, лица, исполняющие их обязанности.

Совет банков СССР правомочен принимать решения, если в заседании Совета участвуют Председатель и не менее половины членов Совета.

Решения Совета банков СССР, принятые в пределах его компетенции, обязательны для исполнения банками СССР. Решения Совета банков СССР считаются принятыми, если с ним согласны все члены Совета, участвующие в заседании. В случае разногласий между членами Совета окончательное решение принимает Председатель Совета банков СССР. Члены Совета могут сообщить свое мнение в Совет Министров СССР.

6. В состав Совета банков СССР входят: Председатель Правления Госбанка СССР, Председатель Правления Внешэкономбанка СССР, Председатель Правления Промстройбанка СССР, Председатель Правления Агропромбанка СССР, Председатель Правления Жилсоцбанка СССР, Председатель Правления Сберегательного банка СССР, заместитель Председателя Госплана СССР, заместитель Министра финансов СССР и директор Кредитно-финансового научно-исследовательского института банков СССР. Совет банков СССР возглавляет Председатель Правления Госбанка СССР.

Персональный состав Совета утверждается Председателем Совета банков СССР.

Совет банков СССР обслуживается аппаратом Госбанка СССР, в составе которого Председатель Правления Госбанка СССР назначает секретаря Совета.

7. Совет банков СССР утверждает Положение о Советах банков на республиканском и краевом, областном уровнях.

## Протоколы заседаний Совета банков СССР за 1988 г.

### Протокол № 1 Заседания Совета банков СССР 9 января 1988

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

члены Совета банков СССР: тт. Букато В. И., Зотов М. С., Московский Ю. С., Обозинцев А. А.

Первый заместитель Председателя Правления Сбербанка СССР т. Белокоп В. Д.

Инструктор экономического отдела ЦК КПСС т. Рябов А. И.

Заместители председателей и члены правлений банков СССР, председатели правлений российских республиканских банков СССР, начальники московских городских управлений банков СССР.

#### **I. О начале работы банков в новых условиях**

1. Принять к сведению сообщения тт. Котельникова С. Ф., Заварихина Н. М., Новикова В. С., Лелеки Н. Д., Новицкого А. М. и Дуброво И. Г. о работе учреждений банков и вычислительных центров в новых условиях.

2. Поручить т. Котельникову С. Ф., Заварихину Н. М., Новикову В. С., Лелеке Н. Д. тщательно разобраться в причинах имевших место сбоев в работе бухгалтерского аппарата банков в отдельных республиках и областях, а также в г. Москве и принять меры по их устранению.

Срок - 5 дней.

3. Поручить комиссии (тт. Хомацкому Ю. А., Дубенецкому Я. Н., Кононенко Ю. О, Архипову В. Р.) подготовить в Госплан СССР совместное письмо об уточнении фонда заработной платы по банкам в связи с увеличением количества низовых учреждений спецбанков.

Срок — 7 дней.

4. Председателям республиканских банков (тт. Тарасову О. Н., Нечаеву В. А., Лихачеву Н. П., Корыхаеву М. С.) разобраться во взаимных претензиях и решить все вопросы по численности областных и городских управлений спецбанков. О проделанной работе доложить по подчиненности председателям банков.

рок — 7 дней.

5. Поручить тт. Котельникову О. Ф. и Новикову В. С. рассмотреть целесообразность дальнейшего сохранения таблиц переводного ключа и замены их на более современные методы контроля учетных операций.

Срок — до 1 февраля 1988 г.

6. Редакции журнала «Деньги и кредит» (т. Дмитриеву Ю. Г.) рассмотреть вопрос об увеличении количества публикаций под рубрикой «Консультация» по наиболее актуальным вопросам деятельности банков в условиях перестройки с разбором конкретных ситуаций, возникающих в их работе.

7. Отметить, что принятые решения Совета Банков СССР (протоколы 4,5,7 от 1987 г. методологическая и организационная работа ГВЦ Госбанка СССР позволили абсолютному большинству из 157 обрабатывающих ВЦ Госбанка СССР, Промстройбанка СССР, Госкомстата СССР и других ведомств и 33 ИВС Госбанка СССР выйти на обновленный регламент вычислительного обслуживания банков.

Вместе с тем, в начальный период обслуживания в ряде регионов (Армения, Латвия, Горький, Сочи) имели место нарушения технологического цикла. В Эстонии невыполнение решения Совета Банков



СССР об едином обрабатывающем центре привело к организации межфилиальных оборотов в городе, что удлинит расчеты между банками.

Анализ первых результатов обслуживания в отдельных регионах со значительным объемом обрабатываемых документов, во-первых, выявил острую потребность вычислительной системы в дополнительных средствах автоматизации банковских операций, во-вторых, показал необходимость предоставления ГВЦ Госбанка СССР права маневрирования вычислительными и трудовыми ресурсами ВЦ спецбанков в интересах обеспечения обслуживания всех банков. В целях успешного завершения переходного периода деятельности банков в новых условиях и дальнейшего развития их информационно-вычислительного обслуживания Совет Банков СССР ПОСТАНОВЛЯЕТ:

— Главному вычислительному центру Госбанка СССР (т. Дуброво И. Г.) принять все меры для завершения переходного периода до 16 января т.г. и обеспечить в установленном технологическом цикле вычислительное обслуживание во всех регионах;

— Промстройбанку СССР в срок до 18 января 1988 г. представить Главному вычислительному центру Госбанка СССР сведения о выделенных Промстройбанку СССР средствах вычислительной техники, дополнительном оборудовании и расходных материалах на 1988-1989 гг. Управлению информатики и комплексной автоматизации банковских работ (т. Жигареву А. С.) и Главному вычислительному центру Госбанка СССР (т. Дуброво И. Г.) подготовить и представить Совету Банков СССР план организационных мероприятий поэтапного распределения по регионам средств автоматизации и механизации Госбанка СССР и Промстройбанка СССР в интересах банков СССР;

— Госбанку СССР (т. Жигареву А. С., Дуброво И. Г.) совместно со спецбанками до 15 февраля 1988 г. подготовить проект предложения в Совет Министров СССР о дополнительной потребности Банков СССР в средствах автоматизации и механизации банковских операций.

Из стенограммы обсуждения:

**Тов. Котельников С. Ф.:** Нами осуществляется с 4 января постоянный контроль за передачей дел учреждениям Госбанка СССР...

В большинстве банков передача пассивов и активов закончена, исключение — Азербайджанская ССР, сложное положение в УССР, но мы даем соответствующие указания. О начале операционного дня. Во многих местах в первый день были сбои в завершении баланса, т. к. многое пришлось делать вручную, машины не смогли сделать соответствующую обработку данных. Но с 11 января все должно войти в норму.

В Казахстане учреждения Промстройбанка и Жилсоцбанка не распределили клиентуру.

В Узбекистане машины не смогли обработать материал. В шести банках задержана статистическая отчетность.

В Латвии не было баланса из-за сбоя машин. В Молдавии проводится работа по ликвидации недостатков. Кассы организованы в Промстройбанке, а в Жилсоцбанке очень большая клиентура, кассы не справляются с выдачей денег. Грузия задерживает сведения. Азербайджанская ССР — за 31 декабря по пяти банкам нет баланса Таджикская ССР — расхождение аналитического учета, но мы поели ли туда своих людей. Положение будет нормализовано. Туркмения — передача клиента на единый Вычислительный центр. Киргизия — все работники находятся в Вычислительном центре. Армения — Вычислительный центр работает с большими сложностями Эстония — параллельно работают два Вычислительных центра, это создает дополнительный документооборот между банками...

**Тов. Гаретовский:** Где, в каких республиках особо тревожно?

**Ответ:** Грузия, Таджикистан, Армения, Киргизия. Эти конторы мы берем на свой контроль. Они физически пока не справляются, но работают очень контактно. Все учреждения Госбанка будем держать на контроле. Если потребуется необходимость выехать, сделаем это. Сейчас все идет вручную. С 11 января начнет работать вычислительный центр...

**тов. Заварихин Н. М.** (начальник управления Промстройбанк СССР):

Товарищи, прошла ровно неделя, как работаем в новых условиях. Это была неделя ожиданий и испытаний. Сегодня можно говорить о первых результатах этой работы. Система начала работать... По 73 областным управлениям имеются балансы и работа нормализована. По 11 управлениям обстановка такова, что в 1-2 управлениях нет баланса, работа завершена не полностью и мы с ними сейчас работаем. Высправляется обстановка в г.г. Уфе и Горьком.

На Украине все нормализовалось, хотя в первые два дня были трудности, в частности в управлении, обслуживающем Одессу, Николаев, Херсон. Но положение восстанавливается. В Казахстане балансы имеются по всем областным управлениям, исключение составляет Имбишинское областное отделение.

Надо сказать, что неплохо обстоит дело в Узбекистане. Пока срывов нет.

В Грузии в целом неважно обстоит дело. Но речь идет об отделениях в Батуми и Поти. Сейчас выехали товарищи, принимают меры.

В Азербайджане все нормально, проблем нет. В Литве сразу нормализовалось, в Молдавии баланс имеется, проблем нет. Латвия. О двух отделениях докладывалось. В одном отделении вручную обрабатывают, в другом тот случай, когда в ЦСУ программа не срабатывает. Была жалоба, но там, к сожалению, не столько было оснований для жалобы, сколько эмоций...

Сложная обстановка в Армении. Там практически в Ереване до настоящего времени не работает вычислительный центр. Каждый день с т. Дуброво контактируем. Направлена группа людей, меры принимаются. Что касается учреждений всей республики, работают нормально...

Надо сказать, что было сложно по Московской области. Сейчас нормализуется. На сегодня остался очень сложный вопрос по ЦОУ. Сейчас туда брошены дополнительные силы. Эти учреждения были организованы на базе 4 учреждений. Там организовать даже было сложно, не говоря уже о подготовке людей. Мы сейчас это дело выправляем, туда взяли людей из центрального аппарата, из Главного ВЦ, с отделений г.Москвы. Сегодня и завтра они будут работать, есть основание, что в понедельник дело будет входить в колею, хотя некоторое отставание будет...

Сейчас наступает время составления отчетности. Если в первые 10 дней люди работали с перегрузкой, то сейчас уже начинают не выдерживать. Я это заявляю не по одному случаю. Поэтому хотел просить руководителей всех уровней, чтобы к этому участку работы - учетно-операционной работе - не снижалось внимание в течение месяца, иначе преждевременно обольщаться, что все будет хорошо...

**тов. Гаретовский:** Что касается людей, мы их материально поощрим, так как проделан колоссальный труд. Мощности у нас есть. Будем выходить из создавшегося положения.

**Тов. Новилов В. С.** (начальник управления Агропромбанка СССР):

...Ситуация осложняется многими факторами: 31 декабря - напряженный день усугубил положение, неотлаженная программа, поздно сформировали сеть, опоздали со списками, буквально по телефонам звонкам меняли номера - сейчас производится переадресовка документов.

В Таджикистане из-за отсутствия должной механизации в Центральном и Ждановском отделениях банка был загублен учет.

Настораживают неблагоприятные взаимоотношения с Госбанком. Необходимо послать туда представителей Госбанка....

...Большие сложности в расчетах, не хватает людей.

**тов. Гаретовский:** Вопрос не новый. Может быть поставить его перед Госпланом союза. Давайте напишем письмо.

**тов. Зотов:** Основные штаты остались в системе Госбанка. План по труд фактическая численность за счет общего фонда, а когда стали делить, наши люди остались за пределами, а нагрузка увеличилась. очень острая сегодня проблема.

**тов. Гаретовский:** Поручаем т.т. Хомацкому, Дубинецкому, Архипову подготовить общее письмо с просьбой о повышении заработной платы.

**тов. Зотов:** Поделили план по труду. Это осложнило нагрузку на людей. Это острая сейчас проблема, никуда от нее не уйдем.

Заработная плата у нас ниже. Мы дали команду, чтобы дать работникам столько, сколько получали. Иначе при повышенной нагрузке люди просто сбегут. Это у нас уже не укладывается в фонд.

**тов. Хомацкий:** ...Российский республиканский банк Госбанка обращался в Комиссию в последние дни декабря, с тем, что по России сложилось такое положение, что на местах в связи с уточнением обслуживаемой клиентуры и реорганизации ряда специалистов в уполномоченных отделений, пришлось сделать перераспределение численности спецбанков. С такой просьбой обратился Председатель Агробанка 7 января в Совет Министров. Например, Агропромбанк, Против количества отделений, которое было утверждено 12 ноября, сейчас количество отделений этого банка увеличилось на 37. Было решено, что в целом из Промстройбанка для Агробанка и Жилбанка причитается 230 единиц. 12 ноября вы-

несли решение, что все взаимоотношения по обслуживанию клиентуры решаются этими банками между собой на договорные условия.

По России это уточнение составило в пользу этих банков более 1000 единиц.

**тов. Лихачев:** Во-первых, хочу поблагодарить т.т. Гаретовского и Тарасова за тактичное, справедливое отношение к нам при разделении банке

Но, хочется отметить, присутствуя на третьем Совете банков, я не вижу конкретных решений. Мы заваливаем бухгалтерский учет, люди работают круглые сутки. Надо еще раз пройти по учреждениям Госбанка и найти разумное решение, с такой численностью, которая сейчас, мы завалим работу...

В Солнечногорске 52 предприятия никто не обслуживает, необходимо повышать ответственность, мы должны четко знать своих клиентов...

Проблемы такие: по численности — создание отделений денежного обращения, в спецбанках работников нет. Комиссия должна помочь решению этого вопроса.

Кассовое хозяйство. Может быть спецбанки подкрепить? На 40 отделений - 2 кассира. Это вопрос формы, а не содержания, Госбанк имеет кассовый аппарат в 5 раз больше.

ГВЦ нам очень помогает, просим, посмотреть Ленинград, мы не выходим на баланс. Просьба ГВЦ Агробанка Ленинграда передать ГВЦ Госбанка СССР.

**тов. Лелека Н. Д.** (начальник управления Жилсоцбанка СССР): Товарищи, в системе Жилсоцбанка и легче и сложнее. Мы начинаем с нуля... Наиболее сложно — Армения. С 4-го числа не работает вычислительный центр. Там все прекращено, даже выдача заработной платы, потому что нет возможности определить наличие источников имеющихся средств на счетах. Это наиболее сложный вопрос. Также тревогу вызывает Москва. Что касается учреждений Жилбанка, созданных на базе Госбанка, там работают нормально. Есть разделительный баланс. Что касается учреждений, созданных на базе Промстройбанка, где неправильно подошли к распределению людей, особенно учетно-операционных служб, там нет действительно необходимой пропорции,

**тов. Зотов:** У нас очень мало в Госбанке операционных работников. Это наносит ущерб делу. Давайте сядем и сделаем. Там люди, связанные с жильем. Я за то, что если это перемещение возможно и совпадает с человеческими обстоятельствами, то это нужно сделать. Это правильный вопрос. А получилось так, что некоторые руководители отбирали себе людей. Это сказывается на работе. Люди пришли и не знают, как оформлять финансирование. Но нельзя винить это дело, потому что перевернуть большой объем работы трудно.

**тов. Дуброво И. Г.** (начальник ГВЦ Госбанка СССР): С первого момента, как было принято постановление, взяли все объекты на контроль. На сегодня несколько объектов трудных. На сегодня определенная масса вычислительных центров выведена на нормальный режим. Наиболее острая обстановка на сегодня в Горьком. Причины: отделения закрывают счета 902, 871, закрывают счета, на которые в этот день имеются большие поступления. Идет поставка на счета, которые не открыты в этих отделениях. Счета открыли, информацию вычислительному центру не дали. Обилие неправильных документов.

**тов. Зотов:** Я это допускаю, что может быть и неправильное зачисление и пр. Шла перетасовка отделений. Но ВЦ и призван быстрее решать эти задачи. К сожалению, этого не получается. Вы собираете телеграммы отсюда-оттуда, а хотелось бы, чтобы работали на местах отделений. Эмоции проявляются, а дела нет. Я могу представить телеграмму с ошибками от ГВЦ. Как в самое короткое время устранить все эти ошибки? Вы как специалист должны сказать, что каждому банку надо сделать. Я не могу отказать вашей оперативности. Но надо собираться и с главными бухгалтерами республиканских банков и решать, как бы нам сейчас всю эту картину изложить. Я не совсем удовлетворен докладами товарищей, далеко еще не все так просто.

**тов. Гаретовский:** Чтобы прекратить кипение, надо проявить власть, которая у вас есть.

**тов. Дуброво:** Николай Викторович, на сегодня самые сложные объекты, которое не подготовлены - это Грузия и Ереван, Горький - специалисты есть. В Ереване люди уволились, заболели, там не хватило людей. Сейчас там наши люди.

Были точки в Мурманске и Сочи. Туда были направлены люди.

Мы думали, что 31-го закончим работу. Практически все обкому заставили 31-го до глубокой ночи принимать информацию, т. е. я хочу сказать, что сейчас обстановка контролируема. Сейчас совместными усилиями разбираем 902 счет. Тут нужен и бухгалтерский аппарат. Те центры, которые выявлены, 5 точек, думаю, что в понедельник с ними справимся.

Еще один момент. Сейчас идет статотчетность. Отчетность за декабрь ведем по-старому. В феврале и январе идет новая отчетность. Есть информация о задержке в представлении информации. Статотчетность — новый виток, который надо пережить в этом ритме.

Сегодня говорили о Ленинграде. Разорвана технология операционного учета. Ставится проблема объединения вычислительных мощностей...

Вопрос материально-технического обеспечения - это чрезвычайно важная проблема, Николай Викторович дал нам поручение представить проект автоматизации банков. Мы прогнозировали это. Пример: количество учреждений в спецбанках возросло на 1400 по межфилиальному справочнику. Из них 1000 взяты на обработку. Думаю, что решение вопроса будет, если в короткое время двинем наши ресурсы, которые просили до конца пятилетки.

По каналам связи нам идут навстречу. Но есть напряженные районы, где трудно физически.

По первому вопросу. Большой объем. Это добавило нам проблем. По Московскому центру проблем нет.

По Оперу Промстройбанка весьма напряженная ситуация.

Еще одна проблема, связанная со Сбербанком. Я только в плане постановки. Пенсии Министерства обороны, КГБ, МВД теперь перешли в Сбербанк, т. е. разорвался процесс. Если мы не найдем решений, то Сбербанк будет вручную обрабатывать пенсии. Это проблема, которую надо уточнить...

**тов. Зотов:** Несмотря на огромную сложность сделаны 6 банков в такой короткий период, задача в основном решена. Мы потеряли время на начальной стадии. Задержались все операции в хозяйстве, мы сами работали в области кредита, расчета. Шло погашение, оно задерживало все сферы, это привело к накоплению огромного количества документации. Строго говоря, за счет добросовестности и честности людей мы выполнили работу большую в 3–4 раза, чем раньше.

Я согласен с т. Лихачевым в оценке нынешней ситуации, у нас много неотработанных вопросов. 902 счет — деньги, которые не пошли в хозяйства, это наносит вред.

Не надо переоценивать слабую технику, если нам удалось выйти из прорыва, то только благодаря человеческому фактору. Надо пересмотреть машинные ресурсы, правильно распределить эту технику, может быть выйти в правительство с просьбой о получении такой техники.

Стало трудно работать с ЦСУ. Информация усложняется. Надо решать вопросы механизации не только Вычислительного центра, но и отделений. Весь учет отделений нужно переводить на хорошие машины. Т. Дуброво вместе с т. Котельниковым надо заняться этим вопросом. Основа правильной организации труда — механизация.

Необходимо провести разгрузку отделений. Может быть, на заводах создать сберегательные кассы, и часть операций перенести на такое обслуживание.

Прошу Вычислительный центр дать людей, чтобы в течение 5 дней разгрузить обстановку. Лежат деньги, которые не поступают на счета предприятий.

**тов. Гаретовский:** Надо помочь людьми.

**тов. Букато:** Система Жилсоцбанка создана. Создавалась в невероятно тяжелых условиях. На сегодня наряду с проблемами по учету, техническому обслуживанию, есть сложности с ЦОУ. Мы создали его 2 января,

Задача, которую ставили на этом этапе, она задействована и решается.

Хотел остановиться на Москве. Тут требуется решение и Госбанка. Здесь много вопросов по техническому обслуживанию. Просим товарищей из ГВЦ посмотреть вопросы доставки, так как приходится в одно здание ехать дважды.

Самое главное у нас — это кассовое отделение. Чрезвычайное положение. На сегодня скопилось 1,5 млрд. рублей, не вывозятся, негде пройти (старые, ветхие деньги), Я поднимал документы, Вам была записка в ноябре, до сих пор вопрос не решен. Серьезная проблема с обменной монетой. Давайте принимать какие-то меры. Надо серьезно решить вопросы кассового обслуживания по Москве. До сих пор не установлено число касс...

## II. О хозрасчете в банках

1. Одобрить в основном проект положения о работе банков в условиях полного хозрасчета и самофинансирования.

2. Поручить тт. Левчуку И. В., Морсину В. И., Архипову В. Р., Куликову В. Н., Каллауру Р. С. доработать проект с учетом замечаний спецбанков и состоявшегося обсуждения.

Срок — 3 дня.

**III. Об организации работы Внешэкономбанка и учреждений спецбанков СССР в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий (объединений) и организаций**

1. Одобрить в основном представленный Внешэкономбанком СССР (т. Московским Ю. С.) проект Организации работы учреждений Внешэкономбанка и Спецбанков СССР в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий (объединений) и организаций.

2. Поручить т. Пономареву Ю. В. совместно со специализированными банками доработать проект с учетом состоявшегося обсуждения и представить его на утверждение к очередному заседанию Совета банков. В этих целях создать Рабочую группу из ведущих специалистов банков СССР с привлечением специалистов Минфина СССР и Госплана СССР.

Срок — до I февраля 1988 г.

**IV. О проекте Положения о Совете банков СССР**

1. Согласиться в основном с представленным проектом Положения.

2. С учетом состоявшегося обсуждения поручить тт. Левчуку И. В. Захарову В. С и Коротичу А. Е. уточнить отдельные положения проекта и после согласования со специализированными банками, направить в Совет Министров СССР.

Срок — 5 дней.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 2  
Заседания Совета банков СССР  
от 27 января 1988 г.**

1 О проекте письма в Комиссию Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических органов, министерств и ведомств СССР.

т. Гаретовский Н. В.

**Приложение:**

Комиссии Политбюро ЦК КПСС  
по перестройке организационных структур  
центральных экономических органов,  
министерств и ведомств СССР

**Об организации деятельности учреждений банков на местах**

В соответствии с решением Комиссии Политбюро ЦК КПСС в Украинскую, Белорусскую, Узбекскую, Грузинскую, Азербайджанскую Литовскую, Латвийскую, Киргизскую, Таджикскую и Туркменскую республики, а также в 26 областей Российской Федерации были направлены бригады специалистов во главе с руководящими работниками Управления Делами Совета Министров СССР, Минфина СССР, Госбанка СССР и специализированных банков, которые на месте рассмотрели вопросы формирования сети учреждений банков и организаций их работы

Ознакомление с деятельностью учреждений банков в республиках позволяет сделать следующие выводы.....

3. Вместе с тем, проверка показала, что в нарушение принятых ЦК КПСС и Советом Министров решений специализированные банки в отдельных районах и небольших городах создали параллельно действующие отделения, что привело к образованию маломощных банковских учреждений, значительному перераспределению клиентуры на местах и, как следствие, неоправданной смене реквизитов, увеличению банковского документооборота и задержкам в расчетах.

Основная причина такого положения заключается в том, что при создании сети банков не везде было обеспечено тщательное изучение особенностей регионов, отсутствовали контакты с местными партийными и советскими органами, а в отдельных случаях решения принимались вопреки их предложени-

ям. Так, Совет Министров Белорусской ССР определил сеть низовых учреждений Промстройбанка СССР в количестве 42, однако Промстройбанк СССР образовал 48 отделений. Аналогичные факты имели место и в других регионах.

В республиках на совещаниях была подтверждена необходимость иметь в районах и небольших городах лишь одно учреждение специализированного банка, как это и предусматривалось постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР. Однако при создании учреждений специализированные банки не выдергивали этой линии. В результате в стране в 476 районах имеется по 2 учреждения специализированных банков, а в 54 — по 3. Такое положение имеет место в большинстве союзных республик. Создание отделений Промстройбанка СССР и Жилсоцбанка СССР без кассовых узлов не позволило обеспечить комплексного обслуживания клиентуры в одном учреждении банка.

4. Особенно громоздкой оказалась созданная сеть учреждений специализированных банков в ряде столичных городов: Москве, Киеве, Алма-Ате и других. Здесь, как правило, одновременно с действующими в районах двумя — тремя отделениями специализированных банков созданы городские, областные управления и республиканские банки.

Часть разбухшего управленческого аппарата сформирована за счет ущемления интересов низовых учреждений банков. Факты завышения численности аппарата областных, краевых и республиканских учреждений банков отмечались на совещаниях в республиках. Повсеместно было высказано мнение о необходимости укрепления основного звена системы банков — отделений, осуществляющих непосредственную работу с предприятиями, объединениями и организациями за счет резкого сокращения численности аппарата областных и республиканских управлений банков.

5. Особой критике был подвергнут аппарат уполномоченных как специализированных банков, так и Госбанка СССР.

Специализированные банки во многих случаях создали в отделениях банков громоздкий аппарат своих уполномоченных вместо того, чтобы использовать такую эффективную форму кредитно-расчетного обслуживания клиентуры, как корреспондентские отношения.

Что касается аппарата уполномоченных областных краевых, республиканских (АССР) управлений Госбанка СССР при отделениях специализированных банков, призванных осуществлять контроль за денежным обращением, то было высказано мнение о целесообразности сосредоточения функций этого контроля в областном звене Госбанка СССР без создания специального аппарата уполномоченных.

Требуют также дополнительного рассмотрения поставленные вопросы о параллельно созданных контрольно-ревизионных аппаратах банков. Единого мнения в этом вопросе пока нет.

7. На работе учреждений банков, особенно по осуществлению расчетов, сказалась ведомственная разобщенность банковских вычислительных центров. Причиной такого положения явилось то, что не было выполнено решение Правительства СССР о создании единой вычислительной системы для централизованного обслуживания всех банков под руководством Госбанка СССР...

10. В ходе обсуждения с партийными и советскими органами и на совещаниях вопросов перестройки банковской системы был в казан ряд предложений, которые заслуживают внимания и требуют дополнительной проработки. Так, например, в Советах Министров отдельных союзных республик ставился вопрос о необходимости включения их: в процессы кредитного планирования и распределения ресурсов между специализированными банками в республиках. Указывалось также на необходимость повышения роли Госбанка СССР и Советов банков в координации деятельности банковских учреждений в республиках. В связи с этим предлагалось в законодательном порядке определить правовой статус советов банков, их функции в управлении банковской системой. В Белоруссии и Киргизии было высказано мнение о возможности создания региональных банков...

Повсеместно ставились вопросы о повышении заработной платы, обеспечении жильем, улучшении условий труда и быта работников банковской системы и прежде всего низовых учреждений банков — отделений, на которые сейчас приходится наибольшая нагрузка. В значительной мере эти вопросы будут решаться с переводом учреждений банков на принципы полного хозрасчета и самофинансирования.

В ходе рассмотрения вопросов перестройки банковской системы на местах даны необходимые указания по устранению выявленных недостатков.

Наряду с вопросами совершенствования деятельности банковских учреждений, был высказан ряд предложений, касающихся их материально-технической обеспеченности мебелью, техникой, авто-

транспортом, канцелярскими принадлежностями, которые должны был решены банками. Ряд практических вопросов, возникших при обсуждении, решен на месте...

Б. М. Гостев  
Н. В. Гаретовский

2. О материальном и моральном стимулировании работников банков СССР.  
т. Хомацкий Ю.А.

### Протокол № 3 Заседания Совета банков СССР от 17 февраля 1988 г.

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Заместитель Председателя Правления Внешэкономбанка СССР — т. Малинин В. Г.

Заместитель Министра финансов СССР — т. Сенчагов В. К.

Инструктор Экономического отдела ЦК КПСС — т. Медведев В. И.

Секретарь Парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

#### **I. Об организации деятельности учреждений банков на местах**

Комиссия Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических органов, министерств и ведомств СССР на заседаниях 29 января и 12 февраля 1988 года отметила, что формирование сети учреждений банков в союзных республиках и налаживание их работы в полном соответствии с требованиями экономической реформы идет медленно, в этом деле имеются крупные недостатки.

В нарушение решений ЦК КПСС и Совета Министров СССР в ряде случаев без учета мнений местных советских и партийных органов в районах и городах были созданы параллельно действующие учреждения специализированных банков, допущено необоснованное распределение клиентуры на местах, в результате чего произошла неоправданная смена банковских реквизитов, увеличился банковский документооборот, появились задержки в осуществлении расчетов в народном хозяйстве, не было обеспечено качественное и комплексное обслуживание предприятий и организаций отраслей народного хозяйства.

Комиссией Политбюро ЦК КПСС отмечено, что Госбанк СССР, как главный банк страны, организатор и координатор деятельности специализированных банков, а также Совет банков СССР не проявили должной настойчивости и принципиальности в выработке и проведении единого общегосударственного подхода к формированию сети банков и организации их деятельности на новых хозрасчетных принципах, не установили надлежащий контроль за этой работой на местах.

Медленно осуществляется выполнение постановления Совета Министров СССР от 6 октября 1987 г. № 1118 в части создания единой вычислительной сети банков СССР, а также правительственного поручения по этому вопросу от 28 декабря 1987 г. (ПП-28693)...

Рассмотрев и обсудив решение Комиссии Политбюро ЦК КПСС об организации деятельности учреждений банков на местах, а также итоги командировок по изучению состояния этой работы в республиках Совет банков СССР ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Принять решения Комиссии Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических органов министерств и ведомств СССР от 29 января и 12 февраля 1988 года к неуклонному руководству и исполнению. Банкам СССР осуществить конкретные меры и контроль, обеспечивающие выполнение указаний Комиссии всеми республиканскими банками и управлениями.

2. Руководителям банков СССР и союзных республик, советам банков:

— коренным образом перестроить стиль и методы работы аппарата, обеспечить крутой поворот в деятельности всех учреждений банков к экономическим проблемам финансово-кредитных отношений в народном хозяйстве, строить свою работу с предприятиями и организациями отраслей народного хозяйства в строгом соответствии с требованиями радикальной реформы управления и положениями Закона СССР о государственном предприятии (объединении);

— рассмотреть 25 февраля 1988 года на расширенном заседании Совета банков СССР с участием советов республиканских банков вопросы, связанные с конкретным осуществлением мер, предусмотренных решениями Комиссии Политбюро и устранением недостатков, отмеченных Комиссией.

3. Командировать не позднее 1 марта т.г. в союзные республики комплексные бригады ответственных работников банков СССР для совместного рассмотрения с Советами Министров союзных республик и республиканскими банками созданной сети специализированных банков, имея в виду привести ее в полное соответствие с принятыми ЦК КПСС и Советом Министров СССР решениями о принципах организации банковской сети и недопустимости в низовом звене параллельно действующих, дублирующих учреждений специализированных банков.

4. Госбанку СССР упразднить аппарат уполномоченных в отделениях спецбанков. Численность и фонд заработной платы передать специализированным банкам по принадлежности.

Специализированным банкам СССР использовать высвобождающихся в связи с этим специалистов по денежному обращению для укрепления участков этой работы в данных учреждениях.

5. Руководителям специализированных банков СССР (т.г. Зотову М. С. Обозинцеву А. А., Букато В. И.): — рассмотреть на месте целесообразность функционирования городских и областных управлений банков на предмет возможного упразднения указанных управлений с последующим использованием их аппарата и фонда оплаты труда для укрепления низового звена;

— упорядочить деятельность пунктов уполномоченных спецбанков, не допуская создания при одном отделении должностей уполномоченных двух и более банков. Обеспечить их равномерную загрузку, шире практиковать обслуживание клиентуры на корреспондентских отношениях;

— рассмотреть вопрос о взаимоотношениях между учреждениями банков и обслуживаемой клиентурой, имея в виду, что операционными управлениями (отделами) банков, как правило, должны открываться счета только для органов хозяйственного управления.

Всю указанную работу завершить в I квартале т.г.

6. Госбанку СССР (т. Войлукову А. В.), Промстройбанку СССР (т. Зубкову А. П.), Агропромбанку СССР (т. Морозову И. П.), Жилсоцбанку СССР (т. Тютюнко В. Г.) осуществлять:

— систематический контроль за выполнением заданий по производству товаров народного потребления и оказанию платных услуг населению, розничному товарообороту, а также контроль за экономным расходованием денежных средств в хозяйстве;

— координацию работы специализированных банков по выполнению утвержденных кассовых планов по соответствующим территориям, повысив ответственность работников учреждений специализированных банков за организацию денежного обращения в регионах.

7. Рассмотреть на заседании Совета банков СССР предложения Госбанка СССР (т. Левчука И. В.) и проект постановления Совета Министров СССР «Об организации деятельности банков в условиях полного хозрасчета и самофинансирования», подготовленные с участием специализированных банков.

8. Поручить т.г. Пекшеву В. А. (созыв), Малинину В. К., Дуброву И. Г., Новицкому А. М., Новикову В. С., Оприско Ю. И., Натановичу А. М. подготовить и представить Совету банков СССР проект приказа о создании единой вычислительной системы для централизованного обслуживания всех банков СССР.

Срок — 10 дней...

10. Внешэкономбанку СССР (т. Московскому Ю. С.) разработать и представить Совету банков предложения о порядке банковского обслуживания внешнеэкономических операций в учреждениях специализированных банков СССР, имея в виду экономное и рациональное использование валютных средств, разработку и осуществление мер по увеличению валютных поступлений, содействие созданию совместных предприятий, международных объединений и организаций, а также мероприятия по оказанию квалифицированной помощи в организации банковского обслуживания этих предприятий.



11. Госбанку СССР (т. Абрамову В. П.) совместно со специализированными банками подготовить и представить предложения Совету банков СССР об организации деятельности контрольно-ревизионного аппарата Госбанка СССР и специализированных банков СССР, в котором предусмотреть четкое распределение функций и координацию работы этих служб.

Срок — 10 дней

12. Хозрасчетному объединению инкассации при Госбанке СССР (т. Соколову Г. Е.) совместно со специализированными банками СССР подготовить и представить проект приказа об организации службы инкассации на местах с учетом обеспечения ее четкой и бесперебойной работы, а также оперативного руководства учреждениями спецбанков подразделениями хозрасчетного объединения инкассации Госбанка СССР.

Срок — 10 дней

13. Председателям республиканских банков СССР: ...

— обеспечить информацию через клиентов этих банков о новых номерах МФО учреждений спецбанков, обратив особое внимание на информацию тех предприятий (объединений) и организаций, которые продолжают допускать нарушение порядка оформления расчетных документов;

— обеспечить строгое соблюдение решения Совета банков об обработке операционного дня в одном вычислительном центре в целях недопущения увеличения объемов документооборота за счет дополнительных МФО.

14. В организации работы советов банков исходить из того, что решения Совета должны быть обязательными к выполнению всеми банками. ...

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

Из стенограммы обсуждения:

4. Упразднить аппарат уполномоченных Госбанка СССР в городских и районных отделениях спецбанков, в связи с чем численное и фонд заработной платы возратить спецбанкам СССР.

5. Пункт уполномоченных должен быть только одного спецбанка, а создание производить по согласованию с руководителем \*отделения банка...

## Протокол № 4 Заседания Совета банков СССР от 27 февраля 1988 г.

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР тт. Букато В. И., Бурков А. С., Зотов М. С., Московский В. С., Обозинцев А. А.

Инструктор Экономического отдела ЦК КПСС — т. Медведев В. И.

### **I. О создании единой вычислительной сети банков СССР**

Принять с учетом состоявшегося обсуждения и внесенных поправок проект совместного приказа банков СССР «О передаче вычислительных центров системы Промстройбанка СССР, вычислительного центра и машиносчетной станции Сберегательного банка СССР в подчинение Госбанка СССР».

Из представленной на обсуждение справки:

...До реорганизации банковской системы Госбанк СССР и Стройбанк СССР активно развивали сферу автоматизации своих банковских операций. К моменту ее проведения были созданы и функционировали 63 вычислительных центра и 32 информационно-вычислительные станции Госбанка СССР и 37 вычислительных центров Стройбанка СССР. Однако, развитие этих двух вычислительных систем шло совершенно обособленно друг от друга, исходя из задач, стоящих перед Госбанком СССР и Промстройбанком СССР. В результате большинство ВЦ Промстройбанка СССР по своему техническому ос-

нашению, принятой технологии обработки банковской информации и используемого программного обеспечения, ориентированных на класс задач по учету и анализу финансирования и кредитования капитальных вложений, оказались не приспособленными к обработке банковских операций по взаимным расчетам и кредитованию предприятий и организаций народного хозяйства...

Данные регионального анализа размещения вычислительных мощностей наглядно показывают, что в настоящее время имеется избыток и недогрузка вычислительных мощностей. В то же время продолжают эксплуатироваться ЭВМ второго поколения типа «Урал-14», снятые с производства и нигде в стране больше не используемые, около 100 маломощных ЭВМ типа М-5000, не позволяющие по своим характеристикам осуществлять обработку банковской информации в целом по закрепленному региону, на 17 ИБС — свыше 4 тыс. единиц перфорационной техники, не применяемой в мировой практике уже свыше 15 лет...

## II. О командировании в союзные республики комплексных бригад ответственных работников банков СССР

1. Согласиться с представленным списком комплексных бригад ответственных работников банков СССР, направляемых, в союзные республики для оказания помощи на местах.

2. Поручить Госбанку СССР (т. Хомацкому и Котельникову) организовать обеспечение отъезжающих методическими материалами и рекомендациями, а также инструктаж командируемых работников с разбором конкретных ситуаций, которые могут возникнуть на местах при проведении работы по упорядочению сети специализированных банков.

Срок — 2 дня

Приложение: **Список работников банков, командированных в республики для оказания помощи по уточнению сети спецбанков**

Республики	Госбанк СССР банк СССР	Промстрой- СССР	Агропромбанк СССР	Жилсоцбанк
1. Украинская ССР	Котельников С. Ф.		Колпашников М. И.	Беляев Н. И.
2. Белорусская ССР	Абрамов В. П.		—	Кондратенко Ю. И.
3. Узбекская ССР	Ганичев С. И.		Чернеев А. М.	Десятников Е. В.
4. Казахская ССР	Роголин Д. А.		Ткаля А. И.	Тютюнко В. Г.
5. Грузинская ССР	Попкова В. Е.		—	Чернышев Е. И.
6. Азербайджанская ССР	Клецков В. И.		—	Попков Л. А.
7. Литовская ССР	Рабинович М. А.		—	Шалин В. П.
8. Молдавская ССР	Морсин В. И.		Жуков Г. М.	Салехов Р. А.
9. Латвийская ССР	Коган М. Л.		—	Мазурин Л. И.
10. Киргизская ССР	Махов Д. В.		Гривцов В. Г.	Рябов О. Д.
11. Таджикская ССР	Застрожнева А. Т.		Литвин Ю. Н.	Шведов А. И.
12. Армянская ССР	Субботин П. Д.		—	Тетерук Н. П.
13. Туркменская ССР	Дубраво И. Г.		Шабалкина Л. А.	Лелека Н. Д.
14. Эстонская ССР	Никонова И. В.		—	Мальшева Т. Ф.

## III. О рекомендациях по уточнению организационной структуры учреждений банков СССР

1. Принять за основу подготовленные Госбанком СССР (т. Хомацким и Котельниковым) рекомендации по уточнению организационной структуры учреждений банков СССР.

2. Поручить тт. Пекшеву В. А. (созыв), Дубенецкому Я. М., Кондратенко Ю. И., Котельникову С. Ф., Морозову И. П. доработать документ с учетом состоявшегося обсуждения, обратив внимание на выработку конкретных рекомендаций по определению профилирующей направленности районов и городов, в которых подлежат упразднению параллельные учреждения специализированных банков СССР.

Срок — 2 дня

**Выдержка из рекомендации:**

**Рекомендации  
по выполнению решения Комиссии Политбюро ЦК КПСС  
и решения Совета банков СССР от 17 февраля 1988 г.**

...При определении отраслевого профиля района, города следует пользоваться данными органов Госкомитета СССР по статистике. К этим данным могут относиться:

в промышленности — объем продукции;

в сельском хозяйстве — объем произведенной продукции;

в строительстве — объем строительно-монтажных работ;

в транспорте, связи — объем реализованных услуг;

в торговле, снабжении, сбыте, заготовках — объем издержек обращения;

в бытовом обслуживании — объем услуг реализованных;

по бюджетным организациям и учреждениям — объем финансирования по сметам на содержание.

Если таких данных в органах государственной статистики района, города нет, то можно использовать данные о численности работающих.

Сумма объемов вышеуказанных показателей совокупного продукта, или численности работающих с разбивкой по клиентам каждого из специализированных банков позволит определить преобладающий профиль хозяйства района, города и соответствующее учреждение банка.

Необходимо рассмотреть целесообразность функционирования городских и областных управлений банков на предмет возможного упразднения указанных управлений с использованием их аппарата фонда заработной платы для укрепления низового звена — отделений банков.

Принимающее отделение банка должно быть обязательно кассовым, чтобы обеспечить комплексное обслуживание клиента. Оно должно иметь линии связи с вычислительным центром (если они были) обеспечивать наиболее рациональный способ обмена информацией с ВЦ.

При слиянии отделений учетный аппарат, обслуживающий клиентов и касса должны быть размещены в одном здании.

Должно быть обеспечено неукоснительное соблюдение решения Совета банков об обработке операционного дня в одном вычислительном центре в целях недопущения увеличения объема документооборота.

Необходимо известить отделение связи, чтобы вся корреспонденция и документы, идущие на ликвидированное отделение, передавались принявшему дела отделению банка.

Работа по упорядочению сети специализированных банков должна быть закончена до 15 марта 1988 г...

**IV. Об организации работы банков СССР в условиях расширения  
внешнеэкономической деятельности предприятий, объединений и организации**

1. Принять за основу разработанный рабочей группой (т. Пономаревым) проект основных принципов организации работы банков СССР в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий объединений и организаций.

2. Поручить рабочей группе (т. Пономареву) дополнительно проработать с заинтересованными отраслевыми управлениями специализированных банков СССР высказанные при обсуждении замечания и предложения по расширению участия спецбанков во внешнеэкономической деятельности, а также формам сотрудничества между Внешэкономбанком СССР и другими специализированными банками страны.

Доработанный и согласованный документ представить на утверждение Совета банков СССР.

Срок — 15 дней

**V. О порядке издания нормативных указаний банками СССР**

Поручить Госбанку СССР (т. Когану) с участием руководителей юридических служб специализированных банков СССР рассмотреть записку Агропромбанка СССР (т. Обозинцева) и подготовить по ней конкретное решение на Совет банков СССР.

Срок — 5 дней

**VI. О распределении курсовых баз повышения квалификации между банками СССР**

1. Принять предложение Госбанка СССР (т. Хомацкого) о разделении курсовых баз повышения квалификации между банками СССР.
2. Соответствующим республиканским банкам в десятидневный срок организовать в установленном порядке прием-передачу курсовых баз по состоянию на 1 января 1988 г., а также заключение в необходимых случаях курсовыми базами договоров с учетно-кредитными техникумами Госбанка СССР на аренду помещений, используемых для повышения квалификации кадров.
3. Признать целесообразным осуществлять кооперацию в повышении квалификации банковских работников на курсовых базах банков СССР на основе соглашений сторон.

**VII. О целесообразности сохранения переводного ключа**

Поручить Госбанку СССР (т. Котельникову) совместно со специализированными банками СССР (т. Заварихиным, Новиковым, Лелека) рассмотреть вопрос в рабочем порядке и подготовить соответствующие указания банка СССР.

Срок — 10 дней

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Приложение  
к решению Совета банков от 27 февраля 1988 года**

**Распределение курсовых баз между банками**

Наименование банков	Месторасположение курсовых баз	Годовая мощность
Госбанк СССР	Калинин	400
	Харьков	550
	Итого	950
Промстройбанк	Алма-Ата	230
	Киев	420
	Ленинград	300
	Минск	360
	Москва	345
	Омск	320
	Ташкент	125
	Итого	2100
Агропромбанк	Алма-Ата	1000
	Свердловск	200
	Астрахань	200
	Львов	175
	Орел	250
	Ростов-на-Дону	200
Итого	2025	
Жилсоцбанк	Ленинград	230
	Ташкент	350
	Минск	300
	Итого	880
Сберегательный банк	Волгоград	300
	Барнаул	200
	Кемерово	450

Наименование банков	Месторасположение курсовых баз	Годовая мощность
	Караганда	350
	Ленинград	350
	Львов	250
	Москва	1500
	Челябинск	300
	Итого	3700
	Всего	9655

**Протокол № 5  
Заседания Совета банков СССР  
от 14 марта 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали: Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С.

Первые заместители председателей правлений специализированных банков СССР: тт. Архипов В. Р., Дубенецкий Я. Н.

Инструктор экономического отдела ЦК КПСС - т. Медведев В. И.

**I. О предложениях Московского городского комитета КПСС и исполкома Моссовета по упорядочению сети специализированных банков в г. Москве**

1. Согласиться с предложением Московского ГК КПСС и исполкома Моссовета о создании в г. Москве районной сети специализированных банков из 17 отделений Промстройбанка СССР и 14 отделений Жилсоцбанка СССР, а также упразднении городского управления Агропромбанка СССР и его трех районных отделений.

2. Специализированным банкам СССР (тт. Архипову В. Р., Букато В. И., Дубенецкому Я. Н.): — передать и принять в установленном порядке учреждения банков в соответствии с настоящим решением...

II. О ходе выполнения решения комиссии Политбюро ЦК КПСС от 12 февраля 1988 г. «Об организации деятельности банков на местах» по отдельным республикам

Согласиться с решениями республиканских Советов банков в Казахской и Таджикской ССР об уточнении сети специализированных банков, согласованными с партийными и советскими органами этих республик.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 6  
Заседания Совета банков СССР  
от 17 марта 1988г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н.В.

Присутствовали:

Председатель правления Жилсоцбанка СССР т. Букато В. И.

Первые заместители председателей правлений банков СССР: тт. Архипов В. Р., Дубенецкий Е. Н.

Заместители председателей правлений банков СССР: тт. Захаров В. С., Малинин В. Г., Морозов И. П., Пекшев В. А., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Инструктор Экономического отдела ЦК КПСС — т. Медведев В.И.

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Китайгородский И. П.

Председатель правления Российского республиканского банка Госбанка СССР т. Тарасов О.Н.

**I. О ходе выполнения решения комиссии Политбюро ЦК КПСС  
от 12 февраля 1988 г. «Об организации деятельности банков на местах»  
в Грузинской, Киргизской и Туркменской ССР .**

1. Вопрос о формировании сети учреждений банков в Грузинской ССР рассмотреть после его окончательного согласования с Советом Министров республики.

2. Согласиться с решениями республиканских Советов банков в Киргизской и Туркменской ССР об уточнении сети специализированных банков, согласованными с партийными и советскими органами этих республик.

3. Поручить Промстройбанку СССР (т. Дубенецкому Я. Н.) рассмотреть вопрос о состоянии строительства кассовых узлов в бескассовых учреждениях банков в гг. Токмак и Кара-Балта и доложить на очередном заседании Совету банков СССР.

4. Обсуждение материалов хода выполнения решений Комиссии Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур экономических органов на Совете банков СССР показывает, что Промстройбанк СССР и его республиканские учреждения зачастую занимают неправильную позицию в выполнении решения указанной Комиссии, пытаются сохранить мелкие бескассовые учреждения и, тем самым, тормозят общее дело упорядочения сети банковских учреждений.

Обратить внимание на недопустимые действия Промстройбанка СССР (т.Дубенецкого Я. Н.), выразившиеся в затягивании выполнения решения Совета банков по упорядочению сети специализированных банков в г.Москве, согласованного с Московскими ГК КПСС и Исполкомом.

Обязать его обеспечить безусловное выполнение указанного решения Совета банков СССР.

**II. О состоянии работы по формированию статистической отчетности  
в банковской системе**

Совет банков отмечает, что многими учреждениями специализированных банков СССР постоянно нарушаются сроки представления отчетности и допускаются ошибки в ее формировании. Это создает трудности в процессе обработки документации на вычислительных центрах и приводит к несвоевременному представлению информации для оперативной работы.

СОВЕТ БАНКОВ ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Специализированным банкам СССР в месячный срок принять оперативные меры с целью недопустимости нарушения сроков предоставления банковской статотчетности к обеспечения ее качества. Поднять ответственность должностных лиц за состояние работы на этом участке...

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 7  
Заседания Совета банков СССР  
от 21 марта 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С.

Первые заместители председателей правлений банков СССР: тт. Архипов В. Р., Дубенецкий Я. Н., Куликов В. Н.

Заместители председателей правлений банков ССГР: тт. Малинин В. Г., Пекшев В. А., Салехов Р. А., Хомацкий Ю. А.

Инструктор экономического отдела ЦК КПСС — т. Медведев В. И.

Референт СМ СССР — т. Петров А. Ю.

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Китайгородский И. П.

Председатели Украинских республиканских банков: тт. Буряк В. Д., Гетьман В. П., Нос Н. И., заместитель председателя - Масло Н. П.

Первый заместитель председателя Российского республиканского банка Госбанка СССР — т. Саванин В. А.

**1. О ходе выполнения решений комиссии Политбюро ЦК КПСС  
от 12 февраля 1988 г. «Об организации деятельности банков на местах»  
по отдельным республикам**

1. Согласиться в основном с решениями республиканских Советов банков в Узбекской (с учетом дополнительного решения от 16 марта 1988 г.), Эстонской (с учетом дополнительных решений от 6 и 14 марта 1988 г.), в Молдавской, Грузинской, Азербайджанской и Армянской республиках об уточнении сети специализированных банков, согласованными с партийными и советскими органами соответствующих республик.

Принять следующие дополнения к принятым в республиках решениям:

**Эстонская ССР:**

а) ускорить решение вопроса о ликвидации в г. Кохтла-Ярве параллельно действующих отделений Агропромбанка и Жилсоцбанка, преобразовав одно из них в пункт уполномоченных и обеспечив комплексное обслуживание клиентов;

б) ускорить решение вопроса о параллельно действующих отделениях Промстройбанка и Жилсоцбанка в г. Нарва;

в) считать возможным сохранение в г. Пярну пункта уполномоченных Промстройбанка при отделении Агропромбанка при наличии надлежащего объема работы.

**Молдавская ССР:**

Согласиться организовать кассовое обслуживание клиентуры Ленинского отделения Промстройбанка во Фрунзенском отделении того же банка в г. Кишиневе.

**Грузинская ССР:**

а) согласиться с объединением Калининского отделения Агропромбанка г. Тбилиси с операционным управлением Грузинского республиканского Агропромбанка, имеющего кассовый узел;

б) влить отделения Промстройбанка в отделения Агропромбанка в городах Зугдиди и Марнеули, имеющих кассовые узлы;

в) согласиться на сохранение в г. Кутаиси отделений Жилсоцбанка и Промстройбанка, организовав в последующем кассовое обслуживание клиентуры.

**Азербайджанская ССР:**

а) принять к сведению:

— гарантии республиканского Промстройбанка о том, что в операционном управлении в г. Баку и в отделении в г. Сумгаите кассовые узлы будут построены в апреле месяце 1988 г.;

— гарантии Агропромбанка об открытии кассового узла в операционном управлении этого банка в г. Баку в апреле месяце 1988 г.;

— гарантии Жилсоцбанка о завершении строительства кассового узла отделения в г. Кировабаде в марте 1988 г.;

б) принять предложение Жилсоцбанка о временном кассовом обслуживании клиентуры в отделении этого банка в г. Мингечаур через обратную кассу с последующим созданием в этом отделении кассового узла и о преобразовании отделения Жилсоцбанка в г. Шеки в пункт уполномоченного при отделении Агропромбанка, имеющего кассовый узел.

**Армянская ССР:**

а) учитывая просьбу Совета министров республики о сохранении в г. Кировакан (175 тыс. жителей) отделений Промстройбанка и Жилсоцбанка, согласиться с этим предложением, поручив Жилсоцбанку незамедлительно организовать бесперебойное кассовое обслуживание клиентуры;

- б) принять к сведению гарантии Промстройбанка о завершении в первом полугодии 1988 г. оборудования кассовых узлов в отделениях в г. Ленинакане и г. Ереване (Маштоцкий район).
2. Согласиться с просьбами республиканских советов банков о создании в отдельных случаях в отделениях специализированных банков до двух пунктов уполномоченных других специализированных банков за счет численности и фонда заработной платы соответствующего банка,
  3. Руководителям республиканских банков и областных управлений тщательно анализировать вопросы строительства кассовых узлов, имея в виду, что они могут создаваться и обслуживаться только за счет имеющейся штатной численности соответствующих банков.
  4. Поручить специализированным банкам СССР (тт. Архипову В. Р., Букато В. И., Дубенецкому Я. Н.) подготовить предложения по укреплению низовой сети банковских учреждений за счет штатной численности областного звена и представить на рассмотрение Совету банков СССР.
  5. Поручить тт. Хомацкому Ю. А. (созыв), Котельников С. Ф. совместно с руководителями банков Украинской ССР уточнить список отделений банков в УССР, не обеспечивающих комплексного обслуживания клиентуры и доложить Совету
- Срок — 2 дня.

#### **II. О рекомендациях по контролю за соблюдением лимита кредитных ресурсов**

1. Одобрить проект рекомендаций, разработанных Госбанком СССР (т. Захаровым В.С.) совместно со специализированными банками СССР, и направить их всем учреждениям банков для использования в практической работе.

#### **III. О недостатках в расчетном обслуживании (по жалобе) Министерства путей сообщения СССР**

1. Отметить, что Промстройбанк СССР, несмотря на жалобы Министерства путей сообщения СССР, не принял всех надлежащих мер к упорядочению расчетного обслуживания предприятий и организаций железнодорожного транспорта.
2. Принять к сведению заявление т. Дубенецкого Я. Н. о том, что в апреле 1988 г. указанные в жалобах недостатки будут устранены.

#### **IV. О недостатках работы банков СССР в новых условиях (по материалам статей «Кто играет в прятки» в газете «Правда» от 17 марта 1988 г. и «Не порождать лишних задач» в «Экономической газете» № 12, март 1988 г.)**

Поручить правлениям специализированных банков обсудить указанные статьи и принять меры по устранению рассмотренных в них негативных явлений в деятельности учреждений специализированных банков на местах.

V. О поручениях спецбанкам по подготовке материалов по исполнению кредитного плана и предложений по работе Совета банков СССР на II квартал и второе полугодие 1988 г.

Поручить Госбанку СССР (тт. Захарову В. С., Ершовой Э. К.) подготовить для специализированных банков рекомендации по подготовке доклада в правительство об исполнении кредитного плана за I полугодие 1988 года.

Срок — 10 дней...

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

### **Протокол № 8 Заседания Совета банков СССР от 24 марта 1988**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Букато В.И., Бурков А. С.



Первые заместители председателей правлений банков СССР: тт. Архипов В. Р., Дубенецкий Я. Н., Кондратенко Ю. И.

Заместители председателей правлений банков СССР: тт. Пекшев В. А., Хомацкий Ю. А.

Инструктор экономического отдела ЦК КПСС — т. Медведев В. И.

Референт Совета Министров СССР — т. Петров А. Ю.,

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Китайгородский И. П.

Председатели правлений российских республиканских банков: тт. Корыхаев М. С., Лихачев Н. П., Тарасов О. Н.

### **I. О порядке издания нормативных актов банками СССР**

1. Согласиться в основном с предложениями Юридического отдела Госбанка СССР, согласованными с юридическими отделами специализированных банков СССР о порядке издания нормативных актов в системе банков СССР.

Поручить Юридическому отделу Госбанка СССР (т. Когану) совместно с руководителями юридических служб специализированных банков и управляющими делами банков СССР дополнительно рассмотреть указанный вопрос и о результатах доложить Совету банков СССР.

Срок 5 дней

### **II. О ходе выполнения решения комиссии Политбюро ЦК КПСС от 12 февраля 1988 г.**

#### **«Об организации деятельности банков на местах» по отдельным республикам**

1. Согласиться с решениями Советов банков в РСФСР (от 23 марта 1988 г.), в Белорусской ССР (от 5 марта 1988 г.) и Украинской ССР (от 22 марта 1988 г.) об уточнении сети специализированных банков, согласованными с республиканскими директивными органами.

2. В дополнение к принятому решению Совета банков СССР от 21 марта 1988 г. согласиться с решением Совета банков в Эстонской ССР от 22 марта 1988 г., принятого с учетом мнения местных партийных и советских органов о закрытии отделения Промстройбанка СССР в г. Нарве и отделения Агропромбанка СССР в г. Кохтла-Ярве, не имеющих кассовых узлов.

3. Совет банков СССР обращает внимание на недопустимые действия Промстройбанка СССР (т. Дубенецкого Я. Н.), выразившиеся в длительной задержке оформления приказов по упорядочению сети банков в г. Москве, а также Таджикистане, Молдавии и других республиках, игнорировании решений Совета банков СССР по этим вопросам. Отметить, что такие действия Промстройбанка СССР ведут к срыву выполнения в установленный срок решения Комиссии Политбюро ЦК КПСС от 12 февраля 1988 г.

4. Республиканским специализированным банкам:

— разработать и утвердить графики приема-передачи дел закрываемых учреждений банков. Обеспечить контроль за их соблюдением и завершением всей работы по упорядочению банковской сети в установленные сроки;

— направить в передаваемые учреждения специалистов республиканских банков и областных управлений банков СССР для оказания практической помощи на местах и предотвращения сбоев в обслуживании клиентуры;

— прием-передачу активов, пассивов, ценностей и документов упраздняемых учреждений банков проводить по мере их готовности в порядке, установленном письмом Госбанка СССР и Промстройбанка СССР от 29 октября 1987 г. № 171-87/6 исходя из того, что эти учреждения должны передаваться со штатной численностью и фондом заработной платы по состоянию на 1 января 1988 г.

5. Отметить, что, несмотря на совместно принятое Банками СССР решение о создании единой вычислительной сети, работа по подготовке к передаче вычислительных центров Промстройбанка СССР вычислительному центру Госбанка СССР тормозится: в ряде республик и областей (на Украине, в Таджикистане, Латвии, Башкирии, Татарии, Свердловской обл., г. Ленинграде и др.) с ведома Промстройбанка СССР его республиканские банки и областные управления оставляют часть штатов для увеличения своего аппарата и вычислительную технику, подлежащих передаче ГВЦ в соответствии с приказом от 27 февраля 1988 г. «О передаче вычислительных центров системы Промстройбанка СССР, ВЦ и машинно-счетной станции Сберегательного банка СССР в подчинение Госбанка СССР».

Такие действия Промстройбанка СССР ведут к срыву ранее достигнутых совместных решений о создании единой банковской вычислительной сети.

Поручить т. Дубенецкому Я. Н. принять необходимые меры по выполнению совместно принятого решения.

6. Поручить Контрольно-ревизионному управлению Госбанка СССР (т. Абрамову В. П.) организовать проверку исполнения Агропромбанком СССР, Жилсоцбанком СССР и Промстройбанком СССР решений Совета банков СССР в части своевременности издания приказов о формировании сети банков в отдельных союзных республиках и г. Москве и о результатах доложить Совету банков СССР.

Из стенограммы обсуждения:

тов. Пекшев: Некоторые спецбанки на местах парализовали выполнение решения о создании единой вычислительной сети. Я готов написать записку в ЦК партии по этому вопросу. Есть указание Промстройбанка не передавать собственные здания, несмотря на то, что этим приказом предусмотрено за счет численности ... создавать подразделения (задним числом). Это подлог документа. Об этом будет доложено в Экономический отдел ЦК. Имеется ряд других указаний о переадресовке технических средств. По всем швам, по которым был подписан приказ, есть отдельные, не согласованные ни с кем, указания Промстройбанка. Пройти мимо этого невозможно. Мы создать единую систему банков при таком поведении Промстройбанка не в состоянии. А поведение т. Мамаджанова... Я получил телеграмму о том, как ведет себя т. Мамаджанов в отношении передачи. Есть такие телеграммы из Свердловска, Ленинграда и других мест.

тов. Гаретовский Н.В.: Совет банков отмечает, что при передаче учреждений банков необходимо исходить из правил, что эти учреждения при их слиянии должны передаваться со штатной численностью по состоянию на 1 января 1988 года.

Республикам совместно с республиканским советом банков строго руководствоваться этим указанием, установить контроль в республиках и докладывать Совету банков, когда допускаются нарушения.

тов. Пекшев: Я беру телеграмму Берг-Бергмана: «Выполнить решение Вашего банка не можем». Телеграммы с Украины, из Казани, Свердловской обл., Ленинграда, Башкирии.

тов. Дубенецкий: Из названных фактов имеет основание один - по Башкирии.

тов. Гаретовский: Приказ подписан. Почему он не выполняется? Кончайте лицемерить. Почему Вы не могли решить этот вопрос? Если Вам какая-то численность нужна, поставьте организованно этот вопрос, а Вы что сделали? Если бы т. Пекшев привел только одну телеграмму? Речь идет об организованном указании о невыполнении совместно подписанного приказа, а мы т. Рыжкову доложили о том, что все выполнено. Речь идет не о Госбанке, а о работе всех спецбанков, о работе всей системы. Вы под давлением общественности, критики со стороны партийных и советских органов согласились, а теперь проводите линию на саботаже передачи вычислительной техники.

тов. Дубенецкий: Такой линии нет.

тов. Пекшев: Есть письмо из Киева: «Считаем необходимым оставить Вычислительный центр Промстройбанка в г. Киеве в ведении Украинского республиканского банка Промстройбанка». Это письмо подписано т. Борисовским, он извиняется, что его не ознакомили с приказом 6 Председателей банков.

тов. Гаретовский: Промстройбанк своими действиями срывает решение Правительства о передаче вычислительных центров в систему Госбанка, несмотря на то, что был подписан совместный приказ; даны указания о сдерживании выполнения этого приказа, в связи с чем возникли такие вопросы.

тов. Дубенецкий: Я протестую против этого.

тов. Гаретовский: Считаю принятым решение.

тов. Дубенецкий: Нас обвиняют в лицемерии, но не было даже никаких разговоров. Существует вопрос, давайте, разрешим этот вопрос, как быть?

тов. Пекшев: Пошел поток телеграмм. Есть много звонков, как Ваши люди ведут себя при этом.

тов. Дубенецкий: Специализация сохраняется, экономическая работа будет выполняться, мы говорим, что возьмем хоть миллион, говорят: уходите, куда хотите.

тов. Пекшев: Вы еще раз неправильно информируете Совет. Я уже говорил о том, что нельзя повторять ошибку Промстройбанка, когда они понадеялись на свои кадры и не взяли хорошие кадры из Госбанка, сорвали экономическую работу. Сколько Вы передали вычислительных центров?

тов. Дубенецкий: Ни одного. Приказ был — передать в апреле-мае.

тов. Пекшев: Некоторые вычислительные центры готовы к передаче уже сегодня.

тов. Гаретовский: Я думаю, Яков Николаевич, что Вы играете ведущую роль в торможении этого дела. В Экономическом отделе ЦК я вынужден буду доложить об этом. За целый месяц мы не сдвинулись ни на шаг, не принято ни одного решения.

### **Ш.О радиопередаче Московского радио от 22 марта 1988 г. – «Заблудшиеся рубли»**

1. Руководителям республиканских банков и управлений Промстройбанка СССР, Агропромбанка СССР и Жилсоцбанка СССР:

— обеспечить четкое решение кадровых вопросов, связанных с проведением мероприятий по упорядочению сети специализированных банков СССР, а также упразднением должностей уполномоченных Госбанка СССР, строго руководствуясь при этом трудовым законодательством. Внимательно рассматривать каждый вопрос перемещения и трудоустройства работников. Руководители учреждений банков несут персональную ответственность за правильность и обоснованность принимаемых решений по кадровым вопросам;

— совместно с руководителями республиканских банков и управлений Госбанка СССР и Сберегательного банка СССР принять меры по трудоустройству высвобождающихся работников в соответствии с их квалификацией и опытом работы в учреждениях Госбанка СССР и Сберегательного банка СССР. При необходимости оказать содействие в трудоустройстве этих работников в организациях других министерств и ведомств в сроки, установленные трудовым законодательством.

2. Руководителям республиканских банков и управлений Госбанка СССР провести работу по трудоустройству работников вычислительных центров Промстройбанка СССР, вычислительного центра и машиносчетной станции Сберегательного банка СССР, передаваемых в подчинение Госбанка СССР в соответствии с их квалификацией и опытом работы при строгом соблюдении трудового законодательства. Оказать высвобождающимся работникам необходимую помощь в трудоустройстве их в специализированных банках СССР или организациях и предприятиях других министерств и ведомств,

3. Госбанку СССР (т. Хомацкому), Промстройбанку СССР (т. Дубенецкому), Агропромбанку СССР (т. Архипову) и Жилсоцбанку СССР (т. Кондратенко) установить контроль за правильностью и своевременностью решения кадровых вопросов, связанных с проведением мероприятий по упорядочению сети специализированных банков СССР, упразднением должностей уполномоченных Госбанка СССР, а также передачей вычислительных центров Промстройбанка СССР, вычислительного центра и машиносчетной станции Сберегательного банка СССР в Госбанк СССР.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

## **Протокол № 9 Заседания Совета банков СССР от 31 марта 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В. (по 1–2 вопросам)

т. Куликов В. Н. (по 3–5 вопросам)

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С.,

Первые заместители председателей правлений банков СССР: тт. Архипов В. Р., Белоконов В. Д., Герашенко В. В., Дубенецкий Я. Н., Куликов В. Н.

Заместители председателей правлений банков СССР: тт. Дегтярев С. И., Захаров В. С., Каллаур Р. С., Пекшев В. А., Малинин В. Г., Морозов И. П., Салехов Р. А., Хомацкий Ю. А.

Референт Совета Министров СССР — т. Петров А. Ю.

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Китайгородский И. П.

Председатель правления Российского республиканского банка Госбанка СССР — т. Тарасов О. Н.

**I. О ходе выполнения ранее принятых решений Совета банков СССР по упорядочению сети специализированных банков в отдельных союзных республиках и г. Москве**

1. Принять к сведению информацию т. Пекшева В. А. о ходе выполнения банками СССР ранее принятых решений по упорядочению сети специализированных банков в отдельных союзных республиках и г. Москве.

2. Отметить, что Промстройбанком СССР (т. Дубенецким Я. Н.) по-прежнему не в полной мере выполняются решения Совета банков СССР, касающиеся упорядочения сети учреждений Промстройбанка СССР на местах.

В разрез с решениями Совета банков СССР Промстройбанк СССР выдвинул по ряду регионов предложения по пересмотру согласованной с местными партийными и советскими органами и ранее утвержденной сети учреждений банков. Медленно готовятся и подписываются приказы на передачу упраздняемых отделений банков: не подписаны приказы по Молдавской ССР, Грузинской ССР, Украинской ССР, Белорусской ССР, РСФСР и г. Москве.

При слиянии отдельных учреждений банков имеются случаи неполной передачи численности ликвидируемых отделений банков тем отделениям, в которые они вливаются.

Отдельными республиканскими банками и областными управлениями Промстройбанка не выполняются совместные решения о создании единой банковской вычислительной системы, игнорируется выполнение приказа от 27 февраля 1988 г. «О передаче вычислительных центров системы Промстройбанка СССР, ВЦ и МСС Сбербанка СССР в подчинение Госбанка СССР», что вызывает многочисленные жалобы, поступающие с мест в адрес Совета банков СССР, а также критику со стороны хозяйственных и советских органов.

3. Обязать Промстройбанк СССР (т. Дубенецкого Я. Н.), Агропромбанк СССР (т. Архипова В. Р.), Жилсоцбанк СССР (т. Букато В. И.) завершить работу по подготовке и подписанию приказов на прием-передачу упраздняемых учреждений банков по всем республикам и г. Москве не позднее 4 апреля 1988 г.

4. Отклонить просьбу Промстройбанка СССР (т. Дубенецкого Я. Н.) о дополнительном обсуждении на заседании Совета банков СССР вопроса о принадлежности Москворецкого, Дзержинского и Черемушкинского отделений Жилсоцбанка СССР, т.к. ревизия ранее принятых решений может привести к срыву завершения работы по упорядочению сети в сроки, установленные решением Комиссии Политбюро ЦК КПСС от 12 февраля 1988 г.

5. Поручить т. Пекшеву в двухдневный срок подготовить письмо в Совет Министров СССР о состоянии работы по созданию единой вычислительной сети банков СССР.

**II. О переводе системы банков СССР на принципы полного хозрасчета и самофинансирования.**

1. Принять за основу подготовленный Госбанком СССР проект постановления Совета Министров СССР «О переводе системы банков СССР на принципы полного хозрасчета и самофинансирования»... Срок 2 дня

**Приложение к первому вопросу:****Товарищу Гаретовскому Н. В.**

Уважаемый Николай Викторович!

Правление Жилсоцбанка СССР доводит до Вашего сведения, что решения Совета банков СССР, согласованные с местными и республиканскими партийными и советскими органами по вопросу упорядочения сети учреждений специализированных банков на местах Промстройбанком СССР не выполняются. Более того, в разрез с решением Совета банков СССР Промстройбанк СССР выдвинул по ряду регионов предложения по пересмотру утвержденной сети учреждений банков, что может затянуть эту работу на длительное время.

Так, в соответствии с предложениями исполкома Московского городского Совета народных депутатов (т. Сайкин) и Московского городского комитета КПСС (т. Белянинов) Совет банков СССР (протокол от 14 марта 1988 № 5) принял решение о сети учреждений банков в г. Москве по кредитно-расчетному обслуживанию хозяйства в составе 17 отделений Промстройбанка СССР и 14 отделений Жилсоцбанка СССР. В Жилсоцбанке СССР 17 марта с. г. был подписан приказ о реорганизации сети учреждений банков в г. Москве и направлен в Промстройбанк СССР. Письмом от 24 марта с.г. Промстройбанк

СССР сообщил, что поставил вопрос о пересмотре решения Совета банков СССР и требует передачи ему дополнительно трех отделений банка. При этом т. Дубенецкий Я.Н. сообщает, что этот вопрос может быть решен после выхода из отпуска т. Зотова М.С.

Не оформлены пока приказами изменения в соответствии с решениями Совета банков СССР (протоколы № 5 и 7) в сети учреждений банков по Таджикской ССР и Молдавской ССР. Промстройбанк СССР не согласен с решением Совета банков СССР о передаче в систему Жилсоцбанка СССР Октябрьского отделения в г. Душанбе и Тираспольского отделений в Молдавии.

Задержка выполнения решения Совета банков СССР, а тем более их ревизия, могут привести к срыву срока упорядочения сети учреждений банков СССР, установленного решением Комиссии Политбюро ЦК КПСС от 12 февраля 1988 года.

Прошу Ваших указаний.

26 марта 1988 г.

В. И. Букато

### III. О принципах процентной политики банков на 1989–90 гг. и на XIII пятилетку

1. Признать целесообразным доработать представленный документ с учетом высказанных замечаний и предложений специализированных банков СССР, имея в виду; более четко сформулировать условия процентной политики банков СССР на 1989-90 гг. и конкретизировать принципиальные положения в проведении процентной политики на XIII пятилетку.

2. Поручить Госбанку СССР (т. Куликову В.Н.) с привлечением специализированных банков внести необходимые уточнения в документ и представить его на подпись

Срок 2 дня

### IV. О проекте экономических нормативов деятельности банков СССР на 1988–90 гг.

1.. Принять за основу экономические нормативы хозрасчетной деятельности банков СССР на 1988–90 гг.

2. Поручить т. Куликову В. Н. (созыв), Захарову В. С., Морсину В. И., Котельникову С. Л., совместно со специалистами банков СССР уточнить нормативы по отдельным специализированным банкам СССР, исходя из утвержденных им объемов доходов и расходов на 1988 г., и доработанный документ представить Комиссии по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма.

Срок 2 дня.

### Приложение:

#### Экономические нормативы

#### деятельности системы банков СССР на 1988–1990 г.г. (в процентах)

1. Банкам СССР устанавливаются следующие экономические нормативы распределения прибыли и амортизационных отчислений на полное восстановление.

	Нормативы отчислений				
	От общей прибыли		От прибыли, остающейся в распоряжении основного хозрасчетного звена		От амортизации на полное восстановление основных фондов в централизованный фонд производственного и социального развития
	в государственный бюджет	в централизованные фонды и резервы	в фонд производственного и социально-го развития	в фонд материально-го поощрения	
Госбанк СССР	61,69	—	88,43	11,57	—
Промстройбанк СССР	96,48	2,14	63,91	36,09	75,00
Агропромбанк СССР	93,00	4,19	63,71	36,29	80,00
Жилсоцбанк СССР	95,24	2,79	46,52	53,48	70,00
Сберегательный банк СССР	70,95	16,00	17,76	82,24	50,00
Внешэкономбанк СССР	7,10	—	96,18	3,82	—
Всего	90,68	3,77	75,98	24,02	

2. Банкам СССР устанавливается норматив прироста фонда заработной платы 0,9% за 1% прироста доходов по системе данного банка.
3. Экономические нормативы могут дифференцироваться по учреждениям банков.

#### **V. О процентных ставках за кредит, предоставляемый совместным предприятиям**

Согласиться с разъяснениями по обсуждаемому вопросу, содержащимися в записке Госбанка СССР (т.т. Пономарева Ю. В., Рабиновича М. А.) и поддержанными Внешэкономбанком СССР (т. Геращенко В. В.)

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

### **Протокол № 10 Заседания Совета банков СССР от 15 апреля 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали: Министр финансов СССР — т. Гостев Б. И.

Председатели правлений специализированных банков СССР: тт. Бурков А. С., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Первые заместители председателей правлений банков СССР: тт. Белокон В. Д., Геращенко В. В., Кондратенко Ю. И., Куликов В. Н.

Заместители председателей правлений банков СССР: тт. Захаров В. С., Морозов И. П., Пекшев В. А., Салехов Р. А., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Инструктор ЦК КПСС — т. Рябов А. И.

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Китайгородский И. П.

Референт Совета Министров СССР — т. Петров А. Ю.

Председатель правления Российского республиканского банка Госбанка СССР — т. Тарасов О. Н.

Секретарь парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

#### **I. О завершении работы по формированию сети специализированных банков СССР**

1. Отметить, что работа по упорядочению низовой сети специализированных банков в основном завершена. Советом банков СССР и советами банков союзных республик по согласованию с партийными и советскими органами союзных и автономных республик, краев и областей приняты решения об укрупнении 430 отделений специализированных банков СССР.

По отдельным союзным республикам, принимая во внимание специфику регионов и просьбы местных партийных и советских органов, Совет банков СССР согласился с сохранением некоторого числа параллельно действующих отделений, при условии организации в них комплексного обслуживания в течение текущего года.

Совет банков СССР отмечает, что, несмотря на принятые решения работа по приему-передаче отделений специализированных банков по РСФСР, Украине, Белоруссии и Молдавии, а также г. Москве необоснованно затянулась.

Считать необходимым завершить до конца апреля 1988 г. подписание совместных приказов на прием-передачу упраздняемых отделений специализированных банков в соответствии с принятыми советами банков союзных республик решениями, согласованными с местными партийными и советскими органами.

2. Поручить тт. Пекшеву В. А., Дубенецкому Я. Н. и Дуброву И. Г. доложить Совету банков СССР о ходе выполнения совместного приказа банков СССР от 27 февраля 1988 г. «О передаче вычислительных центров системы Промстройбанка СССР, ВЦ и МСС Сбербанка СССР в подчинение Госбанка СССР» и других решений по созданию единой вычислительной сети банков СССР.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 11**  
**Заседания Совета банков СССР**  
**от 11 мая 1988 г.**

Председательствовал т. Куликов В. Н.

Присутствовали: Председатели специализированных банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С., Зотов М. С.

Заместители председателей правлений банков СССР: тт. Архипов В. Р., Геращенко В. В., Каллаур Р. С., Пекшев В. А., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Начальник подотдела Минфина СССР т. Китайгородский И. П.

Референт Совета Министров СССР т. Петров А. Ю.

**I. О переводе системы банков СССР на принципы полного хозрасчета и самофинансирования**

1. Поручить тт. Куликову В. Н. (созыв), Архипову В. Р., Белоконову В. Д., Дубенецкому Я. Н., Каллауру Р. С., Малинину В. Г., Морсину В. И. в двухдневный срок доработать проект постановления Совета Министров СССР с учетом замечаний и предложений специализированных банков СССР и представить документ в окончательной редакции в Комиссию по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма...

Заместитель Председателя Правления Государственного банка  
В.Н.Куликов

**Протокол № 12**  
**Заседания Совета банков СССР**  
**от 31 мая 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Председатели правлений специализированных банков СССР — тт. Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Первые заместители председателей правлений банков СССР — тт. Геращенко В. В., Кондратенко Ю. И., Куликов В. Н.

Заместители председателей правлений банков СССР — тт. Беляев Н. И., Левчук И. В., Малинин В. Г., Пекшев В. А., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Инструктор ЦК КПСС — т. Медведев В.И.

Заведующий сектором экономического отдела Совета Министров СССР — т. Теплов Ю. Г.

Начальник подотдела Минфина СССР — т. Китайгородский И. П.

Инструктор МГК КПСС — т. Губочкин Ю. В.

Председатель Правления Российского республиканского банка Госбанка СССР — т. Тарасов О. Н.

Секретарь парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

**I. О ходе формирования низовой сети специализированных банков СССР**

Принять к сведению заявления тт. Зотова, Обозинцева и Кондратенко о том, что в течение двух-трех дней ими будет закончено подписание совместных приказов о завершении формирования сети отделений специализированных банков СССР на местах в соответствии с решениями по этому вопросу Комиссии Политбюро.

**II. О ходе создания единой вычислительной системы банков СССР**

1. Совет банков СССР отмечает, что совместный приказ о создании единой вычислительной системы, подписанный всеми руководителями банков СССР, до настоящего времени не выполнен. Причиной этому является особая позиция Промстройбанка СССР.

2. Просить Промстройбанк СССР (т. Зотова) обеспечить безусловное исполнение совместного приказа

банков СССР от 27.02.88 г. № 26/35/60/21/39/14, имея в виду, что дальнейшее промедление с решением указанного вопроса не позволяет обеспечить информационное обслуживание Агропромбанка СССР и Жилсоцбанка СССР и ведет к срыву выполнения постановления Совета Министров СССР по созданию единой вычислительной системы.

3. В целях оперативного решения вновь возникающих методологических вопросов, разработки бухгалтерской и статистической отчетности и подготовки предложений по ее совершенствованию создать рабочую группу в составе тт. Захарова (созыв), Пекшева, Котельникова, Дуброво с привлечением специалистов банков СССР.

### III. О проекте уставов Кооперативного банка и Автопромбанка

1. Согласиться в основном с представленными проектами уставов Кооперативного банка и Автопромбанка.

2. Поручить тт. Левчуку и Когану рассмотреть замечания специализированных банков СССР по уставам и представить документы в окончательной редакции.

Срок — 5 дней

### IV. О создании инновационных (инициативных) банков

1. Согласиться в основном с представленным проектом Устава о создании в СССР инициативных банков.

2. Поручить тт. Куликову, Когану и Пономареву уточнить указанный проект Устава и представить его в окончательной редакции.

### V. О советах банков на областном уровне

Считать целесообразным рассмотреть указанный вопрос на основе изучения опыта работы всей банковской системы по итогам деятельности за 1988 год.

### VI. О мерах по автоматизации и механизации работ в системе банков СССР

1. Одобрить в основном представленный проект постановления Совета Министров СССР «О мерах по автоматизации, и механизации работ в системе банков СССР».

2. Поручить т. Пекшеву доработать документ с учетом замечаний специализированных банков и представить в окончательной редакции.

Срок 5 дней

VII. О включении в состав Совета банков СССР представителей Госплана СССР и Минфина СССР

В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17 июля 1987 года № 821 п. 7 включить в состав Совета банков СССР:

— тов. Грибова Владимира Григорьевича — начальника Сводного отдела финансов и цен Госплана СССР;

— тов. Сенчагова Вячеслава Константиновича — заместителя Министра финансов СССР, начальника Отдела финансов и денежного обращения.

Председатель Совета банков СССР

Н. В. Гаретовский

## Протокол № 13 Заседания Совета банков СССР от 8 июля 1988 г.

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

члены Совета банков СССР: тт. Букато В. И., Бурков А. С., Зотов М. С., Обозинцев А. А., Сенчагов В. К. Первые заместители председателей правлений банков СССР — тт. Архипов В. Р., Геращенко В. В., Куликов В. Н.



Заместители председателей правлений банков СССР — тт. Морозов И. П., Пекшев В.А., Соловов В. И.  
Инструктор ЦК КПСС — т. Медведев В. И.  
Начальники подотделов Минфина СССР — тт. Китайгородский И. П., Митрофанов Е. Т.

**I. О мероприятиях  
по укреплению денежного обращения в стране**

1. Согласиться в основном с мерами по укреплению денежного обращения в стране, изложенными в докладе т. Войлукова. При подготовке предложений по этому вопросу учесть высказанные на Совете предложения.

**II. Об использовании в СССР опыта функционирования внутренних банков,  
выпуска акций и облигации в ОМ) и ФРГ.**

1. Принять к сведению сообщение т. Зотова о результатах поездок по изучению опыта банковской работы в СФРЮ и ФРГ.
2. Рекомендовать банкам СССР при подготовке предложений по аналогичным проблемам шире использовать опыт работы зарубежных банков.

**III. О состоянии расчетов в народном хозяйстве СССР**

1. Отметить, что в работе банков по организации и совершению расчетов, хотя и приведена определенная работа по их улучшению, тем не менее, все еще имеют место серьезные недостатки, что вызывает многочисленные жалобы объединений и предприятий.
2. Поручить комиссии: тт. Захарову (созыв), Ажигину, Заварихину, Лелеке, Соловову, Трушину подготовить проект совместных указаний учреждениям банков СССР «О мерах по улучшению работы в организации и совершении расчетов в народном хозяйстве».

Срок — 5 дней.

**IV. О порядке издания нормативных актов банками СССР**

Считать целесообразным отложить принятие окончательного решения по данному вопросу до утверждения Советом Министров СССР уставов Госбанка СССР и специализированных банков СССР.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 14  
Заседания Совета банков СССР  
от 13 июля 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали:

Члены Совета банков СССР — тт. Букато В. И., Бурков А. С., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Заместители председателей правлений банков СССР — тт. Захаров В.С., Каллаур Р.С., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Начальник подотдела Минфина СССР — т. Китайгородский И. П.

**I. Об исполнении кредитного плана Союза ССР за I полугодие 1988 г.**

1. Согласиться в основном с проектом записки в Совет Министров СССР «Об исполнении кредитного плана Союза ССР за I полугодие 1988 г.»
2. Поручить т. Захарову доработать проект с учетом замечаний спецбанков и состоявшегося обсуждения, имея в виду:  
— дать анализ факторов, влияющих на процесс сокращения кредитных вложений в народное хозяйство, в том числе перехода предприятий на полный хозяйственный расчет и самофинансирование, а также банковской реформы и Закона о государственном предприятии (объединении);

- показать, как банковская система в новых условиях овладевает управлением кредитом, какие явления в экономике страны снижают эффективность действия кредитного механизма, какие положительные процессы необходимо поощрять и развивать;
- отметить иждивенческую позицию отдельных министерств, ведомств, а также Советов Министров некоторых союзных республик;
- конкретизировать предложения в адрес министерств, ведомств, народнохозяйственных комплексов, вскрыть узкие места в использовании ими кредитных ресурсов и недостатки в работе по оздоровлению финансового положения подведомственных предприятий.

## **II. О процентной политике на 1989–1990 гг. и на XIII пятилетку**

1. Согласиться в основном с проектом предложений о процентной политике и перечнем процентных ставок по активным и пассивным операциям банков СССР.
  2. Поручить т. Захарову доработать проект с учетом замечаний и предложений, высказанных в ходе обсуждения представить на подпись документ в Комиссию по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма.
- Срок — 5 дней

## **III. О целесообразности создания международной школы банковских работников**

1. Считать постановку вопроса Промстройбанком СССР (т. Зотовым) заслуживающей внимания. Специализированным банкам СССР рассмотреть предложение Промстройбанка СССР об организации международной школы банковских работников социалистических стран с учетом постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 11 февраля 1988 г. №198, замечаний Госкомитета СССР по народному образованию от 25 мая 1988 г. и состоявшегося обмена мнениями и в месячный срок представить Совету банков СССР обоснованные предложения по данному вопросу...

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

## **Протокол № 15 Заседания Совета банков СССР от 15 августа 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали: члены Совета банков СССР: тт. Букато В.И., Бурцев А. С., Зотов М. С., Обозинцев А. А. заместители председателей правлений банков СССР — тт. Захаров В. С., Левчук И. В., Малинин В. Г., Салехов Р. А.

Инструктор ЦК КПСС — т. Медведев В. И.

Главный экономист экономического отдела Совмина СССР — т. Ключиков В. И.

Начальник подотдела Минфина СССР т. Китайгородский И. П.

Начальник Ленинградского городского управления Промстройбанка СССР т. Семенов В. Г.

Старший научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений т. Федоров Б. Г.

Секретарь парткома Госбанка СССР т. Гуськов Ф. Н.

## **I. О выполнении решения Совета Министров СССР от 27 июля 1988 г. (протокол № 36 пункт 3 р. I)**

1. Одобрить в основном проект указаний учреждениям банков СССР «О совершенствовании организации кредитования затрат по расширению производства непродовольственных товаров».
2. Поручить т. Левчуку И.В. в 10-дневный срок доработать проект с учетом состоявшегося обсуждения, замечаний и предложений специализированных банков и представить его на подпись.

## **II. Об использовании опыта работы зарубежных инновационных банков**

1. Отметить, что проблемы, поднятые в статье «Бесприоритетный вклад» (газета «Социалистическая индустрия» от 4 августа 1988 г.) о необходимости качественно новой системы финансирования внедренческого процесса и создании для этой цели сети инновационных банков, заслуживают внимания, глубокого изучения и внедрения.
2. Принять к сведению информацию т. Зотова о проведенной Промстройбанком СССР работе по открытию коммерческого инновационного банка в г. Ленинграде.
3. Рекомендовать банкам СССР тщательно рассмотреть вопросы, поднятые в статье т. Федорова, шире использовать опыт работы зарубежных банков при создании в нашей стране банковских учреждений нового типа.

## **III. Об организации кредитования и расчетов кооперативов**

1. Одобрить в основном вынесенный на обсуждение проект указаний учреждениям банков СССР об организации кредитования и расчетов кооперативов (кроме колхозов и потребительской кооперации), разработанных с учетом требований Закона СССР «О кооперации в СССР».
2. Поручить Госбанку СССР (т. Левчуку) в 10-дневный срок с участием представителей других банков СССР доработать указания с учетом состоявшегося обсуждения и представить на подпись.

## **IV. Об организации планирования, координации и информационного обеспечения**

1. Считать целесообразным дополнительно рассмотреть данный вопрос на заседании Совета. Поручить специализированным банкам СССР в двухнедельный срок представить свои замечания и предложения по указанному вопросу для выработки окончательной редакции документа.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

## **Протокол № 17 Заседания Совета банков СССР от 10 октября 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали: члены Совета банков СССР — тт. Букато В.И., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Заместители председателей правлений банков СССР — тт. Белоконов В. Д., Каллаур Р. С, Левчук И. В., Малинин В. Г., Соловов В. И.

Инструктор ЦК КПСС — т. Рябов А. И.

Начальник подотдела Минфина СССР — т. Китайгородский И. П.

Секретарь парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

Руководители управлений и отделов центрального аппарата Правления Госбанка СССР — тт. Ершова Э. К., Грязев Е. В., Застрожнева А. Т., Ларин А. П., Никонова И. В.

### **I. О ходе исполнения кредитного плана СССР во II полугодии 1988 г.**

1. Банкам СССР продолжить работу по осуществлению мер, обеспечивающих мобилизацию кредитных ресурсов и выполнение годового кредитного плана.
2. Считать целесообразным направить в IV квартале т.г. в необходимых случаях специалистов центрального аппарата банков СССР в республиканские банки для оказания им помощи в проведении необходимой работы по изысканию кредитных ресурсов для финансирования народного хозяйства.
3. Госбанку СССР подготовить проект письма об изменении процентных ставок за банковский кредит и рассмотреть его на очередном заседании Совета.

**II. О порядке контроля учреждениями банков СССР  
за соблюдением предприятиями (объединениями) и организациями  
производственных отраслей народного хозяйства  
нормативных соотношений между приростом средней заработной платы  
и приростом производительности труда**

1. Одобрить в принципе внесенный проект указаний учреждениям банков СССР по обсуждаемому вопросу, а также подготовленный для рассмотрения на Комиссии по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма проект решения «О мерах по обеспечению рационального расходования средств на оплату труда предприятиями (объединениями) и организациями производственных отраслей народного хозяйства».
2. Поручить т. Левчуку в двухдневный срок совместно со специализированными банками СССР доработать проекты документов с учетом состоявшегося обсуждения.
3. Рекомендовать банкам СССР информировать клиентуру об установлении начиная с 1989 г. контроля за соблюдением предприятиями поквартальных нормативных соотношений между приростом средней заработной платы и приростом производительности труда и порядке резервирования фондов заработной платы в случае нарушения этих нормативных соотношений по итогам работы за 1968 год.

**III. О порядке организации новых банков на территории СССР**

1. Одобрить в основном подготовленный проект указаний Госбанка СССР и Минфина СССР «О порядке организации новых банков на территории СССР».
2. Поручить т. Захарову доработать проект с зачетом замечаний специализированных банков и представить его на подпись.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 18  
Заседания Совета банков СССР  
от 25 ноября 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали члены Совета банков СССР — тт. Букато В. И., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Заместители председателей правлений банков СССР — тт. Белокоп В. Д., Геращенко В. В., Захаров В. С., Соловов В. И.

Руководители управлений и отделов центрального аппарата Госбанка СССР — тт. Ершова Э. К., Грязев Е. В., Загравкина Г. М., Коган М. Л., Ларин А. П., Хандруев А. А.

Секретарь парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

**I. О решении комиссии Политбюро ЦК КПСС  
по перестройке организационных структур  
центральных экономических органов, министерств и ведомств СССР**

1. Принять к сведению решение от 21 ноября 1988 г. Комиссии Политбюро ЦК КПСС по вопросу «О предложениях Совета Министров РСФСР по реорганизации банковской системы».
2. Согласиться с просьбой т. Букато рассмотреть вопрос об укреплении сети учреждений Жилсоцбанка СССР на местах после представления им соответствующих предложений.
3. Поручить комиссии — тт. Пекшеву (созыв), Величко с участием представителей специализированных банков СССР — тт. Глазкова, Дворецкой, Рыбаковой, Макае, Миренкова, Бекетова, Прохоровой, Малинина подготовить предложения по совершенствованию оплаты труда и премированию работников банков СССР и представить их на обсуждение Совета.

Срок — 10 дней

**II. Об исполнении сводного кредитного плана СССР за 9 месяцев 1988 г.  
и проекте кредитного плана СССР на 1989 г.**

1. Принять к сведению информацию т. Захарова об исполнении, сводного кредитного плана СССР за 9 месяцев 1988 г. и проекте кредитного плана на 1989 г. Банкам СССР осуществить меры по сокращению кредитной задолженности в соответствии с постановлением Совета Министров СССР «О сводном кредитном плане СССР на 1988 г.»
2. Поручить Госбанку СССР (т. Захарову) доработать проекты записок в Совет Министров СССР по обсуждаемым вопросам, а также проект постановления Совета министров СССР «О сводном кредитном плане СССР на 1989 г.», с учетом состоявшегося обмена мнениями. Специализированным банкам СССР в трехдневный срок представить свои замечания и предложения по указанному вопросу.
3. Проект сводного кредитного плана СССР на 1989 г. рассмотреть на очередном заседании Совета банков СССР 2 декабря 1988 г.

**III. О проекте Положения о республиканском,  
краевом, областном Совете банков**

1. Обметить, что специализированные банки СССР (тт. Зотов, Букато, Обозинцев) считают нецелесообразным принятие проекта Положения о советах банков на местах, имея в виду ограничиваться в работе советов указаниями, содержащимися в постановлении Совета Министров СССР от 6 октября 1987 г. «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР». Госбанк СССР, учитывая необходимость активизации деятельности советов и просьбы с мест, считает необходимым принять указанное Положение.
2. Просить специализированные банки представить до 15 декабря с.г. свои варианты Положения о советах банков на республиканском краевом и областном уровнях и рассмотреть их на заседании Совета банков СССР.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

**Протокол № 19  
Заседания Совета банков СССР  
от 12 декабря 1988 г.**

Председательствовал т. Гаретовский Н. В.

Присутствовали члены Совета банков СССР — тт. Букато В. И., Зотов М. С., Обозинцев А. А.

Заместители председателей банков СССР -

тт. Геращенко В. В., Захаров В. С., Каллаур Р. С., Куликов В. Н., Пекшев В. А., Соловов В. И., Хомацкий Ю. А.

Руководители подразделений центрального аппарата Госбанка СССР - тт. Величко Г. Р., Грязев Е. В., Дуброво И. Г., Ершова Э. К., Затравкина Г. М.

Начальник подотдела Министерства финансов СССР — т. Митрофанов Е. Т.

Секретарь парткома Госбанка СССР — т. Гуськов Ф. Н.

**I. О проекте сводного кредитного плана СССР на 1989 г.**

1. Согласиться в основном с представленным проектом плана. Поручить т. Захарову доработать его с учетом состоявшегося обмена мнениями и представить в Совет Министров СССР проект постановления Совета Министров СССР «О сводном кредитном плане СССР на 1989 г.» с запиской.
2. Специализированным банкам СССР в двухдневный срок представить замечания и дополнения по указанному вопросу для выработки окончательной редакции документов.

## **II. О проекте рекомендаций по премированию работников хозрасчетных учреждений банков СССР**

1. Принять в основном предложения по совершенствованию премирования работников учреждений банков СССР в условиях полного хозрасчета и самофинансирования.
2. Поручить тт. Хомацкому, Пекшеву, Величко совместно с представителями специализированных банков СССР в двухдневный срок доработать документ с учетом состоявшегося обмена мнениями и направить его на согласование в установленном порядке.

## **III. О создании Филиалов ГВЦ Госбанка СССР**

1. Принять к сведению состоявшийся обмен мнениями об обеспечении взаимодействия специализированных банков СССР с единой вычислительной системой, необходимости единства методологии и организации проектирования ИАСУ банковской системы, ускорении решения всех вопросов организации информационно-вычислительного обслуживания учреждений банков на местах, а также обслуживания центральных аппаратов специализированных банков СССР и их Российских республиканских банков.
2. Поручить тт. Пекшеву и Дуброву доработать с учетом состоявшегося обсуждения и достигнутых договоренностей проект соответствующего приказа банков СССР.

## **IV. О ходе подготовки к переводу специализированных банков на полный хозрасчет**

Поручить тт. Левчуку и Морсину в 10-дневный срок завершить разработку нормативных документов, необходимых для перевода банков СССР на полный хозрасчет, а также рассмотреть предложения специализированных банков по уточнению расчетов отчислений от прибыли для создания банками фондов экономического стимулирования

## **V. О коммерческих банках.**

Поручить т. Захарову дополнительно рассмотреть вопрос о совершенствовании порядка регистрации уставов и открытия счетов коммерческим, кооперативным и другим новым банковским учреждениям, а также об организации экономической работы с ними. При регистрации банков тщательно проверять экономическое обоснование необходимости создания таких банков. Установить строгий контроль за их деятельностью, за соблюдением банками Уставных требований и Правил регистрации.

Председатель Совета банков СССР  
Н. В. Гаретовский

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3519 и 3520



Правительственная

СХЕМА СТО СОРОК

ПЕРВОЕ НЕСМОТРИ НА ТО ЧТО ПРОШЛО ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ НАЧАЛА РАБОТЫ СПЕЦБАНКОВ НОВЫХ УСЛОВИЯХ БОЛЬШИЕ СУММЫ СРЕДСТВ НЕ ЗАЧИСЛЕНЫ СЧЕТА ПОЛУЧАТЕЛЕЙ И ЧИСЛЯТСЯ СЧЕТЕ НР 902 КВЧ СУММЫ ПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ ПО МФО ДО ВЫЯСНЕНИЯ КВЧ ТЧК ВТОРОЕ РЯД УЧРЕЖДЕНИЙ СПЕЦБАНКОВ ПРИНИМАЕТ РАСЧЕТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ИНКАССО НЕПРАВИЛЬНЫМ УКАЗАНИЕМ УЧРЕЖДЕНИЯ БАНКА ПЛАТЕЛЬЩИКА ТЧК ЭТО ВЕДЕТ ЗАДЕРЖКЕ РАСЧЕТОВ НАРОДНОМ ХОЗЯЙСТВЕ ЗПТ ВЫПЛАТЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ЗПТ СОВЕРШЕНИИ ДРУГИХ ПЛАТЕЖЕЙ ТЧК НЕМЕДЛЕННО РАССМОТРИТЕ СОВЕТЕ БАНКОВ ПРИЧИНЫ ТАКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ЗПТ ПРИМИТЕ МЕРЫ ЗАЧИСЛЕНИЮ СРЕДСТВ НАЗНАЧЕНИЕ ТЧК ПРОИНСТРУКТИРУЙТЕ АППАРАТ БАНКОВ ПОРЯДКЕ ПРИЕМА ОТ КЛИЕНТОВ ДОКУМЕНТОВ ЗПТ СОВЕРШЕНИЯ РАСЧЕТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ТЧК РЕСПУБЛИКАНСКИМ БАНКАМ ГОСБАНКА СОСТОЯНИЮ ДВАДЦАТЬ ВТОРОЕ ЯНВАРЯ СООБЩИТЬ ТЕЛЕГРАФОМ ОСТАТКИ СРЕДСТВ СЧЕТЕ НР 902 РАЗРЕЗЕ СПЕЦБАНКОВ

УЧБАНК 6-88

ГАРЕТОВСКИЙ

Председатель Правления Государственного  
банка СССР Н. В. Гаретовский  
14 января 1988 г

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3512

СХЕМА ТРИДЦАТЬ ПЯТЬ

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ

ПРЕДСЕДАТЕЛЯМ СОВЕТОВ БАНКОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЯМ РЕСПУБЛИКАНСКИХ СПЕЦБАНКОВ

Немедленно созовите Советы банков Дополнительно рассмотрите вопросы состояния расчетов Разберитесь причинах несвоевременной оплаты документов примите безотлагательные меры обеспечению своевременных расчетов Организуйте командировки сотрудников банков низовые учреждения где имеются задержки оформлением документов результаты рассмотрите Совете банков Оказывайте взаимную помощь работе Примите меры через предприятия организации немедленном сообщении номеров МФО адресов тем предприятиям которые допускают нарушения порядка оформления документов Обеспечьте неукоснительное соблюдение решения Совета банков СССР обработке операционного дня одном вычислительном центре

Всю указанную работу постоянно контролируйте вопросах требующих решения докладывайте принадлежности руководству спецбанков и Госбанка СССР

Ответственность организацию этой работы возлагается Председателя Совета банков руководителей спецбанков Решение Совета обязательно для всех исполнении доложите Совету банков СССР до 10 февраля

16-88

Гаретовский  
Зотов  
Обозинцев  
Букато

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3512

МОСКВА

КАЛИНИН / ПРАВЛЕНИЕ ГОСБАНКА БЕЗДОЛЬНОМУ=

СООБЩАЕМ СОДЕРЖАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕШЕНИЯ

КОМИССИИ ПОЛИТБЮРО ЦК КПСС И РЕШЕНИЯ СОВЕТА БАНКОВ СССР

ОТ 17 ФЕВРАЛЯ 1988 Г ОДОБРЕННЫХ СОВЕТОМ БАНКОВ СССР ОТ 27 ФЕВРАЛЯ 1988 Г.

1 СОЗДАННАЯ СЕТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКОВ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИВЕДЕНА В СООТВЕТСТВИЕ С ПРИНЯТЫМИ РЕШЕНИЯМИ О ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОЙ СЕТИ. ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМО СТРОГО РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР ОТ 6 ОКТЯБРЯ 1987 Г НР 1118.

НЕ ДОПУСКАЕТСЯ НАЛИЧИЯ В НИЗОВОМ ЗВЕНЕ ПАРАЛЛЕЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩИХ ДУБЛИРУЮЩИХ РАБОТУ УЧРЕЖДЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ.

НЕОБХОДИМО ИСХОДИТЬ ИЗ ТОГО ЧТО В ГОРОДСКИХ И СЕЛЬСКИХ РАЙОНАХ И ГОРОДАХ ОБЛАСТНОГО И РЕСПУБЛИКАНСКОГО ПОДЧИНЕНИЯ БЕЗ РАЙОННОГО ДЕЛЕНИЯ ОБРАЗУЕТСЯ ОТДЕЛЕНИЕ ОДНОГО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО БАНКА (КРОМЕ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА СССР) В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПРЕОБЛАДАЮЩЕГО ОТРАСЛЕВОГО ПРОФИЛЯ РАЙОНА ИЛИ ГОРОДА. НА ЭТО ОТДЕЛЕНИЕ ВОЗЛАГАЕТСЯ КОМПЛЕКСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ВСЕХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ РАСПОЛОЖЕННЫХ НА ДАННОЙ ТЕРРИТОРИИ НЕЗАВИСИМО ОТ ИХ ВЕДОМСТВЕННОЙ ПОДЧИНЕННОСТИ.

ПЕРЕДАЧА АКТИВОВ ПАССИВОВ ИМУЩЕСТВА ЛИМИТОВ ПО ТРУДУ КЛИЕНТУРЫ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОИЗВЕДЕНА ПОСНОСТЬЮ ПРИНИМАЮЩЕМУ ОТДЕЛЕНИЮ ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УЧРЕЖДЕНИЯ ДОЛЖНЫ ОБСЛУЖИВАТЬСЯ СООТВЕТСТВУЮЩИМ ОТДЕЛЕНИЕМ БАНКА КАК ЭТО ПРЕДУСМОТРЕНО ПОСТАНОВЛЕНИЕМ СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР ОТ 6 ОКТЯБРЯ 1987 Г НР 1118.

ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ОТРАСЛЕВОГО ПРОФИЛЯ РАЙОНА ГОРОДА ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННЫЕ ОРГАНОВ ГОСКОМСТАТА СССР ЗА 1987 ГОД.

В ПРОМЫШЛЕННОСТИ — ОБЪЕМ ПРОДУКЦИИ

В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ — ОБЪЕМ ПРОИЗВЕДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

В СТРОИТЕЛЬСТВЕ – ОБЪЕМ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ

В ТРАНСПОРТЕ СВЯЗИ — ОБЪЕМ РЕАЛИЗОВАННЫХ УСЛУГ

В ТОРГОВЛЕ СНАБЖЕНИИ СБЫТЕ ЗАГОТОВКАХ — ОБЪЕМ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

В БЫТОВОМ ОБСЛУЖИВАНИИ - ОБЪЕМ УСЛУГ РЕАЛИЗОВАННЫХ

ПО БЮДЖЕТНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И УЧРЕЖДЕНИЯМ — ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПО СМЕТАМ НА СОДЕРЖАНИЕ.

СУММА ОБЪЕМОВ ВЫШЕУКАЗАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОВОКУПНОГО ПРОДУКТА С РАЗБИВКОЙ ПО КЛИЕНТАМ КАЖДОГО ИЗ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ ПОЗВОЛИТ ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕОБЛАДАЮЩИЙ ПРОФИЛЬ ХОЗЯЙСТВА РАЙОНА ГОРОДА И СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ УЧРЕЖДЕНИЕ БАНКА ПО СОГЛАСОВАНИЮ С МЕСТНЫМИ СОВЕТСКИМИ И ПАРТИЙНЫМИ ОРГАНАМИ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ И ДРУГИЕ ПОДХОДЫ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОФИЛЯ РЕГИОНА.

НЕОБХОДИМО ТАКЖЕ РАССМОТРЕТЬ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ И ОБЛАСТНЫХ УПРАВЛЕНИЙ БАНКОВ НА ПРЕДМЕТ ВОЗМОЖНОГО УПРАЗДНЕНИЯ УКАЗАННЫХ УПРАВЛЕНИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИХ АППАРАТА И ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ НИЗОВОГО ЗВЕНА – ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ.

ПРИНИМАЮЩЕЕ ОТДЕЛЕНИЕ БАНКА ДОЛЖНО БЫТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНО КАССОВЫМ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ КОМПЛЕКСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТА, НАИБОЛЕЕ РАЦИОНАЛЬНЫЙ СПОСОБ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ С ВЦ.



ПРИ СЛИЯНИИ ОТДЕЛЕНИЙ УЧЕТНЫЙ АППАРАТ, ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ КЛИЕНТОВ И КАССА ДОЛЖНЫ БЫТЬ РАЗМЕЩЕНЫ В ОДНОМ ЗДАНИИ.

ДОЛЖНО БЫТЬ ОБЕСПЕЧЕНО НЕУКОСНИТЕЛЬНОЕ СОБЛЮДЕНИЕ РЕШЕНИЯ СОВЕТА БАНКОВ ОБ ОБРАБОТКЕ ОПЕРАЦИОННОГО ДНЯ В ОДНОМ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОМ ЦЕНТРЕ В ЦЕЛЯХ НЕДОПУЩЕНИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМА ДОКУМЕНТООБОРОТА.

НЕОБХОДИМО ИЗВЕСТИТЬ ОТДЕЛЕНИЕ СВЯЗИ, ЧТОБЫ ВСЯ КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ И ДОКУМЕНТЫ, ИДУЩИЕ НА ЛИКВИДИРОВАНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ, ПЕРЕДАВАЛИСЬ ПРИНЯВШЕМУ ДЕЛА ОТДЕЛЕНИЮ БАНКА.

РАБОТА ПО УПОРЯДОЧЕНИЮ СЕТИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАКОНЧЕНА ДО 15 МАРТА 1988 Г.

В МЕСТАХ ГДЕ СЕТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ РЕШЕНИЙ ЦК КПСС И СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР, ОНА ПЕРЕСМОТРУ НЕ ПОДЛЕЖИТ.

2. ПЕРЕДАЧУ ЛИКВИДИРУЕМЫХ ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ПРОИЗВОДИТЬ ПОСТЕПЕННО, ПО МЕРЕ ПОДГОТОВКИ ДЕЛ К ПЕРЕДАЧЕ, НО С СОБЛЮДЕНИЕМ УСТАНОВЛЕННОГО СРОКА (НЕ ПОЗДНЕЕ КОНЦА МАРТА ТЕКУЩЕГО ГОДА). ПЕРЕДАЧА АКТИВОВ И ПАССИВОВ ОФОРМЛЯЕТСЯ В ПОРЯДКЕ, УСТАНОВЛЕННОМ ПИСЬМОМ ГОСБАНКА СССР И ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ОТ 29 ОКТЯБРЯ 1987 Г. НР 171-87/6 «О ПОРЯДКЕ ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ, ПАССИВОВ, ЦЕННОСТЕЙ И ДОКУМЕНТОВ В СВЯЗИ С РЕОРГАНИЗАЦИЕЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ СССР»

ПРИ СЛИЯНИИ ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ НОМЕРА СЧЕТОВ КЛИЕНТОВ ДОЛЖНЫ КАК ПРАВИЛО ОСТАВАТЬСЯ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ. МЕНЯТЬСЯ МОЖЕТ ТОЛЬКО КОНТРОЛЬНЫЙ КЛЮЧ В НОМЕРЕ СЧЕТА.

ПОСЛЕ ТОГО КАК БУДЕТ ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ О СЛИЯНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ

БАНКОВ ПРИНИМАЮЩЕЕ ОТДЕЛЕНИЕ БАНКА ДОЛЖНО НЕМЕДЛЕННО СООБЩИТЬ ВСЕМ СВОИМ КЛИЕНТАМ В КАКОМ ОТДЕЛЕНИИ БАНКА С КАКОГО ЧИСЛА ОНИ БУДУТ ОБСЛУЖИВАТЬСЯ НОВЫЙ НОМЕР ПО МФО ПРИНИМАЮЩЕГО ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА И УТОЧНЕННЫЙ НОМЕР СЧЕТА.

УЧРЕЖДЕНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВ ДОЛЖНЫ УСТАНОВИТЬ КОНТРОЛЬ ЗА СВОЕВРЕМЕННЫМ СООБЩЕНИЕМ КЛИЕНТАМИ СВОИМ ПОСТАВЩИКАМ НОВЫХ БАНКОВСКИХ РЕКВИЗИТОВ

ЛИКВИДАЦИЯ ПАРАЛЛЕЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОГРАММЫ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ НА ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРАХ В НУМЕРАЦИЮ СЧЕТОВ КЛИЕНТОВ НОМЕРОВ ПО МФО ПЕРЕДАЧА АКТИВОВ ПАССИВОВ ВСЕГО ИМУЩЕСТВА И ЦЕННОСТЕЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОИЗВЕДЕНА В МАРТЕ 1988 Г. В ПРОВЕДЕНИИ УКАЗАННЫХ МЕР ДОЛЖНЫ УЧАСТВОВАТЬ ПРИНИМАЮЩИЕ ЛИКВИДИРУЕМЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ И ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТРЫ. ДО СЛИЯНИЯ ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ ОНИ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ В ОБЫЧНОМ ПОРЯДКЕ

3. ПРИ СЛИЯНИИ ОТДЕЛЕНИЙ УТОЧНЕНИИ ШТАТОВ ОБЛАСТНЫХ УПРАВЛЕНИЙ БАНКОВ НЕОБХОДИМО УКРЕПИТЬ ГДЕ ЭТО НЕОБХОДИМО УЧЕТНЫЙ АППАРАТ ОТДЕЛЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЙ БАНКОВ.

4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ О ЛИКВИДАЦИИ ПАРАЛЛЕЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ ПОДГОТАВЛИВАЮТ ОБЛАСТНЫЕ (КРАЕВЫЕ) РЕСПУБЛИКАНСКИЕ СОВЕТЫ БАНКОВ ПО СОГЛАСОВАНИЮ С МЕСТНЫМИ ПАРТИЙНЫМИ И СОВЕТСКИМИ ОРГАНИАМИ И ВНОСЯТ ИХ НА РАССМОТРЕНИЕ РЕСПУБЛИКАНСКИХ СОВЕТОВ. ПРИКАЗ О ЛИКВИДАЦИИ ОТДЕЛЕНИЙ С УКАЗАНИЕМ ПРИНИМАЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЙ ЛИКВИДИРОВАННЫХ И ОСТАВШИХСЯ НОМЕРОВ ПО МФО ИЗДАЮТ СОВМЕСТНО СООТВЕТСТВУЮЩИЕ БАНКИ СССР. КОПИИ ПРИКАЗОВ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ БАНКИ СССР ПЕРЕДАЮТ ГОСБАНКУ СССР НЕ ПОЗДНЕЕ 15 МАРТА 1988 Г. ДЛЯ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СПИСОК ПО МФО

5. ПРИ ОБРАЗОВАНИИ ПУНКТОВ УПОЛНОМОЧЕННЫХ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ НЕОБХОДИМО

ИСХОДИТЬ ИЗ ТОГО ЧТОБЫ АППАРАТ УПОЛНОМОЧЕННЫХ БЫЛ ЗАГРУЖЕН КРЕДИТНОЙ И ИНЖЕНЕРНОЙ РАБОТОЙ НА УРОВНЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛЕНИЙ ПРИ КОТОРЫХ ОНИ ОБРАЗОВАНЫ.

ЕСЛИ ПУНКТ УПОЛНОМОЧЕННОГО ИМЕЕТ НАГРУЗКУ НИЖЕ ТО ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ ЭТОГО БАНКА ДОЛЖНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ ОТДЕЛЕНИЕМ НА КОРРЕСПОНДЕНТСКИХ НАЧАЛАХ С ПЕРЕДАЧЕЙ ЕМУ ШТАТА УПОЛНОМОЧЕННОГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПОЛНОМОЧЕННЫХ ДОЛЖНА БЫТЬ УПОРЯДОЧЕНА. НЕ СЛЕДУЕТ ДОПУСКАТЬ СОЗДАНИЯ ПРИ ОДНОМ ОТДЕЛЕНИИ ДОЛЖНОСТЕЙ УПОЛНОМОЧЕННЫХ ДВУХ И БОЛЕЕ БАНКОВ.

ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ КАКОГО БАНКА ДОЛЖЕН БЫТЬ УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ИСХОДИТЬ ТАКЖЕ ИЗ ОТРАСЛЕВОГО ПРОФИЛЯ ХОЗЯЙСТВА.

ЕСЛИ ПО НАГРУЗКЕ ПУНКТ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПОЛУЧАЕТСЯ МЕНЕЕ 2-Х ЧЕЛОВЕК ОН НЕ СОЗДАЕТСЯ А ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА КОРРЕСПОНДЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЯХ.

6. ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИНЯТЫ НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ К УСИЛЕННО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ОТДЕЛЕНИЯХ И УПРАВЛЕНИЯХ БАНКОВ, БЫСТРЕЙШЕМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ С ХОЗОРГАНАМИ УСИЛЕНИЮ ВНИМАНИЯ ВОПРОСАМ ДЕНЕЖНОГО ОБРАЩЕНИЯМ ПРОВОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПОРЯДОЧЕНИЮ СЕТИ БАНКОВ ДОЛЖНЫ ПРИВЕСТИ К ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ РАБОТЫ ПО КРЕДИТОВАНИЮ, ФИНАНСИРОВАНИЮ КОНТРОЛЮ ЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЪЕДИНЕНИИ И ПРЕДПРИЯТИЙ. ОТНОШЕНИЯ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОБЪЕДИНЕНИЯМИ ДОЛЖНЫ СТРОИТЬСЯ В СТРОГОМ СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ РАДИКАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛОЖЕНИЯМИ ЗАКОНА СССР О ГОСУДАРСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (ОБЪЕДИНЕНИИ).

7. СОВЕТАМ БАНКОВ РЕСПУБЛИК, КРАЕВ, ОБЛАСТЕЙ НЕОБХОДИМО НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МЕРЫ ПО ПЕРЕПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ РАБОТЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ, ШИРЕ ПРАКТИКОВАТЬ СТАЖИРОВКУ РАБОТНИКОВ, ОСОБЕННО УЧЕТНОГО АППАРАТА, В УЧРЕЖДЕНИЯХ БАНКОВ, ГДЕ ЭТА РАБОТА ПОСТАВЛЕНА НА ДОЛЖНОМ УРОВНЕ.

8. ПРИ ЛИКВИДАЦИИ ОТДЕЛЕНИЙ, УПРАЗДНЕНИИ УПРАВЛЕНИЙ ИЛИ УТОЧНЕНИИ ШТАТА УПРАВЛЕНИЙ БАНКОВ НЕОБХОДИМО ПРИНЯТЬ МЕРЫ К ТРУДОУСТРОЙСТВУ ВЫСВОБОЖДАЮЩИХСЯ РАБОТНИКОВ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ (ПОСТАНОВЛЕНИЕ ЦК КПСС, СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР, ВЦСПС ОТ 22 ДЕКАБРЯ 1987 ГОДА НР 1457).

ОЗНАКОМЬТЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СПЕЦБАНКОВ, ОРГАНИЗУЙТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ В УСТАНОВЛЕННЫЕ СРОКИ=01-002 О.Н. ТАРАСОВ

3 марта 1988 г.

## Реакция на реформу

*Автор-составитель посчитал, что нельзя вносить исправления в орфографию и синтаксис представленных здесь эмоциональных документов. К тому же они характеризуют очень разный уровень банковских работников того времени.*

**Уважаемая редакция!**

... мне и многим моим коллегам, проверенная реорганизация не выглядит хорошо продуманной и носит характер поспешности.

Опыт братских стран (в частности, Венгрии) был использован лишь урывочно. Создание там нескольких самостоятельных банков предусматривало и ликвидацию закреплённости хозяйственных организаций за обслуживающими их учреждениями банка, что по-настоящему стимулирует повышение эффективности банковской работы. У нас же такая закреплённость усилилась — предприятия определенных отраслей народного хозяйства могут обслуживаться только в учреждениях отраслевого банка (имеются исключения, но они — лишь исключения)...

Работая в горуправлении Госбанка, знаю, что многие предприятия обращаются с просьбой о переводе их на обслуживание из одного отраслевого банка в другой. Причины? Неподготовленность к работе с новой клиентурой (предприятиями отраслей промышленности) работников этой системы банков. И это не их вина. Очевидно, в подготовительный период, должна была быть проведена соответствующая учебная работа.

Конечно, сделано многое для укрепления связей между банками, и хозяйствами. Учреждениям банка на местах предоставлены многие права, устранена излишняя регламентация их работы, отменен ряд инструкций, вопросы планирования и выдачи кредитов решаются на местах на основе договоров с предприятиями. Упущен сам механизм кредитования. Но разве для этого было необходимо деление банков по отраслевому принципу? Тогда для чего? И мы, и работники предприятий этого понять пока не можем...

Параллельно должна быть усилено материальное стимулирование. Тем более, что заработная плата экономистов банка по непонятным причинам намного ниже, чем у их коллег на предприятиях, которых работники банка очень часто консультируют по многим вопросам. Это обусловило высокую текучесть кадров (как правило уходят высококвалифицированные работники) и превращение трудовых коллективов банков из «смешанных» в женские — на 115–120 руб. семью содержать крайне тяжело...

Старший экономист отдела координации  
деятельности специализированных банков  
Киевского городского управления Госбанка СССР  
А. А. Грецов  
4.02.88 г.

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 2540

### Поговорим о банках

В стране много лет функционировало 2-а банка: Государственный и Строительный банк с четко разделенными функциями, да и по названию можно было понять их деятельность. За многие годы сложилось определенные традиции, выработаны были формы обслуживания, создались хорошие, опытные и знающие свое дело кадры.

Сосредоточение целевых кредитов давало возможность своевременному маневрированию ими в зависимости от потребности, а это в конечном счете влияло на оборачиваемость оборотных средств. Распределение клиентуры в банках по территориальному расположению внутри города сокращало ненужные переезды и экономию времени. Сосредоточение всех вопросов по обслуживанию в одном- Госбанке сокращало необходимость разъездов по выяснению возникших вопросов...

Это видно из постоянных сбоев в настоящее время в работе банка, несвоевременности оформления документов, резком замедлении оборачиваемости средств, задержкой поступления. Не только банки, но и клиентура так же совершенно не была подготовлена к переходу, не сообщались заблаговременно новые реквизиты и пошли потоки писем во все концы с запросами и ответами — «где, Вы теперь?» Позднее появление (в январе месяце) правил кредитования материальных запасов (№1 от 30 октября 1987 года, вызывает так же недоумение. Невозможно было своевременно ознакомиться, разобраться с новыми правилами кредитования. Вроде и не отменена инструкция №2, но появилась новая, от 30 сентября 1987 года №2 — частично копируя старую, частично введены новые данные.

А не лучше ли было бы, издать инструкцию только по тем пунктам, где внесены изменения и не повторяться. Приходится каждый пункт искать в двух инструкциях и сравнивать, что же изменилось?

С переходом в новые банки изменили номера расчетных счетов, и это понять невозможно, так как сделана была в основном простая перетасовка счетов между клиентами, вызывая дополнительную путаницу в запоминаниях новых счетов. Все эти изменения потребуют массу заготовленных именных документов с реквизитами анулировать, готовить новые фирменные бланки.

А такой момент, как оформление чека на получение наличных в одном банке, а получение их в другом, сколько попусту тратится рабочего времени на переезды, кроме того раньше передав чек на оформление можно было заниматься решением других вопросов пока не вызовет касса. Сейчас приходится оформлять чек в Облуправлении Промстройбанка, собирать подписи, регистрировать чек и бежать с ним в Жилсоцбанк, бросив все остальные дела так как график уже подходит. А там можно просидеть под кассой и получить отказ или неполную сумму и. вновь бежать в Промстройбанк переписывать чек, вновь пройти всю процедуру и в Жилсоцбанк за наличными. А полное неполучение наличных денег не останавливает Промстройбанк от немедленного списания с нашего счета неполученной суммы. А оформить кредит населению нужно еще сбежать в Сбербанк и все успеть до обеда, в положенный график...

Начальник Финотдела Производственного объединения  
Хрсонский Комбайновый завод им. Г. И. Петровского  
А. М. Конрад

**Производственное объединение  
«УРАЛМАШ»**

От 04.03.88 № 228-07

Заместителю Председателя  
Совета Министров СССР  
тов. Силаеву И. С.

**О расчетных и кредитных взаимоотношениях  
в новых условиях хозяйствования.**

Реорганизация банковской системы на втором году работы объединения в условиях самофинансирования привела к тому, что объединение не получает своевременно денежные средства за отгруженную продукцию (за январь 10 млн. руб., за февраль 7 млн. руб.). Таким образом, за 2 месяца не выполнен план реализации. Огромные суммы денежных средств «гуляют» между спецбанками не попадая на счета предприятий. Резко ухудшилась ритмичность поступления выручки. Платежи за отгруженную продукцию после 12 числа месяца поступают на счёт объединения в первую пятидневку следующего месяца. Пробег документов увеличился с 15 дней до 25 дней. Инструкция Госбанка №2 п.38 освободила банки от телеграфных платежей и последние все платежи независимо от просьб поставщика перечисляют почтой... Необходимо вернуться к обязательному телеграфному переводу платежей при пробеге свыше 3 дней и суммы свыше 10 т. р., а все остальные платежи производить по просьбе поставщика согласно п.38.

Усугубляет положение и то, что спецбанки обслуживает вычислительный центр, подчиненный Госбанку. Госбанк не отвечая ни за один показатель работы в условиях самофинансирования, ослабил работу по контролю за своевременностью расчетов и зачислением выручки на счета предприятий. Суммы по счетам принятым к оплате спецбанками задерживаются зачислением, как правило, на 2–3 дня, а есть случаи и до месяца (семь документов, принятых банком 22.01.88. проведены по выписке 23.02.88)

Очень удивляет, что прежде всего из уст руководителей Госбанка исходит заявление о том, «что кому нужна ваша реализация, нет такого показателя». Все это подрывает настрой коллектива на ежемесячное выполнение плана реализации, а соответственно нарушается вся цепочка финансовых показателей и взаимоотношений.

Самая большая беда как раз и состоит в том, что вместо того чтобы делать дело и решать вопросы комплексно из года в год «гоняемся» за разными показателями

С 01.01.88 г. резко ограничены кредитные ресурсы, это можно понять, когда они направлялись на покрытие плохой работы предприятий. В объединении же не кредитуются вовлечение материальных ценностей в незавершенное производство, то есть в изготовление продукции пусковых объектов страны, для топливно-энергетического комплекса, продукции по созданию, освоению и внедрению принципиально новых видов техники, соответствующих мировому уровню. Такой продукции у объединения согласно Инструкции № 1 от 30.10.87. не принято к кредитованию на 20 млн. руб.

Не решен вопрос выдачи кредита сверх предельной суммы лимита кредитования на внутримесячные даты. Такое превышение по максимуму в январе-феврале т. г. составило 26 млн. рублей.

Промстройбанком не выделены кредитиве ресурсы по долгосрочному кредиту на расширение и реконструкцию головного завода объединения в сумме 30,8 млн.руб. согласно разъяснения Госплана СССР, Госбанка СССР от 12.02.88. № СА-4Д/24-88.

Все эти вопросы требуют срочного решения, т.к. усугубляют финансовое положение объединения на втором году работы в условиях самофинансирования и полного хозрасчёта.

Прошу Вашего содействия в решении этих вопросов.

Генеральный директор  
И. И. Строганов

#### Телевизионная передача: «Прожектор перестройки»

Перестройка, может быть и хорошее дело, но ее превращает черт знает во что. Вот был у нас Государственный банк во все времена. Стоял на страже платежного, денежного оборота, а сейчас превратился в пасынка на побегушках, особенно в настоящее время. Было у нас в Томске 6 банков, сейчас у нас 15 банков. Да такая неразбериха, что ума не приложишь, как дальше работать. Госбанки имели свои кладовые, теперь банки расположены в помещениях, где нет ничего. Чтобы получить деньги, кассиры теперь тратят время по 4 часа, только потому что документы сдаем в один банк, чеки везем в другой банк, заявки даем за два дня до получения денег. А сами банки где есть хранилище развозят деньги по банкам не имеющих хранилище. Это до поры до времени. У нас еще нет бдительности, нет ответственности за сохранность денег, у нас еще много таких людей, которые занимаются грабежом. Когда-нибудь и нас постигнет беда. А какая охрана сопровождает кассиров! Это только можно посмотреть на эту охрану и пальцем толкни, или покажи детский пистолет, так он залезет под сиденье автобуса, без оружия, какой-нибудь инвалид. Просто становится страшно, к чему может все это привести. Да и банки сами развозят деньги, тоже небезопасно.

А как изменилось поступления денег по оплате за отгруженную продукцию. Пример по Заводу резиновой обуви. Мы ведем расчеты, за обувь с Томской базой Рособувьторга. Находимся в разных банках в расстоянии 5 км, а чтобы получить платеж за продукцию приходится ждать 5 дней.

Например: документы сдали в наш Октябрьский ПСБ 5/II-88 г. платеж, получили 10/II-88 г., сдали 10/II-88 г., получили 15/II-88 г., сдали 11/II-88г., получили 17/II-88 г., сдали 15/II-88 г., получили 19/II-88 г., сдали 31/III-88 г. получили 5/IV-88 г., как можно планировать поступления реализации? Раньше получали платежи на второй день с других банков, в конце месяца даже в это же день. И как стало в плохо ждать деньги из других городов. Раньше получали с таких городов как Баку, Владивосток в три дня сейчас от 10 до 12 дней. Примеры:

	сдали в банк	получили из другого банка
Андижан	16/II	25/II -88 г.
Чита	12/IV	25/IV -88 г.
Барнул	12/IV	22/IV-88 г.
Тюмень	14/IV	26/IV -88 г.
Иркутск	29/IV	10/V -88 г.
Красноярск	29/IV	7/V-88

Вот это действительно перестройка, в худшую сторону. Боролись за сокращения докумен-тооборота, а пришли к. его удлинению.

Завод резиновой обуви, финансовый отдел,  
экономист по финоперациям  
Маркова З. В.  
2.4.88

### Уважаемые товарищи!

Мы работаем в Операционном управлении Жилсоцбанка г. Саратова. Мы полностью согласны с положением Постановления о необходимости перестройки деятельности банковской системы, но категорически против того, что в действительности произошло...

Это касается, прежде всего, вопросов денежного обращения. Если раньше отдел, занимающийся вопросами денежного обращения, всю переписку, связанную с вопросами планирования, фактического выполнения и контроля денежного обращения вел только с отделом денежно обращения Областной конторы Госбанка, то теперь вся эта переписка должна осуществляться с двумя отделами денежного обращения двух вышестоящих организаций: Областного управления Госбанка и Областного управления Жилсоцбанка. А результат таков, что все расчеты по денежному обращению и объемы переписки с вышестоящими звеньями удвоились, а экономистов, занимающихся вопросами денежного обращения при формировании Операционного управления Жилсоцбанка не предусмотрено вообще.

Ненормальное положение сложилось и по кассовой работе. Эмиссия денег находится в ведении Областного управления Госбанка, а касса и ее работа - Областного управления Жилсоцбанка. Иными словами, сейчас у кассы стало два «хозяина» вместо одного ранее, а лучше от этого не стало. Отдел кассовых операций Госбанка .не решает многих вопросов, так как касса относится к Жилсоцбанку, аналогичный отдел Жилсоцбанка не может их решать, так как не все вопросы находятся в его ведении...

Как мы уже отмечали, продолжают иметь место факты мелочной опеки хозорганов, подмены оперативного решения возникающих вопросов перепиской и сбором незаконной информации. Доводимые задания Областного управления не предусмотрены статотчетами хозорганов, что противоречит директивным указаниям Правления Госбанка СССР от 2/III-88 г. №35-83. Для подтверждения фактов приведем один пример. Нашему управлению доведено задание проанализировать своевременность заселения сдаваемых жилых домов. Какова, роль банка в этом вопросе? В функции банка не входит контроль за заселением жилых домов...

Хотим коснуться еще одного очень большого для нас вопроса.. Надлежащее, выполнение функций банка в условиях перестройки возможно только при наличии опытных- высококвалифицированных специалистов. Познать все тонкости банковской работы невозможно за три года — срока, необходимого для отработки молодых специалистов л осле окончания вуза. А в банке люди держатся в основном три года, а затем переходят на работу в другие сферы народного хозяйства. Почему стало возможно такое положение и текучесть кадров? Средняя зарплата экономиста — 120–130 рублей, что намного ниже окла-

дов аналогичных специальностей в других отраслях. А требования к знаниям и ответственность за принимаемые решения намного выше...

С 1/VII-88г. ожидается перевод системы банка, на хозяйственный расчет и у нас возникает сомнение, сможем ли мы эффективно работать в новых условиях самофинансирования при существующем у нас старом стили работы.

Таких и подобным им вопросов накопилось у нас очень много. В таких условиях нам очень трудно работать. Мы не знаем, как бороться с таким положением дел. Хотелось бы знать мнение «Прожектора перестройки».

Коллектив кредитных отделов  
Операционного управления Жилсоцбанка  
14 апреля 1988 г.

В редакцию газеты «Экономическая газета»

... работа покупателей и поставщиков по уточнению адресов и наименований обслуживающих их банков затянулась до марта месяца 1988 года. Это привело к задержке расчётов. По этой причине только Надвоицкий алюминиевый завод получал средства за отгруженную в январе продукцию в течение 2-х месяцев на сумму около 800 тыс.рублей, что составляет 14 процентов от месячной реализации. По этой же причине завод был вынужден просить кредит на выплату заработной платы...

В сложнейших условиях от этой перестройки оказались отделения банков, занимающиеся обслуживанием предприятий по поручениям других спецбанков. Так при численности кредитного и учётно-операционного отделов отделений Госбанка и Стройбанка в количестве 21 специалиста, отделению Промстройбанка в г. Сегеже доведена численность в количестве 19 человек при сохранении всех объёмов. А в решении отдельных вопросов реорганизации банков проявлялся формальный подход, как это было при введении должности уполномоченного Госбанка при нашем отделении Промстройбанка.

Специалисты банка ожидали, что перестройка банковской системы кардинально изменит не только организационную структуру, не и организацию всей работы. На деле это привело к сложной системе взаимосвязей и отношений между банками. По существу отделения превратились в «универсальные банки», обслуживающие наряду со своей клиентурой клиентуру других специализированных банков. А это значит, учёт кредитных и расчётных операций осуществляется отдельно в разрезе спецбанков. Месячная, квартальная и годовая отчётность составляется также отдельно и высылается каждому республиканскому управлению спецбанка. Дополнительно к этому часть отчётности высылается отделу координации управления Госбанка. Аналогично составляются и высылаются отчёты по денежному обращению. Каждый банк требует представления различной информации и отчётов, зачастую непредусмотренных Правилами Госбанка СССР от 18 декабря 1987 г. №5 «Организации статистической отчётности в банках СССР». По форме отделениям предоставлено право самостоятельно решать все вопросы, а по существу как и прежде централизм в планировании и никакой самостоятельности. Отсюда вновь дублирование проверок на предприятиях...



Плохо решаются вопросы автоматизации банковской информации. Имеющийся парк вычислительной техники не только устарел морально, но и полностью самортизировался. Производительность труда находится на крайне низком уровне. И если в бухгалтерии есть какое-то подобие автоматизации (бухгалтерские автоматы класса «Аскота»), то в кредитном отделе и в кассе пересчёта, за исключением микрокалькуляторов и прессов для вязки денег, ничего нет. Без внедрения компьютерной техники говорить о дальнейшем совершенствовании банковской работы просто нереально. Учитывая, что предприятия района уже внедряют АСУПТ и компьютеры для управленческого аппарата. А для работников отделений банков решение этой проблемы отодвигается на неопределённое ближайшее время...

Плохо продуманы вопросы планирования и использования кредитных ресурсов. Так отделение получает лимит кредитных ресурсов от 4 управлений спецбанков. Контроль за его использованием внутри отделения осуществляется отдельно по отраслевым банкам, аналогично учёт и отчётность. В то же время для нас это разделение чисто символическое, т.к. приходится работать с предприятиями независимо от отраслевой принадлежности, а вот проценты за кредит перечисляем управлениям спецбанков. Было бы разумно и правильно уплачивать соответствующую плату за кредитные ресурсы, а разницу от полученных процентов за кредит с предприятий оставлять в распоряжении отделения спецбанка...

Управляющий отделением Промстройбанка СССР  
в г. Сегеже Карельской АССР:  
20 мая 1968 года.  
В. В. Сивогонь

### **Что за перестройкой банковской системы?**

Поскольку созданы управления банков появилась необходимость загрузить их работой и наверное в этих целях во всех управлениях созданы индетичны отделы. Например в области в Госбанке был один отдел денежного обращения со штатом 6 человек, стало 4 отдела со штатом 19 человек или было 2 планово-экономических отдела стало 4 со штатной численностью превышающей первоначальную более чем в 2 раза. Такое же положение и с отделом кадров ревизионным отделом и т. д...

Еще в апреле месяце в Усть-Камчатске действовало 4 самостоятельных подразделения, это отделение Агропромбанка, пункт уполномоченного Промстройбанка, участок инкассации и уполномоченный Госбанка. Учетно-операционное обслуживание клиентов осуществляет отделение Агропромбанка. Возникает вопрос кто же породил столь множественную систему банков на уровне райцентра? За ответом далеко ходить не надо. Коль скоро создано управление возникает законная необходимость кем-то управлять. По такому принципу действовало и управление Промстройбанка, которое создало в области 2 подчиненных подразделения одно отделение банка в г. Елизово и пункт в Усть-Камчатске в составе 2 человека. В апреле создан совместный приказ об изменении сети учреждений спецбанков на территории РСФСР в соответствии с которым упраздняется Елизовское отделение Промстройбанка с передачей его управлению Агропромбанка. Однако

ничего не сказано о пунктах уполномоченных Промстройбанка, чем и решили воспользоваться. Так управление Промстройбанка решило не только не закрывать пункт в Усть-Камчатске, но и открыть пункт в Енизово вместо упраздняемого отделения, иначе чем оправдать деятельность 49 сотрудников управления Промстройбанка управляющих 69 работниками непосредственно работающими с предприятиями и организациями. На сегодняшний день ликвидированы и уполномоченные Госбанка, которые являлись на мой взгляд еще одним проявлением бюрократии.

Особенно остро проявляются противоречия «реорганизации» в отношениях отделений спецбанков с управлениями банков. В связи с созданием сети спецбанков все отрасли народного хозяйства отнесены к сфере деятельности того или иного банка. Поскольку на определенной территории действует одно отделение спецбанка, он обслуживает все предприятия расположенные на данной территории, которые относятся к клиентуре различных банков, вот здесь и возникает необходимость представления отчетности по принадлежности. Так например наше отделение Агропромбанка представляет сегодня различные виды отчетности в четыре управления вместо одного. В несколько адресов распределяются и доходы получаемые отделением банка. Так например из всей суммы полученных доходов отделения банка за 1 квартал 1988 года в виде процентов а кредит одна третья часть была перечислена управлению Госбанка, Промстройбанка и Жилсоцбанка.

Возникает вопрос за что? Ведь с клиентами работал только коллектив Агропромбанка? А получили они свои доходы только лишь по причине принадлежности некоторых предприятий к своей клиентуре. Название этому только одно - ростовщичество. Тяжело признавать, но как мне думается в банковской системе рождается тяжелый недуг буржуазного общества, который необходимо уничтожить в зародыше. Далеко не полностью и решен вопрос взаимоотношений отделений спецбанков со службой инкассации, которая с 1 января 1988 года выделена в самостоятельные подразделения и находятся при отделениях не входя в их состав организационно, хотя ответственность за состояние инкассации в районе возложена на управляющего спецбанка на него же возложена и обязанность по обеспечению инкассаторов помещением и за решение всех других социально-бытовых вопросов. Что же касается доходов за инкассацию, то они полностью перечисляются в областное управление инкассации. Пересчет и упаковку денег собранных инкассаторами производят кассиры спецбанка, здесь же они и получают заработную плату...

О сожалении приходится говорить, что изменение сети учреждений спецбанков и упразднение уполномоченных Госбанка стало возможным только благодаря вмешательству Комиссии Политбюро ЦК КПСС, хотя существует Совет банков СССР. Это полагаю одно из доказательств ограниченных возможностей данного Совета в решении кардинальных вопросов своей системы.

Конечно, следует отметить и то, что многие сделано и делается по изменению форм и методов работы. Отменено огромное количество инструкций, циркуляров и т.д., прочно державших нас в своих путях. Особенно отрадн что повышается самостоятельность низовых учреждений банков в работе с клиентами. Однако структурная перестройкам в сегодняшнем виде в определенной степени сдерживает положительные начинания...

Сеть спецбанков области состоит из 19 отделений Агропромбанка с числом работающих в 260 человек, управляет нами областное управление. Агропромбанка в 41 человек, Уп-

правление же Промстройбанка, в количестве 49 человек управляют тремя подчиненными подразделениями в количестве 69 человек. Кроме того есть в области еще управление Жилсоцбанка в 12 человек и управление инкассации в 5 человек. Но есть еще управление Госбанка со штатом в 65 человек, которые не имея низовых учреждений, занимаются координацией работы названных четырех управлений. Вот такая печальная арифметика...

Управляющий Усть-Камчатским отделением  
Агропромбанка СССР  
С. Х. Оздемиров  
8.06.88 года

Председателю правления Государственного Банка СССР  
Редакции журнала «Деньги и кредит»

Пишут вам работники отдела координации деятельности банков Ташаузского областного управления Госбанка СССР.

Вот уже прошло свыше шести месяцев после реорганизации банков, а мы до сих пор не знаем, чем конкретно должен заниматься наш отдел, То, о чем пишут в циркулярных письмах и в журнале «Деньги и кредит» далеко не приемлемо на практике в областных центрах. Ведь мы на местах не разрабатываем порядков краткосрочного и дол срочного кредитования и расчетов в народном хозяйстве. Этим занимаются в Правлении. А если проводить семинарские занятия или совещания со специализированными банками по изучению тех или иных вопросов, то и здесь получается неувязка; специалисты республиканских спецбанков с выездом на места проводят такие семинары с привлечением ведущих специалистов хозяйств. Так зачем же нам дублировать друг друга. А ведь этот дубляж проявляется во всей нашей работе. Например, задачами, вытекающими из письма № 35-88 от 2/III-88 г. занимаются сами работники спецбанков, до которых эти же задачи доведены письмами союзных специализированных банков.

Не знаем, как в других регионах страны, но у нас часто спецбанки отказывают нам в даче тех или иных отчетов, отдельных показателей, мотивирую тем, что требуемые показатели отправлены в республиканские спецбанки, информированы местные директивные органы и вышестоящие организации и следовательно нам они не нужны, Да мы и не удивляемся, откуда такое отношение к нам - работникам Госбанка (цирк. письмо Агропромбанка СССР № 111 от 20/V-88 г. п.13).

В данное время наш отдел занимается лишь подготовкой материалов на Совет банков, который занимается никому не нужной работой и еще нас привлекают к работе отдела денежного обращения. Если раньше мы работали с большой нагрузкой, то сейчас этого не скажешь.

Напишите нам пожалуйста. Может быть вы расскажите о проводимой работе отдела координации деятельности банков на примере какого-то управления Госбанка.

Работники ОКДБ  
Палванова А.  
Джапарбаев Д.  
22.07.88 г.

В редакцию газеты «Советская Россия»

Мы, работники Чувашского республиканского управления Госбанка СССР горячо поддерживаем статью заместителя начальника Брянского областного управления Госбанка К. Тучковой «Четыре имени рубля», опубликованную в Вашей газете в №221, 23 сентября 1988 года.

У нас в Чувашской АССР, как и по всей стране, с 1 января т.г. вместо ранее существовавших контор Госбанка и Стройбанка созданы 4 управления: Госбанка (без филиалов), Промстройбанка (5 филиалов), Агропромбанка (20 филиалов), Жилсоцбанка (без филиалов).

Нельзя считать нормальным также такое положение, когда при наличии 4–5 отделений банков в республике, создан целый областной аппарат управления для руководства их деятельностью. Например, Чувашское республиканское управление Промстройбанка имеет всего лишь 4 районных отделения и одно операционное управление.

При создании 4 параллельно действующих банков появилась разрозненность, дублирование работы по денежному обращению, эмиссионно-кассовой работе, отрыв ее от комплексного управления кредитом по отрасли и территории.

Парадоксально, если раньше в республике организацией денежного обращения занимался отдел денежного обращения конторы Госбанка с численностью 5 человек, то после реорганизации этой работой занято 12 чел. эмиссионно-кассовой работой и инкассацией денежной выручки соответственно 5 и 11 единиц. Более чем в 2 раза увеличилось, количество сотрудников, занятых работой в планово-экономических отделах. Также, если раньше все вопросы хозяйственного снабжения и содержания аппарата управления работников банка решали лишь 8-9 человек, то сейчас появились во всех управлениях банков общие отделы с множеством работников в нем. То же самое с работниками режимного отдела: раньше было 3, сейчас 6.

Создание специализированной, ведомственной сети банков привело к наращиванию ненужного внутрибанковского документооборота, замедлению расчетов в народном хозяйстве, снижению оперативности в работе. Так, оборачиваемость кредитов по нашей республике за I полугодие 1988 года замедлилась на 19,64 дня.

Поэтому, чтобы обеспечить безусловное выполнение задач, поставленных партией перед банковской системой по повышению роли кредита в ускорении развития экономики и укреплению денежного обращения, считаем целесообразным объединить все банки в единый банк, с выделением в его составе управлений со специализацией по отраслевому признаку...

Работники управления Госбанка  
10.10.88

г. Москва,  
Центральное телевидение, «Прожектору перестройки»

...На фоне этих преобразований невозможно понять суть реорганизации банковской системы. Областная контора Госбанка разделена на три управления: Госбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка. Во всех управлениях назначены начальники с окладами в 300 р.

(без персональных надбавок) и семь заместителей в трех управлениях с окладами 230 р. (раньше их было два).

Агропромбанк по существу взял на себя функции Госбанка. Ему переданы практически все отделения Госбанка области.

А чем можно объяснить необходимость создания такой системы как Жилсоцбанк? Без преувеличения можно сказать, что она создана под должности и оклады. Городское операционное управление областной конторы Госбанка обособили, вывели из состава конторы, переименовали в областное управление Жилсоцбанка, назначили начальника с вышеуказанным окладом и трех заместителей, создали ряд отделов. Ни одного учреждения банка в подчинении управления Жилсоцбанка нет. Те же люди с тем же окладом выполняют ту же работу. А ведь создана целая система: в области, республике, Союзе. Каждый из начальников желает иметь «свое» хозяйство и служебную, а по существу — персональную «Волгу».

Ничего положительного, кроме неудобств для хозорганов, о чем уже пишется и в печати, эта реорганизация не дала...

Пишу об этом потому, что серьезно заразился перестройкой и молчаливо наблюдать за такой реорганизацией не могу. И никакие доводы меня не убедят в обратном.

Николаев, ул. Чкалова 122-16,  
Белявский И.Э.

### **Дополнение к приказу № 334а от 30 августа 1988 года Промстройбанка СССР**

1. Для выполнения задач, поставленных XIX Всесоюзной партийной конференцией и июльского (1988 г.) Пленума ЦК КПСС

НАДО:

1. Реорганизовать все специализированные банки и создать единый Государственный банк, также кооперативный банк СССР
2. Чем мы быстрее реорганизуем Специализированные банки и мы создадим миллионы рублей экономии.
3. Государственный Банк СССР и Кооперативный Банк СССР создать из штатной единицы Промстройбанка СССР.
4. Работникам Государственного Банка СССР и Кооперативного Банка СССР дать условий и переиздать все инструктивные материалы Государственного Банка СССР, ранее действующего.
5. Приказ Промстройбанка СССР п. 18 № 344а от 30 августа 1988 г. по денежному обращению не определяет основных положений, намечен общей фразой, конкретного ничего нет.

Управляющий Ново-Узенским отделением Промстройбанка  
Гурьевской области 42-летним стажем, Отличник Госбанка СССР  
Тулбаев А. Т.  
10.11.88

Здравствуйтесь уважаемые корреспонденты  
передачи «Прожектор перестройки»

Обращается к Вам трудовой коллектив отделения Промстройбанка СССР в г. Коврове. Письмо свое начинаем с вопроса к Вам и телезрителям. Знаете ли вы хотя бы одно предприятие, организацию или учреждение, которое бы подчинялось четырем вышестоящим органам? Вы скажете такого нет, и не может быть! Это абсурд?

В том то и дело, что есть. Это — специализированные отделения банков после реорганизации, пере стройки банковской системы.

Мы — работники банка ждали от реорганизации прогресса. Вы спросите, а почему ждали? Да потому, что готовилась реорганизация в Москве долго, нас ни о чем не спрашивали, с нами не советовались.

И вот во второй половине декабря прошлого года поступили указания провести реорганизацию на 1 января 1988 года. Указания о проведении реорганизации и дальнейшей работе банков начали поступать телеграфно и почтой буквально пачками. А их надо было изучить, провести большую подготовительную работу не только банкам, но и вычислительным центрам, соответствующую работу с предприятиями и с 1 января уже организовать работу по новым указаниям?

В чем же заключалась реорганизация банков?

В частности: на базе бывших отделений Госбанка и Стройбанка в г. Коврове созданы отделение Промстройбанка и 3 пункта уполномоченных — Жилсоцбанка (с выделением 4 работников), Агропромбанка (с выделением 4-х работников) и Госбанка (1-н работник), а бухгалтерский учет оставили единым в отделении Промстройбанка, где обслуживаются предприятия относящиеся к Жилсоцбанку Агробанку и бывшим Госбанку и Стройбанку. А какой результат этой реорганизации?

-Допущен большой сбой в работе банков, вычислительных центров, срыв в обслуживании предприятий, путаница в расчетах в народном хозяйстве, т.к. в течение января банки работали «ВСЛЕПУЮ», не были присланы списки условных номеров учреждений банков с их наименованием. В феврале списки поступили, а следом поступило к нему изменение, дополнение на 39 страницах. В списке включены отделения банков, которые не начинали функционировать. К примеру, по Владимирской области в г. Коврове, Муроме, Кольчугине — отделения Агропромбанка. И на эти банки поступали платежи по расчетам. — Вычислительными центрами до сих пор не выдаётся отделениям необходимая для дальнейшей работы информация.

— Возникло много излишней технической работы по открытию номеров новых счетов. А с появлением новых счетов естественно увеличилось ошибки по зачислению и списанию средств по назначению.

— Не оправданно много рабочего времени затрачено на составление ведомостей по приему — передаче дел, документов, активов, пассивов.

— Вот уже прошло три месяца после реорганизации, а банки работают как в «ТУМАНЕ», очень напряженно.

Реорганизация банков, как мы понимаем, должна была преследовать сокращение управленческого аппарата, совершенствование работы. А на деле получилось наоборот.

Если ранее был один председатель Правления Госбанка СССР, а сейчас их пять, заместителей было три, а сейчас не менее 15, да и других должностей дополнительно открыто!

Тоже в Республиканских и областных центрах, созданы новые управления банков с новыми должностями, к сколько затрачено средств на издание новых нормативных документов, штампов, печатей и т.д. Если было бы возможным подсчитать в целом по стране все неоправданные затраты, то «КОПЕЕЧКА» получилась бы очень большой.

С реорганизацией банков отменили многие ранее действовавшие инструкции, но взамен их вводятся новые правила, в которых опять банк устанавливает регламент для предприятий. В частности: при расчета между покупателями и поставщиками с применением аккредитивов счета-реестры поставщик должен представить в банк, как правило, на следующий день после отгрузки продукции (так установлено правилами). При отгрузке же продукции железной дорогой поставщик получает от товарной конторы квитанции, по которым оформляются счета-реестры, тоже на следующий день. Как быть предприятиям?

Усложнено ведение операции по документам и счетам предприятий. К примеру: 1) по начислению пени за несвоевременную оплату плетельщиками товарно-материальных ценностей и услуг применяется разная ставка, а при расчетах платежными поручениями вообще очень трудно разобраться в правилах по начислению пени. 2) Очередность платежей для предприятий, переведенных на полный хозрасчет и самофинансирование установлена календарная, для предприятий не переведенных — ранее действующий порядок по отмененной с 1 января инструкции Госбанка №2.

Десятилетиями мы добивались снижения напряженности в работе учетных работников. И что же получили работники после реорганизации банков. Прямо надо сказать прогресса нет, а вот большой шаг назад сделали.

Отчетность составляется бухгалтерскими работниками вручную в 4-е адреса вышестоящих управлений банков и каждый в 3-х экземплярах. Бумаги не уменьшилось, а увеличилось. Для удовлетворения имеющихся претензий к счетам предприятий введен порядок использования не только остатков средств на начало дня, но и поступлений на расчетный счет в течение всего операционного дня и возможность оплаты документов с ссудных счетов в пределах планового размера кредита. Поэтому бухгалтерские работники отделений специализированных банков как автоматы не поднимая головы в течение всего рабочего дня «щелкают и щелкают» на счетно-вычислительных машинах «Аскота»-114,314 или «Элка»-55, вычисляя после поступления каждого документа остаток средств на счете, чтобы ни одной лишней копейки не оплатить с расчетного или ссудного счета. К тому же машина «Аскота» и «Элка» далеко не компьютер и не ЭВМ. Они выполняют всего два арифметических действия — сложение, вычитание и редко умножение. Как можно обеспечить четкость правильность работы? Работа учетных работников очень усложнена. После реорганизации банки работают более 3-х месяцев, а улучшения не наблюдается. Расчеты за прошлый год до сих пор не закрываются.

Справедливые жалобы и нарекания на работу банков поступают от предприятий, организаций и учреждений. Какую же огромную ненужную работу надо было проводить поставщикам и покупателям по уточнению между собой новых банковских реквизитов и все-таки документы поступают с прежними реквизитами.

На работников банка было возложено много не принадлежащих ему контрольных функций. К примеру, может ли экономист банка решить такой вопрос — выявить на обслуживаемом предприятии резервы увеличения выпуска товаров народного потребления. Конечно нет. А на нас эту работу возлагали и мы что-то делали.

А свои прямые функции по кредитованию, расчетам, финансированию банк утратил, которые восстановить проведенная реорганизация не сможет. Была допущена большая

ошибка, что вопрос реорганизации системы банков не был вынесен на обсуждение коллективов и пренебрегли их деловыми предложениями о А вот по проекту закона о кооперации от банков запросили внесения своих предложений.

С 1 января т.г. большинство предприятий переведены на полный хозрасчет и самофинансирование, в процессе перехода у них возникали какие-то трудности, а банк им еще подставил «палки в колеса» своей не продуманной до конца реорганизацией.

Мы вносим свое предложение:

Создать специализированные банки каждый со своим учетом и кассовым обслуживаем предприятия, организаций, учреждений. Или создать единый Государственный банк.

Предприятия, организаций, учреждения не будут бегать из банка в банк по одному и тому же вопросу. Рассредоточиться нагрузка на учетных работников. Работники будут специализироваться по обслуживанию более узкого круга однотипных предприятий.

Конечно в банках низкий уровень механизированной обработки учетных работ, но этот вопрос можно продумать, до малейшей детали с привлечением опытных практиков работы, и и все встанет на свои места, не будет сбоев в работе, путаницы в расчетах, ухудшении в обслуживании предприятий.

И еще об одном хочется поделиться с Вами.

Несколько лет назад в областных центрах, в частности в г. Владимире, создана Научно-экономическое общество, юридическим членом которого обязали быть каждое учреждение банка, каждого руководителя, его заместителей, начальников отделов, экономистов, главного бухгалтера его заместителей, А чем занимается это научно-экономическое общество никто не знает. Какие научные труды, анализы, методики, дало для совершенствования работы банков Научно-экономическое общество? Следовательно, целесообразно ли существование такого Научно-экономического общества? К тому же банки, как и все предприятия будут переводиться на полный хозрасчет и самофинансирование, тогда мы думаем ни один банк Научно-экономическому обществу не будет перечислять юридические взносы в сумме 30 рублей «за здорово живешь».

32 подписи

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 2541

### Редакция газеты «Советская Россия»

23.01.89 г.

Председателю Правления Государственного  
банка СССР тов. **Гаретовскому Н. В.**  
Председателю Правления Агропромышленного  
банка СССР тов. **Обозинцеву А. А.**  
Председателю Правления Промстройбанка СССР  
тов. **Зотову М. С.**  
Председателю Правления Жилсоцбанка СССР  
**Букато В. И.**

Мы начальники управлений специализированных банков, прочитав статью начальника Калининского областного управления Госбанка СССР тов. Бездольного А.Б. «Чужой счет», сочли необходимым обратиться к Вам с просьбой опубликовать нашу статью.



Такая необходимость вызвана тем, что автор статьи, подписавшись председателем областного Совета банков вольно или невольно сделал нас — руководителей областных управлений Агропромбанка, Промстройбанка и Жилсоцбанка единомышленниками, разделяющими его взгляды, выводы ж предложения, с чем мы не согласны.

Плюрализм мнений предполагает свободное высказывание собственных мнений, но ни в коем случае не позволяет, пользуясь титулом председателя Совета банков — титулом демократического общественного органа, подписывать статью от имени Совета. Содержание данной статьи на заседании Совета не обсуждалось, согласия на её публикацию Совет не давал.

Может быть Вам это покажется неглавным, мелким, но для нас это вопрос принципиальный — ибо отражает происходящую борьбу за демократизацию общества и в том числе в банковской системе.

Начальник Калининского областного управления  
Жилсоцбанка СССР **А. М. Козырева**  
Начальник Калининского областного управления  
Промстройбанка СССР **З. П. Дуценок**  
Начальник Калининского областного управления  
Агропромбанка СССР **Ю. М. Панюков**

### От слов к делу

Переход на экономические методы управления народным хозяйством, проведенная год назад реорганизация банковской системы послужили поводом и привлекли к работе банков пристальное внимание журналистов, хозяйственных руководителей, да и самих работников банков.

На страницах печати, радио и телевидения появляются критические замечания в адрес новой системы банков, предложения по совершенствованию её структуры.

Это явление отрадное, тем более, если учесть, что работа банка в недалеком прошлом была «закрытой зоной» для критики. Мы, работники банков, сейчас можем посмотреть на себя со стороны.

Однако, на наш взгляд, полемика ведется однобоко. Вся острота её направлена на дискредитацию новой структуры, доказательство её нежизнеспособности. Допускаются перегибы, неточности, преобладает эмоциональность в суждениях и выводах. Деловых, конкретных предложений по совершенствованию структуры недостаточно.

К сожалению, и статья начальника Калининского областного управления Госбанка «Чужой счет», опубликованная Советской Россией» в № 14 за 1989 год, имеет те же недостатки. Автор статьи определенно утверждает, что банковская реформа не принесла эффекта, что банки повсеместно превратились в бюрократические учреждения.

Можно согласиться, что система далека от совершенства, но прежде чем утверждать, в какую форму она превратилась, надо вспомнить какой была система к моменту её реорганизации.

Кто из работников банка за время работы слышал или думал о несовершенстве этой системы. На каких уровнях, кто и когда критиковал банки? Может быть руководители иных предприятий, покидая стены банка возмущенные формализмом и бюрократизмом банка?

Неповоротливость, некомпетентность, дилетанство пряталось у банковских служащих под маской значимости, радения за состояние экономики в районе. Более 100 инструкций и тысяч циркуляров помогали отгородиться от требования хозяйственных организаций, если они были объективны и правильны, но неудобны или непонятны банку в данный момент. Это с одной стороны. С другой стороны незнание банковских инструкций хозяйственниками порождало безнаказанность банковских служащих в случае некачественного подхода к решению вопроса. Доказать банку, что он неправ было сложно. Да, собственно, никто и не пытался это делать. Сложился определенный тип взаимоотношений:

— банк, как универсальный контролер, имел право проверять все участки хозяйственно-финансовой деятельности на предприятии. Каким бы дилетантом он ни был, но какие-то недостатки он мог усмотреть при проверках. Тем более, что бесхозяйственность предприятий была на виду у всех.

Кредитование и расчеты предприятий были в полной зависимости от банка.

Платежи наступали, а денег нет. Что делать? Шли в банк, просили кредит. На какие условия не пойдешь, если завтра зарплата, а платить её нечем. Но была ж уверенность в том, что банк поругает, немного пострадает, да и выдаст кредит. Благо он бил неограничен практически ничем. Кредиты выдавались «под мероприятия», «под гарантию» или «в порядке исключения». И все оставались довольны друг другом — банк и предприятие. Никого не заботила судьба экономики предприятия, никто не задумывался о том, что лишние деньги в обороте — это зло, злокачественное явление, как опухоль разрушает экономические основы предприятий.

Предприятие это устраивало: не надо заботиться об улучшении бухгалтерского учета, готовить высококвалифицированные кадры экономистов и бухгалтеров, которые должны не «вести учет», а уметь считать деньги.

Банк это также устраивало. Не неся практически никакой ответственности за судьбу финансового благополучия предприятий, банк был «неприкосновенной личностью» в районе. Его все «просили» и никто за что «не спрашивал».

Разве не тогда банки превратились в бюрократические учреждения?

Реформа банковской системы и создание специальных банков воспринята была её работниками не однозначно. Одни её приветствуют — видят её будущее в слиянии интересов банка и хозяйственных органов, другие же с первых дней реформу не воспринимают и ратуют за возвращение на прежние рубежи — единому Государственному банку.

Такой призыв прозвучал в статье «Четыре имени рубля» в «Советской России» №221 за 23 сентября прошлого года, автор которой заместитель начальника Брянского управления Госбанка СССР К. Тучкова. Вот уж где ностальгия о прошлом.

Подобная мысль присутствует и в статье «Чужой счет», где не остается места специализированным банкам и утверждается ошибочность их создания, зато в предложенных структурах везде ведущее место занимает Госбанк СССР.

Когда идет полемика о том, надо либыло делить единый и неделимый Государственный банк СССР и пытаются найти недостатки в работе вновь созданных специализированных банков, у нас возникает ощущение какого-то прессинга — быстрее доказать ошибочность принятого решения о их создании. Невольно возникает сомнение в объективности.

Мы исходим из того, что понимаем реформу банков как цель, направленную на перспективу. Конечно, нам нельзя ухудшать работу сегодня, но главное все же перспектива. По-

гоня за сиюминутной отдачей погубила много хороших начинаний, не остановимся — погубит и это.

Почему так спешат доказать?

Да потому, что деятельность спецбанков, что видно даже за не продолжительный срок, не укладывается в сложившуюся схему.

Банки начинают действовать нестандартно, неординарно. И это кое-кого путает, дай время — укрепят свои позиции. Что мы ищем в новой системе, которая за год работы шесть месяцев делилась и весь год отбивается от нападков? Призывы объединяться, психологическая обработка за объединение, конечно, не способствуют настрою на дела. Как будто кому-то сразу надо дискредитировать реформу.

Поэтому, ратуя за объединение, следует ответить на вопрос: А способна ли бывшая структура Госбанка решать вопросы не только сегодняшнего, но и завтрашнего дня?

За годы, как теперь принято говорить «застоя», сформировался определенный тип банковского работника с его психологией и мышлением, которые сегодня, мягко говоря, не всегда удачно вписываются в преобразования, происходящие в стране. От этого просто так не отмахнешься. Инструкции сделали свое дело. Было бы хорошо, если бы с отменой изживших себя инструкций легко и просто перестроилось сознание человека.

На практике этот процесс далеко не прост. Для многих руководителей банка это жизненная драма, причем не самых консервативных. Здесь нужна кропотливая индивидуальная работа. Нам необходимо изменить сложившиеся стереотипы в мышлении работников, побудить их к активной творческой деятельности. За долгие годы многие привыкли работать бездумно, с оглядкой на указания сверху, превратившись в механических исполнителей, автоматических выдавателей кредитов и заработной платы. У многих руководителей районных учреждений отсутствует масштабность мышления, нет четких позиций о роли и месте банка, навыков творческой работы и здорового честолюбия за её результаты, наблюдается поверхностное восприятие; происходящих глубинных процессов в экономике страны, области, района.

Почему так тяжело ждет перестройка в сознании? Что, кадры хуже чем в других отраслях народного хозяйства? Да нет. Просто, наверное, ни в одной отрасли народного хозяйства на протяжении нескольких десятилетий не было все так зарегламентировано, как в работе Госбанка. И это сказывается сегодня. Мы забыли, что В.И. Ленин, определяя пути создания социалистической банковской системы, в своих работах видел Государственный банк органом гибким, чутко реагирующим на все изменения и все новое, развивающееся в хозяйственной жизни страны и предостерегал: «Госбанку всего опаснее быть бюрократическим» (В. И. Ленин, полн. собрание соч. т. 54 стр. 180).

Обратимся к статье «Чужой счет».

Автор статьи обвинил вновь организованные банки в увеличения эмиссией денег и опережающих темпах заработной платы над производительностью труда. В статье сказано: «Раньше мы ставили хоть какой-то заслон и заработанную прибавку банк не выдавал». Пусть вспомнит хоть один руководитель предприятия: был ли случай, когда Госбанк не выдавал зарплату или премию уже начисленную. Да, была волокита с получением, не с первого захода, не в низшей инстанции, но все равно разрешение на получение денег предприятие получало рано или поздно.

Но ведь ясно всем, что проблема роста заработной платы, наблюдающаяся сегодня, никак не связана с реорганизацией системы банков. И тем, более непонятно утверждение авто-

ра, если учесть, что все спецбанки руководствуются в работе инструкциями Государственного банка СССР. Всем ясно, что корни её в изменениях оплаты труда и материального стимулирования, переходе предприятий на хозрасчет и самофинансирование.

В статье акцентируется внимание на росте управленческого аппарата и сокращении аппарата районных отделений банков.

Чтобы быть убедительным, необходимо быть объективным, особенно в мелких вопросах. В опровержение приведенных цифр и фактов относительно численности следует отметить, что сокращения аппарата отделений банков не произошло.

Аппарат управления, действительно, возрос, но не на 30%, как указано в статье, а на 13%. За счет чего произошел рост?

До 1 января 1988 года аппарат существовавших областных контор Госбанка и Промстройбанка составлял 268 человек. После реорганизации численность аппарата четырех управлений: Госбанка, Агропромбанка, Промстройбанка, Жилсоцбанка составляет 305 человек.

Анализ численности управленческого аппарата представляет такую картину: ранее существовавшая контора Промстройбанка, получив дополнительно от Госбанка кредитование промышленности, вместо 87 человек существовавшего аппарата сформировала аппарат из 72 человек, управление Жилсоцбанка формировалось из аппарата Госбанка и Стройбанка и его численность составила 64 человека, которые никак нельзя отнести к административному аппарату, т.к.; имея операционное управление, 4 отделения и 11 пунктов уполномоченных в городе и области, управление непосредственно обслуживает 21% кредитующейся клиентуры Жилсоцбанка по городу Калинину.

Управление Агропромбанка, забрав от Госбанка 34 отделения из бывших 42, сформировало аппарат из 64 человек. Таким образом, численность управленческого аппарата спецбанков составила 200 человек. Где же произошел рост? Дело в том, что Госбанк, передав функции обслуживания и кредитования хозорганов спецбанкам, сохранил свой аппарат в количестве 105 человек.

Управление Госбанка не имеет сети учреждений в районах. Единственный вопрос, которым занимается управление в областном масштабе — это эмиссионные операции и организация работы совместно со спецбанками по денежному обращению. Но кроме отдела денежного обращения в управлении сохранены отделы: координации деятельности банков, ревизионный, кассовых операций. Результаты работы за год доказали, что необходимости в существовании этих отделов нет. Наоборот, дублирование отделов в Госбанке и спецбанках создает неудобство в работе, парализм, нервирует аппарат отделений. Сегодня совершенно ясно, что это надуманная надстройка с целью сохранения позиции «Главного банка страны».

Мы понимаем, что аппарат должен зарабатывать заработную плату, мы ждали от управления Госбанка новых методических разработок, новых форм аналитической работы для разработки рекомендаций по совершенствованию работы с хозорганами. А получаем указания отчитаться за то-то и то-то. На каждое замечание нам потрясают «Уставом»; как библией. Отчеты, справки, информация, заседания, совещания, — все это напоминает недавнее прошлое. Для чего?

Видимо поэтому у автора статьи не нашлось что сказать о работе своего управления.

Если проследить ход реорганизации банковской системы, то мы вспомним, какие усилия предпринимались Правлением Госбанка СССР, чтобы доказать необходимость существования управлений Госбанка в области. Это надуманная необходимость в штате уполномо-

ченных и раздутом аппарате с контролирующими, координирующими, ревизирующими функциями — попытка доказать что оно (управление) нужно для методических разработок в помощь спецбанкам.

А может ли Госбанк, полностью оторванный от живой работы с хозорганами, дать нужные рекомендации? Не будет ли он через три-четыре года напоминать капитана судна из известной притчи: «Один капитан дальнего плавания, каждый раз перед выходом в рейс поднимался на капитанский мостик и заглядывал в какую-то бумажку, как в молитвенник. Все знали про эту тайную бумагу, но никто не знал, что в ней написано. После его смерти достали листок и прочли: «вперед — нос, позади — корма». А не дай бог перепутают. Так нужен ли этот надстроенный, надуманный аппарат? Не является ли в данном случае навязанная, дискуссия о роли банков стремление Госбанка выжить за чужой счет? Мы хотели бы знать на этот счет мнение известных ученых: А. Абалкина, П. Бунича, Н. Шмелева. Мы не можем согласиться с предложениями автора о целесообразности планирования кредитных ресурсов в целом по области.

Распределение кредитных ресурсов на областном уровне через управление Госбанка СССР подрывает принципы хозрасчета в банках и лишает спецбанки самостоятельности в экономической работе с клиентурой, способствуя проявлению диктата Госбанка СССР. Так как Госбанк будет вправе решать какую сумму выделить тому или иному банку и на какие цели.

В условиях хозрасчета банки должны, по нашему мнению, передавать друг другу на платной основе свободные кредитные ресурсы без посредника в лице управления Госбанка и не только в масштабах области но и по стране, через свои вышестоящие органы. Это будет способствовать наиболее рациональному и гибкому использованию кредитных ресурсов. Получив же ресурсы на область, появится стремление непременно их использовать, не всегда считаясь с экономической необходимостью, т.к. спецбанк не заинтересован в возврате их Госбанку, а Госбанк в свою очередь не несет никакой ответственности за экономическую работу спецбанков (по проекту Закона о банках).

Не выдерживает критики и пример управления Промстройбанка с 20 миллионами кредитных ресурсов. Областное управление, само решило эту проблему через свою вышестоящую организацию. Пример, на наш взгляд, неудачный. Это рабочий момент. Одни возвращают неиспользованные ресурсы, другие их запрашивают.

Предложение о «планировании кредитных ресурсов на область скорее всего вызвано желанием Госбанка сохранить себя в условиях хозрасчета, когда нет прямого выхода на хозорган, а деньги зарабатывать надо.

Решение проблемы «Чужих клиентов» при существовании трех областных спецбанков, на наш взгляд, достигается путем совершенствования взаимоотношений банков на принципах хозрасчета.

Мы не хотели вступать в полемику, но допущенные неточности в статье вынудили нас к этому.

Создание специализированных банков создало, здоровую конкуренцию между управлениями банков, работающими в одной области. А внедрение хозрасчета еще более её усилит, т. к. надо будет бороться за каждый хозяйственный орган. Плохо это? Не думаем. Это нормальные здоровые отношения между банками. Ликвидирован монополизм в мышлении и методах работы. Каждое управление ищет и находит свои формы работы как с хозяйственными органами, так и с коллективами.

Мы, руководители трех областных управлений банков, видим происходящие перемены и их результаты. За прошедший год темпы роста объемов производства по всем обслуживаемым отраслям значительно опережают темпы роста кредитных вложений. Практически впервые преодолена тенденция постоянного роста кредитов. По всем отраслям за год снизились кредитные вложения.

По агропромышленному комплексу при росте объемов валовой сельскохозяйственной продукции на 4%, кредиты снизились на 8,6%, по социальному комплексу объем производства возрос на 4,5%, а ссуды сократились, на 13,2%. Аналогично объем продукции предприятий союзного и союзно-республиканского подчинения возрос на 3,4% при снижении кредитных вложений на — 13,7%. Улучшилась и своевременная возвратность ссуд с 94,5 до 96,5% в целом по области и соответственно по каждому комплексу.

Значительно ускорилась оборачиваемость кредитов.

Мы могли бы привести много примеров творческой работы, рождения новых форм взаимоотношений и углубления партнерства с предприятиями и между банками, что может служить лучшим доказательством отхода от бюрократического и командно-административного стиля работы.

Да, система далека от совершенства, и мы надеемся, что начатый процесс снятия регламентации с низовых звеньев будет продолжен. С нетерпением ждем перевода всех банков на хозяйственный расчет, который даст громадный импульс к совершенствованию банковской работы. Опыт работы одного из наших управлений дает основания для таких выводов. Но не надо метаться. Перечеркивать все достигнутое, значит не видеть происходящих перемен.

Вместо пустых дискуссий, отчаянных призывов к возврату, отвлекающие от улучшения и совершенствования работы с хозяйственными органами, нервующих работников всей системы, мы бы хотели на страницах газет видеть больше как отечественного, так и зарубежного опыта. Нельзя допустить, чтобы вместе с водой выплеснули ребенка. Право, нам есть над чем работать.

Мы обращаемся с просьбой к Председателям Правлений банков СССР — членам Совета банков, товарищам Гаретовскому Н. В., Зотову М. С., Обозинцеву А. А., Букато В. И. определить права и обязанности каждого банка, ускорить принятие Закона о банках, представив проект Закона на широкое обсуждение.

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3692

Председателю комиссии  
по вопросам социально-экономической  
политики ЦК КПСС  
тов. Слюнькову Н. Б

Николай Никитович! Поскольку Вы возглавляете комиссию по вопросам социально-экономической политики ЦК КПСС, нам работникам Кобринокого отделения Агропромбанка, Брестской области хотелось бы высказать свои соображения о реорганизации банковской системы .

В настоящее время в одном здании отделения Агропромбанка работает 55 человек, из них в Агропромбанке — 44 человека, участке инкассации — 6 человек, в Жилсоцбанке — 3 человека и Промстройбанке — 2 человека. Жилсоцбанк и Промстройбанк представляют собой пункты уполномоченных. Ранее до реорганизации банков в Госбанке работало 52 человека и в отделении Промстройбанка — 11 человек. При закрытии отделения Промстройбанка из штатов Промстройбанка передан отделению Агропромбанка 1 работник бухгалтерии и организован пункт уполномоченного со штатом 2 человека. Как видно из этих данных на низах реорганизация прошла с сокращением численности аппарата, что не скажешь в отношении вышестоящих инстанций, начиная с области...

В г. Кобрине кассовая работа сохранилась в отделении Агропромбанка, однако кассовый план района распределен между Агропромбанком и Жилсоцбанком. Агропромбанк обслуживает потребительскую кооперацию, выручка которой в общем кассовом плане занимает только 14%, а 86% кассового плана падает на госторговлю, которая обслуживается Жилсоцбанком. Сберегательный банк получает ежедневно подкрепления из кассы Агропромбанка.

Контроль за поступлением наличных в кассу Агропромбанка со стороны других банков отсутствует, нет настоящего контроля и за выдачей наличных. В составлении проектов кассового плана по району работники спецбанков участия не принимают, не доводится им план по своей клиентуре, а итоги работы по выполнению кассового плана принимаются в общем по району. Вот почему работников других банков интересует один единственный вопрос по истечению квартала — на сколько выполнен кассовый план по району для начисления прогрессивной оплаты...

Государственный банк потерял свое значение, как единый расчетный центр... Разъединение единого расчетного центра отрицательно отразилось на ускорении документооборота, а следовательно в замедлении расчетов. До настоящего времени то закрываются, то открываются отделения банков и поставщики и покупатели не знают точных адресов, куда направлять платёжные документы и ещё велик поток возвращения документов...

Не решен вопрос до настоящего времени в использовании и маневрировании кредитных ресурсов, и если в одном банке они в избытке, а в других не хватает их, то вопрос надо решать только через Москву, а так было бы решение на месте в одном районе.

Если в кредитных отделах несколько упростилась работа и в первую очередь за счет уменьшения инструкций, то в бухгалтерии работа усложнилась за счет увеличения потока бумаг на разные банки, бухгалтерскую отчетность надо предоставлять в 4 банка, проверяющие едут из разных банков, так разве это упрощение работы?...

Хочется привести и такие примеры, что Жилсоцбанк со штатом 3 человека обслуживает 8 активно кредитующихся организаций, Промстройбанк со штатом 2 человека 6 кредитующихся организаций, а Агропромбанк со штатом кредитных работников 6 человек обслуживает 61 кредитующиеся организацию, повидимому разница в нагрузке очевидна. Однако оплата труда разная. Среднемесячная оплата труда экономиста Промстройбанка составляет 135 руб., в Агропромбанке — 129 рублей. Прогрессивную оплату Агропромбанк за квартал получил в среднем 29%, Промстройбанк — 40%, Жилсоцбанк — 45% и с учетом доплат зарплата у экономиста Жилсоцбанка выше на 7 рублей, в Промстройбанке на 22 руб. чем у экономиста Агропромбанка.

На I квартал 1989 года экономистам Жилсоцбанка и Промстройбанка установлены доплаты в виде надбавок к окладу по 15 рублей, а экономистам Агропромбанка ничего по-

добного нет. Так почему такое неравенство, за больший труд - меньшая оплата, ведь это несправедливо. Наши вышестоящие инстанции на этот-вопрос нам точного ответа не могут дать.

Даже уполномоченные Жилсоцбанка, Промстройбанка, начальник участка инкассации, у которых в подчинении от 2 до 5 человек получают равную, а то и большую оплату от управляющего отделения Агропромбанка, где в штате 44 работника. В Жилсоцбанке экономисту со стажем банковской работы 7 лет установлена на I квартал 1989 г. надбавка в размере 15 рублей, а в Агропромбанке есть работники со стажем до 30 лет и ничего подобного не имеют.

Так где же справедливость?

Кроме этого, другими банками же получено положение о премировании по результатам года, где определено в виде тринадцатой зарплаты выплачивать премию, в размере 2,25% фактического среднемесячного оклада, а в Агропромбанке разрабатывается положение (зачитывали в 1988 году на курсах бухгалтеров), где такая оплата будет в размере 1,75% основного оклада...

Председатель профкома  
Секретарь комсомольской организации  
Ветераны труда Всего 5 подписей  
28 февраля .1989 года.

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3692

Уважаемый Виктор Владимирович<sup>1</sup>!

Я старый работник Госбанка (11 ноября исполнится 40 лет работы в системе Госбанка), и отнюдь не консерватор (работники УДО Правления могут подтвердить, сколько радикальных предложений поступило от УДО МОУ Госбанка и во всех я принимал непосредственное участие). Это предисловие не для похвалы, а чтобы предотвратить обвинения в ретроградстве.

Поэтому позвольте мне высказать свое личное мнение по поводу отдельных явлений «банкотворчества».

В настоящее время в области как грибы растут отделения специализированных банков, хотя в прошлые годы с обслуживанием клиентуры справлялось одно отделение Госбанка. Первоначально эти банки располагались, как правило, в одном помещении (бывшего Госбанка). Однако в дальнейшем возымели верх начальственные амбиции, взаимная вражда между руководителями филиалов, Промстройбанк и Жилсоцбанк стали строить и изыскивать помещения, используя свое влияние на руководителей хозорганов, в основном строительных организаций, которых как известно в области, да и в целом по стране не хватает. Так в Истре, при наличии просторного, построенного по одному из последних проектов, помещения, находящегося на балансе Агропромбанка, Жилсоцбанк переоборудовал в 500 метрах от него под свое отделение подвал.

<sup>1</sup> Письмо адресовано председателю правления Госбанка СССР В. В. Герашенко



В Загорске при наличии кладовой в местном отделении Агропромбанка, оборудовал, свою кладовую и, не получив согласия областного управления Госбанка, получил окольными путями разрешение Вашего заместителя т. Пекшева, на образование резервных фондов. Тем самым нарушено письмо Госбанка СССР от 17.02.89 г. №188, которым определено, что целесообразность создания резервных фондов рассматривается областным управлением Госбанка.

Областное управление Госбанка отклонило ходатайство Промстройбанка, считая экономически нецелесообразным иметь в Загорском районе два отделения банка, располагающие резервными фондами, исходя из следующих соображений:

I. Кассовый план, эмиссионное задание утверждаются по регионам и ответственность за состояние денежного обращения возложена на исполкомы местных советов. Поэтому вопросы выпуска или изъятия денег из обращения целесообразно сосредоточить в одном отделении банка, наиболее подготовленным к такой деятельности.

В Загорском районе таким является отделение Агропромбанка, где создан опытный стабильный кассовый аппарат, численностью 14 человек. В отделении Промстройбанка опытных кассиров нет.

Выручка собирается аппаратом инкассации и доставляется в отделение Агропромбанка. Основная сумма выручки поступает от торговых организаций, имеющих счета в Агропромбанке и Жилсоцбанке, которые находятся в одном помещении.

В этих условиях отделение Промстройбанка, где выдается в месяц до 16 млн. рублей заработной платы, будет вынужден почти ежедневно запрашивать эмиссионное разрешение на выпуск денег в обращение, тогда как отделение Агропромбанка производить изъятия денег из обращения.

Положение осложняется тем, что Загорский район не обеспечивает свою потребность в наличных деньгах за счет собственных ресурсов. За счет централизованных подкреплений обеспечивается от 6% до 10% расходов района.

Распыление, и без того недостаточных денежных ресурсов, по двум банкам сузит возможность маневрирования ими.

Передача кассового узла целиком в отделение ПСБ нецелесообразна, поскольку, как уже сказано выше оно не располагает квалифицированными кадрами и, кроме того, в ПСБ обслуживается примерно 27% (по количеству) клиентов, в АПБ и ЖСБ — 73% — в основном мелких организаций.

Создание 2-х кассовых узлов в одном городе, потребует для охраны дополнительно 6-8 милиционеров, т.е. отвлекать кадры милиции от ее основной задачи — борьбы с преступностью...

У нас же в области, как уже сказано выше, в каждом городе по 2-3 банка, а в Ногинске — 4 — по одному Агропромбанка и Промстройбанка и два Жилсоцбанка.

Это приводит к парадоксам. Во-первых клиент вынужден оформлять операции в одном банке, а получать (или сдавать), наличные деньги — в другом. Но; ведь это нарушение постановления Совета Министров СССР №280. Открывать же кассу в каждом банке накладно.

Поскольку сейчас предполагается преобразование специализированных банков в коммерческие, встанет вопрос, где будут обслуживаться бюджетные, общественные, убыточные и др. предприятия, не имеющие возможность или не пожелавшие обслуживаться в коммерческих банках.

Представляется, наиболее целесообразным восстановить ранее действовавшие отделения Госбанка со следующей структурой: отдел денежного обращения, резервные фонды, оборотная касса, инкассация, бухгалтерия.

Эти отделения Госбанка принимают на себя все расчетные операции, в них открываются корреспондентские счета коммерческих банков. Только они имеют номер по МФО. В коммерческих банках остается кредитный аппарат и 1-2 бухгалтера для учета внутрибанковских операций.

Подобная структура банковской системы позволит:

— упростить и сократить аппарат. Ведь сейчас в каждом отделении спецбанка главный бухгалтер, 2 заместителя. Несколько старших бухгалтеров и бухгалтеров;

— клиент в коммерческий банк будет обращаться только за получением кредита, а это ведь делается не так часто, один-два раза в месяц. Следовательно клиенту не придется оформлять расчетные операции в одном, денежные - в другом банке. Тем более, что отраслевой коммерческий банк, в котором участвует тот или иной клиент, будет нередко находиться в другом городе.

Нам известно, что при подготовке дальнейшего совершенствования банковской системы, рассматривается подобная или близкая к ней структура учреждений банков.

Поэтому, беру на себя смелость, руководствуясь интересами более рациональной организации денежного обращения и в целях предотвращения негативных последствий, прошу Вас отменить решение об образовании резервных фондов в Загорском отделении Промстройбанка или хотя бы приостановить его действие до решения о структуре банков. С уважением

Н. И. Ботнев  
(Зам. нач. ОДО МОУ Госбанка) 22.11.89

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3850

## Совет Министров СССР

### О записке тов. Воротникова В. И.

ПП7676с от 16.04.88

Министерство финансов СССР, Госбанк СССР рассмотрели записку тов. Воротникова В. И. о функционировании системы банков в новых условиях. В ней поднят ряд вопросов, касающихся как настоящего положения банков, так и положения их развития.

В соответствии с решениями июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС и постановления ЦК КПСС и Совет Министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821 в стране проведена работа по совершенствованию банковского дела.

С начала этого года стала действовать новая банковская система, включающая Госбанк, Внешэкономбанк, Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк и Сберегательный банк.

Специализированные банки осуществляют кредитование народного хозяйства, расчеты в стране, ведут работу в области денежного обращения, сберегательного дела, проводят кассовые операции и операции по кассовому исполнению государственного бюджета.

Комиссия Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических ведомств 12 февраля 1988 года указала на недостатки в организации банковского дела.

Банки, поставив ведомственные интересы выше общественных задач и в ряде случаев игнорируя предложения местных советских и партийных органов, начала создавать сеть учреждений без учета региональных особенностей и экономической целесообразности. В результате в ряде городов в районах были образованы параллельно действующие учреждения банков, не обеспечивающие качественное комплексное обслуживание предприятий и организаций отраслей народного хозяйства. Не уделялось должного внимания улучшению денежного обращения, повышению эффективности использования кредитных ресурсов, укреплению платежной дисциплины и контроля рублем за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий и организаций.

В соответствии с решением Комиссии Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических ведомств проведены меры по совершенствованию банковской сети. Ликвидирован аппарат уполномоченных Госбанка СССР при специализированных банках, что позволило укрепить их отделения. Пересмотрена сеть учреждений банков с тем, чтобы исключить наличие в низовом звене параллельно действующих, дублирующих работу учреждений специализированных банков. В целях упорядочения сети специализированных банков было ликвидировано 430 параллельно действующих районных отделений. Однако в соответствии с просьбами местных партийных и советских органов в 350 районах страны все еще будут функционировать два-три отделения банков. Приняты решения о создании единой вычислительной системы для цент-

рализованного обслуживания всех банков страны. Указанная работа проводилась банками при активном участии местных партийных и советских органов.

Совместно с Комиссией по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма, ее научной секцией разработаны основополагающие принципы организации деятельности банков на полном хозрасчете и самофинансировании.

Принятые меры позволяют улучшить работу специализированных банков. По нашему мнению, в настоящее время нет необходимости начинать новую структурную перестройку созданной системы банков, а сосредоточить внимание на отлаживании ее работы. Прежде всего предстоит обеспечить крутой поворот в деятельности всех учреждений банков к экономическим проблемам финансово-кредитных отношений в народном хозяйстве. Исходя из этого следовало бы осуществить ряд дополнительных мероприятий по улучшению кредитно-расчетного и кассового обслуживания хозяйства.

Необходимо повысить роль Госбанка СССР, как главного банка страны, в обеспечении централизованного планового управления денежно-кредитной системой, координации деятельности банков, выполнении функций единого эмиссионного центра. В этих целях должна быть также повышена роль Совета банков. Необходимо и дальше проводить в жизнь решение Комиссии Политбюро ЦК КПСС по перестройке организационных структур центральных экономических ведомств о том, чтобы в одном районе (городе) имелось одно отделение спецбанка.

Следовало бы уточнить задачи банков в области расчетов, эмиссионно-кассовой и другой деятельности. Сейчас, например, на Госбанк СССР возложена функция единого расчетного центра страны. Однако выполнять ее он не имеет возможности, так как не ведет счета предприятий и организаций. В связи с этим целесообразно возложить ответственность за правильность и своевременность расчетов на специализированные банки и усилить со стороны Госбанка СССР контроль за организацией этой работы.

Требуется улучшить маневрирование кредитными ресурсами, которое в последнее время значительно осложнилось. Теперь одно отделение специализированного банка выполняет поручение двух-трех банков, выдает кредиты соответствующим предприятиям. В то же время, если лимит кредита одного банка исчерпан, отделение не может выдать кредит клиенту этого банка, за счет свободного лимита другого банка. Все это сдерживает инициативу, ухудшает маневрирование кредитами в низовом звене, с которым по Закону о государственном предприятии (объединении), они должны по договорам строить свою работу. Правомерно было бы разрешить отделениям специализированных банков свободно маневрировать на коммерческой основе кредитами, не придерживаясь узкой ведомственности, а исходить из интересов повышения эффективности хозяйства в целом.

Существует необходимость улучшить структуру банковского аппарата. При создании специализированных банков возросла административно-управленческая прослойка в центре и на местах. Образование, например, республиканских и областных звеньев привело к открытию дополнительных начальствующих должностей, оттянуло кадры низовых звеньев, что не могло не отразиться на уровне кредитно-экономической работы с предприятиями. В связи с этим было бы правильным в тех областях, где областные управления по существу не имеют районных отделений, рассмотреть вопрос об их объединении.

Должно быть полностью выполнено решение о создании единой сети вычислительных центров банковской системы.

В дальнейшем по мере реализации экономической реформы на базе государственных специализированных банков может быть создана разветвленная сеть коммерческих акционерных банков — отраслевых, межотраслевых, региональных, кооперативных и других. Эти банки будут работать на полном хозяйственном расчете, самофинансировании, размещать самостоятельно средства, ориентируясь на показатели прибыли, дохода и рентабельности, нести материальную ответственность по своим обязательствам. Ресурсы коммерческих банков следовало бы формировать на возмездных платных началах. Главным акционером коммерческих банков могло бы стать Министерство финансов СССР, что обеспечит возможность государству влиять на деятельность банков

Коммерческие банки осуществляли бы кредитно-экономическую работу, привлекая ресурсы кредитования — депозиты предприятий и средства населения, мобилизуемые путем выпуска акций, предоставляя ссуды хозяйству. Они могли бы иметь свои филиалы в районах и областях.

Коммерческие банки станут вплотную работать с производственными комплексами, отдельными отраслями хозяйства, они обеспечат наиболее тесную связь кредитования с финансами отраслей народного хозяйства.

За Госбанком СССР сохраняются функции координирования деятельности единой банковской системы страны, эмиссионного центра.

Такое сочетание централизованной системы Государственного банка с разветвленной сетью коммерческих банков позволит обеспечить устойчивость и гибкость всей банковской системы, органически включить ее в новый хозяйственный механизм.

Сеть коммерческих банков не остается неизменной. Она будет развиваться и изменяться в соответствии с потребностями народного хозяйства.

Таким образом совершенствование банковского дела будет осуществляться не административными методами, а на демократических началах, на основе экономической целесообразности и учета интересов предприятий, объединений, колхозов, совхозов, кооперативных организаций.

А связи с изложенным считали бы целесообразным поручить Госбанку СССР, специализированным банкам провести ряд конкретных мер, улучшающих работу банковской системы, и с участием ученых подготовить предложения по развитию банковского дела в стране на перспективу.

Б. И. Гостев  
В. Н. Куликов

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3525



**Совет Министров СССР**

16 июля 1988 г. 07216/137

**Об исполнении кредитного плана СССР  
за I полугодие 1988 года**

В соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 5 февраля 1988 г. № 156 Госбанк СССР представляет рассмотренный на Совете банков СССР доклад о развитии кредитных отношений в народном хозяйстве и исполнении кредитных планов банками СССР за первое полугодие 1988 года.

...Основное внимание банков было сосредоточено на преодолении неблагоприятных тенденций в развитии кредитных отношений в народном хозяйстве, имевших место в прошлые годы, усилении воздействия кредитом на повышение эффективности производства. Приняты меры по недопущению кредитования убытков и длительных финансовых прорывов объединений и предприятий, укреплению платежной дисциплины.

Решению этих задач способствует Закон СССР о государственном предприятии (объединении), перевод значительной их части на полный хозяйственный расчет и самофинансирование. В I полугодии произошли позитивные изменения в развитии народного хозяйства: повысилась эффективность работы, увеличились темпы роста общественного производства. Национальный доход возрос на 5%, производительность общественного труда — на 5,5%. Весь прирост объема производства в промышленности обеспечен за счет повышения производительности труда при снижении численности персонала. Улучшилась дисциплина поставок, снизилась себестоимость продукции. Предприятия, работающие в условиях полного хозрасчета и самофинансирования» сверх плана получили 3,8 млрд рублей (10,5%) прибыли. Выполнено в I полугодии задание по привлечению кредитных ресурсов в ссудный фонд и направлению их на финансирование общегосударственных расходов.

В условиях действия Закона о государственном предприятии на принципиально новой основе стали строиться взаимоотношения предприятий с банками на местах. Теперь все вопросы планирования кредитов, их выдачи и погашения полностью решаются в местных учреждениях банков на основе кредитных договоров, определяющих равные взаимные обязательства и ответственность сторон. У предприятий отпала необходимость обращаться в вышестоящие банковские органы по этим вопросам, как это было раньше. В I полугодии кредитование предприятий и хозяйственных организаций осуществлялось в соответствии с заключенными договорами.

В ходе формирования кредитных договоров учреждения банков совместно с предприятиями рассмотрели итоги их хозяйственно-финансовой деятельности за 1987 год, производственные и финансовые планы на 1988 год. Особое внимание было уделено вопросам финансового оздоровления предприятий, осуществлению мер по снижению запасов

товарно-материальных ценностей, пополнению за счет собственных ресурсов оборотных средств в соответствии с ростом производственной программы. Заключение договоров происходило на основе нового порядка кредитования по укрупненному объекту, который расширил самостоятельность и повысил экономическую ответственность предприятий за использование кредитных ресурсов. В целом по стране за первый квартал запасы товарно-материальных ценностей понизились против планового уровня на 5,6 млрд рублей.

Введение нового хозяйственного механизма, перестройка кредитной политики привели к некоторому оздоровлению кредитных отношений, изъятию из оборота части излишних платежных средств. Приостановлен процесс опережения роста кредитных вложений над ростом объемов производства и реализации продукции и тем самым перенасыщения через кредит народного хозяйства платежными средствами. Если в XI пятилетке среднегодовой темп роста кредитных вложений составлял 9%, то в 1987 году и первом полугодии т. г. кредитные вложения сокращаются.

Исполнение плана по краткосрочным кредитам за I полугодие характеризуется следующими данными.

Млрд руб.

	Задолженность по кредитам		Снижение задолженности	
	Фактич. на 1.01. 1988 г.	План на 1.01. 1989 г.	По плану на 1988 г.	Фактич. за 1 полугодие
Всего по СССР	334,6	298,2	36,4	12,0
в том числе:				
Агропромбанк СССР	180,7	161,2	19,5	5,3
Промстройбанк СССР	91,6	83,0	8,8	2,1
Жилсоцбанк СССР	43,3	37,4	5,9	2,4
Внешэкономбанк СССР	15,8	13,8	2,0	1,6

Кредитные ресурсы банков направлялись в первую очередь на развитие отраслей и комплексов, обеспечивающих ускорение научно-технического прогресса и выполнение крупных народнохозяйственных программ по осуществлению выработанной XXVII съездом КПСС сильной социальной политики: продовольственной, по производству товаров народного потребления и развитию платных услуг населению.

По отдельным комплексам кредитные вложения составили (в млрд руб.):

агропромышленному — 175,4;

социальному — 37,3;

машиностроительному — 11,3;

топливно-энергетическому — 19,3;

металлургическому — 10,5;

химико-лесному — 9,0;

строительному — 4,0

Краткосрочные кредиты на затраты, связанные с проведением научно-исследовательских работ, изготовлением новых видов машин и оборудования, повышением качества продукции, превышают 3 млрд рублей.

На затраты по улучшению жилищных условий и другие цели населению выдано кредитов 2,5 млрд руб. — в 3 раза больше, чем за тот же период прошлого года.

На развитие кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности выделены кредиты по состоянию на 1 июля т. г. в сумме 280 млрд рублей; они увеличились по сравнению с началом года почти в 3 раза.

Внешэкономбанк СССР значительно расширил кредитование внешнеэкономических связей. За 1 полугодие 1988 г. по сравнению с соответствующим периодом прошлого года кредиты на эти цели возросли на 36%, что обусловлено прежде всего расширением кредитования совместных предприятий, внешнеторговых фирм и объединений, получивших право непосредственного осуществления экспортно-импортных операций.

Внешнеторговым организациям Министерства внешних экономических связей СССР предоставлено кредитов 9,0 млрд рублей при 7,5 млрд рублей в прошлом году, других министерств и ведомств — 5 млрд рублей с ростом против 1 июня прошлого года в 1,7 раза. По Минтяжэнергомашу СССР кредиты выросли в 1,4 раза, Минстанкопрому СССР — на 38%, Минхимпрому СССР — в 3,3 раза...

Задолженность по долгосрочным ссудам на конец I полугодия 1988 г. составляет 99,9 млрд рублей и возросла с начала года на 2,1 млрд рублей (на год предусмотрен рост 3,5 млрд рублей).

Исполнение плана по долгосрочным кредитам характеризуется следующими показателями:

млрд рублей

	Задолженность по кредитам		Изменения (+, -)	
	Фактич. на 1.01. 1988 г.	План на 1.01. 1989 г.	По плану на 1988 г.	Фактич. За 1 полугодие
Всего по СССР	97,8	101,3	+3,5	+2,1
в том числе:				
Агропромбанк СССР	70,5	72,1	+1,6	+1,3
Промстройбанк СССР	19,2	18,3	-0,9	-2,3
Жилсоцбанк СССР	6,2	6,7	+0,5	+1,0
Внешэкономбанк СССР	1,9	4,2	+2,3	+2,1

Учреждения банков повышают требования к эффективности использования кредитов, предоставляемых на капитальные вложения, содействуют ускорению ввода в действие производственных мощностей и объектов социальной сферы,

Жилсоцбанк СССР и Сберегательный банк СССР обеспечили в I полугодии кредитование индивидуального и кооперативного жилищного строительства, а также членов садоводческих товариществ и кооперативов в соответствии с постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 19 сентября 1987 г. № 1079 «О дополнительных мерах по развитию личных подсобных хозяйств граждан, коллективного садоводства и огородничества» и от 11 февраля 1988 г. № 197 «О мерах по ускорению развития индивидуального жилищного строительства».

Промстройбанком СССР свыше 50% кредитов предоставлено на затраты, связанные с техническим перевооружением действующих предприятий. На организацию выпуска новой



продукции по полному циклу от научно-исследовательских разработок и создания опытных образцов до ее серийного производства за первое полугодие выдано кредитов свыше 30 млн рублей.

Осуществление предприятиями в I полугодии мер по оздоровлению финансового положения и оказание им кредитной помощи способствовали укреплению платежной дисциплины в народном хозяйстве. На I июля т.г. общая сумма просроченных платежей составила 22,1 млрд рублей, что на 14,1 млрд рублей или 39% меньше, чем на I июля 1987 г. Просроченная задолженность по краткосрочным ссудам банков составляет 8,2 млрд рублей и сократилась соответственно на 5,7 млрд рублей или на 41,0%.

Вместе с тем многие учреждения банков все еще слабо воздействуют кредитно-расчетным механизмом на повышение эффективности работы предприятий» улучшение использования внутрихозяйственных резервов ускорение научно-технического прогресса, повышение качества продукции, ресурсосбережение, снижение непроизводительных расходов и потерь.

Банки не смогли добиться своевременного возврата выдаваемых кредитов. Из 18,4 млрд рублей кредита, выданного в декабре 1987 г. на завершение межотраслевого зачета взаимных требований, около 3,0 млрд рублей отнесено на счет просроченных ссуд и 3,1 млрд рублей пролонгировано.

Слабо воздействие банковского кредита на снижение остатков неходовых и залежалых товаров в торговле. В Жилсоцбанке СССР кредиты под такие товары составляют 244 млн рублей, Агропромбанке СССР — 752 млн рублей, Промстройбанке СССР — 139 млн рублей.

Не приняты все необходимые меры для выполнения постановления Совета Министров СССР «О государственном бюджете СССР на 1988 г.» обязывающего Госагропром СССР и Агропромбанк СССР рассмотреть вопрос о приближении сроков погашения части отсроченных ссуд, выданных колхозам, совхозам и другим государственным сельскохозяйственным предприятиям, перерабатывающим предприятиям, межхозяйственным строительным организациям Госагропрома СССР, Отсроченные по этой системе кредиты составляют 49 млрд рублей или 29% всех кредитных вложений Агропромбанка СССР, Медленно решается вопрос о вовлечении в производство остатков сельхозсырья урожая прошлых лет, скопившихся на предприятиях винодельческой промышленности и табачно-ферментационных заводах и погашении выданных под них кредитов. За 1987 год ив 240 млн дал. виноматериалов урожая 1965–1986 гг. переработано лишь 78 млн дал., в 1980 году планируется переработать 80 млн дал. За январь–май т. г. из общей суммы кредита, предоставленного под остатки виноматериалов урожая прошлых лет, погашено лишь 0,3 млрд рублей или 30%.

Недостаточно активно проводится работа по высвобождению оборотных средств, отвлеченных на внеплановые цели, и изысканию источников погашения банковских кредитов. Минчермет СССР, Минцветмет СССР, Минуглепром СССР и Минстройматериалов СССР не выполняют постановление Совета Министров СССР от 5 февраля 1988 г. № 156 «О сводном кредитном плане СССР на 1988 г.» в части увеличения норматива собственных оборотных средств на покрытие затрат по горноподготовительным и вскрышным работам за счет своих ресурсов. В связи с этим отдельные предприятия и объединения не обеспечивают предусмотренное в 1988 году погашение кредитов на горноподготовительные, вскрышные работы.

Задолженность по кредитам на временное восполнение недостатка собственных оборотных средств в целом по Промстройбанку СССР хотя и снизилась по сравнению с началом года, но все еще продолжает оставаться значительной — 1,6 млрд рублей. Министерства машиностроительного и строительного комплексов вместо принятия мер к погашению задолженности по ссудам на эту цель обращаются с просьбами о пролонгации имеющейся задолженности.

Министерства и ведомства промышленности и строительства, обслуживаемые Промстройбанком СССР, не изыскивали источников для погашения кредитов, полученных ими на прирост норматива собственных оборотных средств, в связи с чем задолженность по этим кредитам осталась на уровне прошлого года — 5,7 млрд рублей,

Советы Министров некоторых союзных республик по-прежнему допускают потребительское отношение к кредиту. Продолжается стремление получить его для покрытия финансовых прорывов и упущений в работе хозяйственных организаций. Например, Совет Министров Узбекской ССР и Госагропром республики 6 раз в течение I полугодия т. г. входили в Правление Агропромбанка СССР с ходатайствами о продлении сроков кредитования затрат, отсрочке платежей по ссудам банка, выделении дополнительных лимитов кредитных ресурсов.

Учреждения банков СССР слабо воздействуют кредитом на снижение запасов отечественного и импортного оборудования, отвлекая значительные кредитные ресурсы на оплату такого оборудования (на 2 июля т. г., задолженность по ссудам на эти цели составила около 10 млрд рублей или 3% краткосрочных кредитных вложений), министерства и ведомства продолжают наращивать запасы неустановленного оборудования. На 1 апреля 1988 г. в целом по народному хозяйству они составили 15,7 млрд рублей, в том числе импортного 5,1 млрд рублей. Запасы неустановленного отечественного оборудования превышают норматив в 5,5 раза. Рост запасов оборудования допущен Миннефтепромом СССР, Мингазпромом СССР, Минавтопромом СССР и Минсельхозмашем СССР.

Многие предприятия и организации агропромышленного, машиностроительного, топливно-энергетического, химико-лесного и строительного комплексов, легкой промышленности не приняли всех необходимых мер к укреплению платежной дисциплины. Причинами неплатежей являются невыполнение плановых заданий по финансовым результатам из-за нарушения ими договорных обязательств, уплаты пени и штрафов, а также нерационального использования собственных оборотных средств.

Для укрепления платежной дисциплины еще слабо используется такой резерв, как сокращение сверхплановых запасов товарно-материальных ценностей. За I квартал т. г. 16,7 тысячи предприятий не выполнили установленное задание по предельному уровню запасов товарно-материальных ценностей и допустили его превышение на 7,8 млрд рублей, в т. ч. в промышленности на 5,6 млрд рублей. Особенно неблагоприятно обстоит дело в машиностроительном комплексе, где более половины предприятий превысили уровень плановых запасов на 2,7 млрд рублей. Одна треть предприятий топливно-энергетического, металлургического и химико-лесного комплексов имеют превышение соответственно на 0,5 млрд рублей, 0,4 млрд рублей и 0,6 млрд рублей.

Отдельные предприятия и организации, длительное время испытывающие финансовые затруднения и систематически допускающие неплатежи банкам и поставщикам, объявлены неплатежеспособными: в Таджикской ССР — оптово-торговая контора «Плодоовощторг» Госагропрома республики, в Казахской ССР — Иртышский полиметаллический

комбинат Минцветмета СССР, Павлодарские плодовоовощные базы № 1 и № 2 Госагропрома республики, Текелейская швейная фабрика Минместпрома республики.

На грани объявления неплатежеспособными находятся: в Грузинской ССР — Потийский завод «ЭМУ» Минэлектротехпрома СССР, Цхинваль-ский лесокомбинат Минлесдревпрома республики, Руставский завод «Центролит» Минстанкопрома СССР, в Узбекской ССР — Бухарский текстильный и Андижанский хлопчатобумажный комбинаты Минлегпрома республики, Кувинский консервный завод Госагропрома республики.

По мнению Госбанка СССР, в целях дальнейшего повышения эффективности использования кредитов, выделяемых на развитие народного хозяйства, и обеспечения выполнения сводного кредитного плана страны на 1968 год целесообразно осуществить следующие мероприятия.

1. Министерством и ведомствам СССР, Советам Министров союзных республик принять дополнительные меры по оздоровлению финансового положения предприятий и объединений. В этих целях совместно с банками и финансовыми органами рассмотреть итоги хозяйственной деятельности подведомственных предприятий за I полугодие, имея в виду изыскать ресурсы для погашения банковских кредитов. Банкам СССР повысить требовательность при выполнении заданий кредитного плана по высвобождению кредитных ресурсов и направлению их на финансирование общегосударственных расходов.

2. Министерством и ведомствам машиностроительного, топливно-энергетического, химико-лесного, строительного, агропромышленного комплексов, Министерству путей сообщения СССР, Министерству транспортного строительства СССР, а также Советам Министров союзных республик разобраться в причинах накопления предприятиями запасов товарно-материальных ценностей сверх установленного норматива предельного уровня и совместно с предприятиями определить меры по вовлечению их в производство, перераспределению между предприятиями или реализации населения неиспользуемых остатков сырья, материалов и готовой продукции.

Минчермету СССР, Минцветмету СССР, Минуглепрому СССР, Минпромстройматериалов СССР принять меры к вовлечению в производство на подведомственных предприятиях длительно неиспользуемых материальных ценностей и погашению выданных под них банковских кредитов.

3. Госагропрому СССР и Агропромбанку СССР провести дополнительную работу по досрочному погашению части отсроченных ссуд экономически крепкими колхозами, совхозами и другими государственными сельскохозяйственными предприятиями, перерабатывающими предприятиями и межхозяйственными строительными организациями и направить высвободившиеся кредитные ресурсы на осуществление неотложных мероприятий по развитию и техническому совершенствованию производства.

4. Минторгу СССР Центросоюзу и другим министерствам и ведомствам, имеющим торговую сеть, принять действенные меры по недопущению поступления в торговлю товаров, не пользующихся спросом населения, а также реализации неходовых и залежалых товаров и погашению кредитов, предоставленных банками под эти товары.

Н. В. Гаретовский

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3528

## Расшифровка заседания Правления Госбанка СССР от 18.08.88 и от 19.08.88

Стенографировали: Герасимова, Анисимова

### 1. О задачах Госбанка СССР по выполнению решений XIV Всесоюзной конференции КПСС и июльского (1988 г.) Пленума ЦК КПСС (т. Захаров)

тов. Захаров

На XIV Всесоюзной конференции были поставлены задачи по наведению порядка во всей хозяйственной деятельности, это возлагает большую ответственность на Госбанк СССР. Июльский (1988 г.) Пленум ЦК КПСС дал характеристику основным итогам перестройки, исходя из этого, необходимо осмыслить, что же сделано Госбанком.

Госбанк СССР осуществил ряд мер по улучшению финансовой деятельности...

Необходимо обратить внимание на принимаемые специализированными банками меры для покрытия финансовых прорывов и убытков. Госбанк обязан координировать работу банков по всем направлениям банковской деятельности. Координационная деятельность осуществляется через специализированные банки, совместно разработанные планы. Совместное изучение проблем помогает их решению.

Новой эффективной формой работы являются, так называемые, малые Советы, рабочие группы, которые с успехом действуют в Москве, Ленинграде. Они рассматривают вопросы методологии, обработки информации. По результатам таких рабочих групп выявлялись меры по ликвидации убыточности, а материалы докладывались.

Надо признать, что в ряде республик и областей имеются случаи несогласованности, нежелания выработки единого мнения, узковедомственный подход. Не найдены еще новые формы работы с низовыми звеньями, вина за это лежит и на Правлении Госбанка.

Наше Управление планирование еще не нашло своего места в работе, нам надо принимать решительные меры по улучшению положения.

С момента реорганизации прошло полгода, но до сих пор идут жалобы. Небрежное отношение операционного аппарата к расчетным и банковским документам привело к выпуску 12 тыс. дубликатов, взамен утерянных тобулеграмм...

тов. Рябов

Улучшилась ли работа банков после реорганизации или нет?

тов. Захаров

Состояние расчетов улучшилось по сравнению с началом года, но хуже, чем в прошлые годы. Пока решение всех вопросов не достигнуто. По кредитованию есть определенные сдвиги и платежная дисциплина улучшилась.

## 2. Об опыте работы Латвийского республиканского банка Госбанка СССР по координации деятельности специализированных банков в республике (докладчики — тов. Берг-Бергман А. А.<sup>1</sup>, Абрамов В. П.<sup>2</sup>)

тов. Берг-Бергман

Те процессы, которые происходят в области денежного обращения, все же тревожат нашу республику по ряду причин. Поэтому было специальное поручение совместно с Минфинном, Госпланом и Госкомстатом представить информацию, как обстоит дело по денежному обращению в республике. Основываясь на документах, мы такую информацию представили, дали соответствующие предложения.

Спецбанки по многим вопросам не находят между собой общий язык. В связи с этим многие вопросы выносятся на обсуждение. Координирование необходимо, этого требует жизнь. Мы сделали первые попытки, правда, мы ожидали от московских товарищей получить соответствующие рекомендации, указания, помощь, но пока ничего нет. Многие вопросы мы решили в процессе реорганизации банковской системы. Много было вопросов, которые зависят не от нас - это несвоевременное извещение клиентов и т.д. Это создало напряжение в первые дни января. Эти проблемы мы уже отрегулировали. В области проведения экономических разработок, денежного обращения, по другим вопросам надо вести работу.

Планово-экономическое задание каждый специализированный банк уже успел довести до республиканских банков. Когда поднимался вопрос, что нужно координировать, то возникал другой вопрос: к чему мы придем, если не будет твердой координации.

По существу ничего не изменилось, кроме вывески и вместо одного начальника стало 4, бумажный, поток увеличился в 2–2,5 раза, бюрократия не уменьшилась, а увеличилась.

тов. Гаретовский

Телеграфная отчетность идет сплошным потоком.

тов. Берг-Бергман

Следующий вопрос. Если не будет координации наверху, то ее не будет и в низовых звеньях. Я считаю, что те методы управления низовым управлением банка себя изжили, надо искать другие пути. От верха до низа должны быть другие методы управления, надо искать другие подходы. Чувствуется, что каждый банк борется за свой престиж, Я внес предложение, чтобы всякое экономическое задания рассматривать на Совете, но меня не поддержали, никто не сказал обоснованных аргументов против этого. Мы не нашли общего языка с Промстройбанком, он ищет другие пути. Каждый должен себя чувствовать полным хозяином...

Нас начинает беспокоить, что денежные доходы населения опережают рост денежных расходов. Соотношение между темпом роста заработной платы и производительностью труда складывается неблагоприятно.

Если предприятие может позволить платить больше, чем заработало, то, может быть, через налоговую систему изымать. Воздействовать мы никак не можем. Если Госбанк не выдает зарплату - скажут опять административный подход.

Следующий вопрос, как складывается экономия ресурсов. Более жестче мы стали подходить к выдаче кредита. Здесь была высказана критика, что мы не возвращаем тех кредитных ресурсов, которые были выданы, в связи с прорывом хозяйства. Следует предоставить право на местах более свободно устанавливать процентные ставки на местах. В отноше-

<sup>1</sup> Берг-Бергман А. К. — председатель правления Латвийского республиканского банка Госбанка СССР.

<sup>2</sup> Абрамов В. П. — член правления госбанка СССР, начальник контрольно-ревизионного управления.

нии кооперативных банков нужно еще раз хорошо продумать все вопросы. Нужны гарантии любой финансовой деятельности. Надо изучить опыт зарубежных стран. Легко кредиты выдавать нельзя.

В союзных республиках происходит процесс повышения самостоятельности. В этой связи назрел вопрос, чтобы представить самостоятельность в области денежного обращения и кредитования. Наше правительство такие предложения вносило. Эмиссионное право утверждено, а то последнее время складывается такое положение, что мы имеем эмиссионное право, но не знаем, удастся нам его использовать или нет. Должна быть уверенность, что будет возможность использовать свое право....

тов. Патеишвили<sup>1</sup>

Сегодня 8 месяцев, как мы работаем в новых условиях. Я не знаю, кто доволен результатами труда в новых условиях. Я не доволен. Это самый тяжелый год в моей жизни. Очень много было проблем, но, к сожалению, мне приходится выслушивать самые серьезные замечания. Я считаю, что эта реорганизация одна из крупных ошибок, которая допущена. По всем направлениям я вижу ущерб, который получает народное хозяйство от этого мероприятия. У нас было 112 отделений стало 85. Пришлось сократить рядовых работников и увеличить начальников. В течение этого года я встречался со всеми руководителями республик, с председателями, секретарями райкомов и все единогласны, что реорганизация отразилась плохо на работе банковской системы.

Сейчас дали нагрузку по всей клиентуре, в это же время ВЦ Промстройбанка страдает от безделья. Во всех этих аспектах я вижу недостатки в нашей республике. По вопросу объединения ВЦ мы сделали приказ. Нам хватает собственных недостатков, а здесь еще влияние разделения. Банк должен быть единый. Руководителя спецбанков того же мнения. Нельзя ждать, когда год кончится, надо сделать какие-то выводы.

Работа по денежному обращению ослабла после реорганизации. Слишком много времени ушло на реорганизацию. Очень много бумаг, что не остается времени на экономическую работу. Нам очень трудно с крупными специалистами. Они больше хотят работать со спецбанками (там больше живой работы). Во всей области всего 4 специалиста, нет кадров.

тов. Гаретовский

Вы исходите из того, что я сказал вначале. Система специализированных банков уже создана и она будет работать.

Создайте группу, которая будет заниматься вопросами денежного обращения, установите персональную надбавку, ищите человека.

Без региональных расчетных центров мы сейчас не можем обойтись. Республики просят эмиссию, а нас ставят только перед фактом — у нас не хватает средств. Все говорят — дайте нам право распоряжаться эмиссией. Эмиссию дают Грузии, Азербайджану, Армении. Мы полностью эмиссию отдадим, и не сможем взять ни копейки. Или вы докажете в правительстве и Госплане, или обеспечьте сбалансированность товарооборота.

Нам надо занять активную позицию и выступать в печати, критиковать. Вы поставьте вопрос об укреплении районных отделений банка. Ищите лучшую форму организации. Ведите активную наступательную позицию в печати. Мы эмиссионный центр и мы должны, прежде всего, отвечать за денежное обращение. Республики должны пойти в Госплан союзных республик и объяснить положение дел. Баланс денежных доходов и расходов —

<sup>1</sup> Патеишвили В. А. — председатель правления Грузинского республиканского банка Госбанка СССР.

это сейчас главное. Товарооборот должен быть насыщенным. Надо искать формы и методы денежного регулирования.

Тов. Левчуку, Когану в 5-дневный срок доработать проект положения о Совете банков и вынести на рассмотрение союзного Совета....

тов. Котельников

В системе мер по реализации банковской системы бухгалтерский отчет занимает важное место.

На первых порах этот вопрос проходил очень тяжело. Сегодня баланс по Госбанку выдается 12–13 числа каждого месяца.

Есть улучшения в качестве баланса, меньше стало исправлений. Вопросу исправлений мы придаем очень большое значение, нам нужно знать причины исправлений. Встречается еще грубейшая невнимательность в передаче баланса.

Хотелось бы, чтобы вычислительная сеть получала богатейшую информацию, для этого необходимо выдавать составленный баланс всем спецбанкам одновременно через бухгалтерский аппарат Госбанка. Надо уметь активно использовать баланс в работе со спецбанками, он дает много информации.

Причиной задержки в расчетах является несвоевременная отсылка документов, проводка, утеря, переписка между отделениями. Система расчетов организована через расчеты банков. Наши отделения должны активнее влиять на дело.

У нас существуют 49 вычислительных центров, которые обязаны осуществлять контроль за квитовкой. Есть такие вычислительные центры, которые по два месяца не имеют никакой информации от регионов, своевременно не высылаются отчетность. Вопрос окончательной работы по НФО очень серьезный.

Тяжело проверять правильность совершения расчетов. На этом участке надо усилить контроль. 760 млн рублей — сумма, недошедшая потребителя.

Я прошу вас на дни, характеризующие баланс, обращать особое внимание.

Мы занимались анализом по сокращению межфилиальных расчетов. Это не всем выгодно. Госбанк должен быть организатором этих расчетов, здесь нужен определенный порядок....

тов. Исаакян<sup>1</sup>

Меня волнуют вопросы денежного обращения. Создана специальная комиссия по денежному обращению, но положение не улучшилось. У нас резкое увеличение оседания торговой выручки. Основная часть приходится на безналичное перечисление. Не соблюдается соотношение между нормативной заработной платой и средней заработной платой. Появилось много кооперативов, открыты кредиты. 70 млн рублей выдали наличными кооперативам. Все товары этих кооперативов вывозятся за пределы республики. Зарплату в основном получают у нас. Не успевают получить патент — сразу идут получать кредит, а через несколько дней заявляет, что он не может работать по какой-то причине.

Баланс в целом по республике невозможно составлять. Вопросы координации сложные. Учитывая тяжелое положение с денежным обращением создана комиссия по денежному обращению. Мы будем направлять ее в трудные регионы, где трудно с денежным обращением...

тов. Гаретовский

...Кредитным механизмом занимаемся только мы с вами. У нас нет ни от одного специализированного банка предложения по совершенствованию кредитного планирования.

---

<sup>1</sup> Исаакян И. А. — председатель правления Армянского республиканского банка Госбанка СССР.

Видимо на это тоже есть определенные причины. Они втянуты в техническую перестройку. Главная задача - отработать наш механизм. Дело идет медленно, но идет...

В связи с известным вам письмом, что подписали 3 руководителя банка, о ликвидации областных управлений банка. Их позиция сугубо субъективная. Промстройбанк внес предложение о ликвидации Жилсоцбанка. Я считаю, что сейчас нужно решать вопросы не о реорганизации. В Промстройбанке не решены крупные проблемы. Не отрегулирован механизм капитального строительства. У нас здесь и опыта нет, его надо искать. Здесь есть сейчас ряд крупных проблем, над которыми мы должны вместе со спецбанками работать.

Я понимаю, что отрицательно сказываются на общей атмосфере, на состоянии работы такого рода разговоры. Будет возможность — мы выскажем свою точку зрения. Это будет первым этапом.

Сейчас самое главное нужно отработать нашу систему... Плохо то, что наши работники Госбанка мало выступают в печати, у нас есть научные работы: повышение эффективности кредитного взаимодействия и т.д. Агропромбанк и Промстройбанк более энергичны и инициативны. Они популяризируют свой опыт работы...

Слабое воздействие Госбанка на специализированные банки в области кредитования в значительной мере связано с тем, что его учреждения оказались отстраненными от участия в управлении кредитными ресурсами...

Серьезные задачи стоят перед банковской системой по обеспечению строгого соблюдения социалистической законности. На партийной конференции отмечались недостатки в нормативном хозяйстве банков. За последние годы проведена определенная работа по устранению множественности правовых актов по одним и тем же вопросам, имеющих в них противоречий и необоснованных ограничений, стесняющих инициативу предприятий и организаций. С начала 1988 года отменено 22 инструкции и более 500 нормативных писем Госбанка. На 1 апреля т.г. действовало 195 нормативных актов, изданных Госбанком. Однако среди них еще много инструкций и циркулярных писем, слишком детализированных и громоздких по объему. Неясное изложение ряда норм, вызывающее различное толкование при их применении, усложняет правильное и оперативное использование правовых норм, регулирующих кредитование и расчеты, принижает ответственность специалистов банков за правильность принимаемых решений и не позволяет им более активно и творчески участвовать в решении текущих экономических задач.

## Справка

### О результатах проверки

#### Латвийского республиканского банка Госбанка СССР

по координации деятельности специализированных банков в республике

в свете постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР

от 17 июля 1987 года № 821

и Совета Министров СССР от 6 октября 1987 года № III8.

Все специализированные банки считают, что республиканский банк Госбанка СССР должен быть держателем кредитных ресурсов. Это позволит полнее удовлетворить потребности в них хозяйства и облегчит маневрирование. В тоже время Жилсоцбанк возражает,



против предложений о планировании, распределении и отчетов об исполнении кредитного плана по территории, что будет являться возвратом к доперестроечной практике. По их мнению, учреждения спецбанков на местах должны иметь право маневрировать кредитными ресурсами независимо от того, какому банку они принадлежат.

По вопросу координации кредитных отношений банка с хозяйством республиканские банки Агропромбанка СССР и Жилсоцбанка СССР считают, что республиканский банк Госбанка СССР не является в данный момент и не может являться координатором. Выполнение же возложенной на Госбанк функции — проведение единой кредитной политики на всей территории страны — по мнению республиканского Агропромбанка СССР может осуществляться на уровне Госбанка СССР посредством совместной подготовки основных условий кредитования, определения процентных ставок и разработки кредитных планов. Однако, на наш взгляд, таким путем невозможно обеспечить в стране единую кредитную политику, так как необходимы сведения о действенности применяемых условий кредитования. А это возможно только путем проверок специалистами республиканского банка Госбанка СССР отделений специализированных банков...

Новая структура банков в начале текущего года усложнила работу в области организации бухгалтерского учета и отчетности, ускорении документооборота и завершении расчетов в народном хозяйстве. Статистическая отчетность по 1 апреля с. г. в ГВЦ Госбанка СССР представлялась с опозданием от одного до семи дней. Трудности определялись недостаточной подготовкой бухгалтерского аппарата как специализированных банков, так и республиканского банка Госбанка СССР. В связи с этим республиканский банк Госбанка СССР ежемесячно организовывал рабочие совещания главных бухгалтеров спецбанков и работников ВЦ Госбанка, где решались вопросы своевременного и качественного представления отчетности, проводилась техническая учеба. Запросы состояния учета и отчетности в банках республики дважды в текущем году рассматривались на Совете банков. Это дало свои результаты...

Координация деятельности банков в республике осуществляется через Совет банков, который начал действовать с октября прошлого года. В период создания сети специализированных банков Совет рассматривал и решал вопросы, связанные с организацией отделений спецбанков, передачей помещений, штатной численности, кадров и другие вопросы, возникающие в процессе реорганизации банковской системы...

Как показала проверка ясности в вопросах координации работы на уровне республики и отделений банка нет. Было бы целесообразно разработать и выслать республиканским банкам Госбанка СССР конкретные рекомендации по организации этой работы по основным направлениям деятельности специализированных банков (экономическая работа, кредитные взаимоотношения, денежное обращение, учет и отчетность, механизация и автоматизация банковских операций) не дожидаясь утверждения Устава Госбанка СССР и специализированных банков СССР. По другим вопросам координации банковской деятельности (контроль, проверка и т. д.) сотрудничество определить только после утверждения уставов банков и определения правового статуса Госбанка СССР.

Начальник контрольно-ревизионного  
управления Госбанка СССР  
В. П. Абрамов

16 августа 1988 г.

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3504



## Развитие кооперативов и банк

В соответствии с решениями партии и правительства в нашей стране последовательно осуществляются меры по развитию кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности. Как одна из форм социалистического хозяйствования кооперация является важнейшей общественной формой проявления творческой активности трудящихся, вовлечения их в непосредственное управление экономическими и социальными процессами в стране. ...

Новым крупным шагом и импульсом в развитии кооперативной деятельности стало принятие Закона СССР «О кооперации в СССР», который определил экономические, социальные, организационные и правовые условия деятельности кооперативов.

Принятие Закона активизировало работу по созданию новых кооперативов и положительно сказалось на деятельности действующих предприятий. Наибольшее развитие получили кооперативы по бытовому обслуживанию населения, производству товаров народного потребления, общественного питания. Активно создаются они в других сферах деятельности: по заготовке и переработке вторичного сырья, торговые, торговозакупочные, сельскохозяйственные. По состоянию на 1 октября 1988 г. в стране было зарегистрировано около 70 тыс. кооперативов, в том числе более 50 тыс. действующих. С их развитием возрос объем производимой ими продукции, работ и услуг. За 9 месяцев 1988 г. кооперативами страны реализовано продукции, услуг и выполнено работ на сумму около 1,5 млрд. руб. В соответствии с Законом кооперативы вправе заниматься любыми видами деятельности за исключением запрещенных законодательством Союза ССР и союзных республик. Им предоставлены большие права в планировании, ценообразовании, использовании финансовых ресурсов, распределении валового дохода.

Деятельность кооперативов базируется на производственно-финансовых планах (или сметах доходов и расходов), основу которых составляют договоры, заключенные с потребителями продукции (работ, услуг) и поставщиками материально-технических ресурсов. ...

Учреждения банков продолжают оказывать кооперативному движению необходимую помощь в организации и развитии. На 1 декабря 1988 г. этим предприятиям предоставлены краткосрочные кредиты в общей сумме 580,6 млн. руб. и долгосрочные — 395,7 млн. руб. Кооператив имеет право самостоятельного выбора банка для осуществления кредитно-расчетных операций, может открывать в учреждениях банка счета для денежных операций как по месту нахождения кооператива, его филиалов и представительств, так и по месту реализации продукции (работ, услуг). В соответствии с действующим порядком расчетные счета кооперативам открываются в одном из учреждений банка по месту их нахождения на балансовом счете № 461 «Кооперативы по производству товаров народного потребления, оказанию услуг и другим видам деятельности». Если в районе, где расположен кооператив, есть учреждение только одного специализированного банка, то расчетный счет открывается в этом учреждении. При открытии расчетного счета кооперативу главный бухгалтер учреждения банка на подлинном экземпляре устава кооператива делает отметку о том, что, открыт расчетный счет, с указанием номера счета и заверяет гербовой печатью.

По усмотрению кооперативов им могут открываться по месту реализации продукции и оказания услуг субрасчетные или текущие счета для зачисления выручки и оплаты товаров и услуг, а также совершения платежей по другим операциям. Эти счета открываются при предоставлении ходатайства кооператива об открытии счета с указанием лиц, которым дано право распоря-

жаться счетом. По месту нахождения филиалов и представительств кооперативам открываются текущие счета.

Открытие счетов производится при представлении ходатайства кооператива об открытии счета с указанием характера совершаемых по счету операций, подписанного руководителем и главным бухгалтером кооператива и скрепленного оттиском его печати.

Союзам (объединениям) кооперативов расчетные счета открываются на балансовом счете № 466 по представлении копий уставов, принятых съездами, собраниями делегатов (уполномоченных) кооперативов.

В целях обеспечения кооперативам гарантий самостоятельного распоряжения собственными денежными средствами их списание со счета кооператива производится только по его указанию. Это положение относится ко всем видам платежей.

Оплата требований, предъявленных кооперативам, производится в порядке положительного предварительного акцепта. Иной способ акцепта может быть установлен по инициативе кооператива, о чем он должен сообщить учреждению банка в письменной форме.

Кооперативы осуществляют расчеты по своим обязательствам с предприятиями и организациями, а также гражданами в безналичном порядке или наличными деньгами без ограничения суммы платежей. В связи с этим выдача кооперативам наличных денег с их расчетных счетов производится банком в заявленных суммах в пределах остатка средств на этих счетах.

Хозяйственно-производственные взаимоотношения кооперативов с предприятиями и организациями — потребителями их продукции (работ, услуг) и поставщиками материально-технических ресурсов осуществляются на договорных началах. Как показывает практика, многие кооперативы при заключении договоров с предприятиями и организациями предусматривают получение авансов от заказчиков в счет предстоящего выпуска заказанной продукции, оказания работ и услуг. Привлечение авансов позволяет преодолевать финансовые затруднения, особенно в начальном периоде их деятельности.

Однако в ряде случаев кооперативы допускают использование полученных авансов не по назначению (на выплату заработной платы, приобретение материальных ценностей для собственных нужд и т. д.). В связи с этим возникает вопрос о нецелесообразности приема учреждениями

банков к исполнению платежных поручений предприятий и организаций на перечисление авансов кооперативам.

В обеспечении производственной деятельности кооперативов большая роль отводится кредиту банка, который должен способствовать упрочению финансового положения кооперативов, стимулировать их развитие, расширение производства товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения, работ и услуг.

Для достижения этих целей действующими указаниями Госбанка СССР расширена сфера применения кредита. Кредитование кооперативов производится под совокупную потребность в средствах на цели производственной и инвестиционной деятельности.

Отношения кооперативов с учреждениями банка строятся на основе заключения кредитных договоров, определяющих взаимные обязательства и ответственность сторон. В этих договорах определяются все необходимые условия кредитования. Эти договоры должны строиться учреждениями банка на основе всестороннего изучения деятельности кооператива, с тем чтобы, не допуская мелочного вмешательства в работу этих предприятий, обеспечить высокую эффективность кредита, в полной мере использовать его стимулирующую роль, создать условия для успешной деятельности и своевременного возврата полученных ими ссуд...

Для определения возможности выдачи и своевременного погашения кредита рекомендуется использовать данные декларации о доходах кооператива и работающих в нем лиц, которая составляется этим предприятием ежеквартально. Получение этого документа необходимо предусмотреть при определении в кредитном договоре перечня отчетности и сведений, представляемых кооперативами кредитующему банку.

Все ссуды банка выдаются, минуя расчетный счет кооператива, непосредственно на оплату товарно-материальных ценностей, выполненных работ и оказанных услуг.

Кооперативам могут предоставляться в пределах общего планового размера кредита ссуды на приобретение лимитированных чековых книжек. К кредитованию принимаются также товары, отгруженные и сданные работы. Ссуды на цели текущей производственной деятельности выдаются сроком до 12 месяцев (на затраты по формированию основного стада — до 2 лет), оформляются они срочными обязательствами-

поручениями, подписанными руководителем и бухгалтером кооператива и заверенными печатью. При этом указанными обязательствами-поручениями на конкретный срок погашения может оформляться каждая выданная ссуда или по договоренности с кооперативами устанавливается иной порядок оформления ссуд. В этом случае кооператив может не оформлять каждую выданную ссуду срочными обязательствами-поручениями. По истечении квартала, но не позднее 10-го числа первого месяца следующего квартала, сумма фактически полученной ссуды оформляется срочными обязательствами-поручениями с указанием в них конкретных сроков погашения применительно к периоду поступления необходимых денежных средств.

Срочные обязательства-поручения являются документами, на основании которых банк вправе самостоятельно произвести списание средств со счета кооператива без его согласия.

В обеспечение задолженности по краткосрочным ссудам могут приниматься оплаченные товарно-материальные ценности, затраты производства, неиспользованный остаток средств, депонированных на счете в связи с приобретением за счет кредита лимитированных чековых книжек, товары отгруженные и сданные работы по представленным на инкассо расчетным документам до фактического поступления платежа на счет кооператива, отказа плательщика от акцепта либо извещения о причине неоплаты, но не более 30 дней после отгрузки товара (оказания услуг), при расчетах за выполненные работы — от даты подписания акта, за исключением имеющих собственных средств (паевых и вступительных взносов, фондов, создаваемых кооперативами).

Проверка обеспечения кредита осуществляется по балансам на квартальные даты и сведениям, а на внутриквартальные месячные даты — по сведениям, основанным на данных бухгалтерского учета. Если в соответствии с действующим порядком составление баланса не производится, то проверка обеспечения задолженности по ссудам производится по сведениям.

Расширена сфера привлечения и долгосрочных кредитов. Такие ссуды предоставляются кооперативам на создание и совершенствование основных производственных фондов, включая приобретение оборудования и транспортных средств, на срок до 2 лет со дня выдачи первой ссуды. В отдельных случаях учреждение банка может предоставить кредит до 4 лет.

Так, с учетом экономической эффективности осуществляемого мероприятия в сентябре 1988 г. был предоставлен долгосрочный кредит в сумме 1,4 млн. руб. кооперативу «Динамо» г. Риги на срок до 4 лет на строительство гостиницы. Кооперативу «Волхов» г. Новгорода выдан долгосрочный кредит в сумме 500 тыс. руб. на такой же срок на реконструкцию кирпичного завода...

При решении вопросов о заключении кредитного договора с кооперативом, определении суммы предоставляемого кредита и других вопросов банк нередко испытывает ряд затруднений. В этих случаях следует шире использовать право предоставления ссуд под гарантию предприятия (организации), при котором создан кооператив, или кооперативного органа.

Статьей 43 Закона СССР «О кооперации в СССР» предусмотрена также имущественная ответственность членов кооператива в сферах производства и услуг по его обязательствам. Установлено, что члены кооператива в сферах производства и услуг несут ответственность по долгам кооператива в порядке, размерах и на условиях, предусмотренных его уставом. В связи с этим в уставах кооперативов должно быть четко определено, когда наступает ответственность членов кооператива, на какое имущество, доходы она распространяется и пр.

В случаях отсутствия такого положения в уставах кооперативов учреждения банка вправе потребовать его внесения. Кроме того, для обеспечения своевременного возврата предоставляемых кооперативам кредитов учреждениям банков в ряде случаев целесообразно предусматривать в кредитных договорах страхование имущества, приобретаемого за счет кредитов.

Положительно сказывается на взаимоотношениях банка с кооперативами оказание им необходимой консультативной помощи. Учитывая недостаточную квалификацию кадров многих кооперативов, особенно в вопросах организации ведения денежного хозяйства, кредитно-расчетных отношений, инженерной работы, учреждениям банка необходимо расширить эту помощь, оказывая ее на хозрасчетной основе. Виды услуг и размеры их оплаты, очевидно, должны определяться по соглашению сторон, фиксироваться в заключаемом договоре. Сумма получаемой выручки зачисляется на балансовый счет № 960 «Операционные и разные доходы» по статье 70 «Прочие доходы»...

Сравнительно небольшой опыт работы с кооперативами выявил ряд негативных явлений, отри-

цательно сказывающихся на кредитно-расчетных отношениях банка с кооперативами.

Нередко приходится сталкиваться с формальным подходом исполкомов местных Советов народных депутатов к созданию кооперативов, регистрации их уставов, а также внесению дополнений в уставы уже действующих кооперативов. Последнее обстоятельство, в частности, приводит зачастую к потере кооперативом своей отраслевой направленности и, в конечном счете, значительно осложняет работу учреждений банка, связанную с контролем за целевым использованием выдаваемых кооперативам кредитов.

Необходимо также в более полной мере использовать предоставление банку права по применению льгот и санкций к кооперативам по итогам их деятельности.

Законом «О кооперации в СССР» предусмотрено, что кооперативы несут полную ответственность за соблюдение кредитных договоров и расчетной дисциплины. Кооперативы, систематически не выполняющие свои обязательства по расчетам, могут быть объявлены банком неплатежеспособными; банк также вправе поставить перед исполкомом местного Совета народных депутатов вопрос о ликвидации убыточного и неплатежеспособного кооператива. Санкции к кооперативам применяются и при запущенности бухгалтерского учета, недостоверности отчетности, о производстве и доходах. В этом случае банк может прекратить кредитование и кассово-расчетное обслуживание кооперативов.

Практика показывает, что многие учреждения банка не обеспечивают необходимого уровня экономической работы с кооперативами, в связи с чем в кредитно-расчетных взаимоотношениях с ними продолжают иметь место серьезные недостатки.

В ряде случаев кредит предоставляется кооперативам без достаточного экономического обоснования и учета реальных перспектив его погашения, в результате образуется в значительных суммах просроченная задолженность по ссудам.

Требуется серьезного улучшения работа учреждений банка по контролю за соблюдением кооперативами кассовой дисциплины. Почти повсеместно эти предприятия нарушают действующий порядок ведения кассовых операций, нерегулярно сдавая выручку в государственные кассы и превышая предельный размер наличных денег, подлежащих хранению в их кассах.

Как показывает практика, развитие кооперативного движения сопровождается стремительным

ростом выдач наличных денег на различные нужды. Работа учреждений банка по нормализации положения и привлечению наличных денег в свои кассы осложняется тем, что в соответствии с Законом о кооперации кооперативам дано право самостоятельно определять лимит остатка кассы. Однако из 150 обследованных на 1 октября 1988 г. в Московской области кооперативов лишь в 15 был установлен указанный лимит.

Использование кооперативами наличных денег также вызывает определенную озабоченность. Действующим законодательством кооперативам разрешено использовать в обороте наличные деньги без всяких ограничений. Однако, как показывает практика, выдача кооперативам крупных сумм наличных денег при отсутствии должного контроля со стороны учреждений банка вносит дисбаланс в выполнение плана денежных доходов и расходов и оказывает неблагоприятное влияние на состояние денежного обращения. В этих условиях особое значение приобретает заинтересованность кооперативов в хранении наличных денег на счетах в учреждениях банка, а также расширение сферы безналичных расчетов.

Многие кооперативы необходимые для обеспечения процесса производства сырья и материалы приобретают в розничной торговле и у промышленных предприятий, что, прежде всего, связано с отсутствием сети специализированных торговых предприятий и ненадежностью материально-технического снабжения. Зачастую предприятия и организации государственного сектора, ссылаясь на разрешение о включении в объем платных услуг стоимости сырья и материалов, проданных за наличные деньги, вынуждают кооперативы оплачивать приобретаемые у них материалы и даже оборудование лишь наличными.

Велико влияние кооперативов на налично-денежный оборот. Так, за 9 месяцев 1988 г. сумма выручки, поступившей на расчетные счета этих предприятий, от реализации продукции и услуг в Московской области составила 140,7 млн руб., в том числе сдано в кассы банка наличных денег 12,4 млн руб., или 8,8%, тогда как продано товаров и оказано услуг непосредственно населению на 55,8 млн руб. В то же время выдача наличных денег со счетов за этот период составила 72,2 млн руб., что превышает сумму сданных денег в 5,8 раза.

Особенно сильное негативное влияние на состояние денежного обращения оказывают коопера-

тивы, работающие исключительно по заказам предприятий и организаций. Оплата услуг таких кооперативов осуществляется только в безналичном порядке, а выдача наличных денег с их расчетных счетов производится в соответствии с действующим законодательством беспрепятственно и в неограниченных размерах.

Так, кооперативу «Дорога» Загорского района Московской области, согласно его уставу специализирующемуся на оказании бытовых услуг населению и предприятиям, но фактически работающему только для предприятий и организаций, за 10 месяцев 1988г. было перечислено на расчетный счет 252,3 тыс. руб., получено им со счета наличных денег 160 тыс. руб.

В настоящее время кооперативы предпочитают хранить наличные деньги в учреждениях Сберегательного банка СССР, поскольку процентная ставка за их хранение в учреждениях Жилсоцбанка СССР и других специализированных банков крайне низка. Вместе с тем, не сдавая выручку в банк, кооперативы в ряде случаев не могут использовать свое право в получении в банке наличных денег из-за отсутствия свободной денежной наличности.

Представляется целесообразным повысить указанную процентную ставку, что будет способствовать привлечению выручки кооперативов.

Необходимо также расширить сферу безналичных расчетов за приобретаемые кооперативами товарно-материальные ценности. По нашему мнению, более целесообразной формой расчетов в этих случаях будет осуществление их чеками, обязательными к приему всеми предприятиями розничной и кооперативной торговли....

Н. Д. Рябов, нач. управления  
организации кредитования  
и финансирования кооперативной  
и индивидуальной трудовой  
деятельности Жилсоцбанка СССР

И. С. Петровичева, нач. отдела

Ежедневно в Кировское отделение Жилсоцбанка обращаются 2–3 кооператива для открытия им расчетных счетов, а всего банком осуществляется кредитно-расчетное и кассовое обслуживание более 200 кооперативов. В 1988 г. более 700 тыс. руб. краткосрочных и долгосрочных кредитов было предоставлено банком свердловским кооперативам для развития и расширения их деятельности.

Знакомство председателей вновь создаваемых кооперативов с банком начинается задолго до регистрации уставов исполкомами районных Советов народных депутатов. Экономический аппарат внимательно рассматривает проект Устава кооператива, квалифицированно определяет финансовую базу и вносит свои предложения комиссии исполкома райсовета. Во взаимоотношениях с кооперативами банк всегда стремится выступить заинтересованным партнером.

Так, кооперативу «Силуэт» для стимулирования развития производства был предоставлен кредит в сумме 150 тыс. руб. на покупку сырья и материалов. В результате объем выпуска продукции у кооператива возрос в 2 раза, выпускаемая продукция пользуется повышенным спросом покупателей, кооператив успешно принял участие в изготовлении моделей для демонстрации на ВДНХ.

Кредит банка, вложенный в основную деятельность кооператива «Фантазия», позволил ему увеличить производство трикотажных и швейных изделий на 100 тыс. руб. и получить дополнительно прибыль.

Практика работы банка с кооперативами выявила и характерные недостатки в их организационной и финансовой деятельности. Так, недостаточен контроль со стороны учредителей за работой кооперативов и подбором лиц, руководящих их деятельностью. Особенно слабо укомплектован бухгалтерский аппарат, что приводит к серьезным упущениям в учете и контроле, возникновению финансовых затруднений.

Например, учредитель кооператива «Светлана» — 6 ГПЗ — практически не контролировал работу созданного кооператива. Кредит банка, выданный на приобретение сырья, своевременно не был погашен, статистическая отчетность кооперативом не представлялась. Отделением банка внесено предложение исполкому райсовета о ликвидации неплатежеспособного кооператива.

Вызывают беспокойство и такие моменты в деятельности кооперативов, как выплата заработной платы членам кооператива без учета заработанного размера доходов, вывоз наличных денег в значительных суммах за пределы области без должного обеспечения их сохранности, несвоевременное и некачественное составление отчетности.

Все труднее становится объяснять бухгалтеру банка, почему у него нагрузка во много раз больше, чем у бухгалтера любого кооператива, а зар-

плата значительно меньше. Следует отметить, что развитие кооперативного движения в городе создало дополнительную нагрузку на аппарат отделений Жилсоцбанка, усложнило работу операционных касс....

Г. М. Никитина,  
управляющий Кировским  
отделением Жилсоцбанка  
в Свердловске  
«Деньги и кредит» №2, 1989 г.

**А. Ф. Емельянова**

## **Некоторые вопросы организации и деятельности кооперативов**

В Латвии проводится целенаправленная работа по созданию кооперативов и успешной их деятельности. Большую помощь в этом оказывают Совет Министров республики, Рижский горисполком совместно с райисполкомами города. Не стоят в стороне от этого важного общегосударственного дела и банковские учреждения.

В Риге уже накоплен определенный опыт организации кооперативов и кредитно-расчетных взаимоотношений с ними. В Рижском горисполкоме в марте 1987 г. создан специальный отдел, с которым банковские учреждения установили оперативные деловые связи по вопросам организации и деятельности кооперативов. Желающие объединиться в кооператив обращаются в этот отдел, где сосредоточена полная информация о практических действиях при его организации — выборе направления его работы, получении помощи в решении вопроса, на какой основе он будет работать, а также в подборе предприятия-учредителя кооператива, подготовке всех необходимых документов для его юридического оформления. В этом же отделе есть стенд с образцами документов, отвечающих на вопросы, что нужно приготовить для регистрации кооператива в райисполкоме, куда обратиться за получением разрешения на изготовление печати, здесь же помещены образцы документов, необходимых для открытия расчетного счета в банке....

Банковские учреждения в республике владеют знаниями по кредитно-расчетному обслуживанию кооперативов, что дает возможность разъяс-

нять членам создаваемых кооперативов соответствующие положения.

В настоящее время по договоренности с отделом Рижского горисполкома один из кооперативов организует платные курсы по разъяснению порядка учета, отчетности, кредитования, расчетов, кассовой дисциплины в кооперативах с привлечением всех заинтересованных органов.

Ответственный период становления и развития кооперативов не обходится без участия банковского кредита. На сегодня таких кредитов предоставлено почти на один миллион рублей.

В Риге создано 200 кооперативов, в основном они работают успешно и начинают получать значительные доходы. Однако в этом деле не все обстоит гладко. Из всех созданных кооперативов практически приступили к работе в полном объеме около половины, а расчетные счета в банке открыли только 40%. К сожалению, ряд руководителей министерств, ведомств, предприятий не понимает в полной мере роли и значения кооперативной деятельности.

В сфере общественного питания в Риге создано более 30 кооперативов, из которых работает только 6. Не успев открыться, некоторые из них уже под угрозой ликвидации, в том числе и по инициативе общепитов-учредителей....

Недостаточно внимания кооперативам уделяется предприятиями, при которых они созданы. С их стороны нет методической и практической помощи в организации всех видов учета, еще медленно решаются вопросы выделения необходимых помещений, обеспечения сырьем.

Вызывает особую тревогу состояние учета в кооперативах. В их уставах записано, что кооператив назначает из числа своих членов бухгалтеров, имеющих соответствующую квалификацию. На практике же квалификация таких кадров весьма низкая. Результат этого — значительные искажения в учете и отчетности, а в ряде случаев вообще отсутствие учета. Большинство кооперативов не владеет знаниями по разработке и утверждению своих же планов производственно-хозяйственной деятельности, часто обращается за получением ссуд без экономических обоснований возможности их возврата.

Следует отметить и вопрос о предоставлении долгосрочных кредитов. Банк имеет право выдачи кооперативам долгосрочных кредитов сроком до 2 лет на приобретение средств малой механизации, на затраты по капитальному ремонту арендованных помещений. Это возможно при условии, если доход кооператива за два года, за вы-

четом материальных затрат, обязательных платежей и отчислений, уплаты бюджету подоходного налога, создания страхового фонда и оплаты труда, позволит обеспечить погашение ссуды. Поэтому, естественно, учреждения банка ориентированы на то, что при решении вопросов о возможности выдачи долгосрочных кредитов необходимы специальные расчеты, основанные на реальных планах хозяйственной деятельности кооперативов. Причем сроки погашения устанавливаются не на 2 года, а по мере создания чистого дохода.

Встречаются случаи нарушения кооперативами своих же уставов. Нередко их операции и деятельность не вытекают из утвержденных уставов, особенно они увлекаются проведением работ и услуг для предприятий и организаций. На наш взгляд, такой интерес вытекает прежде всего из стремления получения большей прибыли вместо заботы о реальных нуждах населения. К сожалению, исполнительные комитеты Советов народных депутатов не препятствуют этому. Против такого рода деятельности и банковские учреждения не имеют поддержки в существующих нормативных документах. Например, в июле 1987 г. в общем объеме работ одного из кооперативов 96% составляли услуги предприятиям и организациям.

Если внимательно изучить документы о создании кооперативов, то везде подчеркнуто, что вся их деятельность направляется на оказание услуг населению и выпуск товаров народного потребления, поэтому поддерживаем мнение своих коллег, высказавших пожелание окончательно решить вопрос правомерности создания кооперативов, которые оказывают различного рода услуги исключительно предприятиям и организациям....

Р. И. Шевченко  
«Деньги и кредит» с. 37 (обмен опытом)

## Жилсоцбанк и предприятие

(встреча в отделении банка)

В мае 1988 г. в Краснопресненском отделении Жилсоцбанка СССР в Москве состоялась встреча редакции журнала с работниками отделения, руководителями хозяйств района по вопросам организации кредитно-расчетных отношений в новых условиях - хозяйствования, экономической

работы банка с предприятиями, производящими товары народного потребления.

...Л. В. Булычев (председатель кооператива «Дружба»). Наш кооператив организован в начале 1987 г. и специализируется на общественном питании. В кооперативе состоят 19 человек (5 членов кооператива и 14 — работают по трудовому соглашению). Нам предоставили помещение на выставочном комплексе «Красная Пресня», совершенно не приспособленное для общественного питания. Конечно, возникли трудности со строительством, с переоборудованием помещений. Мы уже провели пробный пуск имеющегося оборудования на двух проходящих на территории комплекса международных выставках и убедились, что все наши планы оправдались полностью: даже без участия основных территорий мы за 10 дней уже вышли на рубеж в 25 тыс. руб. Проблем, конечно, очень много. Сложно для нас будет погасить ссуду, размер которой составляет 75 тыс. руб. Год уже прошел, а в полную силу работать мы еще не начали, срок же выплаты через 2 года.

У нас очень тесные контакты с банком, много полезного для себя находим в этом общении.

Для нас серьезной проблемой является приобретение сырья. Если пользоваться рынком, то значительно увеличится цена. У нас имеются договора с совхозами по закупке мяса, но по кооперативным ценам они имеют право продавать только 30% своей продукции. А значит, они не могут стабильно поставлять нам мясо. Следовательно, возникают затруднения с расчетом плановой цены. Хотелось бы отметить также и то, что кооператив — не государственное предприятие и, видимо, этим объясняется сдержанное отношение к нему со стороны других организаций. Активно работать с кооперативом пока никто не хочет.

Что касается кредитования, то в настоящее время все виды ссуд, предоставляются кооперативу под сырье, материалы, оборудование. Затраты живого труда не кредитуются. Из-за этого мы зачастую не можем своевременно выплатить заработную плату работникам кооператива.

П. С. Гончаров (управляющий Краснопресненским отделением Жилсоцбанка в Москве). В нашем районе 7 кооперативов общественного питания. Из них «Дружба» — это кооператив с наиболее завершенным технологическим циклом, современным оборудованием и ориентацией не на цену отдельной единицы продукции, а на ее объем. Кроме того, экономическая грамотность



в этом кооперативе выше и лучше, чем в других общепитовских кооперативах.

Однако то, что банк не кредитует трудозатраты, приводит к тому, что члены кооператива должны вложить свои собственные средства. Но в случае если деньги возвращаются обратно, то им придется уплатить необоснованно завышенные налоги. Это означает, что-либо мы должны кредитовать полный процесс, в том числе трудозатраты, либо должна быть узаконена кредиторская задолженность кооператива своим членам на подготовительном этапе, и эти средства не должны подвергаться налогообложению.

**Н. М. Немировиченко** (директор МПШО «Мосшвея»). Два слова по этому вопросу. Я считаю; что пусконаладочные работы, включая затраты живого труда, банк должен прокредитовать. И пойти на этот разумный риск.

**И. С. Гончаров.** Мы тоже так считаем.

**Н. И. Алексеева** (редактор отдела журнала). Какие объекты текущей деятельности кредитуются?

**Л. В. Булычев.** В основном сырье и материалы. Нашему кооперативу открыты расчетный и два ссудных счета (по долгосрочным и краткосрочным ссудам).

**П. А. Коротков** (зам. главного редактора журнала «Деньги и кредит»). Каковы отношения с банком?

**Л. В. Булычев.** Отличные. В банке работают деловые люди, которые хотят помочь нам разобраться в наших проблемах. Существует очень много нового, различных нюансов. Мы чувствуем помощь банка в том, чтобы кооперативу поскорее встать на ноги. В нашем районе банк — единственная организация, которая сразу захотела с нами работать. Кредитный договор с банком мы пока не заключили, это в будущем.

**П. С. Гончаров.** На наш взгляд, механизм кредитования кооперативов на сегодня излишне зарегулирован. Практически выдаются два вида кредитов: ссуды на сырье и материалы и на оборудование. Ведь кооператив может быть кустарно-ремесленным производством и тогда существующий механизм кредитования отвечает потребностям такого кооператива. Но может быть и малой фирмой (как в данном случае с кооперативом «Дружба») технологически насыщенной оборудованием высокой стоимости. И подход при кредитовании такого кооператива должен быть принципиально другим.

**М. М. Айзенмессер** (председатель кооператива «Витамин»). Профиль нашего кооператива торгово-закупочный, с производственными площадья-

ми по переработке витаминной продукции. В кооперативе работают 12 человек, на работу по трудовому соглашению практически никого не привлекаем. Вначале о партнерстве с банком и возникающих в связи с этим вопросах. На наш взгляд, в условиях перехода на новый хозяйственный механизм банку необходимо дать большие права. Банк должен обладать правом выдавать ссуду по требованию кооператива под соответствующее обеспечение.

Например, наш кооператив приобрел четыре машины с прицепами (в государственных учреждениях со скидкой 30%), часть торгового оборудования. Таким образом, мы уже затратили только на это 155 тыс. руб. Кроме того, за один год необходимо создать фонд развития производства в размере около 11 тыс. руб., а для этого валовой доход должен составить 534 тыс. руб. При этом при 20% рентабельности товарооборот должен быть более 2 млн. руб. в год. Прежде чем наш кооператив выйдет на такие показатели, нам потребуется кредитная поддержка банка. Поэтому для нас очень важны вопросы взаимоотношений с банком, механизм кредитования кооперативов.

Чаш кооператив получил ссуды на сумму 45 тыс. руб. на заготовку облепихи. Всего же задолженность кооператива банку составляет 50 тыс. руб. Однако заработную плату за счет кредита выдать невозможно, хотя фактически потребность в таком кредите у кооператива имеется. Чтобы преодолеть возникшие затруднения, кооператив взял займы у другого кооператива необходимые средства. Кроме того, у нас возникает необходимость кредитования тех сельскохозяйственных продуктов, которые мы заготавливаем. В настоящее время не предусмотрено кредитование товаров сезонной заготовки. В то же время оборотных средств на эти цели у нас нет, так как все они будут направляться на погашение кредита, выданного под оборудование.

Взаимоотношения с банком у нас стабильные, мы понимаем друг друга. Думается, что, когда банки будут переведены на хозрасчет, и управляющий банком будет иметь больше самостоятельности в принятии решений, возникающие вопросы будут решаться еще оперативнее.

Хотелось бы остановиться еще на одном вопросе. По нашему мнению, не должно быть ограничений, в каком виде мы получаем кредит — наличными деньгами или в безналичном порядке. Ведь ряд товаров мы будем покупать у населения, это зачастую выгоднее, чем покупать их

у колхозов и совхозов. Значит, нужны наличные деньги, которые мы хотели бы получать в кредит у банка.

**А. С. Кривцев** (нач. отдела Краснопресненского отделения Жилсоцбанка). В Краснопресненском отделении Жилсоцбанка в настоящее время открыли расчетные счета 60 кооперативов, из них 16 кооперативов — пользуются кредитом банка.

В 1987 г. выручка от реализации товаров и услуг, поступившая на расчетные счета кооперативов, составила 380 тыс. руб. В I квартале 1988 г. она уже достигла 670 тыс. руб. Как показывает первый опыт работы кооперативов, их деятельность является важным резервом развития производства товаров и услуг и достижения лучшей сбалансированности денежных доходов и расходов населения на территории района.

Однако для того, чтобы кооперативное движение росло и крепло и могло составить достойную конкуренцию предприятиям государственного сектора экономики, кооперативы должны иметь собственную производственную базу, обеспечивающую соответствующую производительность труда и качество продукции, так как рост экономической эффективности в кооперативах артельного типа весьма ограничен.

Для того чтобы начать деятельность, кооператив вынужден осуществить значительные расходы, связанные с ремонтом производственных помещений и приобретением оборудования, которые в большинстве случаев финансируются за счет кредита банка. В более выгодном положении оказываются кооперативы, которые имеют возможность арендовать оборудование у своего учредителя. К сожалению, такая практика не получила должного развития...

Немного о краткосрочном кредитовании. Инструкция Госбанка не делает разницы между кооперативами и предлагает кредитовать их всех по единой схеме: за счет кредита приобретаются товарно-материальные ценности, относящиеся к оборотным средствам, кредит погашается в сроки, которые определяет кооператив, но не более 12 месяцев. Однако, на наш взгляд, торгово-закупочные кооперативы имеет смысл кредитовать по товарообороту: кредит предоставляется сроком на один оборот и с начала нового оборота кредитование возобновляется. Это позволяет экономить кредитные ресурсы, обеспечивает должный контроль со стороны банка за деятельностью кооператива.

«Деньги и кредит» 9-88

## Банковская система в области

(встреча «За круглым столом» в Туле)

В июне 1988 г. в Туле состоялась встреча «За круглым столом», в которой приняли участие работники областных управлений Госбанка и специализированных банков, финансового управления, ученый секретарь центрального правления Всесоюзного экономического общества И. В. Воронова, заместитель главного редактора журнала «Деньги и кредит» П. А. Коротков...

**Л. М. Обухов** (нач. областного управления Промстройбанка СССР). Мы знаем, что реорганизация банковской системы в ряде мест проходила очень непросто, в частности, из-за недостаточно хорошей подготовки к ее проведению. Поэтому мне хотелось бы отметить как положительный тот факт, что в Тульской области с самого начала правильно подошли к процессу реорганизации. Мы много и серьезно совещались совместно с работниками Государственного банка и пришли к однозначному решению: в каждом районе может быть только один банк. У нас не возникло такой ситуации, как в некоторых других регионах, где было создано по нескольку банков в одном районе, что привело к серьезным неудобствам, нареканиям со стороны обслуживаемой клиентуры. В каждом районе Тульской области действовал один специализированный банк. В результате, например, в системе Промстройбанка в области оказалось 9 отделений в городах и районах, подчиненных областному управлению.

Нам удалось в основном рационально решить кадровые вопросы. В частности, правильно подобрать состав сотрудников, переходящих на работу в Промстройбанк из Государственного банка, а также бывшего Стройбанка, кадры на руководящие должности; сформировать бухгалтерии всех отделений и кассовые узлы. Благодаря тому что 90% наших работников перешли из системы Государственного банка, удалось избежать многих ошибок при реорганизации банков.

**И. В. Воронова.** Как строятся сегодня взаимоотношения банка с клиентами?

**Л. М. Обухов.** Постоянно работая с нашими партнерами или клиентами, мы занимаемся анализом их финансово-хозяйственной деятельности при любой выдаче кредитов. Но так как времени прошло немного, давать оценку нашей деятельности в новых условиях рано. Мы начали, прежде всего «тушить пожар», как-то закрывать брешь

в финансовом положении хозяйств, переданных на обслуживание Промстройбанку...

Здесь обсуждались вопросы заключения кредитных договоров. Мы несколько отошли от правил, которые были доведены вышестоящими организациями. В кредитных договорах предусмотрели дифференцированный подход к каждому клиенту, партнеру по совместной деятельности в зависимости от того, какие задачи необходимо решать данному предприятию.

Например, если на предприятии после анализа его финансово-хозяйственной деятельности обнаруживается большой запас товарно-материальных ценностей, неликвидов, то одно из условий кредитования — сокращение этих запасов. По тем же предприятиям, которые имели запасы материальных ценностей в пределах нормы, в кредитном договоре предлагалась другая форма стимулирования работы, в виде повышения рентабельности: банк дает кредиты при условии увеличения рентабельности предприятия.

В I квартале текущего года нашему банку были выделены кредитные ресурсы в размере 500 млн. руб. Казалось, что этих ресурсов не хватает: судя по запросам, которые мы получили от своей клиентуры, нам нужно было иметь около 700 млн. руб. Но при заключении кредитных договоров был проведен детальный анализ финансово-хозяйственной деятельности каждого предприятия и по результатам I квартала 36 млн. руб. кредитных ресурсов оказались неиспользованными.

Я хотел бы поднять еще вот какой вопрос. Как я сказал, кредитные ресурсы не были использованы в сумме 36 млн. руб. В то же время кредитных ресурсов, выделенных областному управлению Жилсоцбанка, не хватило. Казалось бы, можно решить вопрос простым перераспределением средств между областными банками, но, к сожалению, такого права нам не предоставлено. Вопрос о перераспределении кредитных ресурсов решается только в Москве на уровне правления специализированного банка. На это, естественно, требуется время, поэтому данный вопрос зачастую не решается так оперативно, как требуется.

**М. Е. Лисенков** (нач. областного управления Госбанка). Давайте оценим, произошла ли специализация, которая предусматривалась постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821. В районных учреждениях банков специализации, по моему, не произошло. По-прежнему в одном отделении (теперь специализированного) банка обслуживаются все предприятия и организации района.

**В. К. Букатчук** говорила, что предприятия стали досрочно гасить ссуды. На мой взгляд, это не столько заслуга специализированного банка, сколько результат того, что предприятия стали лучше считать деньги...

Работать стало сложнее, поскольку на одно отделение банка «выходят» сразу четыре областных управления, по линии которых идут различные указания...

**А. С. Бурцева** (управляющая Косогорским отделением Агропромбанка). Как таковой специализации банков, по моему мнению, не состоялось. Реорганизация банковской системы пока не способствует улучшению обслуживания банком предприятий. Замедлилась оборачиваемость средств в расчетах. До сих пор по некоторым предприятиям не завершены расчеты с января; из-за этого не выполняется план по объему реализации продукции. На мой взгляд, все расчеты должны быть сосредоточены в одном банке.

**П. А. Коротков**. Как Вы сейчас ощущаете предоставленные отделению банка права, насколько удачны изменения в инструктивных материалах?

**А. С. Бурцева**. Я уже давно работаю в банке и с учетом моего опыта работы могу сказать, что, по сути, мало, что изменилось.

Раньше были инструкции, сейчас их заменили правилами, но содержание, по существу, осталось то же. Причем по этим новым правилам кредитования и расчетов, на мой взгляд, непросто будет работать именно молодым специалистам.

**М. Е. Лисенков**. А я думаю, что нужно вообще поменьше различных инструкций. Надо руководствоваться в работе Законом о государственном предприятии, побольше давать прав на места, так как никакая инструкция не сможет учесть все особенности, имеющиеся во взаимоотношениях с тем или иным хозорганом...

**А. А. Заикин** (нач. областного управления Агропромбанка СССР). В то же время переход на хозрасчет должен быть экономически обоснован. Необходимо хорошо продумать нормативную базу хозрасчета, чтобы учреждения банка не получали неоправданно высоких прибылей или не оказались после перехода на хозрасчет убыточными. Например, по нашему областному Агропромбанку 35% выданных ссуд отсрочены, они находятся в хозяйственном обороте, а проценты за них банком не взимаются. В условиях самофинансирования мы за кредитные ресурсы будем платить, поэтому следует взимать проценты по всем выданным кредитам.

Сейчас многие хозяйства имеют на расчетном счете свободные деньги, однако отсроченный кредит не гасят, так как им это невыгодно. Эти деньги находятся у них в обороте. Сегодня надо учесть это, и при заключении кредитных договоров включить соответствующие пункты. В договоре необходимо предусмотреть экономическую заинтересованность хозяйств в досрочном погашении отсроченных ссуд.

**А. И. Полянцева** (гл. ревизор областного управления Госбанка СССР, председатель ревизионной комиссии областного правления ВЭО). ...В Тульской области 18 районов обслуживаются сейчас отделениями Агропромбанка, но ведь в этих районах есть и промышленные предприятия, и предприятия службы быта. Так с какой вышестоящей организацией должен согласовать свои действия управляющий этим отделением? У кого он должен попросить кредитные ресурсы? Перед кем отчитываться? Усложнилась работа не только руководителя отделения, но и рядового экономиста. Ведь нередко он стал тоже работать с двумя-тремя вышестоящими банками. Отсюда происходит местничество в банках — «моя клиентура», «не моя клиентура».

**Г. А. Леденева** (зам. начальника областного управления Промстройбанка). Много трудностей в нашей работе вызвано крайней перегруженностью бухгалтерии. Необходима механизация бухгалтерского учета, устранение большого количества ручного труда. Сейчас мы ввели обработку почтовых авизо на «Роботроне-1715», что позволило снизить нагрузку работников бухгалтерии. Эту работу мы будем расширять и дальше.

Много сложностей связано с искусственным закреплением клиентуры за тем или иным спецбанком. Например, клиентура Жилсоцбанка — предприятия и организации, которые расположены в Пролетарском районе г. Тулы, вынуждены ездить в другой конец города, чтобы попасть в свой банк. Я думаю, что надо дать клиенту возможность выбора банка хотя бы в черте города.

**П. Фомина** (зам. начальника областного управления Жилсоцбанка). На наш банк возложено обслуживание кооперативной и индивидуальной деятельности — новая сфера деятельности для банка, поэтому мне хотелось бы сказать несколько слов об этом.

С какими мы встретились трудностями? Нормативными документами не предусмотрен расчет нагрузки для обслуживания этого контингента. За время нашей деятельности число обслуживаемых банком кооперативов утроилось. Как правило, работники кооперативов имеют слабые экономические знания, поэтому оформление практически всех документов осуществляется с участием работников Жилсоцбанка, что требует очень много времени. В этой связи, по-моему, надо ускорить методические разработки по определению нагрузки по обслуживанию этой клиентуры. Кроме того, я считаю, что нужно разрешить доплату за расширение зон обслуживания в случае наличия вакантных должностей. Ведь объем работы выполняется полностью. Этот вопрос уже поднимался банковскими работниками, и, думаю, он должен, наконец, найти решение.

**Совет Министров СССР**

**Постановление**

от 31 марта 1989 г. № 280

Москва, Кремль

**О переводе государственных специализированных банков СССР  
на полный хозяйственный расчет и самофинансирование**

...В целях дальнейшего совершенствования банковского дела, коренного улучшения деятельности государственных банков СССР и их учреждений на местах, повышения их заинтересованности и усиления ответственности за проведение прогрессивной кредитной политики, укрепление платежной дисциплины в отраслях народного хозяйства и денежного обращения в стране Совет Министров СССР постановляет:

1. Перевести в 1989 году государственные специализированные банки СССР на полный хозяйственный расчет и самофинансирование, положив в основу деятельности банков прибыль (доход) как обобщающий показатель эффективности работы и главный источник укрепления и развития банковских учреждений, социального развития и материального стимулирования их коллективов.

2. Установить, что основным хозрасчетным звеном в системе Промстройбанка СССР, Агропромбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Сберегательного банка СССР является отделение или другое учреждение этих банков, осуществляющее непосредственное кредитное и расчетное обслуживание предприятий, организаций, кооперативов и населения.

Внешэкономбанк СССР действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования в целом...

3. Определить, что ресурсами хозрасчетных учреждений банков для кредитования служат их фонды, остатки средств предприятий, организаций и кооперативов на их расчетных и текущих счетах, депозиты предприятий, организаций и кооперативов, а также вклады населения на счетах, открытых в учреждениях специализированных банков СССР.

Свободные средства государственного бюджета СССР, а также средства, находящиеся в расчетах, являются централизованными кредитными ресурсами государства и используются в соответствии с утверждаемыми сводными кредитными планами СССР для краткосрочного и долгосрочного кредитования. Средства населения во вкладах на счетах в Сберегательном банке СССР полностью используются за плату на цели, определяемые Советом Министров СССР.

Централизованные кредитные ресурсы выделяются государственным специализированным банкам СССР за плату, устанавливаемую Госбанком СССР.

Установить, что за кредитные ресурсы, направляемые на временное возмещение задолженности бюджета по выплате разницы в ценах на сельскохозяйственную продукцию, уплачиваются проценты за счет средств бюджетов союзных республик по поставкам указанной продукции в республиканский фонд и за счет средств союзного бюджета — по поставкам продукции в общесоюзный фонд.

4. Хозрасчетные учреждения банков осуществляют кредитование предприятий, организаций, кооперативов и населения в основном за счет мобилизуемых ими на местах кредитных ресурсов. Свободные суммы этих ресурсов учреждения банков могут передавать (за плату) своим вышестоящим учреждениям или другим банкам, включая коммерческие и кооперативные банки.

При недостатке мобилизуемых на местах кредитных ресурсов хозрасчетные учреждения банков могут привлекать для краткосрочного и долгосрочного кредитования дополнительные ресурсы (за плату) от своих вышестоящих учреждений, других государственных банков, а также от коммерческих и кооперативных банков.

Размер платы за ресурсы, передаваемые банками друг другу, определяется ими на договорной основе, но не может повышаться более чем на 20 процентов размера платы за централизованные ресурсы.

Для усиления экономической заинтересованности и ответственности банковских учреждений в увеличении объемов кредитных ресурсов, рациональном их использовании и ускорении оборачиваемости признать необходимым устанавливать этим учреждениям нормативы участия мобилизуемых ими кредитных ресурсов в краткосрочных и долгосрочных кредитных вложениях.

Возложить утверждение таких нормативов и контроль за их соблюдением: для учреждений специализированных банков — на правления специализированных банков СССР, для коммерческих и кооперативных банков — на Правление Госбанка СССР.

5. В целях дальнейшего развития экономических методов управления кредитной системой, повышения эффективности использования кредитных ресурсов, концентрации их на решении приоритетных общегосударственных программ и задач, обеспечивающих достижение высоких конечных финансовых результатов работы народного хозяйства, его отраслей и регионов, создать фонд регулирования кредитных ресурсов банковской системы СССР.

Установить, что указанный фонд образуется в Госбанке СССР на нормативной основе за счет части привлеченных банками ресурсов и депозитов. На средства, направляемые в этот фонд, проценты не начисляются. Размеры фонда и нормативы привлекаемых средств определяются Правлением Госбанка СССР по согласованию с Госпланом СССР и Министерством финансов СССР.

6. Госбанку СССР доводить до государственных специализированных банков СССР, а этим банкам — до своих хозрасчетных учреждений в качестве основы для формирования планов контрольные цифры по следующим показателям:

объем кредитных ресурсов (кроме Внешэкономбанка СССР и Сберегательного банка СССР);

размер привлечения средств населения (для Сберегательного банка СССР);

объем поступлений и платежей в иностранной валюте по банковским операциям (для Внешэкономбанка СССР).

7. Утверждать хозрасчетным учреждениям банков следующие экономические нормативы:

отчислений от прибыли (дохода) в государственный (в том числе в местный) бюджет;

отчислений от прибыли (дохода) в централизованные фонды и резервы вышестоящего органа;

образования фонда производственного и социального развития;

образования фонда материального поощрения;  
образования фонда валютных отчислений;  
соотношения между темпами прироста фонда оплаты труда и темпами прироста доходов;  
участия мобилизуемых кредитных ресурсов в краткосрочных и долгосрочных кредитных вложениях.

Фонд заработной платы (фонд оплаты труда) хозрасчетных учреждений банков образуется по утвержденным нормативам от их доходов, полученных от проведения банковских операций (оказываемых услуг), и используется на оплату труда работников этих учреждений, включая выплату им надбавок, вознаграждений и доплат.

Комиссии по совершенствованию хозяйственного механизма при Совете Министров СССР в месячный срок утвердить для государственных специализированных банков СССР на 1989–1990 годы указанные нормативы и предельные размеры отчислений в централизованные фонды и резервы, образуемые в этих банках на союзном и республиканском уровнях.

При утверждении нормативов отчислений от прибыли (дохода) в фонд производственного и социального развития предусмотреть средства, необходимые для ускоренного оснащения банковской системы современной вычислительной техникой.

8. Установить, что прибыль хозрасчетных учреждений банков, определяемая как разница между полученными от проведения банковских операций (оказываемых услуг) доходами и произведенными расходами, используется в следующей очередности:

отчисления в государственный (в том числе в местный) бюджет;

отчисления в централизованные фонды и резервы вышестоящего органа.

Остающаяся после указанных отчислений прибыль увеличивается (уменьшается) на сумму полученных (уплаченных) учреждением банка штрафов, неустоек и иных экономических санкций и направляется по установленным нормативам в фонд производственного и социального развития и фонд материального поощрения учреждения банка.

Госбанку СССР совместно с государственными специализированными банками СССР в месячный срок определить состав доходов и расходов, порядок их учета и расчета прибыли (дохода) хозрасчетных учреждений банков. При этом исходить из того, что:

доходы учреждения банка, полученные за счет уплаты клиентами процентов по просроченным ссудам (в доле повышенной процентной ставки), в прибыль банка не включаются и подлежат зачислению в образуемый на уровне областного (краевого) звена (в республиках, не имеющих областного деления — на уровне республиканского звена) государственных специализированных банков СССР специальный фонд для кредитования дополнительных мероприятий по разработке и внедрению новой техники, расширению производства продуктов питания и товаров народного потребления, ресурсосбережению, развитию экспортных производств. Указанный фонд может пополняться за счет средств резервных фондов государственных специализированных банков СССР. Предоставить право учреждениям банков использовать часть средств указанного специального фонда для участия в создании и деятельности предприятий (производств) в отраслях народного хозяйства;

размеры комиссионного вознаграждения за оказываемые объединениям, предприятиям, организациям, кооперативам и населению по их просьбе дополнительные платные услуги, не входящие в прямые обязанности банка, определяются хозрасчетным учреждением банка на основе договоров с клиентами;

размеры комиссионного вознаграждения за обслуживание клиентов на основе корреспондентских связей устанавливаются на договорной основе между соответствующими учреждениями банков...

10. Расширить хозяйственную самостоятельность государственных банков СССР в вопросах развития и укрепления банковской системы. Признать необходимым:

предоставить право государственным специализированным банкам СССР создавать, реорганизовывать, ликвидировать хозрасчетные учреждения банков, исходя из экономической целесообразности вне зависимости от наличия на данной территории хозрасчетных учреждений других банков, а хозрасчетным учреждениям банков независимо от их местонахождения — создавать, реорганизовывать и ликвидировать свои подразделения (филиалы, агентства);

предоставить право предприятиям, объединениям и организациям самостоятельно определять хозрасчетные учреждения банков для своего кредитно-расчетного обслуживания. Госбанку СССР определить порядок реализации на практике указанного права...

12. Повысить роль кредитного договора как основного документа, определяющего взаимные обязательства и экономическую ответственность сторон, включая конкретные размеры процентных ставок и платы за предоставляемые на договорной основе дополнительные услуги. Установить, что вопрос о предоставлении кредита решается исключительно хозрасчетным учреждением банка с учетом выполнения предприятиями, организациями и кооперативами взятых на себя обязательств по условиям кредитного договора, качества продукции, производимой заемщиком, и потребностей в ней народного хозяйства.

В целях усиления воздействия процентной политики на конечные результаты работы предприятий и организаций учреждениям специализированных банков дифференцировать процентные ставки за кредит в пределах установленных размеров этих ставок в зависимости от направлений использования кредита, длительности пользования заемщиком ссудой и своевременности ее возврата. Устанавливать в необходимых случаях льготные процентные ставки за кредит, в первую очередь предоставляемый на затраты по реализации общегосударственных программ.

Строго руководствоваться постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17 июля 1987 г. №821, запрещающим республиканским и местным органам, а также другим организациям вмешиваться в оперативную деятельность хозрасчетных учреждений банков, которые несут всю полноту ответственности за проведение прогрессивной кредитной политики и обеспечение соответствия между предоставляемыми кредитами и имеющимися кредитными ресурсами.

13. Установить, что коммерческие и кооперативные банки входят в единую банковскую систему страны, руководствуются в своей деятельности законодательством СССР, правилами по кредитованию, ведению расчетных и кассовых операций, устанавливаемых Госбанком СССР. Коммерческие и кооперативные банки обязаны обеспечивать в установленном порядке контроль за выдачей средств на выплату заработной платы в случаях, если такая выдача средств обслуживаемой клиентуре ими осуществляется.

Возложить на Госбанк СССР регистрацию уставов коммерческих и кооперативных банков, а также контроль за их деятельностью.

14. В целях повышения роли Госбанка СССР как главного банка страны, осуществляющего централизованное плановое управление единой денежно-кредитной системой, проведение государственной кредитной политики, организацию и координацию кредитных



отношений в народном хозяйстве, освободить Госбанк СССР от оперативной деятельности в области кредитно-расчетного обслуживания.

Сохранить за Госбанком СССР кредитно-расчетное обслуживание отдельных организаций, определенных, в порядке исключения, ранее принятыми Советом Министров СССР решениями.

15. Госбанку СССР, Министерству юстиции СССР подготовить с участием специализированных банков СССР и представить в месячный срок в Совет Министров СССР предложения о внесении в действующее законодательство изменений, вытекающих из настоящего постановления.

Председатель Совета Министров СССР  
Н. Рыжков

Управляющий Делами  
Совета Министров СССР  
М. Смиртюков

Александр Александрович

**Обозинцев**

### **Кадры, как известно, решают все!**

Обстоятельства в развитии экономики СССР конца 80-х складывались таким образом, что необходимо было срочно искать более эффективные пути развития для страны, в том числе и в финансовой сфере. В русле известной перестроечной кампании оказалась и банковская система страны. Хотелось бы подчеркнуть, что сама перестройка больше походила на политическую кампанию, нежели на продуманную программу. Все это не могло не отразиться и на банковской реформе, которая, как и реформа экономики страны в целом, в силу замкнутости нашей системы от остального мира шла с серьезными ошибками и потерями.

Руководство страны не смогло четко определить цели и задачи реформ. Если брать банковскую сферу, то весь процесс был скомканным, поспешным. У меня сложилось глубокое убеждение, что в ЦК КПСС, в Совмине не прислушивались к ученым, финансистам, банкирам. Поэтому у партийно-государственной элиты так и не сложилось четкого понимания того, что нужно банковской системе страны, в какой последовательности вести преобразования и что получить в итоге.

К перестройке банковской системы в конце 80-х годов XX века я подошел уже опытным человеком. Как никак побывал управляющим Крымской конторой Госбанка СССР, восемь лет возглавлял Украинскую республиканскую контору Госбанка СССР. Сделано тогда было много. Всего один пример: когда я впервые приехал в Киев, там было всего одно операционное управление. К 1982 году их стало уже 12! Я с теплотой вспоминаю этот период моей работы, тогда я получил два ордена Трудового Красного Знамени. Уезжать не хотелось, работать было интересно! Но пригласили в Москву, и мне пришлось стать участником драматичных событий.

Прежде чем коснуться произошедших в дальнейшем событий, хотелось бы заметить, что, как и всю экономику страны в 1980-х годах, кредитную систему поразили застойные явления. В ней господствовали устаревшие, негибкие конструкции, сковывающие самостоятельность и инициативу руководителей и специалистов. Я даже был вынужден в декабре 1987 года выступить с критикой сложившейся обстановки на страницах газеты «Правда» (статья «Зачем селу свой банк?». «Правда», 1987, 7 декабря).

Как известно, в начале 1987 года ЦК КПСС и Советом министров была создана Комиссия по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма, уделявшая большое внимание и сельскому хозяйству. Возглавлял ее премьер Николай Иванович Рыжков, а заместителями у него были вице-премьеры Л. И. Абалкин и С. А. Ситарян.



**А. А. Обозинцев**

**1973–1974**

Управляющий  
Крымской областной конторой  
Госбанка СССР

**1975–1982**

Управляющий Украинской  
республиканской конторой  
Госбанка СССР

**1982–1987**

Заместитель,  
первый заместитель  
председателя правления  
Госбанка СССР

**1987–1990**

Председатель правления  
Агропромбанка СССР

**1990–1991**

Председатель правления  
акционерного Агропромбанка

**1992–1996**

Председатель совета  
директоров Россельхозбанка

К обсуждению на заседаниях комиссии путей вывода советской экономики из тупика привлекали и нас, специалистов из Госбанка СССР. Я в то время был уже первым заместителем председателя правления. Высказывалось много смелых мыслей, делалось много интересных предложений. Однако они пропадали сразу, после того, как попадали в протоколы комиссии!

Было обидно на это смотреть, ведь собирались очень толковые и умные люди. Все, кто участвовал в заседаниях, имели свое мнение и на вопрос реформирования банковской системы страны.

Конечно, нельзя сказать, что все наши действия были безрезультатными. Нас замечали и однажды, в преддверии Июльского Пленума ЦК КПСС, даже вызвали на заседание Политбюро. Помню, М. С. Горбачев спросил меня, как я отношусь к перестройке. Сказав несколько «правильных» слов о реформировании экономики в общем, я заявил, что реорганизация банковской системы давно назрела! Генеральный секретарь оказался удовлетворен моим четким ответом.

Очевидно, то заседание стало историческим, все завертелось, появилась надежда на решение поставленных вопросов.

В таких условиях мы и приступали к банковской реформе, хотя реформой это еще сложно было назвать. Когда в недрах партийно-государственной власти еще начала зреть идея реформирования банковского сектора СССР, я уже работал в Москве, в должности первого заместителя председателя правления союзного Госбанка. Никто с точностью до дня сегодня не скажет, когда и у кого появилась сама идея, по тем временам революционная. Видимо, все-таки точкой отсчета можно считать начало 1986 года. Примерно тогда, в кругах близких к ЦК КПСС, начали вполголоса поговаривать о перестройке банковской системы страны.

К концу 1986 — началу 1987 года идея обрела плоть. Появилась первая концепция. Она сразу вызвала дискуссии. Понимая важность этого документа, его обсуждали и банковские работники всех уровней. Лидером же реформы выступил Виктор Владимирович Деменцев, наш

тогдашний главный банкир страны. Активно помогал ему начальник планово-экономического управления Госбанка СССР Вячеслав Сергеевич Захаров.

Одним из центральных моментов реформы было выделение из Госбанка нескольких специализированных отраслевых банков, в том числе и аграрного банка. У этой идеи, если честно, было много противников. Им казалось, что механическое деление Госбанка на несколько банков ничего в конечном итоге не изменит в самой системе.

Но в конечном итоге скептики проиграли. На одном из заседаний Политбюро вопрос решили в пользу специализированных банков. Один штрих к тому, что в ЦК слабо представляли себе, как все будет развиваться. Идя на поводу тех, кто в аппарате партии курировал социальные вопросы, на этом же заседании Политбюро было, к примеру, экспромтом решено, помимо Агропромбанка создать еще Жилсоцбанк. Это показывает, что в реформе было много сырого. Часть вопросов, как мы видим, вообще решалась экспромтом.

Все пришло в движение после принятия соответствующего постановления ЦК КПСС (было постановление Совмина). Меня как куратора кредитно-финансовой составляющей АПК в Госбанке назначили в декабре председателем формально только что образованного союзного Агропромбанка.

Мы засели за разработку структуры. Одновременно началась дележка сети, той, которая была у Стройбанка и у самого Госбанка. В результате Агропромбанк получил процентов шестьдесят сети Госбанка СССР. Начались многочисленные командировки по всей стране, формирование республиканских, потом областных, а затем и районных филиалов и отделений АПБ.

У меня было несколько более выгодное положение по сравнению с коллегами из Промстройбанка и Жилсоцбанка. Я мог первым выбирать кадры Госбанка, так как хорошо знал людей здесь работающих. Так у меня в банке оказались самые надежные и квалифицированные специалисты, хорошо знавшие село: первый заместитель В. Р. Архипов, заместитель, начальник планово-экономического управления В. В. Кочкарев, заместитель, начальник управления организации кредитования и финансирования капитальных вложений Н. М. Матусеев, заместитель, начальник управления денежного обращения и кассовых операций И. П. Морозов...

Незадолго до этого назначенный председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский пенял мне: «Что же вы, Александр Александрович, разоряете Госбанк?!» Я понимал его проблему, но такой момент, какой сложился тогда, пропустить было нельзя! Тем более что главному банку страны по результатам реформы практически не оставляли функций.

В отличие от Промстройбанка мы не имели своего здания, пришлось квартироваться в Госбанке на Неглинной улице. И вот здесь наши коллеги на нас отыгрались — они стали всячески ограничивать Агропром-

банк. Но все-таки это мелочи по сравнению с тем, что нам удалось создать боевой, профессиональный коллектив. А кадры, как известно, решают все!

Время было такое, что практически все свои действия приходилось согласовывать в ЦК КПСС. Даже число замов определялось там. Буквально через четыре дня после своего назначения я получил указание прийти к кураторам для отчета. Мне поручили сделать доклад об Агропромбанке перед аппаратом ЦК. Пришлось делиться мыслями и собственными представлениями о будущей работе. Я пожаловался тогда слушателям, что успели сделать еще немного — только штат стали набирать. У нас было человек двадцать. При этом кто-то из секретарей поинтересовался: «А может быть, вам и достаточно этого?» Спорить было бессмысленно, я только и вымолвил: «Жизнь покажет!» Но для себя понял, какое отношение у этих командиров к банковской системе.

1 января 1988 года мы запустили систему. После многолетнего перерыва, когда функции кредитования АПК перешли от Центрального сельскохозяйственного банка к Госбанку СССР, у нас в стране вновь появился самостоятельный аграрный банк.

Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка (из 3500 созданных в СССР). То есть его сеть охватывала самые малые районы страны.

В первое время в большинстве районов было создано по несколько отделений разных спецбанков. Они мешали друг другу, так как их функции дублировались. Путаница возникла и при организации кредитования. Многие сельхозпредприятия кредитовали наши коллеги, а нам приходилось обслуживать организации, отнесенные к ведомству Промстройбанка и Жилсоцбанка. При этом необходимо было меняться лимитами кредитования.

Тогда было решено в каждом районе оставить по одному спецбанку. Определить, кому «отдать» тот или иной район решили по профилю района. Там, где было больше промышленных предприятий, создавали отделение Промстройбанка, где сельское хозяйство определяет жизнь района — Агропромбанк. Оказалось, что страна наша в основном сельская. В абсолютном большинстве районов были оставлены наши отделения.

Утряска нестыковок реформы продолжалась до 1990 года. Тогда началась работа над первым вариантом Закона о банках и банковской деятельности. Делался он в недрах Госбанка. Руководить этой работой поручили Вячеславу Захарову, настоявшему на двухуровневой системе. При этом совсем вылетел из документа хорошо прописанный, необходимый, на мой взгляд, раздел о государственных банках.

Заранее поняв, что перспектив у спецбанков нет, Агропромбанк акционировался первым, еще летом 1990 года. Никаких законодательных актов по этому поводу еще не было, поэтому все документы пришлось разрабатывать самим. Привлекли ученых, практиков. Помогло знание

работы совзагранбанков (я в качестве первого заместителя председателя правления Госбанка курировал внешнеэкономические связи и Внешторгбанк СССР, поэтому постоянно ездил в наши банки за рубежом на собрания акционеров). Акционирование проходило в период наиболее ожесточенной экономической борьбы российских властей с центром. Мне, убежденному центристу и государственнику трудно было смотреть на ее результаты. Страна рушилась! Мне даже вспоминать об этом тяжело!

Уже после нашего акционирования удар по системе сельскохозяйственных банков (да и всех остальных государственных банков) нанес председатель ЦБ России Г. Г. Матюхин, попытавшийся «коммерциализировать» все территориальные отделения спецбанков. А попросту превратить мощную, эффективную систему в набор мелких, бессильных, но «самостоятельных» банков. Все спецбанки должны были до конца 1990 года акционироваться.

Следовало уже срочно спасать кредитно-финансовую систему агрокомплекса СССР. Был создан Агропромышленный банк, в него вошли агробанки девяти республик. Российской Федерации в этом списке не было!

В этот момент пришлось пережить период активного непонимания и борьбы. «Зачем нужна сеть сельхозбанков в стране?» — спрашивали нас и пытались большинство отделений закрыть. Помню, как нас решительно поддержал первый секретарь Татарского обкома КПСС М. Ш. Шаймиев, заявивший, что не позволит закрывать агробанки на территории своей республики. И это не случайно: Минтимер Шарипович окончил Казанский сельскохозяйственный институт, был управляющим районным объединением «Сельхозтехника», заместителем заведующего сельскохозяйственным отделом Татарского обкома КПСС, наконец, министром мелиорации и водного хозяйства республики.

Кроме Татарстана нас поддерживали агропромышленные банки Калмыкии, Карачаево-Черкесии, Приморского края и Мурманской области. Так нам удалось сохранить систему кредитования, которая в Российской Федерации с 1991 года перестала существовать! Для ее восстановления Третий (Внеочередной) съезд Советов России (28 марта — 5 апреля 1991 года) принял решение создать Россельхозбанк РФ. Инициаторами его создания выступил наш банк, мы получили поддержку от Госбанка СССР. Центральный банк России во главе с Георгием Гавриловичем Матюхиным был против. Заместитель главы Центробанка РФ Николай Петрович Лихачев стал председателем правления Россельхозбанка.

После того как в конце 1991 года рухнул Советский Союз, решением Верховного Совета РФ Агропромбанк СССР, который я возглавлял с момента его существования, был реорганизован. Все его филиалы на территории России, все его имущество были переданы Россельхозбанку РФ. Так как Агропромбанк СССР больше не существовал, то я возглавил совет директоров российского РСХБ и работал на этом посту до конца 1996 года.

Правой рукой во всех моих делах в это время все больше становился Ю. В. Трушин. Привлек я его к себе и вскоре сделал своим заместителем, еще когда он был секретарем партийной организации. Аргументированная речь, полемические способности Юрия Владимировича очень импонировали мне. Сразу было видно, что человек он грамотный, разумный и порядочный.

Юрий Владимирович был со мной и в достаточно забавный момент покупки здания ЦК КПСС. А дело было так. Однажды в августе 1991 года мне позвонили и от имени Горбачева предложили приобрести бывшее здание английского банка, входящее в комплекс домов на Старой площади, занимаемых ЦК. Как оказалось, там сохранились даже старинные сейфы и хранилища. Своего помещения у нас тогда не было, поэтому мы оперативно приняли приглашение и в ожидании окончания заседания правительства сидели в гостях у первого секретаря МГК КПСС Ю. А. Прокофьева. Ждать Горбачева пришлось долго, мы просидели весь день допоздна, пока не выяснилось, что президенту позвонила жена и скомандовала: «Завтра уезжаем в отпуск, немедленно приезжай домой!» Он безропотно выполнил указание. Как же мы радовались позже, что так произошло и Раиса Максимовна невольно спасла нас от бессмысленных трат. Так как понимали, что наша покупка была бы конфискована, а деньги вернуть не удалось бы. Тем более что Михаил Сергеевич заявлял, что хочет совершить благородный жест и деньги, полученные от нас, отправить в детские дома<sup>1</sup>.

А в середине 92-го в Центробанк России пришел В. В. Геращенко. С ним то мы прекрасно работали. Уже к концу года наш банк имел порядка 1300 филиалов и отделений по всей стране.

В 1994 году мы переименовали Россельхозбанк в Агропромбанк, так как государство с нас брало сумасшедшие деньги за слово «Российский».

Надо сказать, что на протяжении всего существования Агропромбанка России мы не имели должной поддержки со стороны государства. Хотя мировая практика демонстрировала иной подход к кредитованию сельского хозяйства. Там где правительства держали руку на пульсе, там сельская экономика развивалась успешно. Потакая иждивенческим настроениям в крестьянской среде (бесконечные списания и пролонгации долгов предприятий АПК), российское правительство поставило Агропромбанк в тяжелое финансовое положение.

Поэтому совет и правление АПБ обратились в 1996 году к президенту Б. Н. Ельцину и к председателю Правительства РФ В. С. Черномырдину с конкретными предложениями по выходу из создавшейся ситуации. В результате 19 июля 1996 года был издан Указ Президента России «Об

<sup>1</sup> Трушин Ю. В. подтверждает эту историю, но говорит, что просидели они в приемной М. С. Горбачева и версию с Раисой Максимовной не помнит.

Насколько я знаю, такую операцию первый и последний президент СССР проделал и с Госбанком СССР, и Сбербанком СССР. С последним управляющий делами ЦК КПСС в июле даже подписал договор на приобретение 11000 кв. м. Он, правда, не успел войти в силу. — *Прим. авт.-сост.*

Агропромышленном банке Российской Федерации», главной мыслью которого было создание на базе АПБ национальной кредитно-финансовой системы страны. Но правившая олигархическая элита распорядилась по-своему. Агропромбанк был продан А. П. Смоленскому, что привело, в конечном итоге, сначала к тривиальному банкротству банка, а потом и к развалу всей аграрной кредитно-финансовой системы России.

Сегодня, оглядываясь на те годы, понимаешь, как много можно было сделать по-другому — более толково, более продуманно, и не получилось бы, что к концу 20-го столетия Россия подошла вообще без всякой кредитно-финансовой системы в АПК.

Появление на рубеже веков государственного Россельхозбанка вселяет надежду на то, что государство наконец-то повернулось лицом к крестьянам, их нуждам.



## Приложение № 1

### Совет Министров СССР

## Постановление

от 8 декабря 1987 г. №1397

Москва, Кремль

### О Заместителях Председателя Правления Агропромбанка СССР

Совет Министров СССР постановляет:

Назначить:

г. Архипова В. Р. первым заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР;  
г. Кочкарева В. В. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Планово-экономического управления;

г. Матусеева Н. М. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Управления организации кредитования и финансирования капитальных вложений;

г. Морозова И. П. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Управления денежного обращения и кассовых операций.

—  
Председатель Совета Министров СССР  
Н. Рыжков  
Управляющий Делами Совета Министров СССР  
М. Смиртюков

## Приложение № 2

Агропромышленный банк СССР  
Председателю Совета банков СССР  
тов. Гаретовскому Н. В.  
7 января 1988 г. № АО-118

### Об уточнении распределения численности и фонда заработной платы между республиканскими банками.

В декабре 1987 года Председатель Российской республиканской конторы Госбанка тов. Тарасов О. Н. обратился в Совет банков с просьбой о содействии в перераспределении численности и фонда заработной платы между республиканскими банками.

Российские республиканские банки, рассмотрели внесенные предложения о перераспределении численности и фонда заработной платы в связи с уточнением на местах объемов работы.

В результате сводные показатели характеризуются следующим:

	Количество отделений		Количество пунктов уполномоченных	Численность низового звена		Численное областное аппарата	
	+ увеличение	- уменьшение		+ увеличение	- уменьшение	+ увеличение	- уменьшение
Госбанк	—	—	—	20007	+179,5	4396*	-11,5
Промстройбанк	882	-2	297	35881,5	-1198	6958,5	-125,5
Агропромбанк	1828	+37	137	39353,5	+687,5	4010,5	+44
Жилсоцбанк	289	+8	311	17232,5	+635	2176	+32,5
Сбербанк	2351	—	—	108353,5	-190	5748,5	—

\* в том числе канцелярско-хозяйственный и младший обслуживающий персонал — 1408 единиц.

В рабочем порядке изменения численности и фонда заработной платы по Промстройбанку согласованы с представителем указанного банка. Однако, Председатель Российского республиканского банка Промстройбанка СССР тов. Нечаев В.А. от подписи отказался, мотивируя отсутствием утвержденного фонда заработной платы.

Учитывая серьезность создавшегося положения с формированием учреждений банков в отдельных регионах республики из-за значительных отклонений в численности и исходя из фактических объемов работ; прошу Вас рассмотреть указанный вопрос на Совете банков и принять соответствующее решение.

А. А. Обозинцев

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3520

### Приложение № 3

**Агропромышленный банк СССР**  
**Совету банков СССР**  
8 января 1988 г. № АО-118

#### **Замечания Агропромбанка СССР по записке Внешэкономбанка СССР по организации работы банков СССР в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий» объединений и организаций**

В связи с рассмотрением Советом Банков СССР предложений Внешэкономбанка СССР об организации работы по кредитно-расчетному обслуживанию в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий, объединений и организаций Агропромышленный банк СССР считает необходимые представить свои следующие принципиальные замечания по затронутым вопросам...

Агропромбанк СССР в условиях радикальной перестройки отношений с народным хозяйством и внесением экономических методов управления считает принципиально неправильным стремление Внешэкономбанка СССР к дублированию деятельности учреждений Агропромбанка СССР по обслуживанию внешнеэкономических связей АПК, и закрепления за Агропромбанком СССР роли своего агента.

Агропромбанк СССР твердо намерен проводить линию на установление делового партнерства со своими клиентами, на внедрение современных прогрессивных форм кредитования и расчетов с широким использованием международной банковской практики.

В своих предложениях Внешэкономбанк СССР явно недооценивает значение валютных фондов предприятий и сводит роль специализированных, банков исключительно к их механическому учету. При этом полностью игнорируется логическая взаимосвязь инвестиционного, производственного и коммерческого процессов, являющихся основой формирования валютных фондов, использование банковских рычагов для внедрения принципов полного хозрасчета и самофинансирования, а также банковского воздействия на рост этих фондов. Агропромбанк СССР руководствуясь положениями Постановлений Совета Министров СССР от 13 января 1987 года №№ 48 и 49, которые открывают для банков новые возможности планирует активно участвовать в процессе создания совместных предприятий в сфере АПК и потребкооперации, предоставлять им краткосрочные и долгосрочные кредиты в рублях иностранной валюте, а также принимать участие в уставных фондах таких совместных предприятий в качестве партнера.

Представляется нецелесообразным, чтобы только Внешэкономбанк СССР сохранял монопольное право на предоставление валютных кредитов совместным предприятиям, дискриминируя другие советские специализированные банки по отношению к зарубежным коммерческим банкам, которые могут проводить такие операции по согласованию с Внешэкономбанком СССР, Представляется также неубедительным аргумент Внешэкономбанка СССР о том, что проведение несколькими специализированными банками СССР операций на международных рынках сможет привести к нарушению принципов единой, валютной политики и валютной кассы. Напротив диверсификация заемщиков в СССР при разумной координации и контроле со стороны Госбанка СССР сможет создать дополнительные источники заимствований на благоприятных условиях с использованием как традиционных, так и новых финансовых инструментов международного денежного рынка и рынка капиталов.

Учитывая необходимость реализации принципа комплексного обслуживания клиентов в одном банке, Агропромбанк СССР просит Совет Банков СССР положительно рассмотреть вопрос о передаче в кратчайший срок Промстройбанком СССР Агропромбанку СССР операций клиентов АПК (Госагропром СССР, Минводхоз СССР, Минрыбхоз СССР, Минхлебопродуктов СССР и др.), занимающихся строительством и командированием специалистов по линии ГКЭС СССР за рубежом.

Агропромбанк СССР считает необходимым создать рабочую группу состоящую из ведущих специалистов Госбанка СССР и специализированных банков СССР для разработки программы поэтапного вовлечения Агропромбанка СССР, Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР в процесс кредитно-расчетного обслуживания всех форм внешнеэкономической деятельности их клиентуры как в рублях, так и в иностранной валюте •

Целесообразно, чтобы специалисты всех банков СССР совместно определили порядок проведения кредитно-расчетного обслуживания, круг клиентов каждого из специализированных банков, разработали принципы рефинансирования операций в иностранной валюте и представили свои конкретные предложения с учетом интересов всех сторон на рассмотрение Совета Банков СССР.

Председатель Правления Агропромышленного банка СССР  
А. А. Обозинцев

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3520



Юрий Владимирович  
Трушин

## «Вы первый, кто предлагает что-то для России»

### Банкир — профессия не героическая

В Саратовском экономическом институте на факультете «Финансы и кредит» училось 125 человек. И, очевидно, я был в числе тех, кто выбрал свою профессию осознанно. Раньше этот институт окончила моя старшая сестра. Разница в возрасте у нас составляет 12 лет. Цирковые артисты часто рассказывают, что их детство прошло в цирке, дети воспитываются за кулисами. Мое же детство и юность прошли в банке. Сестра работала в кредитном отделе, я часто ходил к ней на работу и постоянно слушал рассказы о роли банка в решении крупных региональных программ развития экономики, не говоря уже о его значении в жизни предприятий. Еще в 5-м классе я осознал важность профессии банковского служащего. Этот человек посвящен во все нужды предприятия, досконально знает его экономику, осуществляет контроль состояния баланса, выдачи заработной платы. Кроме того, тесно взаимодействует с директором, его заместителем, главбухом!

Уже тогда я твердо решил, что буду работать в банке. Только ленивый не смеялся над моим выбором. Даже наш завуч Иван Яковлевич Долгов иронизировал: «Ну, выйди, расскажи, как ты в нарукавниках будешь трудиться!» Да, банкир — профессия не героическая!

Тем не менее в 10-м классе я поступил на подготовительные курсы Московского финансового института. А поступать поехал в Саратов, в институт, который до этого окончил и мой дядя — Александр Иванович Лавлинский. Очень интересный человек — руководитель Саратовской областной конторы Госбанка — деревенский парнишка, совершенно случайно ставший банкиром, бывший после войны заместителем председателя Русско-иранского банка в Тегеране. Работая в Главном валютном управлении Госбанка СССР, он попросил послать его в низовую структуру, чтобы почувствовать работу банка изнутри. Его назначили начальником районного отделения Госбанка в городе Балашове Саратовской области. Затем он, продвигаясь по служебной лестнице, вышел на областной уровень.

Таким образом, в нашей семье начала создаваться трудовая династия банковских служащих. Практику я проходил в Тракторозаводском отделении Волгоградской областной конторы Госбанка СССР, руководите-

лем которого была моя сестра. Государственную комиссию по распределению выпускников института возглавлял мой дядя. Но поскольку я окончил вуз с красным дипломом, то мое распределение было обусловлено личным выбором места работы. Начал трудовую деятельность в кредитно-плановом управлении городского отделения областной конторы



### Ю. В. Трушин

#### 1989–1991

Заместитель  
председателя правления  
Агропромбанка СССР

#### 1991–1993

Первый заместитель  
председателя правления  
Россельхозбанка

#### 1994–1997

Председатель правления  
Россельхозбанка (затем  
Агропромбанка России)

#### 1998–1999

Председатель правления  
банка «СБС-Агро»

#### Наст. время

Председатель правления  
ОАО «Российский сельско-  
хозяйственный банк»

Госбанка в Волгограде. Отслужил в армии и после этого прошел практически все ступеньки карьерной лестницы. Правда, довелось и немного поучиться. В 1984 году с должности начальника Волжского районного отделения (самого крупного в стране — в городе Волжском проживало 300 тыс. человек) меня направили на учебу на спецфакультет Московского финансового института. Из Волгоградской конторы Госбанка СССР в это учебное заведение были командированы двое — до меня туда поступил учиться Паша Гребенников. Он, кстати, тоже оканчивал Саратовский экономический институт, но несколько раньше меня<sup>1</sup>. Набирали на учебу на мой курс только 6 человек. Отбор был чрезвычайно жестким. Кроме того что требовалась рекомендация первого секретаря обкома партии, кандидат должен был подготовить реферат по предложенной институтом теме и сдать достаточно сложные экзамены. Наконец всех, кто успешно прошел испытания, утверждали на правлении Госбанка СССР и согласовывали с соответствующими отделами ЦК КПСС.

После окончания учебы в апреле 1986 года я поехал на трехмесячную практику в Лондон в Московский народный банк. Возглавлял банк Дмитрий Яковлевич Пензин, по кличке Дяпа (по его инициалам). Вернулся я в Москву в период больших изменений. Государственный банк возглавил В. В. Деменцев<sup>2</sup>, хорошо знавший спецфаковцев, так как среди них было немало минфиновцев. Виктор Владимирович до прихода в Госбанк был первым заместителем министра финансов СССР. Претендовать на работу за границей в так называемых совзагранбанках (а с целью подготовки кадров для них спецбанк и создавался) я не мог. Желающих поехать туда всегда было достаточно. Мне, скорее всего, предстояло возглавить одну из областных контор Госбанка. В частности, я получил предложение поехать в Липецк. Но жизнь эти планы нарушила.

<sup>1</sup> Павел Петрович Гребенников с 1993 по 1996 год занимал должность председателя правления Газпромбанка. Умер в 1996 году. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> В январе 1986 года. — *Прим. авт.-сост.*

### Переход на двухуровневую банковскую систему

В середине 1986 года я начал работать в правлении Госбанка СССР в должности начальника отдела долгосрочного кредитования агропромышленного комплекса. Тогда АПК был полностью в ведении Госбанка. В отличие от промышленности, долгосрочным кредитованием которой занимался Стройбанк, наше управление в Госбанке как раз и ведало финансированием агрокомплекса страны.

Вскоре я был выдвинут первым заместителем начальника управления финансирования и кредитования капитальных вложений. Мы были фактически банком в банке: несколько управлений по обслуживанию АПК со своим планово-экономическим управлением и возможностью использовать всю филиальную сеть Госбанка СССР.

Еще в начале 1986 года в кругах, близких к ЦК КПСС, начали говорить о перестройке банковской системы. Инициатором ее был Михаил Семенович Зотов. Где-то к концу 1986 года идея реформы обрела полуофициальный вариант. Главным банкиром страны был в то время В. В. Деменцев, и он же, скажем так, был главным официальным инициатором преобразований в банковской сфере. Именно Виктор Владимирович привлек меня в число разработчиков концепции новой банковской системы.

В самом Госбанке было немало скептиков, которые считали, что нет нужды делить главный банк страны на несколько банков, а это являлось одним из центральных моментов реформы. К середине 1987 года среди большинства профессионалов вообще укрепилось мнение о ненужности банковской реформы, во всяком случае в том виде, в каком она виделась ее инициаторам. Непонятна была ее конечная цель. Казалось, что Госбанк лишь механически поделят на несколько составляющих. В принципе те, кто работал над идеологией реформы, действительно трактовали ее неоднозначно. Более того, в некоторых документах давались даже отрицательные заключения на концепцию реформы.

Вопрос рассматривался в ЦК партии на Секретариате или даже на Политбюро. Во всяком случае председателей спецбанков позже утверждали точно на Политбюро! Когда В.В. Деменцев вернулся с того заседания, нам дали новое «ценное указание» — готовить заключение с положительной резолюцией! Было решено выделить из Госбанка несколько специализированных банков, в том числе и Агропромбанк.

Все пришло в норму после принятия соответствующего постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР. Началась работа по созданию программы функционирования новых кредитных образований. Главным в этом деле назначили начальника Планово-экономического управления Госбанка СССР В.С. Захарова. За аграрный блок программы отвечал В.В. Кочкарев — будущий руководитель КЭУ (кредитно-экономического управления), зампред и член правления Агропромбанка. Специалисты разбились на группы. Наша, например, писала свою часть, связанную с Агропромбанком, другая — по Промстройбанку, тре-

тя — по Жилсоцбанку. Ориентиром у нас был устав Госбанка СССР. Творчески его перерабатывая, выбирая нужные положения, мы создавали свои документы. Реформа пошла по чисто формальному пути выделения из Госбанка четырех профильных банков.

Председателем союзного Агропромбанка стал Александр Александрович Обозинцев, первый зампред Госбанка СССР. Помню, его вызвали прямо из отпуска и назначили председателем, не освободив от прежней должности. Банка еще не существовало, но глава уже был. Мы засели за разработку структуры. Одновременно начался раздел филиальной сети, той, которая была прежде у Стройбанка и у самого Госбанка СССР. В результате Агропромбанк получил более 70% процентов сети Госбанка СССР — 3,5 тысячи отделений. Промстройбанк получил большинство отделений своего предшественника — Стройбанка. Жилсоцбанк — сеть городских отделений Стройбанка. Ему достались предприятия торговли и жилсоцбыта, и то не все — государственная торговля составляла 47% всего объема товарооборота, остальное было за Центросоюзом, который состоял на обслуживании в нашем банке.

Сразу были созданы управления Агропромбанка по аналогии с госбанковскими. Нам отдали часть бухгалтерии. Заместитель главного бухгалтера Госбанка Вячеслав Сергеевич Новиков стал нашим главным бухгалтером. Досталось Агропромбанку и операционное управление Госбанка и, что очень важно, резервные фонды государства. У остальных банков были только оборотные средства, резервы они по вечерам свозили к нам.

Начались многочисленные командировки по стране в связи с формированием республиканских, потом областных, а затем и районных филиалов и отделений АПБ. Не мудрствуя лукаво решили назначить зампредов 15 республиканских Госбанков председателями правления соответствующих Агропромбанков. Например, российский Агропромбанк возглавил Николай Петрович Лихачев, работавший первым замом председателя российской конторы Госбанка СССР. Исключений было немного. В частности, руководитель конторы Госбанка Московской области Дмитрий Львович Орлов возглавил наш банк в Подмосковье. То же самое сделали глава Краснодарской краевой конторы Госбанка А. А. Митягин (в настоящее время начальник Главного управления Центрального банка РФ по Краснодарскому краю), Ростовской — К. Д. Рожков. Они не могли оставить свою сеть, так как, будучи сильными хозяйственниками, понимали, что без нее работать нельзя. Было сделано исключение и в Азербайджане. По просьбе местных властей Агропромбанк республики возглавил, если мне не изменяет память, первый заместитель министра финансов республики.

1 января 1988 года была запущена система. Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка. По всей стране 3500, то есть практически в каждом сельском районном административном центре. Однако не обошлось без перегибов. В каждом районе был назначен упол-

номоченный по денежному обращению от Госбанка СССР, или, если говорить откровенно, надсмотрщик за нашей деятельностью. Делать ему было абсолютно нечего, а зарплату получал он как управляющий отделением спецбанка. Очень скоро стало ясно, что эти люди только мешают делу. Чтобы закрыть (в апреле 1988 года) этот никому не нужный институт уполномоченных (а людей брали, как правило, из управляющих местными отделениями Госбанка), пришлось принимать специальное решение Секретариата ЦК КПСС. После этой очередной реорганизации многие люди, еще недавно руководители районного масштаба, остались на улице.

В апреле 1988 года мы уже имели полную картину реформирования банковской системы. Как простой результат арифметического деления Госбанка СССР на части в некоторых районах страны функционировало по два-три государственных банка, дублирующих свои функции. В результате создалась ситуация, когда банки просто стали мешать друг другу, и было принято запоздалое решение оставить на район по одному отделению. Пошли по такому пути — оставляли тот банк, у которого в районе было больше всего профильных организаций. В результате в абсолютном большинстве районов остался Агропромбанк.

Определять, какой банк оставить в том или ином районе, поручили специально созданной комиссии. Меня, например, для этого в составе делегации послали в Латвию. Особенно запомнился председатель Промстройбанка Латвии, бывший председатель Рижского горисполкома. С ним нам пришлось немало спорить и принимать ряд нелегких решений. Как и везде в стране, наши отделения оказались в республике в явном преимуществе. Приехали в один из латвийских городов, решили оставить там отделение Агропромбанка. Помню, как в глазах сотрудников отделения Промстройбанка стояли слезы. Великолепное здание оказывалось лишним, управляющий, депутат районного совета, становился никому не нужным.

Но самое неприятное было в том, что у нас, например, на балансе были все сельхозпредприятия страны. Но часть из них кредитовали в Промстройбанке и Жилсоцбанке. Происходило это в тех случаях, когда в районе, где они находились, не было отделения нашего банка. Тогда мы отдавали коллегам лимиты на определенную сумму. При этом совсем не наша ссудная задолженность автоматически переводилась на Агропромбанк. Аналогично делал и я: если в «моем районе» находились промышленные предприятия, кредитовать их мог только наш банк, хотя они были на балансе Промстройбанка. И уже никого не волновали просрочки этих организаций. Да хоть вообще не отдавайте! Банк выполнял только агентские функции. И подобное переплетение было повсеместно. В апреле попытались эти противоречия ликвидировать. В результате банки обменялись клиентурой. Еще одним отрицательным моментом механического выделения из Госбанка специализированных банков было то, что как раз их специализация-то и не состоялась. В банковской



системе образовался хаос. Кстати, тогда подумалось: а зачем реформу затевали?! Вроде все вернулось на круги своя. Тем более что все банки были участниками МФО, все брали средства с одного корсчета, образно говоря, из одной тумбочки.

Надо сказать, название моей должности в новом банке практически не изменилось. Но с первого дня я был избран секретарем парткома Агропромбанка СССР, а это 110 тысяч сотрудников, 35 тысяч коммунистов. Так что приходилось заниматься серьезно и партийными делами. Вспоминаю, что беседовали со мной перед выборами в 28 инстанциях — от райкома КПСС до секретаря ЦК КПСС Н. Н. Слюнькова. Первый секретарь Московского горкома партии Л. Н. Зайков, помню, спросил меня: «Сколько же у нас теперь банков?» Даже член Политбюро ЦК КПСС не мог уследить за перипетиями банковской реформы!

Сразу после создания банков начались «бои» на Неглинке, в здании Госбанка. Начальников стало много, и все захотели получить просторные кабинеты. Там находились Агропромбанк, Сбербанк, часть Внешторгбанка. Бывшие друзья — недавние зампреды Госбанка — стали между собой ссориться. Для урегулирования споров председатели и секретари парткомов банков собрались в феврале 1988 года у только что ставшего председателем Госбанка СССР Н. В. Гаретовского. Все возбуждены, шумно доказывают свои права на дополнительные площади. Николай Викторович — человек деликатный, мягкий, но даже он не выдержал нашей ругани, спрашивает собравшихся: «Я человек новый, хочу знать: вас до реформы столько же было?» Получив утвердительный ответ, продолжает: «Почему же вы раньше уместались в здании, а теперь нет?! Вот как хотите, так и садитесь!» И покинул зал.

Вот что делает резкое одновременное повышение статуса большого числа людей. Раньше одна служебная дежурная машина полагалась на двух членов правления (все правление состояло, кажется, из 11 человек). По машине имели зампреды и председатель. После реформы в каждом новом банке стало по пять зампредов, претендующих на автомобиль. В специальной комнате для отдыха все водители уже не размещались.

Но вот наконец-то все успокоилось и все мы расселись по своим местам. Я вскоре стал зампредом Агропромбанка — начальником ПЭУ (планово-экономического управления). Периодически даже стал ходить вместо А.А. Обозинцева по четвергам на заседания Совмина СССР. Однажды на нем слушался вопрос о Новой Земле. На всякий случай подготовили записку по этому вопросу, будучи уверенными, что он нас не касается. Александр Александрович Обозинцев сидит на заседании, дремлет. Ведет обсуждение Н. И. Рыжков, вдруг он раздраженно обращается к председателю Промстройбанка Зотову: «Михаил Семенович, как же так?! Такие важные дела происходят на Новой Земле, а вашего банка там нет! Почему там два отделения Агропромбанка, а не ваши?!»

После этого он обратился к нашему председателю и сказал: «Вот он не побоялся открыть свои подразделения на этих островах и работает на

благо Родины!» Через некоторое время Александр Александрович удивленно меня спрашивает: «Что, действительно, у нас там что-то есть?» В справке я этого не указал, потому что не знал. Звоню председателю российского отделения Николаю Петровичу Лихачеву, он смеется: «Зачем они мне?!» Стали разбираться и выяснили, что по МФО действительно значатся два наших отделения, о которых никто из руководства не знает! Нам почему-то передали явочным порядком полевые учреждения банка. Списки менялись каждую неделю.

Каждый год утверждался и кредитный план. По два, а иногда и по три месяца я безвылазно работал в Госплане СССР. В этот момент каждый себе оттягивал ресурсы. Цена ресурсов тогда была разная для каждого банка. Было так: 3,5% платил за ресурсы Промстройбанк (процентная ставка у него была выше), кажется, столько же Жилсоцбанк, для нас — 1,5%! Ниже был Сбербанк — 0,8%. Выдавались и долгосрочные кредиты сельскохозяйственным предприятиям за 0,5–0,75%, а за 1–1,5% — краткосрочные. За счет того, что у Агропромбанка было много бесплатных ресурсов (остатки счетов предприятий), в итоге мы выходили на прибыль.

### **Решение было принято революционно**

Вскоре началась работа над Законом «О банках и банковской деятельности». Параллельно Вячеслав Сергеевич Захаров, начальник планово-экономического управления Госбанка СССР, несмотря на жесткое сопротивление с разных сторон, занимался созданием первых коммерческих банков. Тогда-то при Госснабе СССР появился ТОКОбанк для поддержки оптовой торговли, Автобанк — при Министерстве автомобильного машиностроения для финансирования автопредприятий. Кстати сказать, и в том и другом банке Агропромбанк имел 30% уставного капитала. Я был членом совета директоров Автобанка, а потом, до его перехода в 2001–2002 годах под НИКойл, — даже его председателем.

Как создавался Автобанк? Инициатива была проявлена министерством. Крупные автозаводы, в основном ГАЗ, АЗЛК и ряд предприятий сельхозмашиностроения и в частности Ростсельмаш, а также Агропромбанк стали его акционерами. Мы вошли в Автобанк своим капиталом лишь по одной причине — деньги некуда было девать. Наш уставной капитал был немалый, и мы имели право входить в учредители других финансовых учреждений. На правлении АПБ делили посты членов советов директоров других банков. В то время ссудный портфель Агропромбанка был равен 400 млрд рублей, или, если по курсу 69 копеек за доллар, — более 600 млрд долларов! Почему же нам было не поучаствовать в создании других банков.

Помимо Автобанка, ТОКОбанка наш Агропромбанк принял участие в создании еще двадцати достаточно видных банков: Хлебного банка, Авиабанка, Медицинского банка и т. д. Всем этим финансовым учреждениям была свойственна одна черта — это были системные банки.

Итак, как я уже упоминал, вторым этапом реформирования банковской системы, помимо появления коммерческих банков, стало параллельное ее законодательное оформление. Речь идет о подготовке Закона «О банках и банковской деятельности». Готовился закон под эгидой Госбанка СССР. Главным был Вячеслав Сергеевич Захаров. Меня как начальника ПЭУ отрядили на эту работу от Агропромбанка. От Сбербанка принял участие В. И. Соловов, от Внешторгбанка — В. Ф. Малинин, от Промстройбанка — В. В. Мужички. В первом варианте проекта закона, с моей точки зрения, был хорошо прописан раздел о государственных банках. Но возобладала идея В. С. Захарова о двухуровневой системе. И, когда в 1990 году появился закон, то для госбанков в нем места не нашлось. Я считаю это серьезной ключевой ошибкой реформы.

Госбанки после этого стали нелегитимными и нас заставили акционироваться. По этому поводу было принято Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР. Агропромбанк стал одним из первых банков, который акционировался еще при существовании Советского Союза. Мы быстро подготовили положение об акционировании и зарегистрировались. Все это произошло в первой половине 1990 года, а уже в июле 1990 года Верховный Совет России своим постановлением взял да и закрыл все спецбанки на территории Российской Федерации. Это было еще одним ударом для банковской реформы. Спецбанки (глупее придумать не могли) переподчинили областным конторам Госбанка СССР. Сразу после этого на местах на базе наших филиалов и отделений стали создавать мелкие банки с небольшим уставным капиталом.

Решение о закрытии всех спецбанков было принято революционно. Помню, как мы, представители всех спецбанков, 13 июля пришли на заседание Верховного Совета РСФСР. С нами был и председатель правления Госбанка СССР Виктор Владимирович Геращенко. О рассмотрении важного вопроса, касающегося банков, мы узнали буквально накануне. Прошли в зал по пригласительным билетам нашего российского филиала.

Выступить с единой позицией мы очень просили О. Н. Тарасова, возглавлявшего тогда Российскую республиканскую контору Госбанка СССР. Однако он категорически отказался. Нам срочно нужен был какой-то представитель российской банковской структуры, мы же были из союзных структур, и нас депутаты на дух не принимали. В результате решили, что от банкиров выступит Николай Петрович Лихачев. Передали в президиум Б.Н. Ельцину записку с просьбой предоставить ему слово. Однако в планы Бориса Николаевича это не входило. Он прочитал и сомкал записку, даже не зачитав ее.

Все было сделано очень четко и заняло секунд 17! В конце заседания ведущий сказал примерно следующее: «Есть еще один вопрос на рассмотрение. Вопрос проработан, и я считаю, что за него надо проголосовать». И все! Ни одного голоса против не было.

Аграрники и коммунисты, которых мы поднимали на борьбу за сохранение банковских структур, промолчали. Буквально за 15 минут до этого

решением Верховного Совета РСФСР была списана ссудная задолженность с сельскохозяйственных предприятий. Не помню точной суммы, но на десятки миллиардов долларов. Депутатов просто купили, и они после этого сидели в благодатном состоянии. Я потом спрашивал Николая Михайловича Харитонов, одного из лидеров аграрников, почему же он голосовал за такое решение. На что мне он честно ответил: «Самостоятельность финансовая, банки... Непонятно мне все это! А списание долга ясно и близко!»

Кстати, списание нормальных, в основном непросроченных долгов с сельян да еще летом, стало очередным ударом по банкам. Ведь долги могли быть осенью погашены за счет средств от реализации урожая.

### **Жизнь в новых условиях. Создание Россельхозбанка**

Перед Агропромбанком со всей остротой встал вопрос спасения кредитно-финансовой системы агрокомплекса СССР и России в частности. Кредитные учреждения девяти бывших республик СССР (за исключением стран Балтии и Молдавии, а также Российской Федерации) совместно с АПБ СССР объединились в единый Агропромышленный банк. К нам присоединились не подчинившиеся решению I съезда народных депутатов РСФСР агропромышленные банки Татарстана, Карачаево-Черкессии, Калмыкии, Мурманской области и Приморского края. Особенно важна для нас была поддержка Татарстана. Там было больше всего отделений Агропромбанка СССР. Минтимер Шарипович Шаймиев до президентства был министром мелиорации и водного хозяйства, затем председателем правительства республики, и у нас с тех пор сложились с ним хорошие отношения. Денег у банка было много, не знали, кому давать! Татарстан тогда же получил 800 млн рублей под 0,4% годовых! Акционерный капитал был распределен по республикам. Мы стали менять деньги на кредиты под 0,5%. Выпустили сертификаты по 1000 рублей, что соответствовало одному голосу. Аграрники вкладывались с удовольствием!

Проблемы неожиданно возникли с Азербайджаном. Мне пришлось даже туда вылететь. Возглавлял местный Агропромбанк В. А. Рзаев. Я предупредил коллегу, что если он не хочет становиться акционером нового банка, то пусть официально отказывается. На это Вафадар Азизович отреагировал неожиданно — попросил разъяснить, что такое акционирование! Поняв, что от него хотят, он очень быстро и охотно согласился принять участие в учредительном собрании. Не успел я прилететь в Москву, как раздался звонок из Баку с просьбой выделить дополнительные лимиты на участие в акционерном капитале. Оказывается, в республике за этот день сложился дефицит на наши сертификаты! Все деньги со счетов были списаны, а на них местным руководством были обещаны «документы».

Итак, в июле 1990 года мы провели акционерное собрание. У нас оказалось около 50 тыс. акционеров, а акционерный капитал Агропромбанка

был равен, если мне не изменяет память, 3 млрд рублей. Нашим главным акционером стал Минфин СССР, на долю которого пришлось что-то порядка 60% акций. Председателем совета АПБ стал руководитель этого министерства Валентин Сергеевич Павлов. Заместителем — министр сельского хозяйства СССР Вячеслав Иванович Черноиванов. В совет вошли несколько министров, руководители крупных сельхозпредприятий. Солидные были акционеры.

Акционерный коммерческий Агропромбанк зарегистрирован в Госбанке СССР с уставным фондом 8 млрд рублей. К настоящему моменту оплачено 4,7 млрд, при этом 2,2 млрд — взнос бывшего Минфина СССР, 300 млн рублей внес Госкомитет по продовольствию и закупкам, 1 млн — Минрыбхоз СССР. Акционерный капитал банка является также собственностью 5400 предприятий из 12 республик.

О. Каменева. Битва банков: двое в драке, третий — в Верхововете. // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 7 октября.

После того как В.С. Павлов стал премьер-министром страны, он пришел в банк и написал заявление об освобождении с поста председателя совета (сменил его В.И. Черноиванов). А надо сказать, что все руководители банка имели некоторое (очень небольшое) количество акций банка. Несмотря на все перипетии судьбы Валентина Сергеевича, эти акции мы сохранили и передали ему, когда его освободили из-под стражи после известных событий августа 1991 года.

В России система кредитования АПК рухнула в одночасье — мелкие банки не могли кредитовать крупные предприятия АПК. А вот в СССР система существовала и прекрасно себя чувствовала. Денег, как я говорил, у нас было предостаточно. Сохранялась отработанная система МФО. Дополнительные ресурсы мы покупали у Госбанка СССР и, в результате, тот, кто остался в системе, чувствовал себя неплохо.

Пришло время уборочной 1991 года, и оказалось, что в России ни один банк не может по своим нормативам кредитовать предприятия АПК, предприятия — производители удобрений и т. д. У коммерческих банков уставные капиталы были тогда сравнительно небольшие. А на базе отделений Агропромбанка создавались в основном маленькие самостоятельные банки. Произошел парадокс: государство выделило деньги агрокомплексу, распределило их по регионам, но использовать их нельзя! По закону о банках и банковской деятельности, который к тому времени уже приняли и установили, в одни руки без нарушения инструкции можно было давать не более половины уставного капитала банка! При этом не учли, что самый слабый колхоз требует 5–10 млн!

Для конкуренции с нами Банк России ввел с 1 июля компенсацию коммерческим банкам разницы в процентных ставках, если они кредитуют сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия на льготных

условиях (2–6% годовых). Однако очереди из кредиторов это не создало. Поэтому предприятия обращались за кредитами к нам. Например, Невинномысский шерстомойный комбинат имел ссудную задолженность в 1 млрд рублей. Ни один банк Российской Федерации был не в состоянии комбинату, перерабатывающему всю шерсть, полученную на юге страны, дать кредит. Е. Т. Гайдар обратился к нам с письмом, попросил прокредитовать комбинат. После появления прецедента к нам стали обращаться и по другим аналогичным случаям.

Такая ситуация не могла длиться долго. Стали искать способ, как выйти из сложившегося положения. Агропромбанк предложил создать Россельхозбанк РФ. По нашей инициативе аграрии вышли с таким предложением на III (Внеочередной) съезд Советов, который и принял 27 февраля 1991 года решение о создании Российского сельскохозяйственного банка.

Это решение поддержал Госбанк СССР во главе с В. В. Геращенко, а Центробанк России во главе с Г. Г. Матюхиным и некоторые члены ВС РСФСР выступили против концепции, предложенной учредителями Россельхозбанка и предусматривающей подчинение ему всей сети коммерческих агробанков и прямое выделение Россельхозбанку финансовых ресурсов из госбюджета. Возражение вызывало и наличие в числе учредителей российских министерств. Такая модель Россельхозбанка, по мнению его оппонентов, должна была привести к краху двухуровневой банковской системы.

Выручили нас первый заместитель председателя Верховного Совета РСФСР Р. И. Хасбулатов, председатель комиссии Совета Республики ВС по вопросам бюджета, планам, налогам и ценам Ю. М. Воронин и лидеры аграрного движения М. И. Лапшин и А. Г. Назарчук. Они встали на нашу сторону. В июне Р. И. Хасбулатов подписал распоряжение, касающееся организации Россельхозбанка, а Ю. М. Воронин определил степень и возможности участия министерств в учреждении банка. В таких условиях, несмотря на яростное противодействие главного банка России, мы приступили к созданию российского аграрного банка.

В мае Агропромбанк на учебной базе Минсельхоза России (в Подмосковье, в поселке Челюскинском) собрал на учредительную конференцию всех директоров бывших филиалов российского АПБ. Зарегистрировались представители 58 областей, хотя на собрании реально участников было больше. Было принято решение создать Российский сельскохозяйственный банк. Соучредителями банка стали также Минсельхоз, Минфин и Министерство хлебопродуктов России. Уже это вызвало протест Банка России, так как российское банковское законодательство запрещало государственным органам, министерствам и ведомствам быть учредителями банков. Г. Г. Матюхин не согласился также с другими существенными аспектами концепции банка. Так, вызвало возражения положение проекта, согласно которому Россельхозбанк может финансировать государственные мероприятия по оздо-

ровлению сельского хозяйства за счет бюджета. Руководство ЦБ России считало, что прямой доступ Россельхозбанка к госбюджету сделает банк крупнейшим центром безналичной эмиссии. Кроме того, сама по себе ставка на бюджетное финансирование означала, по мнению оппонентов, уничтожение системы коммерческого кредита в сельском хозяйстве.

Банк вновь поддержал Р.И. Хасбулатов. В результате за короткое время аграрный банк России собрал под свои знамена 857 филиалов (допофилов тогда еще не было) из 57 регионов. Всех учредителей некогда самостоятельных банков сделали учредителями Россельхозбанка — получилось около 91 тысячи.

Российский республиканский сельскохозяйственный банк, против регистрации которого выступал ЦБ РСФСР, все же будет создан. Положение «О практических мерах по организации деятельности Российского республиканского сельскохозяйственного банка» 31 июля подписал первый заместитель председателя ВС РСФСР Руслан Хасбулатов.

В соответствии с положением предполагавшийся уставный фонд банка — 5 млрд рублей — уменьшен до 1,5 млрд рублей. Это единственное требование ЦБ, принятое Хасбулатовым. Вопрос об изыскании источников формирования уставного фонда поручен Совмину РСФСР, ЦБ РСФСР и самому Россельхозбанку.

Положение предусматривает, что Россельхозбанк будет обязан сохранить процентные ставки по кредитным договорам, заключенным российским Агропромбанком до 1 января 1991 года. При этом Россельхозбанку будет возмещаться разница (до 11%) в стоимости выдаваемых им кредитов и централизованных ресурсов ЦБ РСФСР.

*В. Рожков. Россельхозбанк будет жить. Наверное. // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 5 августа.*

Уставной капитал объявили в размере 3 млрд рублей. Первым председателем Совета Россельхозбанка стал Владимир Николаевич Щербак, тогдашний председатель Комитета по пищевой и перерабатывающей промышленности РФ. Его, правда, через некоторое время назначили первым заместителем министра сельского хозяйства РФ, и пришлось проводить перевыборы. Новым председателем стал А. А. Обозинцев. Центральный аппарат Агропромбанка почти полностью перешел в Россельхозбанк. Председателем правления выбрали Николая Петровича Лихачева, заместителя главы Центробанка РФ. Это вышло ему боком: Г. Г. Матюхин распорядился не пускать Николая Петровича в кабинет. Кабинет опечатали. Мы поехали жаловаться в Верховный Совет РСФСР. Р. И. Хасбулатов дал указание кабинет открыть, что и было сделано через два дня. Однако Н. П. Лихачеву уже не суждено было работать с Г. Г. Матюхиным. Он ушел из ЦБ, возглавил Россельхозбанк

и бесценно им руководил до самой своей гибели от руки неизвестного убийцы в декабре 1993 года. Кстати, такая же судьба постигла председателя Агропромбанка Украины Вадима Петровича Гетьмана.<sup>1</sup>

В Генпрокуратуре (Украины) полагают, что Гетьман располагал какими-то сведениями, которые стали ему известны в силу положения, занимаемого им в банковской и финансовой сферах. Кроме того, Вадим Петрович был человеком принципиальным и честным, а это мешало экс-премьеру (Лазаренко) проводить темные финансовые операции. Павел Иванович тогда занимался тем, что «инвестировал» через банковско-финансовые учреждения значительные валютные средства. То есть занимался отмывкой денег, которые он до этого похитил в Украине и получил в виде взяток. Чистые доллары шли, в частности, на приобретение облигаций внутреннего государственного займа (уголовное дело № 49-800). А Гетьман со своими принципами, связями и положением стал для Лазаренко просто костью в горле: Вадима Петровича купить никому не удавалось. Не удалось это и Павлу Ивановичу. Тогда и было принято решение убить Гетьмана.

О. Трачук. «Факты». 2003, 15 апреля.

Из Центробанка перешел на должность заместителя председателя Геннадий Федорович Горбунов, некоторые другие работники. Началась трудная работа по созданию нового банка, причем основная оргработа легла на мои плечи.

Встал вопрос, как реально наполнить заявленный уставной капитал нового банка (3 млрд рублей). Денег у новых банков не было. У нас же в уставном капитале Агропромбанка находилось 3 млрд от союзного правительства. Вот мы и приняли решение 1 млрд из них вложить в Россельхозбанк. Все остальные банки вместе собрали 57 млрд рублей.

Понимая, что всех акционеров собрать в Москве оперативно не удастся, договорились с областными и районными управлениями сельского хозяйства, что они привезут в Москву свои печати и узаконят вступление в учредители предприятий их регионов. Помню, как весь центральный аппарат Агропромбанка ставил подписи за руководителей сельскохозяйственных предприятий страны.

Борьба продолжалась. 31 июля 1991 года поддерживающий нас Р. И. Хасбулатов подписал Положение «О практических мерах по организации деятельности Российского республиканского сельскохозяйственного банка», которое, несмотря на все протесты ЦБ РСФСР, передало Рос-

<sup>1</sup> С 1987 по 1992 год возглавлял правления Агропромышленного банка УССР (в 1990 году он был переименован в банк «Украина»). В марте 1992 года был избран главой правления Национального банка Украины. В следующем году стал главой биржевого комитета созданной им Украинской межбанковой валютной биржи (УМВБ). Его преемником в Нацбанке стал нынешний президент Украины Виктор Ющенко. В апреле 1998 года В. П. Гетьман был застрелен в лифте дома в Киеве, где он проживал. — *Прим. авт.-сост.*



сельхозбанку полномочия по бюджетному финансированию российских предприятий АПК.

Даже после этого председатель ЦБ Г. Г. Матюхин не успокоился: 12 августа начальники главных управлений ЦБ на местах телеграммой за его подписью были уведомлены о том, ЦБ не согласен с распоряжением российского правительства и отказывается принимать какое бы то ни было участие в создании Россельхозбанка.

18 сентября председатели двух комиссий ВС РСФСР, вопреки позиции ЦБ РСФСР, завизировали проект создания банка. Однако принятие окончательного решения по Россельхозбанку, намеченное на 19 сентября, было вновь заблокировано ЦБ РСФСР, что послужило даже одной из причин рассмотрения вопроса об отставке председателя ЦБ Г. Г. Матюхина. Наконец, 4 октября 1991 года Россельхозбанк был зарегистрирован. Напомню, что на тот момент мы имели 857 филиалов в 57 регионах России. Вспоминаю, как подписывали лицензию в Госбанке России у Владимира Петровича Рассказова (он заменил Н. П. Лихачева и расположился в его кабинете). Главным бухгалтером в ЦБ была тогда Л. М. Алякина. Она прекрасно понимала, что В. П. Рассказов будет категорически против такого количества филиалов. Все тогда боялись любых проявлений монополизма! Как в воду глядела.

Приглашает В. П. Рассказов нас с Николаем Петровичем и с места кричит: «Безобразия! 57 филиалов! Это же монополизм!..» А у нас на первой странице написано, в каких регионах открыть филиалы, и перечислены 57 регионов. Л. М. Алякина шепчет сзади: «Не проговоритесь, что филиалов 857!» Тем временем Владимир Петрович дошел только до конца первой страницы, где об областных филиалах идет речь, и его захлестнули эмоции. До раздела, где речь шла о количестве районных филиалов, он документ просто не дочитал. А у нас тогда только на Алтае в районах был 61 филиал. Побуйствовал В. П. Рассказов и на этом успокоился, а мы приступили к нормальной работе.

Однако ЦБ России продолжал бастовать, поэтому всю рассылку в регионы мы делали сами. Тем временем региональные главные управления получили документы и подняли шум! Г. Г. Матюхин собрал совещание, и началось: не читая вторую страницу, выговаривает, что мы 57 филиалов создали. Ругает В. П. Рассказова за то, что он не проявил принципиальность и подписал наши документы. Перепалка началась. Л. М. Алякина опять шепчет: «Только не проговоритесь! А то он умрет от негодования!» Так эти два руководителя тогда и не поняли, что мы создали 857 филиалов!

Чтобы предотвратить скандал, мы вновь пошли к Р. И. Хасбулатову. У нас туда была протоптана дорожка. Юрий Иванович Гоев, наш управляющий делами, учился в институте в одной группе с Русланом Имрановичем. Как экономист Р. И. Хасбулатов нас понимал, но и важно было к нему попасть на прием, выговориться. И вот с помощью Ю. И. Гоева мы могли передавать документы ему на рассмотрение.

У нас тогда возможности вообще большие были. Н. П. Лихачев, харизматический лидер, пользовался большим авторитетом в регионах, многие наши филиалы возглавили бывшие руководители главных управлений Госбанка. Агропромбанк пользовался авторитетом, т. к. всегда был при деньгах, мы четко проводили расчеты. Располагались мы в здании Госбанка СССР на Неглинке, наше ОПЕРУ находилось на одном этаже (третьем) с ОПЕРУ ЦБ РФ. Поэтому наши сотрудники хорошо знали коллег из Госбанка СССР и ЦБ России и легко находили общий язык друг с другом. В результате в соответствии с постановлением Президиума ВС РФ Россельхозбанк, несмотря на резкие возражения руководства ЦБ России, все же получил возможность бюджетного финансирования предприятий АПК. Если бы мы не были столь настойчивы, то уже в начале 1990-х наше сельское хозяйство просто рухнуло без денег, системы расчетов.

Пока шла организация Россельхозбанка, пока проводилась его регистрация, шел поиск помещения, распался Советский Союз. Встал вопрос, что делать с системой сельского кредита бывшего СССР. Решением Верховного Совета РФ Агропромбанк СССР был реорганизован. Все его филиалы на территории России, все его имущество и прочее были переданы Россельхозбанку.

Решая вопрос с Агропромбанком СССР, забыли, что его уже не существует! Еще 14 сентября 1990 года он был преобразован в акционерный коммерческий Агропромбанк. Уставной капитал его был 8 млрд рублей. Успели оплатить 4,7 млрд рублей, при этом 2,2 млрд рублей — Минфин СССР, 300 млн рублей внес Госкомитет СССР по продовольствию и закупкам, 1 млн рублей — Минрыбхоз СССР. Банк являлся также собственником 5400 зданий и сооружений в 11 республиках: в России, как я уже говорил, филиалы были в Татарстане, Кабардино-Балкарии, Калмыкии, Приморском крае и Мурманской области.

Председателю Центрального банка России Георгию Матюхину, по-видимому, все же придется уйти в отставку. Вопрос о замене шефа ЦБ рассматривался на заседаниях Президиума ВС РСФСР, состоявшихся 18 и 19 сентября, и, по некоторым сведениям, решится на текущей сессии ВС России.

Наблюдатели расценивают шансы Матюхина сохранить должность как довольно незначительные. По мнению экспертов, усиление президентских структур власти потребует более гибкого председателя ЦБ, умеющего найти общий язык и с российским правительством, и с коммерческими банками, влияние которых в правительстве возросло после августовского путча.

Поводом для рассмотрения вопроса о соответствии Георгия Матюхина занимаемой должности послужил его очередной отказ зарегистрировать Россельхозбанк.

О. Каменева. Вокруг российского ЦБ: Матюхин заплатит за все? // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 23 сентября.

3 октября 1991 председатель Агропромбанка Александр Александрович Обозинцев направил в ВС России протест.

Регистрация Россельхозбанка, состоявшаяся наконец на прошлой неделе, послужит, очевидно, поводом для возникновения очередного конфликта в российском парламенте. Основой его может стать подписанное Русланом Хасбулатовым постановление Президиума ВС РСФСР, в соответствии с которым на баланс Россельхозбанка передаются активы и пассивы отделений Агропромбанка СССР на территории России. Дело в том, что фактически под действие постановления попадает не Агропромбанк СССР, а акционерный коммерческий Агробанк, в который он преобразован еще в сентябре 1990 года.

Естественно, упразднение банка без согласия акционеров встретило резкое неприятие со стороны руководства Агробанка. 3 октября его председатель Александр Обозинцев направил в ВС России протест, а на случай ликвидации отделений банка распорядился выплатить по требованию сотрудников их личные вклады в уставный фонд...

Обозинцев заявил, что документ составлен некорректно и направлен на упразднение крупнейшего коммерческого банка республики. Обозинцев считает, что, поскольку упоминающийся в постановлении Агропромбанк СССР 14 сентября 1990 года перерегистрирован в Госбанке СССР как акционерный, вопрос о его ликвидации могут решать только сами акционеры. Банк же, по утверждению Обозинцева, не намерен прекращать свою деятельность.

О. Каменева. Битва банков: двое в драке, третий – в Верховном // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 7 октября.

Однако эти вопросы были оперативно урегулированы. Уже 10 октября совет Агропромбанка признал целесообразным ликвидацию банка. В декабре мы провели совместное собрание акционеров. Активы и пассивы его отделений, находящихся на территории РСФСР, передали на баланс Россельхозбанка (порядка 4,4 млрд рублей). Большинство бывших республиканских подразделений Агропромбанка приняло решения о создании самостоятельных банков. Именно им возвращались кредиты, выданные Агропромбанком предприятиям этих республик. Россельхозбанк, кстати, во всех этих банках имел по 35% уставного капитала (специально средства мы не вносили, делали какие-то взаимозачеты). Я был зампредом совета в Агропромбанке Украины и членом совета у белорусских и узбекских коллег.

Баланс мы разделили легко. Встал вопрос о разделе уставного капитала — живых денег, находящихся в Москве. Взносы союзных министерств в уставной фонд решили распределить между вышедшими из Агропромбанка республиканскими филиалами пропорционально вкладу республик в экономику СССР. Допустим, России — 60%. Мы так и сделали, по-

считали и поделили. Временную комиссию по разделу СССР между республиками возглавлял тогда И. С. Силаев. Комиссия располагалась в здании союзного Госстроя на Пушкинской улице (ныне Большая Дмитровка). Сейчас в этом здании работает Совет Федерации. Застать на месте Ивана Степановича было трудно, однако мы его нашли, объяснили, что хотим. Он наложил резолюцию: «Согласиться». Мы заготовили авиозовки на переводы средств и пришли к Л. М. Алякиной. Она попросила поставить подпись Матюхина. Георгий Гаврилович же заявил: «Нам все республики должны, ничего им перечислять не будем! Все забирайте себе, а мы все зачем при дележе между собой». Протестовать мы, конечно, не стали. Вновь пошли к Р. И. Хасбулатову, и он подготовил решение Верховного Совета РФ о передаче нам средств и закреплении их за Госкомимуществом.

Согласно предложенному проекту, ЦБ России должен зарегистрировать Россельхозбанк в 10-дневный срок, выдать ему генеральную лицензию на проведение операций в иностранной валюте, а с 1 октября 1991 г. — централизованные кредитные ресурсы в размерах, «вытекающих из плановых расчетов Россельхозбанка». Уставный фонд банка (5 млрд рублей) должен быть сформирован за счет добровольных взносов коммерческих сельхозбанков, а также (1,5 млрд) за счет средств российского правительства.

Интересным, по мнению экспертов, является тот факт, что первоначально Россельхозбанк как правопреемник Агропромбанка СССР должен был получить всю находящуюся в его активах и пассивах долю союзного правительства — 2,5 млрд рублей. Однако представители Украинского и Казахского агробанков добились возвращения 1 млрд руб. в свои республики.

Светлана Петрова. Россельхозбанк:  
его не хочет никто, кроме властей. //  
Коммерсантъ (Москва). — 23.09.1991.

Помню, пришел в Госкомимущество. Все суетятся, все с бумагами. Что-то делают! Нормальных акций мы тогда еще не имели, выпустили, как я уже говорил, сертификаты. И вот с ними я прорываюсь к заместителю А. Б. Чубайса Александру Ивановичу Иваненко. Объясняю, в чем дело. А он на меня смотрит как на марсианина. Говорит: «Юрий Владимирович, вы первый, кто пришел сюда и предлагает что-то для России. А то все, наоборот, требуют побольше от страны, под шумок пытаются что-то себе взять...» После этого А. И. Иваненко был прикреплен к нам куратором и даже несколько раз бывал на собраниях. В первый год дивиденды мы так и не перечисли, хотя, я думаю, и наши сертификаты в то революционное время на баланс никто не поставил. Началась повседневная работа. Когда в стране пошла мода на создание бирж, то мы тоже не остались в стороне. Создавались относительно само-

стоятельные торговые подразделения по важнейшим направлениям. Так, 16 декабря 1991 года мы выступили соорганизаторами Аграрной биржи. Новая биржа создавалась как АО закрытого типа с уставным фондом 20 млн рублей. Номинальная стоимость акции — 100 тыс. рублей. Биржа должна была специализироваться на реализации продукции агрокомплекса. Председателем оргкомитета биржи стал Михаил Иванович Лапшин. Кроме нас учредителями Аграрной биржи стали ВАСХНИЛ, Московская сельскохозяйственная академия им. А. К. Тимирязева и ряд других организаций.

Сразу после этого 29 января 1992 года появилась АО «Центральная биржа инвестиций и недвижимости», специализирующаяся на операциях с объектами незавершенного строительства. Мы также вошли в состав ее учредителей вместе с Министерством экономики и финансов, Министерством топлива и энергетики, Минсвязи, правительством Москвы, корпорацией «Российские лесопромышленники».

26 ноября 1991 года в Москве состоялось подписание учредительных документов Российского банка проектного финансирования. Решение о его создании было принято еще союзным правительством. Создавали банк для финансирования средне- и долгосрочных самокупаемых инвестиционных проектов. В нем готово было участвовать Европейское сообщество. Велись переговоры. Назначили Сергея Дмитриевича Коньчева председателем правления. А тут август 1991 года, потом Союз приказал долго жить. Сергей Дмитриевич обратился к Р. И. Хасбулатову, постановление повторили от имени Верховного Совета РФ. Государство в его создании уже не участвовало. Учредителями выступили мы, Европейский банк реконструкции и развития, а также ряд банков, в частности, ТОКОбанк, банк «Возрождение», банк «Деловая Россия», коммерческий банк «Родина» и Морской коммерческий банк. Уставной капитал банка сделали 2,5 млрд рублей, из которых 88% (4,8 млн долларов) было оплачено в валюте. Российские банки коллективно выдвинули меня в совет. Помню на заседание в Лондон ездил. Деньги на содержание банка давал Евросоюз. Банк существует до сих пор, но с 1999 года называется Банк проектного финансирования. Все наши банки по одному оттуда ушли. Денег было много, и мы вообще учреждали много различных структур. Наш капитал был в 23 банках!

За минувшие три дня начали свою деятельность несколько филиалов Россельхозбанка, созданных на базе специализированных сельскохозяйственных коммерческих банков Оренбургской, Новосибирской, Псковской и Пензенской областей. Переход банков под юрисдикцию их более сильного коллеги был осуществлен мелкими банками добровольно.

По мнению экспертов, наиболее важной причиной того, что мелкие сельхозбанки потянулись под крыло своего более сильного коллеги, состоит в том, что Россельхозбанк на сегодня – единственный коммерческий банк, который получает государственную компенсацию по льготным

кредитам для сельхозпредприятий. Кредиты агропромышленному комплексу банк выдает под 8%, получая при этом кредитные ресурсы ЦБ под 80%. Разница же в 72% компенсируется правительством в рамках программы кредитования агропромышленного комплекса.

С. Петрова. Россельхозбанка стало больше // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 1992, 28 октября.

1 января 1992 года мы подготовили свой первый баланс и начали свое существование как Россельхозбанк. В 1992 году приняли под свое крыло более 300 банков, «наевшихся» самостоятельности! Вернулись к нам и крупные банки: Воронежский, Ростовский со всеми своими отделениями. А вот Краснодарский разорился, и нам пришлось филиал там открывать заново. Что интересно, в Волгоградской области моя сестра создала агробанк, так и не вошедший в Россельхозбанк. Пришлось самим создавать свой филиал в Новоанненском районе области. Не вошел и Д. Л. Орлов с его подмосковным банком. Не была представлена у нас Ленинградская область.

Вчера в Барнауле прошел плановый совет Алтайского регионального банка Россельхозбанка, на котором, среди прочего, обсуждался конфликт с администрацией Алтайского края. Правление банка признало действия Алтайского крайсовета неправомочными.

Как сообщила корреспонденту Ъ председатель правления Алтайского регионального Россельхозбанка Нина Григорьева, конфликт произошел из-за недовольства краевой администрации и крайсовета уровнем зарплаты руководства банка. По ее словам, в середине октября 1992 года пресс-служба администрации края публично обвинила Россельхозбанк в «разбазаривании целевых кредитных ресурсов и стремлении к личному обогащению его руководителей». С 13 по 16 октября в банке по поручению главы администрации Алтайского края Владимира Райфикешта работала комиссия краевой прокуратуры. По словам г-жи Григорьевой, комиссия установила, что выплата зарплаты работникам банка осуществляется в соответствии с существующими нормативными документами. Несмотря на это, 29 октября на сессии Алтайского крайсовета было принято решение о проверке уровня зарплаты во всех коммерческих банках края.

По мнению правления алтайского банка, администрация и крайсовет не имеют никаких правовых оснований вмешиваться в деятельность банков. В беседе с корреспондентом Ъ Нина Григорьева отметила: «Наша зарплата (20–30 тыс. рублей в месяц) в расходах банка составляет лишь 7%, тогда как более 80% приходится на плату за кредитные ресурсы». Григорьева сказала также, что переговоры с другими коммерческими банками о совместном противодействии административному «произволу» пока не велись. По ее мнению, организованное сопротивление

ние могло бы иметь место в случае поддержки коммерческих банков со стороны Центрального банка России, т. к. только он имеет право осуществлять проверки региональных банков. Пока же Центральный банк не оказывает им никакой поддержки и выполняет решения краевой администрации, «прекрасно понимая, что они противоречат законодательству России».

А. Ким, *Власти вмешались в дела банка.* // *Коммерсантъ-Daily* (Москва). — 1992, 6 ноября.

Все это время правительству России было не до нас. Действительно поддерживал нас на высшем уровне только один человек — Р. И. Хасбулатов. Но, по правде сказать, нам помощи и не надо было. Мы были самодостаточны. У нас были средства, квалифицированные кадры.

А Г. Г. Матюхин вскоре лишился своего поста во многом из-за конфликта с нами. После прихода летом 1992 года в ЦБ РФ В.В. Геращенко у Россельхозбанка началась пора быстрого и уверенного роста.

С 1 января 1994 года мы были вынуждены поменять свое название. За использование в названии банка слова «Российский» стали брать большую мзду. Так вернулось старое название Агропромбанк РФ.

В 1996 году правительство РФ приняло решение о покупке нашего банка Столичным банком сбережений (СБС). Следует отметить, что если в начале 90-х годов доля государства в нашем капитале была 56–60%, то на время решения правительства о покупке банка только 1,2%. Ситуация стала изменяться с 1994 года. Дело в том, что все эти годы мы в уставной капитал засчитывали дивиденды. В 1994 году же Минфин РФ свои дивиденды забрал и в результате уменьшил свою относительную долю в капитале.

Мы вышли на Б. Н. Ельцина с предложением продажи контрольного пакета Агропромбанка (50% плюс одна акция) государству. Борис Николаевич одобрил это предложение и выпустил соответствующий указ. При этом поручил подготовить закон о функционировании Агропромбанка России как основы финансово-кредитной системы агропромышленного комплекса страны.

За время подготовки документов прошли выборы президента России. Ельцина переизбрали, все успокоилось, и ситуация стала меняться. Если до выборов министр экономики РФ Евгений Григорьевич Ясин поддерживал предложение о национализации Агропромбанка, то сразу после выборов он написал записку о нецелесообразности этого и предложил выставить пакет на тендер. По этому вопросу принимается решение правительства РФ. Мы подготовили конкурс. Разработали условия. В конкурсе могли принимать участие банки, финансовые группы с собственным капиталом не менее 1 трлн рублей. Центральный банк нам отобрал 11 таких банков. Всем были разосланы пакеты документов. Новый владелец должен был в короткий срок восстановить платежеспособ-

ность АПБ и впредь не допускать возникновения финансовых проблем. Два банка проявили интерес к конкурсу. СБС и «Империял». Они и сделали свои предложения.

Тендерную комиссию возглавил министр сельского хозяйства РФ Виктор Николаевич Хлыстун, замом у него был Яков Моисеевич Уринсон, в ранге министра экономики. В комиссии также были представлены все заинтересованные ведомства. В частности, ЦБ представлял первый зам-пред С. В. Алексашенко, О.В. Вьюгин также входил в эту комиссию. В общем, очень солидная компания.

Они и выбрали победителя. С банком Александра Павловича Смоленского был подписан договор, который обязывал СБС, в частности, не уменьшать региональную сеть, не изменять сельскохозяйственную специализацию. Кроме того, в течение 3 или 5 лет в состав совета должны входить два представителя государства с правом вето по любому вопросу. Ими тогда стали Виктор Николаевич Хлыстун и Леонид Иванович Холод — министр и замминистра. Так что все было сделано цивилизованно.

Деньги были перечислены, мы провели новое собрание, утвердили решение о продаже пакета по номиналу. Председателем совета стал А. П. Смоленский. В Агропромбанке началась реорганизация, в руководство АПК были введены люди из СБС. Я оставался председателем правления до марта 1997 года. После меня был назначен А. Е. Рассказов, однофамилец зампреда ЦБ, о котором шла речь ранее. Слияние двух банков привело и к смене названия, новый банк стал называться «СБС-Агро».

Сегодня, оглядываясь на те годы, понимаешь, как много можно было сделать по-другому. Более толково, более продуманно. Подводя итог, скажу, что за время работы в банковской сфере (стаж работы составляет более 30 лет) мне пришлось многое пережить и повидать. Практически все это время занимаюсь кредитованием аграрного сектора. Сейчас понимаю, что особенно бурный период пришелся на последнее десятилетие теперь уже прошлого века. Мне пришлось шесть раз перестраивать банк, причем дважды — с нуля.

История Россельхозбанка со 100%-ным государственным участием начинается с 2000 года. Это было непростое время. Аграрный комплекс страны тогда находился в глубоком кризисе. Сказывалось и то, что было немало явных и скрытых противников идеи создания аграрного банка. И вот теперь жизнь все расставила по своим местам. Восстановление потенциала отечественного сельского хозяйства и его дальнейшее развитие всецело связано с деятельностью Россельхозбанка. В течение последних трех лет все показатели банка ежегодно увеличиваются в 3,5–4 раза. То есть объемы кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения постоянно растут. Высокие темпы развития в последние годы позволили нам уверенно занять место в десятке крупнейших российских банков. По данным на 1 марта 2008 года кредитный портфель достиг 307 млрд рублей, в том числе кредиты АПК составили 257 млрд рублей. Собственный капитал увеличился до 49 млрд рублей,



объем работающих активов превысил 461 млрд рублей. Всего с начала своей деятельности Россельхозбанк выдал кредитов на сумму свыше 550 млрд рублей.

Наиболее значительных показателей наш банк добился в 2006–2007 годах. За два года реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» Россельхозбанк предоставил 317,5 тыс. кредитов на общую сумму 152,5 млрд рублей. Масштабы кредитования по основным направлениям многократно превысили первоначально предусмотренные показатели. Однако мы не только расширяем доступность к кредитным ресурсам, но и, что не менее важно, приближаем банковские услуги к клиентам. В этом году мы откроем еще 150 районных отделений и доведем их численность до 1400. Сегодня банк работает практически во всех регионах страны. А главное — мы стремимся иметь свои отделения во всех райцентрах.

Впереди у нас большие планы. Нам предстоит многое еще сделать для дальнейшего повышения эффективности отрасли и ее технического переоснащения. Для этого потребуются немалые финансовые ресурсы. В соответствии с принятой концепцией развития банка до 2015 года мы продолжим работу по дальнейшему расширению доступности кредитования для широкого круга заемщиков. Селяне только, как говорится, вошли во вкус и поняли, что, используя нашу кредитную поддержку, можно организовать свой собственный бизнес, а многим кредиты позволят поднять его на качественно новый уровень.



Виктор Родионович  
**Архипов**

### **Когда профессионализм утратил свою цену, пришло время «хапка»**

В центральный аппарат Госбанка я попал не с первой попытки. Первый раз прийти туда на работу мне предложили еще в 1968 году. Произошло это при председателе М. Н. Свешникове и достаточно случайно. Я был активным комсомольцем, возглавлял Ногинскую районную контору Госбанка в Подмосковье. Как-то я выступил на одном из заседаний на Неглинке и сразу попал в кадровый резерв этой уважаемой организации. Никто не ожидал, что меня будут удерживать, и поэтому даже выпустили приказ о переводе, разослали его во все низовые организации. Однако начальник областной конторы Чернов заявил, что молодые перспективные кадры им и самим нужны!

Следующий раз повышение в центральные органы управления Госбанка СССР мне предложили, когда я был уже начальником Московской конторы. Главой Госбанка тогда был Герой Советского Союза В. С. Алхимов. И в этот раз первый секретарь обкома Василий Иванович Конотоп, с которым мы проработали много лет, был категорически против моего перевода в Москву.

Мне хотели поручить управление кадрами Госбанка СССР. Руководитель управления Трифонов активно тащил меня к себе. Он даже говорил: «Ты разбираешься в этом деле! После моего ухода на пенсию будешь вместо меня. Справишься!» Однако я от этого предложения категорически отказался, так как понимал — новый человек в центральном аппарате Госбанка не сможет заниматься кадрами 15 союзных республик, каждая из которых имеет свои особенности. К тому же тогда пошел уже вал увольнений и новых назначений, сопровождающий перестройку. Что я в этих делах тогда мог понимать! Меня в этом «сопротивлении» поддержал Конотоп. Он сказал, что если уж придется «ценного кадра» отдавать в Центр, то он как член ЦК КПСС постарается сделать так, чтобы это назначение прошло с пользой для Московской области, то есть чтобы он смог и в дальнейшем продолжать помогать в финансировании областного агропрома. Дело в том, что в Московской областной конторе Госбанка мне приходилось преимущественно работать над проблемами сельского хозяйства. Да и у Василия Ивановича 70% рабочего времени уходило на агропром. Область тогда кормила молоком, мясом, овощами и себя, и Москву, и многих соседей.

В итоге назначили меня зампредом Госбанка СССР по сельскому хозяйству, вместо ушедшего Виктора Ивановича Ушакова. Как я уже говорил, возглавлял тогда банк В. С. Алхимов. После него началась чехарда. За два неполных года моей работы в центральном аппарате банка сменилось четыре его главы! Хотя мне ни с кем из них лично

почти не приходилось общаться, сами понимаете, что такая чехарда означала с аппаратно-управленческой точки зрения.

Моим непосредственным начальником первое время был Пчелин, первый заместитель главы Госбанка СССР. Кроме непосредственно сельского хозяйства курировать мне приходилось и финансирование перерабатывающей промышленности. Когда во главе Госбанка стал В. В. Деменцев, вместо Пчелина первым зампредом был назначен вызванный с Украины А. А. Обозинцев. Тогда я еще не предвидел, что в будущем Агропромбанке стану у него замом — все менялось быстро и непредсказуемо.

И вот летом 1987 года в ЦК от В. А. Хоркина (помощника секретаря ЦК КПСС по экономике Н. Н. Слюнькова) я впервые услышал о создании спецбанков. Обсуждение уже шло не в теоретической, а в практической плоскости. Решение было почти принято. Владимир Алексеевич был от него не в восторге и мимоходом сказал, мол, «нас ждет рубка и разделение». Повлиять ни на что он уже не мог. Кстати, когда о создании группы так называемых «спецбанков» докладывал Николай Иванович Рыжков, решительности и в голосе премьер-министра не было!

Вскоре (в октябре 1987 года) приняли постановление о создании спецбанков — и мне все-таки пришлось заняться кадрами (чего я в Госбанке избежал). Правда, теперь я должен был утверждать руководителей банков всех республик и областей Советского Союза только в системе Агропромбанка. Делалось это довольно формально: мы проводили собеседования с кандидатами, рекомендованными республиканскими ЦК и российскими обкомами, крайкомами, и утверждали их. В республиках утверждали, кроме главы, еще начальника управления кадрами, главбуха и начальника планово-экономического управления. Из известных сегодня в политике людей я утверждал кандидатуру Виктора Ющенко — как начальника планово-экономического управления Агропромбанка Украины. В Белоруссии — председателем Агропромбанка стал Михаил Чигирь, потом глава Центрального банка Беларуси, премьер-министр Беларуси в 1994–1996 годах, а ныне активный оппозиционер власти «батьки» Лукашенко.



**В. Р. Архипов**

**1960–1976**

Управляющий  
Ногинской районной конторы  
Госбанка СССР

**1976–1986**

Управляющий  
Московской областной  
конторы Госбанка СССР

**1986–1987**

Заместитель председателя  
правления Госбанка СССР

**1987–1989**

Первый заместитель  
председателя правления  
Агропромбанка СССР

**1989–1991**

Заместитель председателя  
правления акционерного  
Агропромбанка

**1991–1994**

Председатель правления  
Агростройбанка

**1994–1998**

Управляющий Ногинским  
филиалом Уникомбанк

**1998–2000**

Управляющий Ногинским филиалом Гута-банка

**2001 — наст. время**

Управляющий Ногинским филиалом Внешторгбанка (ВТБ-24)

В общем, по кадровой части больших конфликтов при создании спецбанков Агропромбанка не было. Разве что в некоторых областях России нам пытались навязать сокращаемых в процессе перестройки пенсионеров из обкомов и облисполкомов. Если это были люди без знания сельского хозяйства, то я сопротивлялся. Обозинцев меня обычно поддерживал, и от таких «кандидатов» мы избавлялись сразу (как и от непрофессионалов в финансовой сфере). Помню, в родной мне по старой

работе Московской области я активно уговаривал Диму Орлова возглавить местный Агропромбанк (уходя в 1986-м в Госбанк, я пытался его оставить на своем месте, но начальство уперлось из-за «пятого пункта», и мне пришлось тогда даже ходить к Конотопу скандалить по этому поводу). Диму я упорно убеждал принять мое предложение (парень он был активный, в 80-е годы еще находил время заниматься профсоюзной работой), объяснял ему, что у нас в Агропромбанке его ждет живая работа. В то же время в Госбанке (которому оставляли какие-то непонятные контрольные функции, как королю Лиру, раздавшему царство) — останется только скучная бюрократическая мертвечина. Я действительно тогда так думал, в результате сумел его уговорить. По-моему, Дмитрий Львович о таком начале своей настоящей самостоятельной банкирской карьеры никогда в дальнейшем не пожалел. Структуры Госбанка в области он подмял под себя лихо, кто-то в центральном аппарате в Москве по этому поводу даже здорово ругался! Склок и беспорядка, конечно, как предвидел Хоркин, было полно! Помню, что председатель Промстройбанка М. С. Зотов пытался отобрать у нас из Агропрома перерабатывающую промышленность, мы — уперлись и не отдали.

С Михаилом Семеновичем я запомнил еще нашу самую первую деловую встречу. В Московской областной конторе Госбанка не хватало тогда транспорта, и меня послали в контору Госбанка РСФСР к Зотову (где он был управляющим) решать этот вопрос. Я тогда еще только начинал работать, а Михаил Семенович был уже видной фигурой в центральном банковском аппарате. Во время беседы со мной мэтр попросил себе чаю, секретарь принес его только начальнику. Это меня смутило и удивило, как-то невежливо получается: подчиненный сидит, смотрит, а руководитель пьет чай один. Не смотрел, видимо, внимательно он фильм про Чапаева: «я чай пью — и ты приходи ко мне полночь-за полночь, чай пей». Необходимый результат вместе с тем в ходе беседы был достигнут — управляющий конторой Госбанка России обещал помочь коллегам. Тем не менее я поделился с кем-то впечатлением о «негостеприимности» Михаила Семеновича, и ему, видимо, этот разговор мой передали. В результате, когда он приехал как-то к нам в областную контору, то вслух высказал возмущение: «Какой-то мальчишка молодой, а обиделся и упрекнул, что ему чая не предложили!» А мне тогда действительно было только <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Да и М. С. Зотов тогда был тоже не стариком — он старше В. Р. Архипова на 19 лет. — *Прим. авт.-сост.*

Итак, осенью 1987 года у нас «рубка» с Промстройбанком проходила серьезная! Иногда тот, кто первый в области или городе «захватывал» кассовый узел, дальше диктовал свои условия проигравшему. В общем, «кто первый встал — того и тапки»... Однако «весовая категория» у Зотова была повыше. И поэтому решено было воспользоваться административным ресурсом! Дней через десять после постановления и создания Агропромбанка пошел я на прием лично к председателю Агропрома СССР В. С. Мураховскому с жалобой: ограбить, мол, хотят нас, отобрать «пищевку» и всю перерабатывающую промышленность! Всеволод Серафимович, кроме того что возглавлял «большой агропром», раньше работал в Ставропольском крайкоме лично с Горбачевым, поэтому ему не сложно было спасти нас «от наездов Зотова».

Кроме утверждения кадров (это по большей части было вынужденно) в Агропромбанке я занимался проблемами денежного обращения и балансами. Собственно сельским хозяйством занимался у нас пришедший из Совета министров Петров (там он работал в секторе, ведающем агрокомплексом). Увы, в банковской сфере он разбирался мало, во многом из-за этого начал затевать в Агропромбанке склоки и интриги...

Сражение с Промстройбанком, с самым крупным «внешним конкурентом», по разделу наследия Госбанка в регионах, за помещения и кадры у Агропромбанка шло до конца 1987 года. Я уже рассказывал, как уговорил Орлова в Московской области перейти к нам. В результате он увел к себе лучшие кадры Госбанка и почти все его структуры (не забыв «с собой захватить» и помещения). Где-то мы проиграли, однако Агропромбанк во всех областях и большей части районов с самого начала 1988 года начал нормально работать. А вот в центральном задании на Неглинной раздоры за помещения и кадры продолжались (уже с Госбанком). Н. В. Гаретовский и А. А. Обозинцев как «главные начальники» в этих «боевых действиях» участия почти не принимали (оба они по натуре не драчуны, да к тому же были в то время новенькими). А вот нам с Ю. А. Хомацким, как первым замам, драться приходилось буквально за каждый стул и за каждый коридор.

Однако в 1988 году проблемы были скорее у Госбанка — после выделения Агропромбанка и Промстройбанка они до самого конца СССР так толком и не поняли, чем им заниматься. Только при Геращенко внутри аппарата на Неглинной хотя бы появились какой-то порядок и смысл в деятельности Госбанка. У Виктора Владимировича, мужика головастого, сильного и самостоятельного, были свои планы насчет новой роли Госбанка, но в ситуации развала СССР они так и остались на бумаге. У нас же в Агропромбанке все более или менее вошло в нормальное русло уже к середине 1988 года, весь год выделялось относительно стабильное финансирование из государственного бюджета. А с возвратом кредитных средств в ряде регионов стало даже лучше, чем до реформы. Хотя, конечно, по-настоящему нормально поработать так и не удалось до самой гибели Советского Союза.

Действительно большие конфликты вокруг Агропромбанка начались в 1989 году. Как сейчас помню, разругались мы в дым с Валентином Павловым, моим другом со студенческих времен. С ним мы еще ездили на сельхозработы в Сталиногорский район (я учился на кредитном факультете Московского финансового института, а он — на финансовом). А дело было так. До 1989 года из года в год всегда «под посевную и уборочную» принималось совместное постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР о выделении кредитов сельхозпредприятиям. В том году его впервые не было. Рыжков и Павлов (тогда министр финансов) уехали куда-то за рубеж, денег нет, посевная грядет — начался большой скандал. Приехал из Казахстана Назарбаев и заявляет, что без денег домой не уедет (Нурсултан Абишевич возглавлял тогда республиканский Совет министров). Пошел я к Виктору Геращенко (он тоже учился со мной в одном институте, на несколько курсов младше, но наши личные отношения были всегда хорошие). Он к тому моменту только что возглавил Госбанк СССР. Геращенко был готов выделить 13 млрд рублей, но требовалась виза из Совета министров. Заместитель председателя Совета министров СССР Л. А. Воронин подписал документ, министр сельского хозяйства В. В. Никитин тоже. Главную подпись поставил академик Л. И. Абалкин как заместитель Николая Ивановича Рыжкова. В результате дали денег (причем в обрез) только России, Украине и Казахстану.

Валентин Павлов, вернувшись, устроил дикий скандал — начал по телефону на меня кричать: «Кто тебе позволил с твоим Агропромбанком такую эмиссию рубля устраивать! Ты раскрутил инфляцию!» И т. п. Лев Алексеевич Воронин пытался выделение денег остановить, но сделать это было уже невозможно! Они ушли мгновенно, с их выделением и так тянули буквально до последнего момента. С нас как Агропромбанка, что называется, взятки были гладки — все визы мы получили и фактически выступали только как посредники в кредитовании сельского хозяйства трех ведущих республик СССР. Главный наезд, как я понял, был на Геращенко. Я тогда ему позвонил, посочувствовал, но услышал по этому поводу: «Не бери в голову!» Видимо, руководители растерялись, не зная, что предпринять в такой ситуации. Не выдать кредит было нельзя, а отвечать за начавшийся развал (в том числе и советских финансов) никто персонально не хотел. Вот и искали крайнего. Я и сейчас уверен, что мы тогда поступили правильно, что без этого кредита катастрофа и распад страны произошли бы на год раньше.

Вызывали и меня к Рыжкову, с которым лично я почти и не виделся до того момента. Честно признаюсь — растерялся тогда; именно не испугался, а был в недоумении и растерянности, как профессионал, работающий на своем месте. Понимаю, что был прав в той ситуации, выбив буквально за пару дней 13 необходимых миллиардов. Наоборот — я не понимал, как могли премьер-министр СССР с министром финансов Павловым в той сложнейшей ситуации одновременно уехать из страны

и внезапно свалить все проблемы на меня с Геращенко. Поэтому я не понимал, о чем будет разговор с председателем Совмина. А разговора с Николаем Ивановичем у нас фактически и не было. Все время приема он сидел за столом, не поднимая на меня глаз, и сказал буквально одну фразу: «Переговори, пожалуйста, с Валентином Павловым». Тут я окончательно понял, что сказать ему нечего, что он фактически ничем в рушащейся на наших глазах стране не руководит. Рыжков, видимо, выполнял формальное обещание, данное Павлову, что вызовет меня на ковер и разберется с нарушителем финансовой дисциплины! Валентин Сергеевич со мной тогда говорить отказался, заявив: «Я тебе все сказал, это же было вредительство, мне с тобой больше говорить не о чем!» Вскоре, однако, он успокоился, и мы помирился. Мужик он был работающий и энергичный. Но какой из него, прости Господи, премьер-министр СССР! Дело даже не в том, что он «злоупотреблял» («употребляли» мы с ним иногда и вместе, когда ходили друг к другу в гости). Вопрос — в потенциале и кругозоре, воли и напоре, необходимых для премьера страны, находящейся в такой ситуации, как наша. А у него их «маловато будет»... Впрочем, тогда уж не знаю, кто бы мог справиться с катастрофой. Было просто непонятно, что еще можно сделать и что нужно делать дальше. Рыжков посылал меня в 1989 году в Таджикистан и Молдавию, я там насмотрелся на «плоды перестройки»! Из Таджикистана русские в тот момент, после резни в Ферганской долине, просто бежали (там сам черт не разберет, где узбеки, а где таджики). В банках просто не оставалось кадров. В Кишиневе же меня не встретили в аэропорту и не стали разговаривать — ни в республиканской конторе Госбанка, ни в Минфине. Зато я видел, что у парадных подъездов этих учреждений стояло много машин с румынскими номерами (по-моему, тогда еще был жив Чаушеску и речь шла о радостном присоединении молдаван к «великой Румынии»). Люди в Молдавии вели себя просто неадекватно. Зато приехавший ко мне из Тирасполя И. Н. Смирнов (нынешний президент ПМР) предложил: «А давайте, Москва будет напрямую финансировать Приднестровскую Молдавскую Республику» (тогда еще автономную в составе Молдавии). Так что еще до танков у нашего здания на Неглинной 19 августа 1991 года (тогда наши сотрудники танкистам приносили вначале цветы, а потом — и просто поесть, так как их начальники солдатиков «покормить забыли») много чего удалось в жизни повидать...

В 1990-м у меня уже было полное ощущение развала банковской системы страны. Дело было даже не в том, что в нашей системе самостоятельным банком стал, например, Агропромбанк Ленинградской области, а потом стали отделяться и другие региональные отделения. И даже не только в чисто политической и демагогической «войне» Госбанка РСФСР против Госбанка СССР (одновременно доставалось, конечно, и нашему банку). Хуже всего то, что профессионализм полностью утратил цену, пришло время «хапка». Внутри Агропромбанка мы старались этого не допускать, но нас все чаще «кидали», и никакой управы на мошенников

больше не было. Кстати, Г. Г. Матюхин во главе ЦБ РФ, по моему ощущению, был полный непрофессионал в банковском деле, даже не знаю, где его Ельцин нашел!

Конечно, были профессионалы, которые себя полностью нашли в этом «рыночном хаосе». К примеру, из моих хороших знакомых и коллег по Агропромбанку таким был Ю. В. Трушин. Юрий Владимирович приехал из командировки в Великобританию вполне вооруженный всевозможными идеями насчет рыночной экономики. К тому же он оказался чрезвычайно контактным человеком и адаптательным к переменам.

В то время у меня было полное ощущение, что наш банк вот-вот разгромят, а руководство разгонят. Обозинцев и его окружение провели акционирование, пытались как-то сопротивляться, но в конце концов во главе нового, созданного «на развалинах Агропромбанка», Россельхозбанка встал Лихачев (он был до этого замом Матюхина в Центральном российском банке), привел «своих», а советских руководителей почти всех уволил...

По инерции зарплату до конца 1991 года нам еще платили. Однако было понятно, что устраивать будущую свою жизнь надо самому! Поэтому я, используя старые связи в Московской области, принял активное участие в создании нового Агропромстройбанка (АСБ-банк) России. Главной фигурой там был В. М. Видьманов<sup>1</sup>. Во всех областях России были тогда свои отделения Агростроя, так вот в Московской области от Мособлстроя нам достались только кусочки. Новый банк обслуживал строительные фирмы, имевшие большие производственные мощности. Сильно помогли мои старые связи при регистрации в ЦБ РФ. Банк был зарегистрирован оперативно, уже 27 апреля 1992 года.

Вот такие у меня остались воспоминания от эпохи существования спецбанков. Подводя итоги, скажу, что, по моему убеждению, создавать их было надо (и Агропромбанк, и Промстройбанк были действительно нужны в СССР, они позволили приблизить финансирование к отраслям и предприятиям, сделать его более эффективным). Большую часть 1988 года и начало 1989 года, до развала хозяйственной системы (включая финансы) и самой страны, Агропромбанк все-таки работал более или менее нормально — так мне кажется даже и сейчас. Хотя их создание в пожарном порядке в 1987 году, конечно, породило и кучу проблем.

---

<sup>1</sup> Виктор Михайлович — президент корпорации Росагропромстрой, оставался председателем правления банка до лишения лицензии в 2006 году. — *Прим. авт.-сост.*



Николай Миронович  
**Матусеев**

**«Ничего не делай сам,  
если есть толковый зам»  
(бюрократическая мудрость  
времен СССР)**

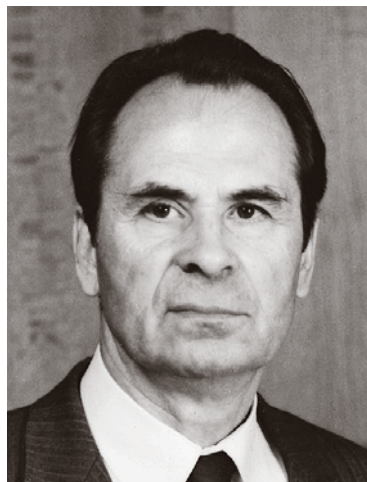
Я пришел работать в систему Госбанка СССР в 1947 году, окончив банковский техникум в Томске. Направили меня по распределению работать в Якутскую республиканскую контору. Проработав там около года инспектором, я (хотя мне еще не было 20 лет) получил назначение и стал управляющим районного отделения в Ытык-Кюёле. Это часть Якутии, куда в 1993 году возили Ельцина, очень крепкий район, там я три года по договору проработал. Затем меня перевели в Нижнеколымский район (это за Полярным кругом, ближе к Чукотке), знаменитый сталинскими колымскими лагерями. И там я четыре года отработал. Удаленность мест моей работы меня не удручала — я сибиряк, заядлый охотник с детства, рыбак, а меня встретил нетронутый край, нетронутая природа, тундра. Очень своеобразная, удивительная красота. А полярное сияние нельзя забыть никогда...

Но главное — там был образован Главсевморпуть при Совете министров СССР, который вел большие строительные работы по всему Северу. К выполнению программы были привлечены квалифицированные работники из Центра. Операции главка осуществлялись через отделение Госбанка, и я получил большую практику, полезную для дальнейшей работы.

К этому времени по решению правительства в Ленинграде была открыта Всесоюзная высшая финансовая школа Министерства финансов. От каждого региона стали набирать туда студентов, в том числе работников системы Госбанка, тех, кто не имел высшего образования. Набирали работников перспективных. Выдвинули и меня. Школа была очень серьезная. По решению правительства туда были привлечены лучшие силы по всем направлениям, и нам дали большой «капитал профессиональных знаний». Отучился я два года, потом школу закрыли. В результате я недоучился год. Теперь, опять без высшего образования, я попал на Алтай, где параллельно с работой окончил Московский заочный финансовый институт.

На Алтае я проработал 14 лет, четыре года был управляющим отделением, потом год ревизором правления при Краевой конторе Госбанка в Барнауле. Остальное время, примерно девять лет, работал заместителем управляющего Краевой конторой Госбанка.

В январе 1968 года я перешел в центральный аппарат правления Госбанка СССР в Москве. Первый секретарь крайкома, а он был кандидатом в члены ЦК КПСС, когда кадровики Госбанка ему позвонили с целью забрать Матусеева, ответил им: «Вот еще, топор под лавкой себе нашли! Сюда сами не едете работать! Никого в Москву не отпускаю, сами себе хорошие кадры воспитайте!» Потом, несколько успокоившись, добавил: «Если председатель Госбанка позвонит лично — тогда будет решение». Звонок состоялся, и он дал свое согласие, а меня напутствовал: «Всегда помогай Алтаю!»



### **Н. М. Матусеев**

#### **1947–1954**

Кредитный инспектор, управляющий районного отделения Якутского отделения Госбанка СССР

#### **1956–1967**

Управляющий отделения, старший ревизор, заместитель управляющего Алтайской краевой конторы Госбанка СССР

#### **1968–1987**

Заместитель начальника, начальник управления финансирования капитальных вложений, начальник управления финансирования и кредитования сельского хозяйства, Агропромышленного комитета правления Госбанка СССР

#### **1987–1991**

Заместитель председателя правления Агропромбанка СССР

Два с половиной года я был замначальника Управления инвестиций сельского хозяйства, а последующие годы, до реформы — начальником управления финансирования и кредитования капитальных вложений сельского хозяйства. И наконец в 1987 году стал заместителем председателя Агропромбанка СССР.

В то же время (в 1976 году) мне удалось знания и опыт, полученные за годы работы, обобщить в диссертационной работе «Финансирование и кредитование капитальных вложений совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий», которую я защитил в Московском финансовом институте. Научным руководителем ее был отец В. В. Геращенко — Владимир Сергеевич.

В то же время (в 1976 году) мне удалось знания и опыт, полученные за годы работы, обобщить в диссертационной работе «Финансирование и кредитование капитальных вложений совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий», которую я защитил в Московском финансовом институте. Научным руководителем ее был отец В. В. Геращенко — Владимир Сергеевич.

### **Подготовка реформы**

К началу реформирования банковской системы структуру инвестиций я уже достаточно неплохо понимал. Все-таки прошел «лесенку» всех отраслей, с которыми работал Госбанк: сельское хозяйство, строительство, промышленность... В 80-х годах, мы активно занимались мелиорацией. Большие деньги в нее вкладывались. На все большие стройки (свыше 3 млн рублей) титул выдавал Госплан СССР, приходилось много ездить по России, Украине, Средней Азии, Прибалтике и другим регионам. Свино-водческие комплексы, птицефабрики, мелиоративные стройки... Старался со всем познакомиться лично. Через нас одновременно проходило порядка полутора тысяч проектов каждый год.

И вот в стране была развернута перестройка. Хочу высказать свое мнение. К тому времени у меня давно уже было ощущение тупика. Средства инвестировались во многих случаях неэкономно, а подчас и безвозвратно. Не отслеживались должным образом результаты инвестиций. Да и финансовая дисциплина часто доходила до абсурда! Интересная история случилась со мной еще

**1992–1998**

Помощник председателя,  
начальник управления  
инвестиций Россельхозбанка

**1998–1999**

Начальник управления,  
руководитель группы  
бюджетных программ, глав-  
ный специалист СБС-Агро

**2000 — наст. время**

Помощник председателя  
правления Россельхозбанка

в 70-е годы. По законам СССР для хозяйств тогда было строго расписано, на что можно тратить свои собственные деньги. Помню, когда еще работал зам управляющего Краевой конторы Госбанка в Алтайском крае, приехал я на литейно-механический завод. Коллектив завода большой, передовики по выполнению плана, имеют красные знамена и т. п., а ни столовой, ни медпункта нормального у людей нет. Деньги есть, а разрешения израсходовать их на нужное дело им не дают! Понимая, что нарушаю инструкцию, в виде исключения разрешил профинансировать строительство столовой из средств капитального ремонта. А потом ревизия из Москвы обнаружила нарушения, что «один Матусеев сразу две визы наложил». Уп-

равляющий Республиканской конторы Госбанка М. С. Зотов объявил мне выговор (не отреагировать на нарушение он не мог!). А потом он же пригласил меня к себе на работу в Москву.

Ясно было, что надо что-то перестраивать, я и сам попытки делал. Когда М. Н. Свешников пришел из сферы внешнеэкономической деятельности на пост председателя правления Госбанка СССР, то вопросы возврата кредитов у него ассоциировались с нормальной работой. И когда я ему предложил (первый раз вынеся вопрос на правление Госбанка СССР) кредитовать птицефабрики, а не отдавать деньги, как прежде, то он меня поддержал. То есть не финансировать из госбюджета, а финансировать за счет банковского кредита! Мефодий Наумович как «внешник» по опыту прежней работы не понимал, как можно безвозвратно годами выдавать деньги, и сказал: «Давайте будем кредитовать!» Таким образом было принято решение о кредитовании 14 птицефабрик. Против был Госплан, мотивируя материальными ресурсами. На это мы сказали: ничего, местные ресурсы найдут партийные секретари обкомов и крайкомов. У них была большая личная заинтересованность найти в министерствах и ведомствах подрядчиков. Ведь птица — это «быстрое мясо». И действительно местные руководители сказали: «Все сами построим!» И выдали все документы и расчеты. Так как правление Госбанка решило вопрос в мою пользу, получив поддержку на местах, чтобы обойти Госплан, я пошел в ЦК, где поддержали это начинание.

В Госплане боялись появления дополнительной строительной незавершенки. Ее и так было очень много. Мы же сумели доказать, что дополнительной головной боли у них не будет. Все будет делаться на возвратной основе, тем более что ресурсы местные и есть большая заинтересованность в пуске этих птицефабрик. На вопрос «Вернут ли деньги заемщики, будут ли рентабельными объекты?» я ответил: «Ну, когда это у крестьянина курица была убыточная?» Всегда в России «быстрое мясо» приносило быструю прибыль и доход! Засмеялись мои оппоненты и решили принять предложение. В результате все птицефабрики были построены в срок. Это было невиданное по тем временам дело: чтобы пти-

цефабрику построили в срок за счет кредита банка. Но тут сыграла свою роль реальная заинтересованность сторон.

Только на одной птицефабрике в Томске произошла заминка, когда «закрытый» подрядчик отказался строить птичники из громоздких железобетонных конструкций, которые были заложены в проекты Госстроя СССР и Госплана СССР, и предложил построить объекты из имеющихся тогда у него легких материалов. Я выехал на место, туда пригласили директора Новосибирского проектного института и главного инженера, который делал привязку проекта. В ходе рассмотрения и согласования с Министерством сельского хозяйства убедились, что температурный режим для содержания птицы в суровых климатических условиях обеспечивается, и дали добро. Стройка была завершена в согласованные сроки, и в Томске впервые можно было купить куриные яйца без очереди.

Но к этому моменту и начались большие реформы банковской сферы. Всем стало не до птицефабрик. Готовящиеся преобразования не оказались для нас неожиданными. Накануне объявления о начале реформы банковской системы мы писали всевозможные справки по линии ЦК, проводили совещания (в том числе и межведомственные) в Госплане и Совмине СССР. Мне поручали отрабатывать какие-то вопросы в ЦК и Совмине (мы вместе с коллегами из Госплана находили какие-то практические решения текущих проблем).

И тем не менее мне как-то сразу показалось, что что-то с реформами не то. Раз уж решились начинать банковскую реформу, то мое мнение такое: надо было рассчитать, что же получится от реализации предложений на практике. А всерьез об этом мало кто задумывался! Ситуация осложнялась тем, что Госбанк в принципе не поддерживал главную идею той реформы. Он был против того, чтобы от него кто-то забрал какие-то ресурсы (до этого он в банковской системе был все и вся, всем командовал). А тут вдруг решили у него забрать все отрасли, их должны были кредитовать теперь спецбанки. Главный же банк станет только управлять, причем непонятно, как и кем! В те времена многие наверху проект той банковской реформы не разделяли и не поддерживали. Поэтому и я лавировал, как мог, когда готовил свои справки. Не мог же я напрямую заявлять, что я такой прогрессивный и хороший, а вы нет!

М. С. Зотов, инициатор перемен, тогда глава Стройбанка СССР, часто обращался к Н. И. Рыжкову, у них были хорошие личные отношения. Михаил Семенович был очень подготовленный человек, он сумел Николая Ивановича убедить, что «надо много менять, что так дальше работать нельзя». И вот его записка про реформу банковской системы еще в 1986 году была рассмотрена премьер-министром.

Наше тогдашнее общество к серьезным преобразованиям совсем не было подготовлено, никаких даже нормативных документов по изменению банковской системы не было... И все как-то маневрировали — было ясно, что старая финансовая система работает все хуже, но как ее менять, было тоже непонятно.

Я в тот момент отдыхал в Калининской области на Валдае. До окончания отпуска осталось всего два дня, уже были билеты куплены на отъезд, и тут вдруг звонит А. А. Обозинцев: «Меня назначили председателем Агропромбанка, а ты теперь мой заместитель!» И приказывает: «Давай скорее приезжай, будем свой новый банк создавать!» На Июньском Пленуме ЦК по вопросам экономической реформы приняли общее решение, что в целях ускорения и развития перестройки «необходимо проводить банковскую реформу». И все-таки постановление Совмина по изменению финансово-банковской системы (о создании спецбанков), принятое после Пленума, стало для нас неожиданным. На речи и решения ЦК серьезные деловые люди тогда уже особого внимания не обращали, все уже устали от разговоров про перестройку, сочинения дежурных докладных и справок наверх... А тут живое конкретное дело!

### **Раздельная жизнь**

Все навалилось на новую работу. Хотя многое творилось по бюрократическому анекдоту: «сначала шумиха, потом неразбериха, поиски виноватых, наказание невиновных и награждение непричастных». Отделения в республиках и регионах мы получили от Госбанка в готовом виде. Теперь надо было создать работающую систему по стране в целом. По проекту планировалось, что в каждом районе каждый спецбанк создает себе отделения. В одном городе разные банки — в результате один клиент имеет счет и в одном, и в другом, а иногда и в третьем банке района и города. В одном проводит текущие расчеты, через другой ведет капитальное строительство и т. д. Началась вакханалия. Невозможно нормально работать! Ну а у нас на селе и в райцентрах было чуть потише, отделения Госбанка там стали отделениями Агропромбанка.

Прямо скажем, профессия банковского работника была тогда не очень популярной. Не как сейчас! Откуда было набрать квалифицированных кадров на все спецбанки, если и в Госбанке тогда не было избытка работников подходящей квалификации? А особенно в районе, где и одно отделение с новыми задачами не всегда справлялось. Разбирались с кадрами, создавая новые структуры, кто как мог. Мы централизованно вышли на руководство Госбанка. Воспользовавшись тем, что мы их давно знали, взяли замов республиканских Госбанков председателями соответствующих Агропромбанков и начали работать. Еще нужно было найти помещения для региональных отделений, а для начала хотя бы для центральной конторы каждого нового спецбанка в Москве. На пятом этаже на Неглинке в корпусе «Б», не помню уже точно кто, но, кажется, хотели вначале разместить Жилсоцбанк. Но в сентябре все переиграли и эти площади (1300 кв. м) отдали нам. Позже мы приобщили к этой территории помещения и на других этажах. В частности, свою операционную группу мы разместили на третьем этаже. В общем, нам, как и всем другим спецбанкам, пришлось все создавать с нуля.

Поскольку все мы друг друга знали, работали в Госбанке в одном доме на Неглинной, 12, долго не раскачивались. Ремонтом полученных помещений А. А. Обозинцев поручил заняться мне. Он исходил из того, что я до этого имел дело со строителями. Работали день и ночь, не считаясь со временем. Три месяца до 1 января я посвятил переоборудованию нашего пространства. И это, конечно, помимо обычной работы — формирования региональных отделений, их кадрового укомплектования, личного общения с важными клиентами, заседаниями.

После выселения сотрудников Госбанка, работавших в отданных нам кабинетах, нам достались голые ободранные стены и колонны — даже пола не было, все пришлось демонтировать. Капитального ремонта не проводилось никогда! И вот за те три месяца мы благодаря подрядчику привели помещение главной конторы в рабочее состояние. Конечно, кого могли, всех подключали, добывая стройматериалы и оборудование. Зато можно прийти, сесть и работать. Декабрь (особенно ближе к концу) запомнился сплошной штурмовщиной. Помню, в Армении через какой-то закрытый военный завод мы закупили внутреннюю связь в центральное помещение. Сделали все, вплоть до вертушек кремлевских, я их согласовывал в МВД СССР с генералом, который удивлялся, как я к нему прошел. У него самого, между прочим, вертушки не было. Глава Агропромбанка по должностному статусу был как министр, а мы, следовательно, как заместители министра. У меня было удостоверение «со Спасской башней», подписанное лично Николаем Ивановичем Рыжковым, я всюду (кроме ЦК КПСС) входил по нему свободно.

Генерал поведал мне, сколько согласований для получения спецсвязи необходимо получить (а происходило все это уже глубокой осенью). Но действительно сложным становился вопрос не с бумагами, а с нашим спешным строительством. Грустно подумал: кто там будет долбить асфальт, закладывать специальные металлические трубы? И тем не менее МВД заключило с нами официальный договор и все сделало буквально за несколько дней, когда все нужные для спецсвязи бумаги мы успешно согласовали. Деньги, кстати, были потрачены очень небольшие. А в новом банке подобрался коллектив, который привык работать на результат, а не тупо инструкции соблюдать да контролеров и проверяющих бояться.

В первое время у нас даже зала для заседаний правления банка не было. Был только коридор — фойе большое, там я и предложил от полной безвыходности положения сделать зал для заседаний! Мне в ответ говорят, что в таком зале не будет ни окон, ни дверей! Председатель Агропромбанка А. А. Обозинцев поддержал предложение, и мы за короткое время построили зал заседаний, сделали вентиляцию нормальную и освещение хорошее. Оборудовали зал добротной мебелью, привезенной с Украины. Это только представить надо, как мы все доставали благодаря личным связям! После этого в отдельном отсеке мы сделали свой буфет.

Когда в Госбанке об этом узнали, посмотрели, как все организовано, и вместо того, чтобы перенять опыт, пришли в ярость и решили забрать все это себе. Тогда главой Госбанка был Н. В. Гаретовский (а его первый зам Ю. А. Хомацкий занимался в Госбанке хозяйственной частью и всеми проблемами раздела). В результате Юрий Антонович пришел к нам на пятый этаж и поднял бучу. Пришлось подключать Гаретовского. Я ему сказал: «Николай Викторович, вы-то знаете, что мы сами все это сделали! Что ж ваши-то завидуют, пытаются у нас созданное отбирать?! Пусть сами сделают для своих сотрудников не хуже. Кто им мешает?!» Надо отдать должное Гаретовскому, он тогда приказал своим подчиненным: быть посему и не трогать коллег! Молодец, Николай Викторович, поддержал тогда нас.

### **Работа есть работа**

Содержание работы у нас по существу изменилось мало. Мы же и раньше не только финансировали, но и кредитовали сельское хозяйство СССР. В этом заключалась наша основная деятельность. Обслуживали 20 с лишним тысяч колхозов и совхозов СССР! Банковские операции и операционное управление у нас и до создания Агропромбанка реально было, мы при реформе его забрали к себе и реорганизовали. Оно даже по занимаемым помещениям оказалось рядом с операционным управлением Госбанка. Там же мы разместили и наше кассовое хозяйство. У меня опыт в этом отношении был, и я знал, как ценности хранить. Мы прикинули объем операций банка, я сам начертил схему организации хранения наличности, согласовал ее в Госбанке. Вскоре на третьем этаже появилось хранилище для денег и ценностей. Конечно, моим рисунком дело не обошлось, мы специальный институт привлекли для разработки проекта хранилища. Бронированное сооружение сделано было на века, уже не знаю, какова его судьба и как оно используется в нынешнем Центральном банке России. Оценивая период становления Агропромбанка, могу сделать вывод, что банковская система тогда все еще оставалась государственной по своей сути. Произошла только некоторая децентрализация. Мы по-прежнему не зависели от результатов работы — как получали зарплату, так и продолжали ее получать. Выручало то, что годами было воспитано умение добротнo относиться к своим обязанностям вне зависимости от суммы вознаграждения. Сколько тебе положено — этим и обходись. Премии были небольшие и приурочивались к праздникам.

Фонд заработной платы был несколько повышен. В Государственном банке СССР были жестко нормированные оклады. Там «вилка» была, мне, например, когда В. В. Деменцев добавил еще в Госбанке за хорошую работу 20 рублей персональной надбавки, я стал получать 440 рублей. И мне говорили: о-го-го, какая у тебя зарплата! Существенно выросли зарплаты, только когда мы в 1990 году акционировались.

Как я уже говорил, наши руководящие кадры были преимущественно из госбанковской сферы. Причем из людей, давно практически занимав-

шихся финансированием и кредитованием сельского хозяйства. Брали мы к себе на работу специалистов и из других спецбанков. Вскоре решился вопрос о передаче пищевой промышленности и сферы переработки сельхозпродукции в целом, по этому поводу вышло соответствующее решение правительства (эта отрасль в процессе реформы вначале была передана в Промстройбанк). Тогда я позвонил М. С. Зотову — мы с ним уже успешно контактировали — и сказал председателю правления ПСБ: Михаил Семенович, так и так, нужны кадры и структуры! «Приезжай ко мне, — отвечает Зотов, — давай по этому поводу с тобой переговорим». Приезжаю я к нему в Промстройбанк, посидели, поговорили по всем нашим тогдашним текущим делам, но надо и о деле, в итоге спрашиваю: «Как все-таки делить будем «пищевку» и переработку сельхозпродукции?» И Михаил Семенович неожиданно отвечает: «Ладно, бери у меня два управления. Встречайся сам с этими людьми, с кем договоришься, того себе на работу и бери!» Уж не знаю, как там все это решалось внутри Промстройбанка, но он тогда поступил очень разумно. Я по его рекомендации с людьми поговорил, объяснил им сложившуюся ситуацию и рассказал, что они у нас будут делать. Они поняли, что в принципе той же работой будут заниматься, только под крышей другого спецбанка. Клиентов они знают, круг своих обязанностей тоже. В результате большинство перешли к нам. Михаил Семенович всем без разговоров переход подписал.

Кадры у нас были хорошие, а вот оборудование счетное, как у всех, плохое. Счет бухгалтерских уже не было (мы с ними в 40–50-е годы начинали работать), а вот арифмометры уже были. На фабрике механизированного учета в Госбанке (расположенной на Неглинной, 12) проходил учет всех авизо. Один экземпляр авизо по итогам банковской операции всегда уходил на фабрику. Это называлось «квитование». Слово это, между прочим, произошло от английского quit — «избавление, освобождение» и значит в нашем случае — освобождение от взаимной задолженности. Благодаря такому «взаимозачету» денежных потоков никуда ничего бесконтрольно не уходило, фиксировалось все до копейки и за каждый день. Банк (любое отделение) до полного «квитования» не мог свести свой баланс. В начале года выявлялись не прошедшие учет платежи. Наш банк уже «квитовкой» не занимался. Получается, что с января 1988 года прежняя хозяйственная система реально «приказала долго жить», поскольку «сведением балансов» спецбанки занимались только для себя. А Госбанку просто неоткуда было взять информацию о финансовых потоках страны. Так что все «тихо стряслось» еще до Закона о кооперативах и Закона о предприятии.

В результате первичной работы везде, где хотели, мы отделения создали — срывов и скандалов по этому поводу не было ни внутри Агропромбанка, ни с коллегами из других спецбанков. Причем мы сразу приняли решение (еще когда только принималось Постановление Совета министров СССР о создании спецбанков), что в каждом районе своих структур



создавать не будем. Разделили первоначально с коллегами сферы влияния. Мы взяли на себя обслуживание села (включая переработку продукции, мелиорацию и инвестиции в строительство новых объектов). Нам было проще, в городах «по-доброму» не везде удалось договориться о разделе сетей и структур Госбанка. Сельское хозяйство же было везде (хоть пушнина и олени на Крайнем Севере), строительство велось в СССР тоже везде.

В первую пару лет банковской реформы моя сфера деятельности мало изменилась. Я в Агропромбанке по-прежнему активно занимался инвестиционными проектами (и возвратом средств от выдаваемых кредитов). Финансирование села в 1988–1989 годах было по-прежнему в основном государственным, деньги выделял бюджет. Беспорядок, конечно, в стране нарастал, но ощущения катастрофы еще не было, свободные средства у Агропромбанка тогда были. Конечно, работать стало значительно сложнее, но и намного интереснее. Так, мне запомнилось настроение себя тогдашнего. Хотя высшее начальство СССР (и его деяния) профессионалы ругали все сильнее. И в сфере обслуживания села были «безнадежные траты», больше их сразу от реформ не стало. Хотя разные виды деятельности, как я уже говорил, клиенты начали осуществляться в разных банках. Расчетный счет у каждого предприятия был один, а вот новые капиталовложения Зотов открывать старался только у себя (это был не расчетный счет, а счет для проведения финансирования).

Попытался я в то время пробить ряд своих соображений по увеличению финансовой свободы хозяйственного субъекта. Но законодательство ведь реально не менялось, и заметного результата добиться не удалось! Хозяйства так и не получили реального права распоряжаться даже своими деньгами до самого конца СССР. В результате мы вынуждены были финансировать многие объекты в сфере АПК, в частности, опытные станции, которые испытывали «рабочие органы» новых машин, нарушая многочисленные инструкции. Согласовал свои действия по «вертушке» с Государственным комитетом по науке и технике, с Госпланом и Минсельхозом, обменивался письмами и запускал! И дождался — написали в итоге на меня донос о нецелевой трате бюджета. Написали в Народный контроль, были готовы уже наказать на всю катушку. Вызвали меня наверх и предложили объясниться о причинах грубых финансовых нарушений, о трате денег в особо крупных размерах, причем (в нарушение инструкций) акта проверки мне не показав. А когда выяснили, что у меня есть согласование не только с Государственным комитетом по науке и технике (во главе его стоял член ЦК!), но и с Госпланом и Минсельхозом, отвязались. Я же всегда стремился помочь сельскому хозяйству — и в Советском Союзе, и в России.

Были после реформы 1988 года и явные улучшения. Так, наш банк стал ближе к отрасли в кредитном вопросе. Появилось понимание, что кредиты надо возвращать (по крайней мере, у самого банка). Меньше стали мешать всякие дурные инструкции и постановления (их не отменяли,

но в условиях принятия все новых решений на них меньше обращали внимания). В общем, круг моих полномочий и ответственности расширился. Постепенно в бюджете денег на село становилось все меньше, поэтому инвестиционные проекты постепенно останавливались.

### **Берите, не ошибетесь!**

Хотелось бы рассказать о некоторых коллегах, с которыми мне посчастливилось работать, но которые пока не попали в мои воспоминания. Возможности столь короткого рассказа не позволяют упомянуть всех, кто этого достоин. Но какие мои годы (всего-то чуть больше 75!), расскажу и о других!

В Люберецком районном отделении Госбанка в 80-х годах работала Л. А. Шабалкина. Я слышал о ее работе только хорошее. Мне же после прихода в центральный аппарат Госбанка СССР были нужны свежие силы, имеющие опыт низовой работы. Я встретился с Людмилой Алексеевной, поговорил с ней, убедился в правильности своего выбора и предложил должность старшего экономиста в Москве. Первая реакция коллеги была естественная — сомнение в том, справится ли она с новой работой. Я успокоил, обещал всемерную помощь. Следующее сомнение касалось того, отпустит ли ее непосредственная начальница. Для решения этого вопроса пришлось подключать областное руководство, обращаться в райком партии.

В центральном аппарате Людмила Алексеевна достаточно быстро доказала свои способности и знания, поэтому сразу начала двигаться по карьерной лесенке, став вскоре заместителем, а потом и начальником отдела в управлении финансирования и кредитования капитальных вложений сельского хозяйства. Л. А. Шабалкину характеризовала полезная для работника банка черта — она быстро схватывала суть любого, самого сложного вопроса!

Еще через некоторое время она стала моим заместителем, а когда началась перестройка и я стал заместителем председателя правления Агропромбанка СССР, Шабалкина возглавила управление. В дальнейшем же ее судьба была связана с Автобанком. Она была председателем этого банка, а когда он объединился с банком НИКойл стала председателем правления ОАО АКБ «Автобанк-НИКойл». Хорошие отношения с Людмилой Алексеевной у меня сохраняются и поныне.

С большой теплотой я вспоминаю и о Ю. В. Трушине. Впервые мы встретились в сложный для него период. Юрий Владимирович окончил спецфакультет при Московском финансовом институте, потерял прежнюю работу и не получал новых достойных предложений. Так у нас иногда относятся к своим кадрам (на спецфакультет был тщательный отбор лучших из лучших). Мне показалось это несправедливым — молодые, знающие ребята и могут остаться не у дел! У меня как раз не было занято место зама — начальника отдела. С руководителем кадровой службы А. М. Чернеевым мы обсудили достоинства и недостатки кандидата.

Конечно, плохо, что, работая в Волгоградской области, он не имеет московских связей. Заместителю придется постоянно общаться с другими центральными ведомствами. Зато он отлично знает низовую работу. Одним словом, я решил встретиться с Трушиным, предупредив секретаршу, чтобы она не держала парня (ему было чуть больше 30 лет) в приемной, а сразу приглашала ко мне. Позже Юрий Владимирович признается, что это его приятно поразило. Несмотря на молодой возраст, он уже привык подолгу сидеть в приемных начальников. Узнав, что в Волгоградской областной конторе Госбанка работает сестра Трушина (я ее знал как очень хорошего работника), я по телефону убедился в правильности своего выбора. Ответ был короткий: «Берите, не ошибетесь!»

Однако история на этом не окончилась. Понурый Чернеев, пришедший от председателя правления Госбанка, сказал, что нашу кандидатуру не утверждают. Мы с Александром Михайловичем добавили в характеристику Трушина еще несколько ярких положительных черт, и Чернеев вновь пошел испытывать судьбу. И вновь неудача. Тогда я решил действовать сам. Придя к А. А. Обозинцеву, попросил его помощи. Сомнения у Александра Александровича были естественные — справится ли Юрий Владимирович с московской работой. В конце концов, под мою ответственность поставил положительную визу.

Дальше начались «университеты». Каждое утро я давал Юрию Владимировичу задание познакомиться с тем или иным ведомством, вечером он мне докладывал, что сделано, с кем встретился. На втором этапе стал выводить своего зама на аппарат Совмина и ЦК. В этом случае перед тем, как послать новичка в эти высокие инстанции, звонил коллегам и просил поддержать его, помочь. В результате Юрий Владимирович очень быстро вырос и вошел в дела. Сейчас это один из самых квалифицированных и профессиональных банкиров.

### **Организованный хаос**

Что наступает хаос и бюджетных денег для села больше не будет, я почувствовал на рубеже 1990–1991 годов. Когда в России к власти пришел Ельцин и начал войну с «центром». Положение с финансированием села стало абсолютно катастрофическим уже при Гайдаре! Шокотерапия прекратила все финансирование в один день...

Но и раньше было видно, что наступают трудные времена. Кроме здоровой инициативы, уже после принятия Закона о кооперативах и Закона о предприятии, началась эра непрофессионализма. Помню, пришел ко мне один старый многолетний клиент — главный инженер одного крупного предприятия. Пришел по личному делу. Мол, хочу получить у вас кредит под ферму для выращивания норок, хочу зарабатывать валюту. Кредит попросил немаленький, но я его знал как человека честного и ответственного. Мне приходилось иметь не раз дела со зверосовхозами, поэтому я сразу стал задавать ему профессиональные вопросы: какие шеды тыстроишь (от английского слова shed — навес с двускатной

крышей, под которым находятся ряды клеток с пушными зверями); чем будешь кормить (все существующие фермы привязаны к крупным предприятиям — мясокомбинатам или рыбокомбинатам); как думает будущий предприниматель следить за здоровьем зверьков (для зверофермы нужна хорошая ветеринарная служба, иначе все норки быстро перемрут); сколько планирует потратить на стройматериалы, как будет организована обработка шкур? Вижу, собеседник поплыл — не задавал себе моих вопросов. В общем, говорю ему: «Увы, ты практически не готов к открытию дела! Все сначала рассчитай, потом решим вопрос о кредите». Больше он у меня не появлялся, а мне эта история запомнилась как некий «символ смутной эпохи», захватывавшей даже порядочных и ответственных людей.

Раз заговорил про «смуту», давайте расскажу про свои личные впечатления от тогдашнего главного «смутьяна» — Ельцина. При Госстрое СССР была создана правительственная комиссия по строительству, я был ее членом, еще работая в Госбанке, и остался им в Агропромбанке. После Октябрьского Пленума (1987 года) в январе 1988 года туда отправили Ельцина. В итоге в Госстрое стало сразу два первых зама. Мне Ельцин впервые запомнился, когда комиссия Госстроя в 1988 году разбиралась с незвершеной в строительстве. Хуже всего в СССР положение с неустановленным импортным оборудованием оказалось как раз в Свердловской области. При Ельцине средства брали, а закупленное на валюту оборудование в итоге валялось под забором. Разбирательство не ставило своей целью специально унизить Ельцина. Данный вывод получился в результате вполне объективной проверки. Сам Ельцин на совещании не выступал — промолчал, как будто его это все не касалось. Потом ему поручили как первому заму сделать доклад о состоянии строительства в СССР. Рассказать, какие меры принимаются для улучшения положения в отрасли. И в результате мы услышали настолько бледный доклад, что его неудобно было даже слушать. Говорил человек, явно в строительстве всерьез на современном профессиональном уровне не разбирающийся, хоть он и строитель по первой профессии! Так что у меня о нем сложилось впечатление как о совершенно непрофессиональном партработнике, умевшем только орать, снимать и, наверное, интриговать...

Акционировались мы в 1990 году, создали Агробанк СССР. Возглавил его А. А. Обозинцев. Мы поняли, что будем жить теперь только от доходов. Уже стали негосударственные. По делам да и по взглядам мы были все это время ближе к Союзу — денег для нас («банкиров — красных агробаронов») у правительства РФ не было, а ЦБ Г. Г. Матюхина наращивал давление на А. А. Обозинцева. До поры выручало то, что коллектив подобрался хороший и в обиду руководителя не давал.

Тем временем с хозяйств в 1990 году долги списали, «забыв», что они продолжали по-прежнему висеть на нас. Пришлось много усилий потратить на решение этой проблемы. Так что для нас кризис неплатежей пришел не снизу, а бюрократическим обвалом сверху. Бюджетных денег

становилось все меньше — надо было разобраться с уже имевшимися финансами и вложить их максимально быстро и удачно, чтобы деньги просто не пропали. Иногда, даже в хаосе тех лет, это удавалось. Стала на местах проявляться инициатива. В том же Ногинске мы выдали валютный кредит на колбасный цех при свинокомплексе, рассчитались с нами быстро (кредит был под 5%).

С Г. Г. Матюхиным и ЦБ РФ я лично не воевал — смотрел на все это со стороны, как сотрудник Агропромбанка. После путча 1991 года начали создавать Россельхозбанк, возглавил его бывший руководитель Республиканской конторы Агропромбанка Н. П. Лихачев. А. А. Обозинцеву в новом банке места не оказалось. У нас с ним всегда были очень доверительные отношения, и мне трудно было смириться с этим решением.

Накопив некий капитал, мы участвовали и в создании других банков — Автобанка, Авиабанка, которые к сельскому хозяйству никакого отношения не имели. В Авиабанке я был членом совета директоров. Были у Россельхозбанка доли и в Альфа-банке, и в ТОКОбанке. Деньги в этих банках были, однако их эффективного возврата не было! А в хаосе тех дней и быть не могло. А вот воровства кредитов и денег в Агропромбанке, Агробанке СССР и Россельхозбанке не было до самого конца его существования, учет и контроль у нас были налажены как во времена СССР.

Подводя итоги, прихожу к выводу: неважно, какая структура (Госбанк, Агропромбанк, Агробанк) создается, важно, какие люди в ней работают! Жизнь в 80-е годы XX века выдвигала требования о необходимости реформирования всей системы хозяйства, в том числе и банковской. Но сами знаете, что потом началось и с казенными деньгами, и со сбережениями населения, и с обманутыми кладчиками, и с дефолтом-98...

Михаил Павлович

## Базаря

### Создание системы сельского кредита

Чтобы лучше понять, как формировался сельскохозяйственный кредит в нашей стране, необходимо вспомнить, какая структура управления этой отраслью была в Советском Союзе в 50-е годы прошлого века. Существовали три союзно-республиканских министерств — сельского хозяйства, совхозов и заготовок.

Министерства сельского хозяйства ведали колхозами, машинно-тракторными станциями (МТС) и организациями сельхозснабжения. В колхозах были натуральные отношения внутри хозяйств и с МТС, которые обслуживали их техникой.

В состав министерств совхозов входили государственные сельхозпредприятия — совхозы и организации Совхозснаба. В колхозах техники не было. МТС выполняли все основные виды работ в полеводстве, которые оплачивались натурой — зерном. По техническим культурам — хлопок, лен, сахарная свекла и другие, работы оплачивались деньгами. За выполняемые работы по техническим культурам оплата производилась тоже деньгами. МТС полностью финансировались из госбюджета по основной деятельности и капитальным вложениям. Доходы, в т. ч. натуральные, за работы, выполненные МТС поступали в бюджет.

С учетом этого колхозы получали в Госбанке небольшие краткосрочные ссуды для приобретения материалов и мелкого инвентаря и в Сельхозбанке — среднесрочные ссуды для незначительных капиталовложений. МТС не кредитовались. Финансирование по поручениям Минфинов осуществлялось по основной деятельности учреждениями Госбанка и по капиталовложениям — Сельхозбанком.

Совхозы и организации Минзага, как и все государственные предприятия, получали краткосрочные кредиты, причем крупные суммы в Госбанке и финансировались по капитальным вложениям в Сельхозбанке, у которого было небольшое количество мелких отделений — 400 единиц, тогда как в Госбанке их было свыше 2500.

В правлении Госбанка Союза существовали управления кредитования агросектора: совхозов, колхозов (и финансирования МТС) и заготовок, которые в 1958 году были объединены в одно управление. Кредитование колхозов начало активно развиваться после ликвидации МТС. Обслу-

живание сельского хозяйства двумя банками было большим неудобством и комплексной инструкции не было.

Ситуация начала изменяться в 1958 году, когда МТС передали технику колхозам. Вместо натуральных, у них стали товарно-денежные отношения с поставщиками материалов и с покупателями продукции — элеваторами и зерновыми складами организаций Министерства заготовок.



### **М. П. Базаря**

#### **1948–1953**

Заместитель уполномоченного  
Госбанка СССР  
по Украинской ССР

#### **1953–1954**

Управляющий Житомирской  
областной конторы Госбанка  
СССР

#### **1954–1961**

Начальник управления  
кредитования  
сельского хозяйства  
правления Госбанка СССР

#### **1961–1987**

Заместитель управляющего  
Российской конторой  
Госбанка СССР

#### **1990–2002**

Начальник отдела банков  
Московского банковского  
союза, затем исполнительный  
директор — руководитель  
департамента банков Ассоци-  
ации российских банков

торами и зерновыми складами организаций Министерства заготовок.

Производство и экономику сельского хозяйства я знал хорошо, т. к. до коллективизации работал в хозяйстве отца, затем в совхозе и во время войны пришлось работать главным бухгалтером большой МТС в Узбекистане (800 тракторов).

В связи с началом освобождения Украины от оккупантов я был отозван в Харьков, где временно находилось правительство и назначен начальником отдела наркомата совхозов Украины. Потом пришлось работать начальником финансового отдела Министерства вкусовой промышленности Украины, которое выделилось из Министерства пищевой промышленности. В наше ведение отошли табачные фабрики, садоводческие и виноградарские совхозы, винодельческое производства, выращивание хмеля, производство пива, водки, спиртов и др., которые были связаны с сельским хозяйством.

После перехода в Госбанк, работая заместителем уполномоченного Госбанка Украины, координировал кредитование всего сельского хозяйства республики. Республиканской конторы в Киеве не было в течение 20 лет. С этой работой связана интересная история, которую мне рассказал бывший начальник планового управления конторы Госбанка. Областные конторы подчинялись непосредственно правлению Госбанка. Украинская контора была ликвидирована в 1937 или 1938 году — в один миг. Дело в том, что руководитель Украинской конторы Госбанка остро критиковал недостатки в деятельности предприятий. И банк применял к ним меры воздействия.

Надо учитывать, что это были 1937–1938 года. В это время на Новокраматорском заводе тяжелого машиностроения, крупнейшем в стране (Уральский был построен позже), был в командировке Серго Орджоникидзе. У банка с этим заводом было много неприятностей. Он осваивал производство и работал убыточно. Банк применял к заводу санкции, и директор пожаловался высокому гостю.

Серго Орджоникидзе докладывал о результатах командировки самому И. В. Сталину. Отчитываясь о поездке

на крупнейшее предприятие советского машиностроения, он сказал, что завод жалуется на украинский Держбанк (Госбанк по-украински называется Державным банком). И. В. Сталин спросил: «Так что, он мешает работать?» Положительный ответ стал приговором. Иосиф Виссарионович позвонил В. М. Молотову и дал ему указание подготовить постановление о ликвидации Украинской республиканской конторы Госбанка. Что и было исполнено. После этого правительство Украины не имело даже информации о деятельности банков республики. Кассовое исполнение бюджета Украины составляла Киевская областная контора и делала это, безусловно, плохо. Много раз украинское правительство ставило перед союзным правительством вопрос о восстановлении, но желающих пойти с этим предложением к Сталину не находилось. В качестве одной из мотиваций отказа использовался даже такой странный аргумент, что «создание республиканской конторы приведет к «средостению» в управлении банками республики». Я не поленился и посмотрел, что значит такой странный термин, оказалось, это старое русское слово — «лишний, ненужный позвонок». Лишь в 1955 году, когда Н. С. Хрущев был первым секретарем компартии Украины, появилось постановление правительства Союза о создании аппарата уполномоченного Госбанка по Украине с ограниченными функциями. Проект письма в Москву составлялся с моим участием. Аппарат уполномоченного занимался кредитованием республиканского хозяйства, кассовым исполнением бюджета Украины и частично денежным обращением.

Вскоре были созданы аппараты уполномоченных трех других банков — Промбанка, Сельхозбанка и Коммунбанка и тоже с урезанными функциями. Кстати, в России тоже не было республиканской организации Госбанка и спецбанков. Российские конторы Госбанка и Промбанка появились только при Хрущеве, в 1959 году.

Но вернемся к середине 50-х годов. Сельское хозяйство Украины было крупной, серьезной отраслью, которая обслуживалась аппаратом уполномоченного Госбанка. Работы было много, она выполнялась двумя компетентными специалистами. Постепенно сложилось мнение о целесообразности перевода меня в правление Госбанка. В 1950 году мне предложили должность заместителя начальника ПЭУ. С большим трудом мне удалось воздержаться от принятия это предложения.

После окончания Финансовой академии в 1952 году в Ленинграде я был назначен на ту же должность, которую занимал до учебы. Я понимал, что это временно. В 1953 году меня назначили управляющим Житомирской областной конторы Госбанка.

В этой должности проработал недолго — до августа 1954 года. Работа была интересной, и положительные результаты скоро начали проявляться. У меня были хорошие деловые отношения с коллективом конторы и областными организациями.



После войны некоторое время Госбанк входил в состав Министерства финансов. Это было неудачное решение. В нашей стране, когда преобладали централизованные административные методы управления предприятиями, роль кредитной системы для развития экономики недооценивалась. Главной организацией было Министерство финансов Союза и основным документом — государственный бюджет. Хотя более эффективными и экономными методами финансирования развития общественного производства являются кредитные ресурсы банков и других инвестиционных организаций.

Финансовые органы и кредитные учреждения — это две самостоятельные системы, финансовая и кредитная. В нашей же стране считалось, что есть одна система — финансово-кредитная. Такое определение, конечно, неправильное.

Когда Госбанк был выведен из Министерства финансов, председателем Госбанка в 1948 года стал В. Ф. Попов. Необходимо было укреплять кадры центрального аппарата банка и определять стратегию реформы банковской системы. К сожалению, эта реорганизация не была подкреплена разрешением расходовать хотя бы минимальную сумму прибыли для приведения в порядок материально-технической базы, которая сильно обветшала за годы войны и оккупации значительной территории страны. Заработная плата сотрудникам также не была повышена.

Правление Госбанка решило пригласить некоторых руководителей территориальных организаций в центральный аппарат. Было назначено несколько новых заместителей председателя и начальников управлений, которые были переведены из региональных контор Госбанка.

Правление Госбанка приступило к разработке новой стратегии деятельности банковской системы. В подготовке этого документа важную роль играл первый заместитель председателя В. С. Геращенко, отец бывшего председателя ЦБ Виктора Владимировича Геращенко.

В это время в ЦК КПСС готовилась грандиозная программа реформы сельского хозяйства, подготовкой которой руководил Н. С. Хрущев. Госбанк должен был более активно поддержать эти реформы.

В августе 1954 года меня назначили начальником управления кредитования совхозов правления Госбанка. Теперь мне уже нельзя было возражать против перевода в центральный аппарат.

Я стал самым молодым начальником. Мне было 36 лет. Сразу приступил к подготовке инструкции по кредитованию совхозов, т. к. до этого такой инструкции не было. Я решил согласовать ее с союзным Министерством совхозов и внес в документ фразу — «с министерством согласовано». Это было необходимо, чтобы хозяйства относились к ней с большим уважением и выполняли требования Госбанка. В 1958 году пришлось принимать участие в процессе ликвидации машинно-тракторных станций (МТС) и передачи техники колхозам. А также в освоении целинных земель на Востоке.

Колхозы переходили на денежные отношения. Мы подготовили проект указаний об участии банка в проведении этой реформы и об изменении порядка расчетов колхозов. До этого без согласия колхоза деньги не списывались с его текущего счета, требовался положительный письменный акцепт, тогда как для всех других организаций применялся молчаливый акцепт — если в течение 3 дней от клиента не поступало отказа, платежные документы поставщиков оплачивались в порядке общей очереди.

Положительный акцепт был очень неудобен для колхозов и учреждений Госбанка!

В это время (1958 год) председателем Госбанка второй раз был назначен Булганин. Первый раз он был председателем до войны. Тогда Булганин совмещал эту работу с должностью зампреда Совнаркома. При Булганине авторитет банка поднялся на такую высоту, которой потом уже никогда не достигал. Василий Федорович Попов стал первым заместителем Булганина.

Председателем Сельхозбанка в это время был Голев, которого понизили раньше с должности председателя Госбанка СССР. Он называл свой банк уничижительно «банчок».

Булганин был после войны министром обороны, а затем и председателем Совета министров СССР (Н. С. Хрущев сопровождал его во время визита в Индию). Но когда в 1958 Н. С. Хрущев разгромил «антипартийную группу», с Булганиным поступил более мягко, назначив его председателем Госбанка. Оставался он в этой должности недолго. Так получилось, что единственным документом, который успел тогда подписать Булганин, было подготовленное мною письмо о мерах Госбанка в связи с постановлением Совета министров по организации кредитования, расчетов колхозов и другим вопросам, связанным с реорганизацией машинно-тракторных станций. В банке Булганин практически не появлялся, вызывал по телефону людей при необходимости, через помощника. Меня пригласили к телефону председателя, который делал замечания по проекту письма. Молодой был, начал оспаривать некоторые его замечания. Но, в общем, Булганин, одобрил проект, который затем был послан в Сельхозотдел ЦК.

Заместитель Булганина — Владимир Сергеевич Геращенко — умный, энергичный, во всех отношениях положительный человек, к этому времени уже завершил с участием начальников управления разработку концепции развития Госбанка. Именно он тогда поставил вопрос об очередности платежей за материальные ценности. Основным его аргументом был тезис — если в производстве будет все в порядке, то и финансы будут в порядке. Минфин Союза с этим не был согласен, отстаивая приоритет налоговых платежей и погашение долгосрочных кредитов Сельхозбанка. Возник вопрос, как производить расчеты в сельском хозяйстве. Я сказал, что после реформы нужен общий порядок платежей. Решительно против этого высказались Голев и зам. министра финансов Союза Коровушкин,

который курировал деятельность тогда четырех спецбанков — Промбанка, Коммунбанка, Сельхозбанка и Торгбанка. Это были практически не банки, а казначейские управления Минфина СССР по финансированию капитальных вложений. Коровушкин поддерживал Голева в вопросе первоочередного погашения кредитов Сельхозбанка. Перед этим я поехал к В. Ф. Гарбузову, который в качестве первого заместителя министра финансов Союза курировал финансирование сельского хозяйства, и согласовал проект с начальником отдела кредита и денежного обращения В. В. Ситниным. Гарбузов документ завизировал. Однако вскоре приходит письмо с его подписью о том, что он снимает свою визу. На него надавили Голов и Коровушкин. Обидно было, прежде мы с Василием Федоровичем были в хороших отношениях — в Киеве работали вместе и в одном доме жили! Он сначала был зав. кафедрой и директором Финансового института, а потом стал председателем Госплана Украины. Вынесли вопрос в ЦК на обсуждение.

В Сельхозотделе ЦК работали производственники — агрономы, зоотехники, инженеры. Они меня сразу же поддержали. И спор уже продолжался в моем присутствии. Но Голев и Коровушкин уперлись. А в ЦК не привыкли, чтобы им так возражали. Споры доходили до грубых выражений. Я оказался свидетелем унижения начальства. Ну, думаю, мне это просто так не пройдет! Они не простят. Но дело было сделано — документ был одобрен в редакции Госбанка.

Помню, как происходило обсуждение проекта письма на правлении Госбанка. Было много вопросов, но Василий Федорович хлопнул рукой по столу и сказал зампреду Госбанка В. И. Ушакову: «Хватит говорить! Булганин смотрел и одобрил! Давайте принимать!»

Так был принят важный документ об организации кредитования сельского хозяйства, который вместе с инструкцией по кредитованию совхозов действовал с небольшими изменениями до реформы спецбанков в 1988 году.

Я считаю, что система была хорошая, сельское хозяйство, включая заготовки, всегда имело средства в соответствии с производственно-финансовыми планами предприятий при строгом соблюдении правил кредитования и с учетом того, что за счет сельского сектора формировалась значительная часть государственного бюджета страны. Ведь центнер краснодарской пшеницы стоил невероятно мало — 7 рублей!

Второй проблемой кредитных отношений являлось то, что не было, как и во всей экономике, системы страхования сельского хозяйства. Минфин когда-то решил, что расходы на страхование увеличивают издержки производства, поэтому страхования не было. Если где-то что-то случится, покроем убытки из бюджета. А ведь сельское производство связано с непредвиденными природными обстоятельствами и рисками! Засуха, ураган, наводнения, заморозки, вредители, болезни и т. д. Я все время искал возможность создания системы страхования сельского хозяйства. В 1977 году проводился Пленум ЦК по сельскому хозяйству.

Я тогда был заместителем управляющего Российской конторы Госбанка. Секретарем ЦК по сельскому хозяйству был умный человек — Кулаков. Отдел ЦК, готовивший материалы к пленуму предложил мне полготовить предложения к пленуму, но только за моей подписью, а не начальства. Они подверглись серьезному обсуждению.

Перед пленумом у меня была солидная беседа с министром сельского хозяйства Союза Месяцем об экономических проблемах отрасли. На прощание он сказал мне: «Михаил Павлович, вот бы мне такого заместителя!» На что я ему ответил: «Я не работу искать пришел, а обсудить, какие вопросы на пленуме целесообразно решать!» Но сразу после этого я оказался в больнице и там с удовлетворением узнал из газет, что мое предложение о страховании прошло. Я позвонил зам. начальника Сельхозотдела, который рассказал, что не все было гладко. За несколько дней до пленума Кулаков пригласил министра Месяца посмотреть в последний раз материалы. И министр заявил, что вопрос страхования надо убрать. Тогда зам. начальника отдела сельского хозяйства проявил инициативу проинформировать Кулакова о необходимости принятия этого решения, который предложил вызвать 3–4 директоров совхозов и спросить у них — нужно страхование или нет? Телеграммами были вызваны срочно 70 (!) директоров. И все поддержали страхование! Пленум принял постановление, в котором было предусмотрено введение государственного страхования сельского хозяйства.

В заключение этого раздела я хотел бы еще раз сказать, чтобы знали читатели — работники банковского сектора, что советская система сельскохозяйственного кредита полностью удовлетворяла потребности колхозов и совхозов в заемных средствах, которые предоставлялись на льготных условиях, в соответствии с их производственно-финансовыми планами. Сельское хозяйство и заготовки не имели задолженности поставщикам и по оплате труда труженикам агросектора. При очень низких заготовительных ценах производство продовольствия в нашей стране ежегодно возрастало, но в магазины поступала лишь небольшая часть мясо-молочных и других продуктов. Основная же доля продукции поступала на склады государственных резервов. Я финансировал их организации и хорошо помню масштабы этих операций!

Но вернемся в Госбанк. После освобождения Булганина от должности председателем Госбанка СССР стал Коровушкин, я в это время был начальником управления кредитования сельского хозяйства. Вскоре после передачи техники колхозам, стоимость которой они должны были оплатить в рассрочку за несколько лет, Н. Хрущев решил заявить в одном из своих выступлений, что реформа идет успешно, колхозы уже окрепли и могут оплатить технику и стоимость мастерских без отсрочки.

Вызывает меня Коровушкин и поручает подготовить об этом указание учреждениям Госбанка. Я объяснил ему, что это нереально. Могут, но немногие! Говорю ему: «Не следует делать этого. На многие годы счета колхозов будут заблокированы и они не смогут приобретать материалы. Ог-

ромное число хозяйств едва сводят концы с концами». Спустя несколько дней вышел приказ об освобождении меня от занимаемой должности и назначении человека из Сельхозбанка, который был менее компетентный, но более послушный. Через некоторое время задолженность колхозов за технику была списана безвозмездно.

### **Реформа банковской системы**

В 1987 году, когда я был заместителем управляющего Российской республиканской конторы Госбанка, мы понимали, что необходимы изменения в характере работы и в структуре банковской системы, писали записки, однако, правление Госбанка на все это отвечало однозначно, ссылаясь на цитату В. И. Ленина, «Все хорошо и так! Нужен единый банк». Банковская система недостаточно стимулировала повышение эффективности экономики. Нужны были отраслевые банки, в том числе и Сельхозбанк, которые могли бы инвестировать капиталовложения. Председателю Совета министров Союза Н. И. Рыжкову позиция правления Госбанка не нравилась. Он разделял мнение о необходимости повышения роли кредитной системы. На него влияние оказывал активно действующий М. С. Зотов, который возглавлял Промстройбанк.

Вопрос восстановления Сельхозбанка возникал и раньше, в 70-х годах, когда С. Е. Егоров работал в планово-финансовом отделе ЦК КПСС. Он тогда приглашал меня и начальника финансового управления Минсельхоза. Я сказал, что банк нужен, так как в районных отделениях Госбанка основное внимание уделяется денежному обращению и торговле. Но правление Госбанка возражало. А условия работы сотрудника с сельским хозяйством более сложные, чем с трудовыми организациями. Для решения ряда вопросов нам, работникам банка, нередко приходилось преодолевать попутным транспортом десятки километров и жить в хозяйствах без городских удобств. Я еще в 1958 году во время реорганизации сельского хозяйства ставил вопрос о кадрах. В то время в отделениях Госбанка не было экономистов по сельскому хозяйству, а были инспектора по работе с колхозами. Меня тогда поддержал зампред по кадрам Госбанка И. В. Чернов, и мы открыли в отделениях должности экономистов. В новых условиях правительство, рассмотрев поступившие предложения, приняло постановление о создании 4 банков с полными функциями. Но во второй половине 1987 года я ушел на пенсию и стал работать у М. С. Зотова консультантом. Управляющий Российской конторой Госбанка С. Е. Егоров после достижения пенсионного возраста тоже ушел из республиканской конторы. Его недостаток был в том, что он редко ходил «в верха». Его предшественник М. С. Зотов ежеквартально лично информировал председателя Совмина России о деятельности банка по двум основным позициям — сельскому хозяйству и денежному обращению, главным фактором которого была торговля. Зотов рассказывает об интересном событии.

Однажды он с министром сельского хозяйства Флорентьевым оказался у председателя Совмина РСФСР Воронова, который сделал такое заме-

чание: «Почему мы от Госбанка получаем хорошие аналитические материалы по сельскому хозяйству, а из министерства нет?» Флорентьев вспыхнул: «Так вы назначьте Зотова министром сельского хозяйства!» В должности заместителя управляющего по сельскому хозяйству я проработал 25 лет. Вспоминаю это с гордостью. Был награжден орденами и грамотой Верховного Совета РСФСР. С участием банка были созданы лучшие в мире птицефабрики с высокой производительностью труда, крупные животноводческие комплексы — молочные, по производству свинины и говядины, звероводческие хозяйства, сформирована была мощная техническая база села — сельхозтехника и начались большие мелиоративные работы по повышению урожайности. Государственная форма собственности не была препятствием для повышения эффективности производства. Теперь сельское хозяйство находится в глубоком кризисе, производство продовольствия сократилось более чем в два раза, не используются десятки миллионов гектар сельскохозяйственных земель. Земельная реформа «ельцинистов», которая лишила совхозы и колхозы права пользоваться государственной землей и ввела частную собственность на землю, продолжает разрушать аграрный сектор. Тысячи хозяйств терпят банкротство и расхищаются.

### **Создание банковских ассоциаций**

В период перестройки коммерческие банки появились в нашей стране в 1988–1989 годах. Руководители банков поняли, что они не могут рассчитывать на поддержку государственных структур. У банков не было теперь вышестоящих организаций, органы государственной власти и Банк России не управляют деятельностью банков, которые нуждаются в поддержке государства. Возник вопрос о необходимости создания объединения, которое должно представлять банковское сообщество. Во всех странах с высокоразвитой системой рыночных отношений объединения банков существуют.

В августе 1989 года был создан Московский банковский союз, в который вошло небольшое количество организаций, в том числе из различных областей. Инициаторами его создания были С. Егоров и В. Виноградов (председатель Инкомбанка), который прежде работал в государственном Промстройбанке инженером в техническом управлении. Банковской работы он не знал. Но стал руководителем одного из самых крупных банков.

Мне пришлось работать в Московском банковском союзе и в Ассоциации Российских банков (АРБ) с первых дней их создания в должности начальника отдела банков. Аппарат московского союза комплектовался случайными некомпетентными людьми. Зампред Госбанка Дмитрий Васильевич Махов чрезвычайно озабоченно спрашивал меня: «Как вы могли их взять на работу?» Я его успокаивал: «Уже освобождаемся от них!» Егоров предлагал мне быть заместителем, я, учитывая свой возраст, возражал. С. Егоров был избран президентом союза, и я предложил ему взять не-

сколько молодых специалистов. У нас не было своего помещения, и мы временно разместились в старом заброшенном здании на бывшей Пушкинской улице, в котором когда-то находилось общежитие балерин Большого театра. Окна нашей организации выходили на Театральную площадь и Большой театр, и мы видели, что происходило в то время в центре столицы. Я об этом вспоминаю потому, что в Москве в эти дни назревали бурные политические события, и мы были их свидетелями. Пресса сообщала, что некоторые банки финансировали выступления отдельных групп «ельцинистов», которые полупьяные передвигались из одного района столицы в другой и кричали: «Да здравствует Ельцин!»

В 1989–1990 годы формирование банков происходило с нулевого уровня без необходимой базы быстрыми темпами. Причем процесс происходил не только в Москве, но и в регионах. Сначала — в 1990 году наряду с московским был неудачно учрежден Российский банковский союз, с местом нахождения в Перми, который не начинал даже работать. Мы стали получать заявления на вступление от иногородних банков.

В 1991 году банки приняли решение о создании Ассоциации российских банков (АРБ) в Москве. Московский банковский союз не был ликвидирован, остался как объединение столичных организаций.

Провели первый съезд АРБ. Выбрали Егорова президентом. На эту должность претендовал также руководитель банка «Тверь» андижанский узбек Мавланов. Мне пришлось работать два года, во время войны был начальником планового отдела андижанской конторы Госбанка. Я его убеждал не выдвигаться. Сергей Ефимович предлагал мне должность заместителя президента АРБ, но я отказался с учетом возраста.

В это время правительство, возглавляемое журналистом Гайдаром, который работал прежде в журнале «Коммунист» и газете «Правда», начало проводить линию по либерализации экономики. Были приняты постановления об открытии внешнего рынка и об отказе регулирования цен. Я лично не разделял позицию о том, что надо сразу отказаться от государственного регулирования экономики, потому что это неизбежно нанесет большой ущерб государству и населению. В декабре 1991 года я послал телеграмму на имя президента РФ в связи с постановлением правительства, в которой отметил, что отказ от государственного регулирования цен является преждевременным, он приведет к резкому сокращению производства, высокой инфляции, значительному ухудшению жизненного уровня населения и даже к геноциду. Прошло более десяти лет, показываю копию телеграммы другим специалистам, которые подтверждают, что прогноз подтвердился полностью. Экономика и социальная сфера России находятся в тяжелом кризисе, перспектив выхода из которого пока не видно.

Е. Т. Гайдар утверждал, что рынок сам отрегулирует все отношения и расставит по местам. На самом же деле коррумпированная власть расставляет по доходным местам лишь воров и мошенников! Правительство приняло постановление — прекратить регулирование цен и обязало

предприятия внести в бюджет суммы удорожания сырья, тогда как при увеличении стоимости материалов необходимо было, наоборот, пополнять оборотные средства предприятий. Е. Гайдар показал свою экономическую некомпетентность.

Создание коммерческих банков проходило стихийно, без участия правительства, при пассивном отношении ЦБ. В 1989 и 1990 годах, то есть менее чем за два года, было зарегистрировано 1080 банков. Ежедневно Банк России выдавал лицензии нескольким банкам. Лицензирование осуществлялось некачественно, в некоторые банки вклинивались недобропорядочные работники, поэтому многие организации прекратили существование. Сейчас в России действует 1270 кредитных организаций, или меньше половины созданных банков. Приватизация трех спецбанков — Промстройбанка, Жилсоцбанка и Агропромбанка не проводилась. Они были просто упразднены. Как государственные организации сохранены лишь советские заграничные банки — Внешторгбанк и Внешэкономбанк, которые в настоящее время реорганизовываются.

Создание коммерческой кредитной системы происходило опережающими темпами в сравнении с преобразованиями в экономике. Это вызывалось необходимостью, так как Банк России сразу прекратил обслуживание предприятий и организаций. Ликвидность создаваемых банков была невысокая, так как они образовывались с малыми капиталами, без необходимой материально-технической базы и опытного персонала. Качество акционеров Центральным банком по существу не проверялось, во многих банках учредители не контролируют, как работают их кредитные организации. Надзор за деятельностью банков ЦБ осуществляет в основном путем проверки составляемых расчетов соблюдения экономических нормативов, которые не всегда достоверны.

С первых же дней создания коммерческих банков самым сложным был и остается до настоящего времени вопрос формирования в необходимых размерах собственного капитала. Свободных капиталов при переходе от рыночной экономики к плановой не было и не могло быть. Предприятия и организации сами испытывали острый недостаток в средствах. Многие участники коммерческих банков, особенно крупные собственники, не проявляли интереса к увеличению капитала кредитных организаций, потому что размещение средств в банках было рискованным и не приносило высоких доходов. Экономическая и политическая нестабильность в стране, система безответственности и бесконтрольности ориентировали их на перевод капиталов за рубеж, в основном в офшорные зоны.

Еще одной важной проблемой начального периода деятельности банков было то, что руководящий персонал Центробанка не знал экономики и не работал в реальной экономике. В том числе и председатель банка, совершенно не компетентный в работе банка Г. Г. Матюхин. В. В. Герашенко, который его сменил, не проявлял принципиальности при решении государственных экономических вопросов, которые имеют отноше-



ние к банковской системе. Виктору Владимировичу тоже не приходилось взаимодействовать с экономикой. Институт он окончил как валютчик, потом работал некоторое время в сберкассе, затем занимался валютными операциями за рубежом. Так что особенностей взаимоотношения банков с отраслями экономики он не знал. Когда начался платежный кризис, Центробанк стал кредитовать банки, которые были некредитоспособные, вследствие чего потерял часть средств. Не зная реальной экономики, Центробанк давал Россельхозбанку четырехмесячные кредиты сроком возврата в апреле. Я обратился в сводный экономический департамент и спрашиваю: «Разве можно применять такие условия, каким образом в сельском хозяйстве появятся деньги весной в марте? В это время средства нужны для весенних работ». Мне отвечают: «Сколько мы не говорили Парамоновой, которая исполняла обязанности председателя, об этом, она слушать не хочет». И пошли просроченные проценты, пени, штрафы... Ассоциация не поддерживала назначения Парамоновой председателем ЦБ. Пришел Дубинин, привел с собой заместителя Алексашенко, оба они были не компетентны в банковском деле, и в этих условиях в 1998 году возник дефолт, который причинил огромный ущерб государству, банкам и гражданам России. За день до этого Б. Ельцин сделал лживое заявление, чтобы граждане России не беспокоились, никто не пострадает. Центробанк до сих пор не знает, как реформировать банковскую систему.

Крупной ошибкой начального периода реформы банковской системы было то, что Госбанк, а затем и ЦБ не сумели своевременно создать новый порядок расчетов с учетом рыночной экономики. Прежде в нашей стране существовала прекрасная система платежей, что отмечали даже западные специалисты, основанная на централизации межфилиальных оборотов. Все отделения Госбанка были платежеспособными, и расчеты осуществлялись без перебоев. Но эта система могла применяться только в едином общегосударственном банке. Даже когда были созданы Промстройбанк, Агропромбанк и Жилсоцбанк, ее нельзя было использовать для расчетов с ними без дополнительных условий о порядке погашения задолженности этих банков Госбанку, возникающей в процессе расчетов. Но правление Госбанка не поняло этого и включило их в МФО без особых условий. В результате появилась большая задолженность Промстройбанка и Агропромбанка по взаимоотношениям с Госбанком.

Тем более опасно было включать в МФО частные банки. Но когда начали давать им лицензии, систему не изменили, и частные банки стали залезать в «общий» котел Госбанка. Я не выдержал и позвонил главному бухгалтеру Госбанка Котельникову: «Что вы делаете?» Он был сообразительным человеком, быстро понял мое замечание, и Госбанк дал указание коммерческие банки в МФО не включать, хотя те, что были созданы на базе государственных отраслевых банков, остались в МФО. Этого делать тоже не следовало. Коммерческие банки и мош-

ненники-клиенты похитили в ЦБ крупные суммы по фиктивным документам. Хищение средств в процессе расчетов происходило также с использованием чеков «Россия», которые были введены главной бухгалтерией ЦБ с серьезными недостатками. Правление ЦБ поняло свою ошибку слишком поздно.

ЦБ с трагическим опозданием начал предпринимать некоторые шаги по организации расчетов только в 1994 году. В его структуре тогда появился департамент организации расчетов. Но это тоже неправильное решение. Организацией расчетов должен заниматься сводный экономический департамент, потому что расчеты нельзя отрывать от кредитования, это две стороны одного процесса. Более того, значительная часть кредитных операций возникает из расчетных.

Председатель ЦБ РФ Матюхин и его первый заместитель, которые ничего не понимали в деятельности банковской системы, вступив в конфликт с правлением Госбанка Союза, вероятно, считали, что осуществление расчетов в масштабах государства это нечто похожее на бухгалтерию обычной хозяйственной организации. Они назначили главным бухгалтером ЦБ бывшую сотрудницу бухгалтерии хозяйственного управления и поручили ей заниматься расчетами. Она основательно запутала этот участок деятельности, и ЦБ понес крупные убытки.

Руководители сводного экономического департамента ЦБ, тоже недостаточно компетентные специалисты, не понимают, что организация расчетов это не бухгалтерский, а экономический вопрос. Вероятно, по этой причине в России до сих пор нет комплексной системы электронных расчетов. Департамент расчетов ЦБ сейчас не располагает даже регулярной информацией о структуре отдельных форм платежей, поэтому не может определить стратегию развития расчетной системы. Департамент даже не знает, почему в России чековый оборот составляет незначительные обороты, тогда как в США банки обрабатывают свыше 40 млрд чеков в год.

Дмитрий Львович  
**Орлов**

### **Не было никакой экономической целесообразности ни в создании спецбанков, ни в их скоропалительной ликвидации...**

Когда моему сыну Николаю было шесть лет, мы с ним были на экскурсии в Ленинграде. При посещении Мраморного дворца экскурсовод сказал, что этот дворец построил граф Орлов. Сын спросил меня тогда: «Папа, а это не наш родственник?» Видимо, решил, что хорошо иметь такого предка. Но, увы! Мой дед родом из Пензенской губернии, из мещан города Сердобска. Был подполковником царской армии, участвовал в Русско-японской войне, ранен в Первую мировую. В революционных событиях в России участия не принимал, но они повлияли на его жизнь. Жил он в Сухуми, поддерживал правительство Лакоба. И тем не менее его расстреляли в 1938 году. Семья была небогатая. Бабушка по отцовской линии — русская, по материнской — гречанка. Отец был строителем.

Мой выбор профессии — чистая случайность. Поступал я на мехмат МГУ, однако не прошел по конкурсу. Знакомые посоветовали финансовый институт. Здесь нам дали хорошее общее экономическое образование. Я учился на кредитном факультете, а с него распределяли в банк. Именно в банк, а не банки, потому что он был тогда один! Так я в 1968 году попал в Красногорское отделение Госбанка СССР. Уже через год меня перевели в Московскую областную контору Госбанка. Был экономистом, потом старшим экономистом в отделе финансирования. В 1980 году возглавил крупное подмосковное Мытищинское отделение Государственного банка, а в 1986 году — контору Госбанка по Московской области.

Сомневаться в правильности своего выбора я перестал уже через год после начала работы. А вот в первый год серьезно размышлял. Еще бы — зарплата у меня была 90 рублей. Я молодой был, погулять хотелось. Пытаешься сбежать, а управляющая заявляет: «Нет, сиди! Делай анализ, готовь баланс!» Что делать? Сидишь! Хочешь не хочешь, хоть добровольно, хоть из-под палки — разбирайся! Как я тогда злился! Но быстро понял, что она для меня сделала, и благодарен своему первому учителю. Когда сам стал управляющим конторы, забрал ее к себе начальником отдела.

Как я уже говорил, в то время Госбанк фактически был единственным в стране, поскольку Стройбанк СССР даже не имел своих счетов, они

были открыты у нас. Через системы Стройбанка шло не кредитование, а прямое финансирование из государственного бюджетастроек народного хозяйства (кроме аграрного комплекса, который напрямую финансировался через Госбанк). Если судить по ситуации в Московской области в 80-е годы XX века, где непрерывно и достаточно много строилось (хотя



### **Д. Л. Орлов**

#### **1968–1969**

Старший кредитный инспектор Красногорского отделения Госбанка СССР

#### **1969–1980**

Старший экономист, заместитель начальника отдела финансирования капитальных вложений Московской областной конторы Госбанка СССР

#### **1980–1986**

Управляющий Мытищинским отделением Госбанка СССР

#### **1986–1987**

Управляющий Московской областной конторы Госбанка СССР

#### **1987–1991**

Начальник Московского областного управления Агропромбанка СССР

#### **1991 — наст. время**

Председатель правления (президент) банка «Возрождение», член совета директоров банка

«великихстроек» государственного значения давно не было), то у Стройбанка удельный вес финансирования был примерно 30–40% от тогдашнего бюджета. А вот появившиеся после косыгинской реформы 1960-х годов фонды развития предприятий полностью обслуживались через Госбанк СССР. Когда в 1988 году появились специализированные банки, я стал возглавлять Московское областное отделение Агропромбанка СССР.

Вспоминая о своей работе по формированию этого отделения, сразу и прямо скажу, что, на мой взгляд, принятая тогда идеология формирования спецбанков — полная глупость! Она была принята к исполнению под давлением на правительство СССР и лично на Николая Ивановича Рыжкова автора проекта банковской реформы М. С. Зотова. Так я думал тогда, в самом начале реформы, так же думаю сейчас, двадцать лет спустя, умудренный опытом. Хотя, на мой взгляд, нашей стране спецбанки остро нужны. Были они нужны и Советскому Союзу, и современной России. В ходе же реформы 1980-х вместе с водой был выплеснут ребенок. Реформаторы фактически ликвидировали работающий механизм Государственного банка СССР, а настоящие (то есть нормально работающие с клиентурой, обслуживающие большие государственные программы) спецбанки фактически созданы не были.

Все это сопровождалось большой суетой. Региональные конторы Госбанка подвергли «расчлененке». За основу проводимого дележа отделений между спецбанками был взят чисто количественный подход — валовой финансовый оборот каждого района. А как он определялся? В СССР была следующая практика. Вначале готовили плановые бюджетные лимиты по всей стране и регионам, потом они распределялись по ведомствам и предприятиям. Лимиты утверждались в Госплане, средства отправляли в Госбанк, здесь уже их делили по министерствам (и по предприятиям), и в виде готовых балансов все это попадало в российскую контору Госбанка, где все окончательно «сверстывалось» при распределении по областям. Зачем было нужно делить Госбанк на спецбанки, никому ни в Москве, ни в регионах изначально понятно не было.

В общем, партия и правительство сказали: «Надо», а мы, исполнители, оказались в очень странном положении. Хотя лично я на свою судьбу пожаловаться не могу: как глава областной конторы Госбанка в Агропромышленный банк, который решил возглавить, мог пригласить любые кадры, имеющиеся в области. Но решение перейти в Агропромбанк принял не сразу. Меня долго уговаривали только что назначенные руководители банка — А. А. Обозинцев и его заместитель В. Р. Архипов. Не проработав еще и двух лет во главе конторы Госбанка СССР по Московской области, я никуда уходить не собирался. Тем более создавать какой-то новый Агропромышленный банк. Тем не менее я понял, что реформирование не остановить и, значит, остается только самому возглавить процесс.

Пошел я тогда к первому секретарю Московского областного комитета КПСС В. К. Месяцу и заявил: «У Госбанка в области прав больше нет никаких, поэтому нам надо приспособливаться к новой ситуации!» Валентин Карпович большую часть своего времени занимался развитием агропромышленного комплекса — крупные заводы в Подмоскowie, особенно из сферы ВПК, реально находились вне зоны его повседневной ответственности. Надо сказать, назначен я был на последний пост с подачи Месяца, причем не без сопротивления в ряде инстанций. Я был благодарен этому человеку и своими проблемами обком КПСС обычно не беспокоил. Валентин Карпович с моим решением перейти в Агропромбанк согласился, дав мне карт-бланш на перекройку кадров и областной структуры Госбанка.

Если исходить из первоначальных инструкций и объективных критериев, по объему валового продукта Агропромбанку в области нужно было выделить максимум 4–5 отделений Госбанка. (И дело не только в гигантах ВПК, располагавшихся в Подмоскowie. Например, один большой районный комбинат ЖБИ по денежному обороту превосходил все сельскохозяйственное производство в Коломенской пойме.) После полученной директивы В. К. Месяца делить наследие Госбанка помогал мне Иван Михайлович Черепанов, председатель Московского облисполкома. У Госбанка СССР в Московской области было тогда 53 отделения. В полном соответствии с центральной инструкцией в каждом районе должно было остаться только по одному отделению спецбанка (позже разрешили в порядке исключения в некоторых городах иметь по два).

В результате раздела филиалов сильнее всего пострадал Промстройбанк. Его возглавлял М. С. Зотов, который нес личную ответственность за весь абсурд сложившейся ситуации, превративший полномочия и структуру Государственного банка СССР в полную пустышку. Большого строительства с финансированием из госбюджета в конце 1980-х, как я говорил, в регионе уже не было, к тому же сработали и некоторые субъективные обстоятельства, на которых я еще остановлюсь (попросту говоря, личные отношения М. С. Зотова с областными властями давно были испорчены). В этой ситуации в развитых городских территориях

Московской области не только административно-хозяйственные службы, но и весь строительный комплекс при разделе уходили в Жилсоцбанк СССР.

В итоге из 53 областных отделений Госбанка 34 отделения в Московской области стали филиальной сетью Агропромбанка, 19 отделений ушли в Жилсоцбанк (он оказался удовлетворенным — к ним ушел строительный комплекс и вся коммуналка), а самым слабым в области оказался Промстройбанк. Последнему осталась ничего самостоятельно не решавшая и ранее бывшая контора Стройбанка и добавилось всего несколько районных отделений.

Николай Викторович Гаретовский, возглавлявший тогда Госбанк СССР, попытался сопротивляться подобной формуле раздела, но в конечном счете вынужден был пойти на условия В. К. Месяца. В конце 1987 года главе Госбанка еще приходилось считаться с главой ключевого обкома КПСС, тем более новому и имеющему достаточно мягкий характер. Помогли и связи в Госбанке СССР. Первое место в СССР по денежному обороту занимала, естественно, Москва, а вот второе не Ленинград, а Московская область. Мой кассовый бюджет был больше, чем у трех Прибалтийских республик, вместе взятых.

Хотелось бы вспомнить один забавный случай, произошедший тогда. Досталось Агропромбанку отделение в поселке Белоомут Луховицкого района с населением не больше 10 тысяч человек. Одно из самых живописных мест в Московской области, на левом берегу реки Оки, окруженное лесами. Дачу строить, а не банковское учреждение! В то время там даже моста не было. Три совхоза и какая-то кооперация — все хозяйство. В то же время мне нравился экономически мощный Ленинский район с газовиками, нашему банку не доставшийся. Получил приглянувшийся мне район М. С. Корыхаев, возглавивший российский Жилсоцбанк. Я предложил Михаилу Степановичу «махнуться», тот был не против. У него в первом проектом варианте была записана цифра 19, ему важно было именно этого числа отделений добиться, при этом Корыхаева не волновало, где у него в Московской области будут находиться отделения!

После проведенной реформы единственный специализированный банк, оказавшийся в районе, тем самым становился (вопреки своему названию) универсальным банком по обслуживанию всех местных клиентов. Постепенно мы в Московской области нормализовали ситуацию, и переход от Госбанка к Агропромбанку (и Жилсоцбанку) в результате прошел неплохо (в иной ситуации оказался Промстройбанк). Клиенты от прошедшей реформы тогда тоже сильно не пострадали, да и финансовый оборот в нашем регионе не уменьшился. Тем не менее я не видел никакой экономической целесообразности ни в таком механизме создания квазиспецбанков, как, кстати, и в такой же их скоропостижной ликвидации в 1990 году. По моему глубокому убеждению, спецбанки нужны для реализации целевых программ государства, причем далеко не только

аграрных. А вот филиальная сеть в районах спецбанкам вообще была не нужна. Как до преобразования давал Госплан финансовые лимиты Госбанку, так теперь надо было их давать спецбанкам.

Чего греха таить — нет у нас еще привычки самим формировать свой кредитный ресурс, самим средства мобилизовывать, самим и размещать. И в этом секрет наших будущих успехов, но и будущих убытков тоже, коль ошибешься в приоритетах вложений. Но как их избежать, если, несмотря на кажущийся избыток денег в обращении, все мы сталкиваемся с острой нехваткой средств для самостоятельного формирования кредитных ресурсов?.. Мы сегодня очень нуждаемся в единой, согласованной и взвешенной кредитной и процентной политике, которую все никак не выработают между собой Госбанк СССР и Центральный банк России. Кончается первый квартал, но не ясна и ситуация с выделением централизованных ресурсов (особенно долгосрочных) как в части объемов, так и платы за них. Тем временем наш уважаемый Центральный банк разрушает сложившуюся и пока что действующую систему межфилиальных расчетов, формируя на ее развалинах так называемую сеть расчетно-кассовых узлов. Сразу бросается в глаза, что механизм замены глубоко не продуман, а главное — плохо проработана концепция нововведения. Ко всему прочему, намечают создать сеть агентств по обслуживанию госбюджета и финансированию госкапвложений. Этот демарш нам представляется попытками реанимировать в прежнем административном блеске недоброй памяти структуру бывшего Госбанка СССР, только на сей раз в отдельно взятой Российской Федерации. Неужели банки снова будут контролироваться всеми и вся, неужели нам опять придется механически исполнять различные решения вышестоящих органов?! Эти обстоятельства, по моему мнению, служат вескими основаниями для объединения коммерческих банков в союзы и ассоциации. Но сил пока явно не хватает. Большая часть новых банков располагает уставными фондами в 5–8 млн рублей, да и регистрация их сплошь и рядом идет без учета сложившейся ранее клиентуры. Если вдобавок учесть нормативы ликвидности (предельные возможности привлечения средств извне, предельный размер ссуды одному клиенту и т. д.), то вывод неутешительный. Новые банки нормально развиваться не могут. Не смогут они, по-видимому, и эффективно обслуживать клиентов. Не исключаю, что доверие промышленных предприятий ко многим из них будет подорвано, они окажутся неспособными своевременно помогать кредитами.

Интервью Д. Л. Орлова, начальника Московского правления Агропромбанка «Шаг вперед и... назад» «Бизнес и Банки». 1991, № 7, март.

Решение о ликвидации спецбанков в 1990 году неожиданностью для нас не стало. К тому времени уже обсуждалась идея акционирования банков (к примеру, на комиссии Л. И. Абалкина в Совете министров СССР).

Наконец указ об акционировании государственных банков вышел. Все банки должны были стать коммерческими, а государственные банки не имели права обслуживать клиентов, должны были выполнять исключительно надзорные функции.

Остаться в составе центральной структуры Агропромбанка никакого смысла мы не видели. В верхах нарастала склока, в которой не хотелось участвовать. Мы ощущали себя достаточно сильными для автономного плавания — и оказались правы. 12 октября 1990 года наши клиенты (в банке их было 9 тысяч) собрали учредительное собрание и создали акционерный банк «Возрождение». В воздухе витал энтузиазм преобразований. Все только и говорили о возрождении страны. Так появилось название банка. Мы тоже готовы были участвовать в возрождении традиций делового и финансового сословия, воссоздании российской культуры, восстановлении экономики. За наши романтические чувства мы, кстати, и пострадали. В это же время был создан фонд «Возрождение», и нас все вышестоящие организации с ним путали. Фонд был связан с вице-президентом А. В. Руцким, и, после того как тот ушел в оппозицию к Ельцину, его стали притеснять. Ну и нас заодно... Я всем объяснял: банк появился на полгода раньше фонда. Но кто будет слушать?!

Открытое акционерное общество банк «Возрождение» зарегистрирован в ЦБ РФ 12 апреля 1991 года. На первом этапе у него было 13 учредителей и уставной капитал в 100 млн рублей. В банке на старте 75% объема баланса по традиции были связаны с аграрным сектором, потом аграрный комплекс стал все меньше оказывать влияние на нашу работу, наконец он занял всего 7% оборота банка (так, кстати, и во Франции было с их агробанком). Уставной капитал сделали небольшим. У нас и сейчас он маленький — всего 200 млн рублей (при капитале в 500 млн долларов).

Конкурентов у банка «Возрождение» в Московской области практически не было. Тогда это был достаточно закрытый для посторонних регион (в том числе и для новых банков), а я с директорами областных предприятий и организаций имел давние личные отношения. Большинство клиентов к нам привыкло. Новых же привлекали исключительно качеством услуг.

Жилсоцбанк после акционирования стал у нас в области Уникомбанком, а Промстройбанк — Межрегионбанком. Конкурировать им с нами было трудно. Большие банки из Москвы стали в Московской области открывать филиалы значительно позже.

Тем не менее начинать надо было с нуля. Когда мы были Агропромбанком, у нас все было: и здание, и техника. А в 1991-м, когда стали самостоятельным коммерческим банком, все у нас отобрали. Даже примитивные болгарские вычислительные машины оказались госбанковскими. Своей не было ни бумажки, ни ручки. Платили аренду за все, даже за счета!

Но самое трудное было пережить тяжелое время правления в России некомпетентных людей. Помню, в конце 1991 года со мной (и еще несколь-



кими руководителями крупнейших коммерческих банков России) захотел встретиться и. о. премьера Е. Т. Гайдар. Он тогда заявил нам, что он «космополит» (даже если думаешь такое, если ты государственное лицо, не говори подобное вслух!). Когда предоставили слово мне, я рассказал, что на днях видел, в Луховицах на взлетном поле стоят 90 недостроенных современных самолетов МиГ. На мой взгляд, государству следовало поскорее определиться, какие заводы по производству подобной техники ему нужны, какие оно будет финансировать, а какие нет. Неперспективные закрыть — нам, бывшему спецбанку, давать кредиты подобным предприятиям явно не по силам (возврата не будет). Великий стратег Егор Тимурович ответил мне дежурной фразой: «Мы будем заниматься!» Но, увы, я понял, что не это его заботило. Кстати, реально эта проблема не решена в России и по сей день, хотя есть надежда, что созданный «Банк развития» с этой задачей справится.

Эта проблема еще раз доказывает, что не надо было в 1990 году ликвидировать спецбанки, а, сохранив их, продумать, как наполнить новым реальным содержанием структуры, которые сумели выжить в трудных условиях и научились эффективно работать. По крайней мере, в Московской области это было именно так!

В заключение несколько слов о личных впечатлениях от некоторых запомнившихся мне людях той бурной исторической эпохи: естественно, это профессиональные впечатления банкира о клиентах-хозяйственниках. В период перестройки после создания в ЦК КПСС экономического отдела в обкомах партии появилась должность секретаря по экономике. Для обоснования их работы необходимо было придумывать те или иные новшества. Таким секретарем в Московской области стал Новиков. Встречаясь со мной, он периодически говорил: «Львович, давай выдумаем что-нибудь интересное!»

Николай Травкин и Михаил Бочаров как «прорабы перестройки» и будущие деятели демократической России олицетворяли собой систему этих самых советских починов (инициировавших Московским областным комитетом КПСС и исполкомом). Тогда любили с определенной периодичностью искусственно, сверху, абсолютно на пустом месте создавать «передовые» предприятия, с точки зрения реальных хозяйственных успехов ничего из себя не представляющие. Так, у Михаила Бочарова был «дохлый», полностью убыточный кирпичный завод в Бутове. Как-то нас, начальника Мособлстройматериалов Бориса Крекова, начальника областного финансового управления Якова Хесина и меня, вызвал Новиков и сказал: «Ребята, нужно что-то делать! Завод совсем «сдыхает!»» Решили: Бочаров и так практически не платит аренду, так давайте снизим арендную плату еще — фактически до нуля. А областное финуправление простило ему безнадежные налоги (все равно ведь не платит!). После этого предприятие за два или три месяца стало «рентабельным», а Бочаров начал всюду выступать с речами о перестройке. Михаил Александрович был членом КПСС, стоял на учете в Московской областной

партийной организации (по производственному принципу), хотя жил в Москве. В 1989 году он сам себя выдвинул кандидатом на первых альтернативных выборах, стал народным депутатом СССР. На тот момент район Бутово присоединили к Москве. И Михаил Александрович вошел в мощную московскую группу народных депутатов. И когда формировались руководящие органы Первого съезда, Бочаров стал секретарем съезда, а потом и большого комитета по строительству с Ельциным во главе. После этого Бочаров как «успешный рыночник» замелькал на экранах телевидения, вошел в Высший экономический совет России. Вроде бы даже сыграл какую-то важную роль в избрании Б. Н. Ельцина главой Верховного Совета РФ.

Другой пример удачливого демагога-карьериста из «назначенных передовиков» и «маяков перестройки» — Николай Травкин. Запомнил я его, еще работая в Госбанке Московской области, когда он возглавлял захудалую ПМК-27 Шаховского района. Тогда Н. И. Травкин «построил» в своем районе и пытался сдать досрочно шесть или семь домиков. Комиссия банка обнаружила, что в этих домах температура зимой не повышалась выше 4 градусов. Однако тогда областному начальству приспичило найти своего «строителя-новатора» (не хуже Николая Злобина из Зеленограда, района Москвы). Выбор пал на Травкина. Надо выполнять задание партии! Нашли выход: принципиального инженера-обмерщика, не желающего принимать «работу» Николая Ивановича, перевели на лучшее место работы (из Шаховской в Загорск) и дали квартиру. В отсутствие этого инженера «новый передовик» смог свои дома сдать. Перевели Травкина управляющим 18-м строительным трестом в Волоколамском районе. Стали давать «по звонку» из Московского областного комитета без ограничений строительные материалы, чтобы Николай Иванович мог перевыполнять план. И действительно, о его «успехах» заговорили. Когда же мы в Госбанке проверили «передовика», то выяснили, что из 800 тысяч рублей прибыли 1 миллион (!) был получен в счет штрафов, начисленных за возврат обратно на ДСК бракованных стройматериалов! А причина возврата банальна: у треста не было достаточного количества кранов, а за простой он должен был платить неустойку! То есть в то время, когда все остальные стройки снабжались стройматериалами по остаточному принципу, «передовик», получавший любые ресурсы вне очереди, попросту под разными предлогами браковал поставляемые материалы и на этом строил свой успех. Причем не было ясно, куда они потом девались — в общем, чистой воды афера! Когда я тогда возмутился, мне в комитете КПСС сказали, что я «неправильно понимаю политику партии» в области перестройки хозяйственного механизма... Потом Травкин обслуживался в Агропромбанке и опять выделялся «инициативностью» и «сообразительностью». Так что он всегда больше был политиком, чем хозяйственником.

Людмила Алексеевна  
**Шабалкина**

## **Два года адаптационного периода от Госбанка к коммерческим банкам**

Я окончила Московский финансовый институт в 1974 году по специальности финансы и кредит. Меня распределили в Люберецкое отделение Госбанка СССР (одно из крупнейших в стране). Его возглавляла Галина Ивановна Чухустова — очень известный руководитель, яркая и неординарная личность. В то время было такое понятие, как «зеленая зона», оно относилось к неширокой полосе вокруг Москвы, жители которой по прописке приравнялись к москвичам. Город Люберцы входил в эту зону. Даже мне, жительнице Московской области (я из Зарайска, что заметно дальше Люберец), пришлось потратить очень много времени на решение вопроса о прописке в городе. Как экономист я получала 90 рублей. Кадров не хватало, а работы в нашем отделении было очень много. Кроме того что город считался одним из крупнейших промышленных центров Подмосквья, здесь было развитое сельское хозяйство. На работу меня взяла Галина Ивановна с условием, что я буду заниматься кредитованием и финансированием сельского хозяйства, несмотря на то что я честно призналась, что специфики этой отрасли совсем не знаю. Придя в свой отдел, я стала там третьим сотрудником (еще были начальник отдела и инженер, который отвечал за проверку проектно-сметной документации по финансируемым Госбанком стройкам). Начальницу отдела, Людмилу Борисовну Харитонову, которая была старше меня всего на 2 года, мой приход чрезвычайно обрадовал: работы было настолько много, что ее уже два года не отпускали в отпуск. Надежды коллеги оправдались, вместе мы проработали всего неделю, и она ушла в отпуск, а я стала исполнять обязанности начальника отдела кредитования сельского хозяйства. Разумеется, это был большой риск, но, видимо, у управляющего отделением не было другого выбора!

На всю жизнь я запомнила, как в 10 часов утра открывалась дверь и в комнату входили клиенты. Помимо аграрного сектора на нас было возложено финансирование капитального ремонта ЖКХ всего Люберецкого района, а также ряд организаций и НИИ города, к строительству и сельскому хозяйству никакого отношения не имевших. У меня первое время просто колени дрожали, было страшно подписывать документы, в которых я из-за нехватки опыта просто не разбиралась. К счастью, кли-

енты были дружелюбно настроены, помогали мне овладеть ситуацией. Несмотря на то что своей неопытностью я создавала, очевидно, им множество проблем, недовольства они не проявляли. Мне было трудно потому, что главные экономисты агропредприятий района («Белой дачи», совхоза им. Ленина, птицефабрики в Томилине и др.) были профес-

сионалами высокого класса, некоторые кандидатами наук, не менее квалифицированными были и их главные бухгалтера. Так прошло мое «боевое» крещение начала работы в банке.

Отделов в Люберецком отделении тогда было всего три (кредитования промышленности, торговли и денежного обращения, финансирования и кредитования сельского хозяйства). Через два года работы (отдел понемногу расширялся и достиг размеров в 6 человек) я стала специализироваться на финансировании капиталовложений в мелиоративные строительства всей Московской области, поскольку соответствующая областная дирекция базировалась в Люберцах. Приходилось очень много ездить по мелиоративным стройкам большого густонаселенного региона. Мелиорация стала модной темой, как никак прошел посвященный ей Пленум ЦК КПСС. К нам стали очень часто приезжать проверяющие из Республиканской конторы и правления Госбанка СССР, а также специалисты из вышестоящих организаций для прохождения стажировок по финансированию мелиоративных работ. Благо мы были расположены практически в Москве, буквально по другую сторону МКАД.

Тогда меня и заметил начальник управления финансирования правления Госбанка СССР Николай Миронович Матусеев, пригласивший на работу в правление Госбанка СССР. Жизнь к тому моменту наладилась: я стала членом КПСС, через полтора года работы получила двухкомнатную квартиру в Люберцах, наконец, стала начальником отдела. Поэтому приглашение приняла без особого восторга. В первый прием к Матусееву я опоздала на полтора часа. Рассказав, чем я буду заниматься, Николай Миронович предложил мне должность ведущего экономиста. На что я честно ответила, что уже решается вопрос о назначении меня заместителем управляющего отделения, поэтому предложенная должность и круг обязанностей меня не очень устраивают. К тому же у меня были и другие предложения, к примеру, перейти в Министерство мелиорации и водного хозяйства СССР.

Тем не менее желание что-то изменить после 10 лет работы на одном месте усиливалось. Правление Госбанка СССР из всех возможных вариантов было предпочтительнее. Работа



### **Л. А. Шабалкина**

#### **1974–1984**

Экономист,  
старший экономист, начальник  
отдела кредитования  
сельского хозяйства  
Люберецкого отделения  
Госбанка СССР

#### **1985–1987**

Главный экономист,  
начальник отдела  
управления капитальных  
вложений правления  
Госбанка СССР

#### **1988–1991**

Заместитель начальника  
управления, начальник  
отдела, заместитель  
начальника управления  
Агропромышленного банка  
СССР

#### **1991–1997**

Начальник управления,  
заместитель председателя  
правления акционерного  
коммерческого  
Агропромышленного банка

**1997–2002**

Директор департамента, заместитель председателя правления акционерного коммерческого банка «Автобанк», председатель правления ОАО АКБ «Автобанк»

**2003–2007**

Первый заместитель председателя правления ОАО «Банк «УРАЛСИБ»

**2007 — наст. время**

Главный управляющий директор ФК «УРАЛСИБ»

там представлялась интересная с разными направлениями деятельности. На первом месте у меня всегда была степень привлекательности работы по содержанию. В конце концов Николаю Мироновичу удалось меня уговорить перейти к нему сначала главным экономистом, потом через год начальником отдела в управление капитальных вложений Госбанка СССР. Теперь я стала специализироваться на финансировании мелиоративныхстроек всего СССР. Объемы капитальных вложений в мелиорацию в СССР были десятки миллиардов рублей ежегодно. Решения принимали ЦК КПСС, Совет министров СССР и Госплан, а мы следили за соблюдением объемов и норм финансированиястроек. Опять приходилось очень много ездить — теперь уже по стройкам в самых разных концах страны. Мы занимались

финансированием знаменитой переброски вод северных рек в Среднюю Азию. Слава Богу, что этого не произошло. Я регулярно бывала на коллегиях Минводхоза СССР.

Побывала я практически и во всех республиканских министерствах мелиорации и водного хозяйства. Помню, в Узбекистане и Туркмении тогда платили за работу пустынные надбавки (аналогичные северным). В первый раз я к ним приехала в апреле и удивилась — за что людям такие деньги платят?! Травка зеленеет, черепашки ползают, — красота! Мне посоветовали: приезжайте летом, тогда сразу все поймете. В ближайшее время я к ним не собиралась. Мои планы изменил возглавивший Госбанк СССР В. В. Деменцев, бывший депутатом СССР от Каршинской области Узбекистана. Вышла скандальная статья в «Известиях» по поводу большого количества недоделок на мелиоративных стройках. И после нее В. В. Деменцев послал меня во главе комиссии Госбанка в Каршинскую степь, где строились не только каналы, но и поселки (была целая программа переселения жителей Узбекистана с гор на равнину). В июле в Карше я почувствовала существенную разницу с апрелем, только выйдя из самолета. В связи с тем что в тот раз мне очень много пришлось поездить по строительным объектам полупустыни, за что платят пустынные надбавки, я почувствовала на себе. Спать приходилось, завернувшись в мокрые простыни, ибо кондиционеров в гостиницах не было.

В период работы в Госбанке СССР ездила я от Печоры на севере до Туркмении на юге, от Владивостока и до Полесья на западе СССР. В правлении Госбанка СССР я была избрана в партком. Работа в парткоме дала мне возможность быстрее адаптироваться к работе правления.

Решение о создании спецбанков для большинства банковских работников стало полной неожиданностью. Многие годы в стране существовал казавшийся вечным Госбанк СССР (включая систему сберкасс) и Стройбанк СССР. Вначале было совершенно непонятно, как будут делить эти два банка: как поступят с клиентурой, региональной сетью и сотрудниками. В комиссию по разделению контор Госбанка и Стройбанка вклю-

чили и меня. Я от Агропромбанка ездила в знакомую мне Туркмению в составе рабочей группы, состоящей из представителей всех четырех банков. Мы там занимались разделом Республиканской конторы и выделением спецбанков. Особых проблем в Туркмении не было. Между московскими представителями тоже каких-то конфликтов не было, общались все очень корректно. Разговоры проходили в Совете министров Туркменской ССР. На первый план по числу отделений без споров вышел Агропромбанк (республика была традиционно аграрная). Промстройбанк унаследовал кадры и отделения Стройбанка, Жилсоцбанк получил подразделения только в Ашхабаде и Красноводске.

Наше управление финансирования капитальных вложений правления Госбанка СССР целиком перешло в Агропромбанк СССР. К нему отошло и много направлений, ранее связанных со строительством пищевой и лесной промышленности. В Агропромбанке СССР я стала заниматься финансированием Минводхоза, Минлесхоза, Минхлебпродукта, Минсельстроя — в общем, по сравнению с работой в Госбанке СССР добавилось несколько министерств. А так специфика моих обязанностей изменилась не сильно. Большое сокращение центрального аппарата Агропромбанка произошло в 1990 году, когда в связи с акционированием объединили несколько управлений. Н. М. Матусеев был в это время в отпуске, и «резать по живому», увольняя многих людей (30 или 40 человек), пришлось в первый раз в жизни мне, как его заму. Тогда вообще пришлось много брать на себя. Временами было страшновато за будущее, хотя преобладало мнение, что ядром акционерного Агропромбанка все равно остается Агропромбанк СССР, а структуру в целом мы при всех потерях сохраним.

В итоге реформирования я стала начальником коммерческого управления. Это было новое направление деятельности, которым ранее в Госбанке не занимались: лизинг, факторинг и другие новые виды финансовой деятельности. Александр Александрович Обозинцев объявил тогда в первый раз внутренний конкурс на замещение создаваемых должностей. Правлению банка мы должны были представить проект, как мы видим новое подразделение и направления его развития. Комиссия все эти проекты оценивала (предлагаемые нами состав подразделения, виды бизнеса и т. п.). Был проведен вполне реальный конкурс, из трех претендентов выбрали меня. Отношения с проигравшими, работавшими в банке, не ухудшились. У меня по работе с коллегами как-то вообще не бывало проблем с нахождением общего языка. На другие вакантные должности, кстати, почему-то оказалось только по одному претенденту.

Наш банк в виде акционерного просуществовал недолго, его начали создавать в июле 1990 года, а в 1991 году уже преобразовали в Россельхозбанк (в процессе создания РСБ я не участвовала, подробностей в связи с этим не знаю). Разрушение Советского Союза и союзных структур было для всех моих коллег и меня лично большой жизненной драмой. В Госбанк СССР я пришла в 34 года, много ездила по стране и стройкам, мне доверяли. Временами люди даже удивлялись, что на такой большой

должности стоит молодая женщина, занимающаяся ответственным финансированием мелиорации.

Ю. В. Трушин и Н. П. Лихачев, энергичные и успешные люди, сумели создать Российский сельхозбанк на базе союзного Агропромбанка без больших потерь. Структуру Россельхозбанка создавали в закрытом режиме, нам, руководителям среднего звена, уже выдали готовое решение. Часть кадров опять сократили, некоторые подразделения переименовали, но в главном ядро нашего банка сохранилось, хотя и под новым названием. Работу мы не прекращали ни на минуту. В Россельхозбанке я занималась коммерческим управлением. Прежде всего приходилось писать нормативную базу по лизингу, факторингу и многим другим видам финансовой деятельности, что для России было совсем в новинку! Набирала информацию для инструкций буквально по кусочкам. Интернета еще не существовало, изданных переводов специальной литературы почти не было. Мне предстояло не только разобраться в этих экзотических операциях самой, все это надо было немедленно внедрять в филиальную сеть РСБ и научить людей работать с этими новыми финансовыми инструментами. Сделать необходимый профессиональный рывок без зарубежных стажировок было нереально! Моя первая заграничная поездка была в Париж еще в 1989 году по приглашению центрального банка Франции. Знакомилась с опытом работы Credit Lyonnais и Societe Generale и другими банками Франции. Теперь мы понимаем, что это были крупнейшие европейские банки. Эта первая поездка мне много дала. В первую очередь, конечно, с профессиональной точки зрения, но также я тогда поняла, как должен быть одет банкир на работе и на отдыхе среди своих. И это, возможно, было не менее важно, чем квалифицированные лекции об организации деятельности банков и продаже банковских продуктов на финансовом рынке. «Домашний банк», банкоматы и пластиковые карточки — все это тогда было для нас откровением, после поездки стало понятно, насколько мы отстали. В 1991 году я по линии Россельхозбанка месяц обучалась в американской бизнес-школе, пытаюсь потом адаптировать их опыт в условиях России. В 1994 году я резко поменяла сферу своей деятельности в банке. Меня назначили начальником финансового управления (финансовым директором). Юрий Владимирович Трушин послал нас с Лидией Евгеньевной Плытник (тоже выходцем из Госбанка СССР) в Raiffeisen Zentralbank Oesterreich. Мы изучали, как планируются доходы и расходы банка, как разрабатывается и утверждается финансовый план и бизнес-план банка. Создавая современные финансовые службы, Россельхозбанк и потом активно сотрудничал с Raiffeisen Zentralbank Oesterreich. За эту чрезвычайно полезную учебу наш банк не платил, формально это была безвозмездная помощь западного партнера по отношению к молодому российскому банку. В 1994 году я обучалась в бизнес-школе в Лондоне. Специалистов по новым финансовым направлениям в нашем банке остро не хватало, поэтому активно и развивали мое подразделение, не жалея для этого ресурсов.

С тех пор прошло много лет, сегодня я считаю, что те преобразования (сначала создание спецбанков, потом их акционирование и коммерциализация) были необходимыми. Без промежуточных этапов банковские кадры не могли научиться работать на формирующемся в те годы финансовом рынке страны. Прямого скачка от Госбанка СССР к коммерческим банкам, на мой взгляд, быть просто не могло, реально мы получили два года адаптационного периода.

В заключение своих кратких воспоминаний хочу еще раз вспомнить некоторых моих учителей того периода моей банковской карьеры. Первая из них — Галина Ивановна Чухустова, управляющая Люберецким отделением Госбанка СССР, которая фактически вылепила из меня профессионала банковского дела.

Александр Александрович Обозинцев выступал образцом банкира. Мне всегда импонировали его стиль поведения (никогда не повышал голоса), стиль руководства — он всегда говорил уважительно, поднимая любого (даже самого молодого) собеседника до своего уровня. А как он одевался! Запомнились, в частности, его всегда безукоризненно белоснежные рубашки. В то же время — это был жесткий и требовательный руководитель, умевший добиваться необходимого результата от подчиненных. Когда он стал председателем наблюдательного совета Россельхозбанка, а меня назначили зампредом банка, я пригласила Александра Александровича на фуршет по этому поводу и призналась, что его интеллигентная требовательность всегда меня приводила в трепет.

Николай Миронович Матусеев был еще одним из моих учителей в Госбанке СССР. Он поверил в меня, сделав молодого специалиста самостоятельным руководителем союзного размаха, и мне всегда хотелось оправдать его доверие.

Моим учителем был и Юрий Владимирович Трушин, реальный создатель Россельхозбанка, единственного из отраслевых спецбанков СССР, который выжил и продолжил успешно заниматься в России тем, ради чего его создали еще в СССР. Для этого ему пришлось адаптироваться в труднейших условиях коммерциализации страны и хозяйственного хаоса. Ю.В. Трушин — сильный и прогрессивный руководитель нового типа, который хорошо освоил западный опыт, сумев применить его в условиях нашей страны. Сделав меня начальником финансового управления банка, он не просто поверил в меня, но и в корне изменил мою профессиональную специализацию.

Наталья Алексеевна Раевская помогла мне адаптироваться в 1997 году к условиям Автобанка после работы в одном из крупнейших банков России, каковым был Агропромбанк. Наталья Алексеевна тоже сразу поверила в меня, дала возможность создать и возглавить экономический департамент банка, и через полгода я стала зампредом Автобанка. Все эти люди оставили большой след в моей профессиональной жизни.

Наконец, Николай Александрович Цветков, президент ФК «УРАЛСИБ», но это уже другая, отдельная жизнь, выходящая за тему данных воспоминаний.



Надежда Васильевна  
**Герасимова**

## **Мы построили новые здания отделений нашего банка во всех сорока филиалах**

Работать в банковскую систему я пришла в мае 1970 года, окончив Красноярский финансово-кредитный техникум с отличием. Распределена была в Канское отделение Госбанка и с первого дня работы стала заниматься финансированием агропромышленного комплекса и занималась этим до декабря 1996 года. В 1974 году моего мужа (он был пилотом) перевели в Красноярск, и я стала работать в Красноярской конторе Госбанка. Там в отделе капитальных вложений и прошла ступени карьерной лестницы от экономиста отделения до начальника отдела финансирования капитальных вложений. Как я уже отмечала, специализация моей работы была постоянной — агропромышленный комплекс (он полностью финансировался в Красноярском крае Госбанком, а кроме него в крае активно работал только Стройбанк СССР). В сферу моей ответственности тогда входили сельское хозяйство, потребкооперация, лесное хозяйство, охотничье хозяйство, мелиорация, перерабатывающая пищевая промышленность... Отрасль в Красноярском крае в те годы стремительно росла. Мы финансировали строительство крупнейших в стране птицефабрик (красноярской, березовской, хакасской), гигантских свиноводческих комплексов. В крае создавалась Новоселовская оросительная система. В пригородных районах Красноярска и многих других крупных городов строились большие фермы для выращивания крупного рогатого скота, а к ним жилье для работников совхозов, колхозов и объекты соцкультбыта. Так что мне тогда много приходилось ездить по Красноярскому краю, «равняющемуся четырем Франциям» (как отметил в те года в своей пьесе наш драматург А. Н. Мишарин). Во время командировок в основном проверялось целевое использование выделяемых средств.

Для того чтобы лучше понять масштаб нашей работы, скажу только, что в Красноярском крае тогда было 90 отделений Госбанка! Край был уникален — он по течению Енисея распростерся от южной границы СССР с Монголией до Северного Ледовитого океана.

Еще раз отмечу, что наше финансирование агропромышленной сферы было в 70–80-е годы очень большим. А 59 показателей, по которым мы подавали отчеты (как сейчас их все помню), контролировались очень жестко. Каждый квартал мы давали информацию, которая заслушивалась

на краевом исполнительном комитете и краевом комитете КПСС (сколько сдано жилья, какие объекты приняты в эксплуатацию). Каждый год нам обычно для успешного завершения многочисленных работ в крае не хватало ресурсов. Поэтому в конце года строителям выделялись дополнительные деньги. И их тоже осваивали.



### **Н. В. Герасимова**

#### **1970–1975**

Кредитный инспектор, старший кредитный инспектор, старший экономист Канского отделения Госбанка СССР (Красноярский край)

#### **1975–1988**

Старший экономист, начальник отдела Красноярской краевой конторы Госбанка

#### **1988–1990**

Заместитель начальника управления, начальник отдела Красноярского краевого управления Агропромбанка

#### **1990–1991**

И. о. начальника Главного управления Госбанка РСФСР по Красноярскому краю

#### **1991–1992**

Председатель правления КБ «Нива» (г. Красноярск)

#### **1992–1994**

Председатель правления Красноярского регионального банка Россельхозбанка

В этот период своей работы (в 1980 году) я окончила Ленинградский институт советской торговли по специальности экономист.

Когда было принято в Москве решение о создании специализированных банков (6 октября 1988 года вышло соответствующее постановление Совета министров СССР), как начальник отдела финансирования капитальных вложений Госбанка все это «принудительное расчленение» восприняла очень плохо.

Реформа сопровождалась в Красноярском крае не очень приятным дележом помещений и отделений Госбанка. Ситуация оказалась абсолютно неподготовленной, конфликтной и скандальной, очень болезненной даже в мелочах. В Госбанке мне остаться не предлагали, поэтому я сразу для себя решила, что буду продолжать заниматься той работой, к которой уже за 16 лет привыкла, то есть мой переход в Агропромбанк был естественным. В результате реорганизации меня назначили заместителем начальника краевого управления. А возглавил его бывший начальник отдела капитального строительства агропромышленного комплекса края А. В. Рыхлов. До назначения он недолго отработал в краевом комитете КПСС (а вот в банковской сфере Александр Вениаминович никогда до этого не работал). Начальник был человеком хорошим, но абсолютно «небанковским». В специфике нашей деятельности (особенно в те, все более «лихие времена») он не разбирался. В результате в период акционирования (когда в Красноярском крае началось активное создание коммерческих банков) акционеры его председателем правления просто не избрали. Так в 1991 году банк возглавила я.

Летом 1990 года в Москве стали проходить драматичные события. Началась борьба союзных и республиканских структур, в том числе и банковских. Мы сразу признали вышестоящей организацией Центральный банк России во главе с Г. Г. Матюхиным. Уж не знаю, как в других регионах, но в Красноярском крае союзные структуры нас силой удерживать не пытались...

В конфликт разделения Агропромбанка СССР и Агробанка РФ нам в Красноярском крае не было никакого жела-

**1994–1996**

Председатель правления  
Красноярского регионального  
филиала Агропромбанка

**1996–2000**

Начальник, руководитель  
Департамента инвестиций  
и эксплуатации основных  
фондов МЧС России

**2000–2004**

Заместитель министра РФ  
по делам гражданской оборо-  
ны, чрезвычайным ситуациям  
и ликвидации последствий  
стихийных бедствий

**2004–2005**

Директор Департамента  
развития инфраструктуры  
МЧС России

**2005–2007**

Заместитель министра РФ  
по делам гражданской оборо-  
ны, чрезвычайным ситуациям  
и ликвидации последствий  
стихийных бедствий

**2007 — наст. время**

Заместитель председателя Го-  
сударственной думы  
Федерального собрания РФ  
пятого созыва

ния вмешиваться, поэтому мы его всерьез на себе не почувствовали (хватало забот со своим акционированием и регистрацией, ведь все нам приходилось делалось впервые, с чистого листа).

На базе отделений Агропромбанка СССР в марте 1991 года в Красноярском крае после полугодия тяжелой и болезненной подготовки был создан самостоятельный коммерческий банк «Нива», с 40 филиалами в регионе.

Вообще большого желания создавать свой собственный банк у нас не было, но специализированные банки (включая Агропромбанк СССР) были тогда при поддержке властей «силовым путем» фактически ликвидированы. Регистрацией «Нивы» в Центральном банке России в 1990 и 1991 годах занималась именно я. В Москве тогда в очередях за необходимыми подписями и визами стояли толпы людей. Официально мы стали существовать как самостоятельный банк с 3 марта 1991 года. Издержек «полной самостоятельности» в переходный год у «Нивы» было очень много. Хотя и кустарно, но надо было все делать и решать самим — от пломб до программного обеспечения (усилий тратилось непропорционально много по отношению к результату). Как у нормального руководителя желания быть самой крутой и полностью самостоятельной как са-моцели у меня никогда не было.

До этого в СССР клиентура делилась явочным порядком по отраслевой специализации (желания никто ни у кого не спрашивал), а вот с появлением коммерческих банков сразу началась жесткая конкурентная борьба за привлечение клиентов — кто куда пойдет. Главным нашим кон-

курентом в борьбе за клиентов в регионе стал фактически местный Промстройбанк (у них тогда было создано 27 филиалов против наших 40). С 1990 года в нашем крае они стали называться банком «Енисей»<sup>1</sup>. Еще в Красноярском крае из бывших специализированных банков действовало отделение Мосбизнесбанка (был создан из Жилсоцбанка). Красноярск хоть и крупный город (промышленный и научный центр), но даже в нем отделения Промстройбанка были далеко не в каждом городском районе — где-то первоначально были только сберкассы, переименованные в духе того переходного времени в отделения Сбербанка... Так что у нашего банка сеть была самая большая в крае, правда, первоначальные объемы казенного финансирования меньше, чем у конкурентов из «Енисея».

Самостоятельными мы были недолго. В 1992 году банк «Нива» вошел в качестве регионального отделения в Россельхозбанк России и работал

<sup>1</sup> Сейчас он входит в финансовую группу «Конверсбанк». — Прим. авт.-сост.

в нем как структурное подразделение до 1994 года. Я вообще считаю, что для успешной работы каждый должен профессионально заниматься своим делом. Поэтому я сразу и стала сторонницей вхождения в Россельхозбанк РФ, именно для того, чтобы мы могли в дальнейшем успешно заниматься своим прямым делом — коммерческой деятельностью в нашем Красноярском крае. А такие общие проблемы обеспечения нашей финансовой деятельности, как подготовка нормативных документов, порядок учета кредитования и т. п., успешно стала решать в столице наша вышестоящая банковская структура. В Госбанке мы к этому порядку изначально привыкли, и для себя я его считаю правильным, оптимальным для деятельности даже сильного регионального банка, работающего преимущественно с определенной отраслью. В 1992–1993 годах (став региональным отделением Россельхозбанка России) мы уже были в своем регионе по капиталу в одной «весовой категории» с крупнейшими банками.

Вместе с изменениями в головном банке в дальнейшем меняли свои названия и мы. Всех своих руководителей мы любили, я и сейчас отношусь к ним очень уважительно.<sup>1</sup>

Что очень важно, на наш взгляд из «Енисея», между тремя первыми руководителями Агропромбанка нашей страны (как бы он ни назывался) всегда были самые хорошие деловые отношения. Во всяком случае в моих личных разговорах (со всеми тремя) я не помню ни одного их нетактичного высказывания друг о друге. Хотя наверняка в то бурное время какие-то деловые конфликты были. Даже когда после гибели Советского Союза был ликвидирован Агропромбанк СССР, его руководитель Александр Александрович Обозинцев не выпал из банковской элиты страны, он возглавил другой крупный банк аграрного профиля. Мы с ним в Красноярском крае потом успешно сотрудничали. Я и мои коллеги всегда гордились, что работали под его руководством в 1988–1990 годы — самые трудные годы становления в качестве самостоятельного банка.

При вступлении в общероссийский банк, мы сохранили полный хозяйственный расчет и могли самостоятельно распоряжаться своими средствами. Так что в самый трудный период шокотерапии и массовых неплатежей выживали мы полностью самостоятельно. Центр не выдавал нам ни копейки. Потом Центробанк России начал принимать нормативные документы об отчислении от прибыли, о работе расчетно-кассовых центров и другие надзорные документы. С конца 1992 — начала 1993 года мы стали ощущать «руководящую руку Москвы».

Когда в декабре 1993 года погиб Николай Петрович Лихачев, для нас это была большая трагедия. Это был мой кумир — человек, который посвятил всю свою жизнь банковскому делу и очень хорошо его знавший. Я тогда прилетала в Москву на его похороны. Хорошо помню, как выби-

<sup>1</sup> Лицензии свыше 60 кредитных организаций, в том числе данного банка, были аннулированы приказом Центрального банка РСФСР № 02-123 от 10.07.1992 после их вступления в Россельхозбанк. — *Прим. авт.-сост.*

рали нового председателя правления Юрия Владимировича Трушина (я тогда была уже членом правления РСБ).

Могу похвастаться, что в результате успешной работы по организации внутрибанковских расчетов мы стали первыми, кто создал программу по расчетам внутри банка по модемам в течение одного дня. Даже Ю. В. Трушин подтвердит, что тут мы обогнали даже головной банк в Москве. В 1992 или в 1993 году (точно уже не помню) я даже выступала со своими инновациями на совещании в Россельхозбанке, когда «Нива» туда вошла. У меня тогда был очень маленький, но сильный по кадровому составу коллектив (всего шесть классных программистов, в то время как в бывшем Промстройбанке, а потом банке «Енисей» — аж 120!). Мои сотрудники (даже без своего большого вычислительного центра, как в «Енисее») успешно написали свою программу для обслуживания 40 филиалов, имеющих корреспондентские счета в расчетно-кассовых центрах. Исходя из того что платежи у нас в основном идут внутри региона, что каждый день надо иметь в филиалах деньги, мы реализовали свою систему, «завязавшую» все расчеты в один день. Было это в то время, когда понятие «модем» было знакомо далеко не всем, а расчеты в один день казались фантастикой.

Ни у кого ничего подобного тогда больше не было по всему краю, Т. Парамонова в Центральном банке сумела создать нечто подобное и отчитаться только в 1995 году. А в Госбанке ничего подобного и в помине не было до самого его конца (наши программисты были люди со стороны, до 1992 года в банковской системе не работавшие). Когда мы эту систему (расчеты в один день) успешно создали, то предложили банку «Енисей» открыть у нас свой корсчет и использовать наши наработки. Те, как очень крутые, отказались. Тогда мы для упрощения расчетов сами открыли свой счет в «Енисее» и стали отдавать им ежедневно все деньги с 40 филиалов одним платежом, чтобы облегчить платежи своих клиентов с еще 27 отделениями. И вдруг они начали требовать от нас деньги за обслуживание счета. Пришлось им ответить и предложить заплатить за остатки наших средств на счетах. В итоге мы бесплатно поставили банку «Енисей» и Мосбизнесбанку свою программу, тем самым мы сэкономили немало сил, времени и денег при взаиморасчетах между тремя крупнейшими финансовыми центрами края. С центральной же контророй Россельхозбанка России первоначально (при Лихачеве) такой оперативности в расчетах день в день еще не было. Этот процесс мы наладили уже при Трушине.

Проблемы с Москвой, конечно, в начале 1990-х годов были большие. Фальшивые авизовки приходили и к нам — но мы их вовремя отследили и поймали, не пострадав (просто отказались их проводить).

А вообще «чеченские» авизовки, по-моему, вообще не чеченские были на самом деле, а московские. Составить авизовку очень непросто. Сделать это может только хороший профессионал...

В общем, в нашем агропромышленном банке в Красноярском крае (как бы он ни назывался) мы все всегда делали профессионально, вовремя и правильно. Разумеется, были и в нашей работе ошибки, были безнадежные невозвратные кредиты клиентов, абсурдные для финансистов, но «обязательные к немедленному исполнению» требования политиков и бюрократов, причем непрерывно менявшиеся. Однако когда я сегодня вспоминаю те годы, то понимаю, что это был настоящий взрыв творческой активности и небывалых возможностей для квалифицированных профессионалов в банковской сфере.

Какой подъем — акционирование банка, мы сами становимся его собственниками, дело на всю жизнь, это наше будущее, наше детище! Мы строили все новые здания отделений банка. Мы со времени акционирования в 1990 году все обновили: во всех 40 филиалах у нас нигде не было арендованных помещений, только собственные! И все эти перемены произошли за очень короткий период времени. Красивое здание Балахтинского районного отделения банка мы отделали мрамором, в Абанском отделении банка постройку сделали в совсем другом стиле, но не менее замечательном. Юрия Владимировича Трушина мы за 300 километров возили в этот район смотреть картины местных художников, украшавших интерьер банкa. В Ачинске югославские строители построили суперсовременное здание в «зеркально-стеклянном стиле». Наши отделения превратились в украшения многих райцентров. Всего за 4 с небольшим года моей работы во главе банка реконструкция материальной базы была полностью завершена. Да, были и хорошие стартовые остатки от Агропромбанка, но большую часть денег мы заработали сами — при годовой процентной ставке в 200 процентов была возможность все это сделать! В общем, став новым эффективным собственником, постарались сделать все, что возможно и нужно для своего банка. Мы очень гордились сделанным, были рады и счастливы.

Разумеется, все это было возможно сделать только при молодом и энергичном кадровом составе. Причем ребята и девчата пришли к нам не только из финансовой сферы. В Красноярском крае в 1992–1993 годах додумались до «гонений на КГБ». В результате многие высококлассные юристы, компьютерные специалисты, кадры по обеспечению финансовой и прочей безопасности пришли к нам именно оттуда. Каждый год с 1991 года наш банк проводил собрание акционеров и регулярно успешно перед ними отчитывался, причем не только по финансовым показателям — по-прежнему отчитывались (как и в Советском Союзе) за реальный результат: сколько чего за год построили, создали фермерских хозяйств и т. п. В «Ниве» акционерами были только предприятия агропромышленного комплекса Красноярского края — заводы, колхозы и совхозы. Уставной капитал был зарегистрирован очень маленький (у нас в Агропромбанке денег было уже намного больше). А потом мы его стремительно наращивали, приходили люди — физические лица с деньгами (уже не только из агропромышленной сферы), присоединялись

многие строительные организации края. Да и у Промстройбанка (а потом у «Енисея») дела пошли так, что часть его старой клиентуры сама ушла к нам. К тому же чем дальше, тем больше на нас работала репутация самого успешного и надежного банка региона — в хаосе и финансовом мошенничестве тех лет подобный авторитет дорогого стоил.

Мы успешно развивались как банк, прежде всего потому, что не были привязаны к какому-то одному клиенту (например, Красноярское отделение железной дороги и алюминиевый завод создали каждый по своему карманному банку). А в то время в Красноярском крае часто возникала ситуация (особенно при частой перемене руководства): старый клиент ушел, и банк рухнул. У нас же в основном все складывалось успешно. Мясокомбинат (один из наших крупнейших клиентов) жил в те годы очень хорошо, успешными предприятиями были и городские хлебокомбинаты, и мукомольные комбинаты края, а также производившие «быстрое мясо» птицефабрики. В общем, во времена, когда мы стали краевым отделением Россельхозбанка России, мы были одним из крупнейших банков нашего региона с большим числом самых разнообразных клиентов. Частных вкладчиков с большими деньгами становилось все больше, и мы умело вкладывали средства в агропромышленный комплекс, который в крае выжил и успешно обеспечивал наши города продовольствием. А в свою очередь производившие цветные металлы заводы имели средства, давая их в те трудные годы в краевой бюджет. Казенных денег из государственного бюджета тогда в нашей сфере не было, сельское хозяйство региона полностью ушло в «автономное плавание» от Москвы.

Разумеется, кое-кто из наших старых клиентов разорился. Например, сразу рухнула как единое целое огромная система потребкооперации Красноярского края, были огромные проблемы и у больших баз «Сельхозтехники»: в ситуации «нормальной» ставки кредита под 200% годовых вернуть взятые средства они не могли. Тогда на правлении банка обычно нами принималось решение — остановить начисление процентов и начинать гасить основной долг; собственность за долги мы тогда забирать не пытались, ибо по тем временам было совершенно непонятно, куда ее потом девать (платежеспособного спроса не было). Потом уже банки нашего региона понемногу научились скупать собственность банкротов и тем или иным способом пускать ее в оборот. В 1992–1996 годах нам это еще было страшновато делать, особенно в консервативной агропромышленной сфере. Кстати, некоторые из предприятий, к которым мы в те годы экономического краха применили «мягкий сценарий» погашения кредитов, выжили и успешно работают сегодня. В частности, одна из крупнейших баз потребкооперации имела долг в 5 млрд рублей, начисление процентов мы остановили как дело безнадежное, а с долгами за несколько лет они успешно рассчитались. В результате эта база успешно работает до сих пор.

Впрочем, наиболее самостоятельны в решениях мы были, когда функционировали как самостоятельный банк «Нива», то есть в 1991–1992 го-

дах. Став краевым отделением Россельхозбанка в 1992–1994 годах, мы уже в соответствии с установленными нормативами отчисляли в Центр часть прибыли, но, повторюсь, и тогда коллеги в нашу «внутреннюю кухню» обычно не вмешивались. И это время было для нас как коммерческого банка наиболее успешным: мы были молодыми, сильными и энергичными, работали на себя, а Москва в лице центрального руководства даже в чем-то и помогала.

Потом в 1996 году тогдашним высшим руководством России было принято политическое решение о ликвидации Агропромбанка (которым к тому моменту стал Россельхозбанк). Под надуманным финансовым предложением наличия задолженности. Членом правления Агропромбанка (а до этого — Россельхозбанка) я была до самого конца — до заседания, где было принято решение об объединении нашего банка с банком «Столичный» в «СБС-Агро». Новый партнер обещал нам особые условия, но ничего не выполнил. Сопrotивляться этому принудительному поглощению было бессмысленно, и я в декабре 1996 года перешла на работу в МЧС России.

Подводя итоги своим воспоминаниям, могу сделать вывод, что само по себе формирование системы спецбанков (в момент своего создания в 1988 году) не предполагало, конечно, в итоге исчезновения всего через несколько лет такой казавшейся незыблемой страны, как СССР. Мне как профессионалу своего дела тогда Госбанк представлялся чем-то вечным, потому я уходила на новую работу в Агропромбанк без особого восторга, как в новую и непонятную казенную структуру (где «труба пониже и дым пожиже»), созданную в результате непродуманного принудительного раскола вместе с Промстройбанком и Жилсоцбанком. Однако сегодня всем ясно, что перехода к рынку, к акционерным коммерческим банкам без спецбанков не было бы. Мне представляется, что тогда был сделан сознательный первый шаг в этом направлении — разрушения старой системы и создания другой экономики (и другого государства). По-моему, у кого-то уже тогда план перехода был (разумеется, у кого именно, я не знаю). Со своей стороны, могу лишь точно сказать, что в нашем Красноярском крае Госбанк со своей работой вполне справлялся, причем намного лучше, чем «продукты раздела» в виде спецбанков. Могучая система квалифицированных специалистов больших сбоев в проведении финансирования не давала, а потому никакой необходимости создавать у нас в регионе, «равняющемся четырем Франциям», новые «спецбанки» не было.

Разделы и распады были для профессионалов своего дела как ножом по сердцу, тем более что нам фактически запрещали создавать тогда крупные коммерческие банки. Смешной уставной капитал в 500 тыс. рублей со множеством мелких акционеров был нам навязан принудительно, причем курировавшее этот процесс Главное управление ЦБ РФ никогда ничего у нас не делало без прямой команды сверху. Позже нам долго мешали регистрировать отделение Россельхозбанка (причем в Краснояр-



ском крае успешно регистрировалась всякая «банковская мелочь»), мешали наращивать уставной капитал. Мне сегодня представляется, что создание тогда многих мелких банков якобы для усиления конкуренции и принудительное разделение крупных на кусочки, было тогда сознательным курсом на разрушение старого работающего механизма. Многочисленные неработоспособные банки в России были созданы специально! Навязывались какие-то «кассы взаимопомощи» на селе как якобы жизнеспособные схемы финансирования, многие банки уходили оттуда, потому что разорялись из-за невозвращенных, принудительно выданных кредитов. У нормальных профессионалов все эти эксперименты над живой экономикой (включая финансы) вызывали только возмущение. Потом все изменилось с точностью до наоборот! Главным направлением государственной политики России в банковской сфере стало указание: если быстро не нарастите уставной капитал, то отнимем лицензию. Пошли принудительные слияния, укрупнения банков и т. п. И если Центральному банку России вначале в Красноярском крае делать было вообще нечего (кроме создания расчетно-кассовых центров и сбора отчетности от коммерческих банков), то вскоре они нашли свое место под солнцем. Начали проводить операции с госбюджетом, а также стали заниматься обслуживанием оборонных предприятий (и дальних районов, где не было отделений коммерческих банков, поскольку для них была нерентабельной работа с клиентами в виде та-мошних мелких предприятий).

Александр Иванович

**Ильин**

## **В Ленинградской области все прошло достаточно спокойно**

В целом, оглядываясь назад, я думаю, что Агропромбанк в СССР создавать действительно было необходимо.

Для меня история с созданием спецбанков началась еще до решений ЦК КПСС о реформе банковской системы и соответствующего постановления Совета министров в 1987 году. В середине 80-х годов я работал в Стройбанке СССР, в его Ленинградской областной конторе. А секретарем ЦК тогда стал наш ленинградский глава партийной организации Лев Николаевич Зайков, только что переехавший в Москву. В конце 1986 года председатель правления Стройбанка Михаил Семенович Зотов проводил совещание в Москве для ряда своих ведущих работников. Собрали нас на два дня. Первый день проговорили о финансировании строительства. В то время, как помните, провозгласили «политику ускорения». А на второй день было очень серьезное совещание в ЦК у самого Зайкова. С высокой официальной трибуны прозвучали чрезвычайно резкие оценки общей экономической обстановки в СССР и ситуации в нашей банковской сфере. Хотя тогда в духе «гласности» в ряде газетных публикаций писем директоров крупных предприятий можно было прочитать о бюрократизме Стройбанка СССР в вопросах финансирования. Но что особенно важно, впервые в заключительном слове председателя Стройбанка тогда прозвучали и конкретные предложения, которые потом легли в основу банковской реформы в СССР. Совещание продолжалось всего часа полтора, но меня лично оно заставило сильно задуматься. Уехали с такого совещания мы все озадаченные и поняли: в банковской системе грядет какая-то большая перестройка. Теперь бы я сказал — почуяли что-то неладное. Вскоре я услышал, что Зотов действительно создает в составе своего центрального аппарата рабочую группу по реформе. Эта команда начинает ездить, изучать зарубежный банковский опыт, а также опыт, накопленный в этой области в дореволюционной и нэпмановской России. Нас, провинциалов, в этот процесс не задействовали.

После Постановления Совмина СССР «О перестройке деятельности в организационной структуре банков СССР» 6 октября 1987 года, началось создание спецбанков. Вскоре и в нашу область пришел приказ только

что назначенного главы Агропромбанка А. А. Обозинцева о создании Ленинградского областного управления. Еще через некоторое время был создан областной совет банков, который возглавлял начальник региональной конторы Госбанка (у нас в начале реформы им был В. П. Халанский). В совет входили руководители Агропромбанка, Жилсоцбанка,



**А. И. Ильин**

**1988–1990**

Начальник Ленинградского областного Управления Агропромбанка СССР

**1990–1997**

Председатель правления Ленагропромбанка, с 1992 г. — Акционерного коммерческого агропромышленного Банка Санкт-Петербурга (А/О «Петроагропромбанк»)

**1997–1999**

Генеральный директор А/О «Петроагропромбанк»

**1999**

Старший советник в АКБ «СБС-АГРО-Петербург»

**1999–2001**

Советник председателя правления ОАО АКБ «Северо-Западное О.В.К.»

**2001 — наст. время**

Помощник директора Санкт-Петербургского Регионального филиала ОАО «Россельхозбанк»

Промстройбанка, Внешэкономбанка и Сбербанка. Первое время, когда активно шел процесс разделения полномочий и кадров, совещались практически каждую неделю. Для этого все регулярно ездили на Фонтанку, в городскую контору Госбанка СССР. Несмотря на то что была провозглашена перестройка и везде трубили о поддержке инициативы снизу, в первую очередь обсуждали кандидатуры, предложенные руководством. Подбор кадров из своих рук обком КПСС не выпускал. Экономический отдел обкома у нас возглавлял тогда Борис Васильевич Ульянов, он окончательно и распределил кандидатуры. Меня, хоть я был из Стройбанка, поставили на Агропромбанк. Виктор Петрович Халанский стал во главе Промстройбанка (вскоре его взяли замом союзного Промстройбанка в Москву), Жилсоцбанк возглавил Юрий Иванович Львов. Были еще в регионе областной и городской Сбербанк и Внешэкономбанк (с отделением на границе с финнами в Выборге). Под Агропромбанк нам дали место в помещении областной конторы Госбанка на канале Грибоедова, 13 (это было старинное банковское здание, там с 1864 года размещалось Общество взаимного кредита), Жилсоцбанк в первое время расположился на Фонтанке, 7, а Промстройбанк остался в старом помещении Стройбанка, на Невском, 38.

Потом началось самое «крутое дело» — следовало поделить отделения Госбанка в районах и городах нашей области. Исходными показателями взяли объемы банковского оборота и финансирования объемов производства. Таким образом, определяли, к чему больше тяготеет город или район — к Агропромбанку или Промстройбанку, тому и доставалось отделение. Жилсоцбанк у нас в области серьезной роли не играл.

Я, бывая на совещаниях у руководства Агропромбанка в Москве, слышал об острых конфликтах при таких делах в ряде других регионов России. В отличие от них у нас в Ленинградской области все прошло более или менее спокойно и организовано. Ни у кого не было желания любой ценой получить по отделению в каждом районе. Конечно, Жилсоцбанку досталось меньше всего. У него был филиал в Выборге, уполномоченный в При-

озерске и что-то где-то еще. Упростило ситуацию и то, что в некоторых районах области были отделения Стройбанка (7 отделений). В Выборге присутствовали все спецбанки (этот пограничный город был интересен всем, и все на него претендовали). Гатчину отдали нам (там большой объем сельскохозяйственного производства), в Волхове были и мы, и Промстройбанк. В Лодейном Поле и Приозерске только мы, а в Подпорожье за счет объектов Минэнерго отделение открыл только Промстройбанк.

Острый спор был только по районам самого Ленинграда. Здесь немалую перерабатывающую промышленность мы себе отстояли. Пищевую промышленность на обслуживание нам передали, так как иначе мы не подписывали окончательного акта о разделении отделений. В результате Виктор Петрович Халанский после долгих споров был вынужден согласиться. Здание на канале Грибоедова было поделено между Агропромбанком и Госбанком. Разумеется, многие клиенты в Ленинграде сами выбирали тогда, куда им идти на обслуживание — к нам на канал Грибоедова или в Промстройбанк, но недостатка в клиентуре в целом тогда не было.

Были созданы две конторы Госбанка — городская и областная. Это разделение в системе ЦБ РФ существует до сих пор. Юрий Степанович Марков, возглавлявший областную контору Госбанка, не стал, выполняя указания вышестоящего руководства, создавать много расчетно-кассовых центров. Он заявил, что нам в Госбанке хватит для работы и трех — в Гатчине, Лодейном Поле и Выборге. Связано это было и с тем, что у них вообще осталось мало людей в штате: на всю Ленинградскую область 38 человек. В результате в 90-е годы по всей России шло сокращение РКЦ, а нас, как создали три центра, так они до сих пор и работают.

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Действительно Госбанк реально был тогда «голым королем» — мы же это видели, так как сидели в одном помещении. Коллеги получали от нас статистику, занимались эмиссией, денежным обращением. Жилсоцбанк вообще у нас в области и регионе в целом был мертворожденным дитем. Затея, придуманная кем-то в Москве, не имела будущего. Создали они всего один филиал в Ленинграде и кое-как «натянули» им филиал в Выборге. А вот Агропромбанк, оглядываясь назад, я думаю, создавать действительно было необходимо. По опыту других развитых стран с традицией «сильного государства» (Франции к примеру) очевидно, что нам нужен большой, серьезный и именно государственный банк, специализирующийся на помощи селу. Частнику-банкиру селянин верит плохо, он всегда боится, что его «кинут» и денежки тютю, украдут. Другие банки, разумеется, тоже могут работать на селе, но государственные дотации (а любая крупная и сильная страна их аграрному сектору обязательно выделяет!) лучше и эффективнее выдавать через свой специализированный банк».

В январе 1988 года, когда были созданы комиссии банковского совета Ленинградской области, мы стали ездить по районам и окончательно предавать дела. Когда началось проведение расчетов, у нас большого беспорядка не было, хотя мы по чисто техническим причинам с трудом вышли из положения. У города была хорошая импортная французская вычислительная машина. А у нас — ни локальной сети, ни своего оборудования, ни денег на его приобретение. В результате мы обслуживались как спецбанк в вычислительном центре Промстройбанка на Невском, 38. В общем, левой рукой чесали себе правое ухо. Коллеги были изначально не против, мощности, свободное время у них были, а мы им нормально по тем временам платили. Однако, чтобы «внезапно не рухнуть» с расчетами из-за какой-нибудь «склоки в верхах» между ПСБ и Агропромбанком (слухи тогда ходили всякие), мы вынуждены были в Москве все жестко согласовать, чтобы пользоваться услугами вычислительного центра Промстройбанка без опасения получения санкций. Никакого конфликта по этому поводу, к счастью, ни разу не было...

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Ленинград был единственным областным центром, в котором Агропромбанк при создании оказался без своего вычислительного центра. Объяснение было простое — существует давний план создания единого регионального отделения Госбанка (ЦБ). Еще когда меня в декабре 1975 года направляли на работу в Ленинградскую облконтору Госбанка, мне сказали: эта работа временная, вас скоро будут с Ленинградом объединять. И вот я этот разговор слышу регулярно уже 33 года. В 1987 году сильно упростило процесс «разделения» то, что Ленинградская область была промышленной и в ней много строилось новых объектов. Было немало отделений Промстройбанка (примерно в половине районов, точно больше 10), их функции изменили, создали на этой базе отделения Промстройбанка и поэтому коллеги практически не претендовали на отделения Госбанка. Сложности состояли в том, что у ПСБ не было опыта межфилиальных расчетов (как из одного отделения перевести деньги в другое отделение), поэтому сотрудники банка не раз серьезно ошибались. Мы все это знали, ибо работали в одном вычислительном центре.

Агропромбанк реально делил отделения только с Госбанком (не считая того, что именно от нас отделили отделение Промстройбанка в Тихвине). В Тихвине была стройплощадка Кировского завода, и у них там был очень большой оборот, значительно больше, чем у слабого сельского хозяйства. В Выборге к Жилсоцбанку перешло городское отделение Сбербанка. А сельское отделение Госбанка и его помещение остались у Агропромбанка. В общем, везде были найдены взаимоприемлемые варианты. Так что, в сравнении с тем, что мы слышали про кавардак, творящийся в других регионах, в Ленинградской области все прошло довольно организованно. Возможно, это было связано с хорошим кадровым составом руководства всех ленинградских банков, там были сильные

профессионалы. Прежде всего Ю. С. Марков — банкир с семнадцатилетнего возраста. В. П. Халанский — умнейший человек, он успешно и быстро организовал новую систему управления ПСБ (хоть сам в Стройбанке до того не работал), которое в целом успешно действовало и после его переезда в Москву. Главбухи тоже были очень скромные, но знающие. Благодаря этому, повторю, дележка прошла полюбовно».

В итоге мы создали 22 подразделения и открыли на канале Грибоедова свой операционно-кассовый центр. За главного бухгалтера областной конторы шла борьба до конца, мне Зинаиду Николаевну Сухоплюеву никак в Госбанке не хотели отдавать. Хорошо, что она сама приняла решение прийти к нам.

В начале работы, разумеется, начали возникать всякие недоразумения. Штат Госбанка, как я уже отмечал, в 1987 году сильно сократили, но в 1988–1989 годах им подбросили из центра дополнительные кадры и технику, «забыв» только добавить реальной работы. Регуляторы воспрянули духом и стали нас всячески прижимать. Так, на меня стали жаловаться в обком и облисполком, что я якобы все у них отобрал и не даю теперь работать, а ведь они «важными делами занимаются». Хотя ничего тогда, кроме проведения эмиссии, толком не делали. Приходилось терять время, выступать и огрызаться на разных уровнях. А потом еще начали из Госбанка «подкапываться», доказывать, что помещение на Грибоедова, где размещается Агропромбанк, нам не принадлежит. В то время уже был выбран новый, «демократический» горсовет 1990 года. Мы с ним активно сотрудничали, так как я работал в совете банкиров при мэре А. А. Собчаке. Пришлось туда пожаловаться, и тогда объяснили заинтересованной стороне, что здание принадлежит городу и им следует успокоиться!

Но вернемся к временам становления Агропромбанка. В 1988 году дела у нас более или менее наладились. Вскоре спецбанки подняли вопрос о переходе на полный хозяйственный расчет. Мы вслед за ними стали добиваться того же самого у себя в Ленинградской области. Российское руководство нас в этом начинании тогда не поддержало, но мы были упорными и, ссылаясь на опыт ПСБ и Жилсоцбанка, добились, что наши предложения заслушали на правлении и со второго полугодия 1988 года разрешили нам переход на полный хозяйственный расчет и самоокупаемость. Это давало возможности формировать фонд премирования кадров, самостоятельно распределять заработанные средства.

С мая–июня 1988 года стали появляться первые кооперативы. Но с ними работал преимущественно город, у нас в 1988 году преобладали все еще казенное финансирование и работа с бюджетными деньгами, поэтому больших проблем с кооперативами не было...

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Как это не было?! А вспомните «Яблоньку», как они нас, говоря современным языком, «на деньги

кинули» и сколько у нас крови попили? Это был первый такой случай. Поэтому он мне хорошо и запомнился. Закон о кооперации в том виде, как его придумали и приняли, был в интересах людей, которые хотели «кинуть банки на казенные деньги». Имуществом они за кредиты не отвечали, механизм возврата и санкций в законе прописан не был, а деньги они сразу стали получать наличные. Как главбух я резко выступала против реального провоцирования ситуации «возьми ссуду и безнаказанно ее не отдавай», но мы вынуждены были этот закон о кооперации выполнять. Необходимо было выдавать только безналичные кредиты, но нас и так обвиняли в том, что мы хотим «угробить кооперативное движение». Таких угробишь, пожалуй...»

Хотя, надо сказать, что вся эта вакханалия «обналички» и возникающие потом «банки-прачечные» действовали преимущественно в ленинградских городских банках, а не в Ленинградской области. Поэтому все-таки, по моему мнению, 1988 и начало 1989 года были наиболее стабильными для нашего Агропромбанка. И возвратность кредитов в этот период была 99,6–99,8%! Мы в «кооперативную прорву» денег старались не кидать, хотя давили на нас власти все же меньше, чем на коллег. А сельское хозяйство в Ленинградской области было достаточно рентабельное, город и область оно кормило, и нам грех жаловаться на таких клиентов.

Рухнуло все с началом коммерциализации, когда исчезли льготные кредиты на ГСМ, посевную-уборочную, не стало гарантированной госзакупки. К тому же тогда же разрешили предприятиям и организациям открывать вторые счета, и клиенты научились «химичить». С 1990 года долги хозяйств стали нарастать, с нами перестали рассчитываться. Началась анархия!

Однако я и сейчас уверен, что в принципе решение о создании Агропромбанка, Жилсоцбанка, Промстройбанка и всех остальных спецбанков было правильным. Монополия Госбанка к тому времени себя изжила, а Стройбанк СССР все-таки настоящим банком не был. Благодаря реформе удалось немного хотя бы приблизить деньги к клиентуре, при финансировании предприятий стали лучше учитываться интересы отрасли. Во всяком случае в нашем регионе, в Ленинградской области, с Агропромбанком было именно так. Так что сделанный шаг был оправдан.

Противостояние Госбанка СССР и Центрального банка РСФСР нас сильно в смысле практической работы не задело (бюджетного финансирования села в конце 1990 года уже практически не было). Мы тогда сразу перерегистрировались, перейдя под российскую юрисдикцию, и стали называться Ленагропромбанком (а с 1993 года — Петроагропромбанком). То есть в новую создаваемую А. А. Обозинцевым структуру мы при своем акционировании не вошли. Такое же «обособление от Москвы» произошло в Ленинградской области и с другими спецбанками — ПСБ, и ЖСБ.

По согласованию с облисполкомом инициаторами акционирования нашего банка выступили все сельскохозяйственные предприятия Ленинградской области. Учредительное собрание Ленинградского коммерческого агропромышленного банка мы провели в нашем старом помещении на канале Грибоедова. После него быстро собрали уставной капитал. Кто дал один миллион, кто три, кто пять. Агробанк СССР на открытый конфликт с нами не пошел и тоже выделил 10 млн рублей в наш уставной фонд (деньги у Обозинцева тогда были), однако доля москвичей в уставном капитале была очень небольшой. Их представителем в совете банка был Александр Сергеевич Коробов.

Отделений стало больше, первоначально их было 22, потом стало за счет открытия в Ленинграде новых — 27. Для регистрации поехали в Москву, в Центральный банк РФ на Житную улицу. Вот там нас ждало «хождение по мукам»: следовало пройти по всем службам и получить визы. Тем не менее устав мы зарегистрировали одними из первых в России (среди бывших спецбанков). Интересно, что устав нам подписал Николай Петрович Лихачев — зампред в ЦБ РФ, ставший вскоре председателем Росагропромбанка, к которому в конце концов присоединились и мы. После регистрации все московские скандалы с борьбой союзных и российских банковских структур нас в деловом плане уже не интересовали, мы «отсоединились» от поезда, конечно, при этом поддерживая связи на личном уровне. Юрий Владимирович Трушин нас упорно агитировал «вступать» в новый банк, но мы тогда сохраняли в отношении своей альма-матер дистанцию. Это не мешало нам сотрудничать, например, в проведении заседания Государственной ассоциации агропромышленных банков в Санкт-Петербурге (Юрий Владимирович входит в ее руководство). Еще позже Трушин начал меня агитировать вступить в СБС-Агро, и я в конце концов согласился. Однако это уже совсем другая история...



Константин Майрамович  
**Кудakov**

### «Тучи над тобой сгущаются!»

У моего отца была мечта, чтобы я выучился и работал главным экономистом в колхозе или совхозе. И вот, в 1974 году окончив экономический факультет Горского сельскохозяйственного института в городе Орджоникидзе, я им стал! Став экономистом по бухгалтерскому учету в сельском хозяйстве, по распределению был назначен в совхоз «Советский» Моздокского района на должность главного экономиста. Но ненадолго, через год призвали на военную службу. Вернувшись, я решил попробовать себя в новом качестве. И для этого обратился в Министерство сельского хозяйства Северной Осетии с просьбой о трудоустройстве. Ходил туда месяца полтора каждодневно. Наконец появилась вакансия в ревизионном отделе. Я уже собирался приступить к работе, когда главный ревизор объявил приговор, что не возьмет меня без опыта работы. Конечно, я очень расстроился и решил больше не испытывать судьбу, а вернуться назад в свой Моздокский район. Однако на выходе из министерства меня вдруг догнала женщина, которая сказала, что у меня еще есть шансы трудоустроиться, и предложила мне подать свои документы в Северо-Осетинскую республиканскую контору Госбанка. Управляющий попросил ее подобрать молодых активных ребят для работы в банке. Я выразил свои опасения: раз меня не взяли даже ревизором, то кем же меня возьмут в Госбанк?! Курьером разве что! Но тем не менее она настояла на своем предложении и, сказав, что банк находится недалеко (в метрах трехстах от министерства), убедила меня туда сходить. Попытка не пытка, решил я и тут же направился в контору Госбанка. Там я нашел приемную управляющего конторой, представившись, сказал, что я из Министерства сельского хозяйства и мне посоветовали к ним прийти. Хозяин кабинета выслушал меня и неожиданно задал мне вопрос, не могу ли я стать управляющим отделением банка! Я в шоке ему ответил: «Как же я могу им стать, если у меня нет опыта работы, я совершенно не знаю, что нужно делать!» И узнал, что в трех районах республики нет управляющих отделениями банка, так как из-за мизерной зарплаты там долго не могут заполнить вакансии. Поэтому банку и были срочно нужны молодые сотрудники, еще не обремененные семьями. Я сказал, что для меня размер зарплаты, конечно, важен, но у меня есть столь большое же-

ление работать, что я согласен на все. Одновременно продолжал думать, что дядя меня разыгрывает! Это был первый банкир, с кем я встретился и познакомился — управляющий Северо-Осетинской конторой Госбанка СССР Александр Осченевич Бесолов. Впоследствии я узнал, что он был опытным специалистом банковского дела, прошедшим путь от курьера районного отделения Госбанка до руководителя Республиканской конторы Госбанка, участником Великой Отечественной войны. Он сразу дал мне указание подготовиться, для того чтобы на следующий день ехать на «смотрины» к первому секретарю КПСС одного из районов. На следующий день мы уже были в Ардонском районе. Там встретились с первым секретарем райкома КПСС, поговорили, и, к моему удивлению, он сказал, что не возражает против моего трудоустройства. Вернувшись в контору Госбанка, я был оформлен на недолгую стажировку в один из отделов, после чего стал главным экономистом отдела кредитования промышленности и торговли Северо-Осетинской конторы Госбанка СССР. Можно сказать, что 4 ноября 1976 года началась моя банковская деятельность.



### **К. М. Кудак**

#### **1976–1983**

Управляющий Архонским отделением Госбанка СССР

#### **1983–1987**

Управляющий Бесланским отделением Госбанка СССР

#### **1987–1990**

Начальник Республиканского управления Агропромбанка СО АССР

#### **1990–1991**

Председатель акционерного коммерческого Акомбанка

#### **1991–1995**

Председатель правления Северо-Осетинского регионального филиала Агропромбанк

#### **1995–1996**

Помощник председателя правления Агропромбанка России

#### **1996–2000**

Генеральный директор Межгосударственной ассоциации агропромбанков

Примерно через месяц меня встретил в коридоре Александр Осченевич и спросил, почему я еще не выехал в район, меня ждет должность управляющего. Я был готов. Однако на следующий день оказалось, что, пока я стажировался в конторе, в Ардонском районе уже нашли другую кандидатуру управляющего, местного кадра. Я не сильно расстроился, потому что понимал, что, мягко говоря, еще не в достаточной степени соответствую этой должности, а если объективно, то еще не соответствовал совсем. Тем не менее мне сразу предложили еще один район, где был нужен управляющий отделением. Через день мы опять поехали к первому секретарю уже другого, Пригородного райкома партии. При встрече мой управляющий обнялся с партийным руководителем, поцеловался с ним и сказал, что привез ему казака. Сказал он не случайно — это отделение Госбанка располагалось в казачьей станице. Первый вопрос ко мне был, как у меня с партийностью. На это мой управляющий, опередив меня, ответил, что замечательно — я член ВЛКСМ. На самом деле в партию я не вступил в армии, так как служил после института всего один год. Все остались довольны собеседованием, а мне было не по себе, так как на следующий день мне, 23 летнему молодому человеку надо было принимать отделение банка в качестве его управляющего! Когда я приехал домой и поведал об этом событии маме и брать-

**2000 — наст. время**

Директор департамента развития региональной сети ОАО «Россельхозбанк»

ям, то они надо мной посмеялись, не могли поверить в правдивость рассказа! Во-первых, потому что я был самым младшим в семье и на меня смотрели с этих позиций, уже во-вторых, и это самое главное, в те времена без соответствующей поддержки влиятельного «дяди» или «тети» такие назначения были маловероятны. Или слу-

чайное стечение обстоятельств, или судьба, но факт свершился!

Уже потом я узнал, что мне очень повезло — я попал в самое лучшее отделение, с очень квалифицированными сотрудниками. Это было Архонское отделение Северо-Осетинской конторы Госбанка СССР. Помимо руководства отделением я занимался непосредственно кредитованием колхозов и совхозов, а также организацией денежного обращения района. Поработав непродолжительное время, я понял, что не только отделение Госбанка в станице Архонской является примером хорошей работы, но и ее жители, носители самобытной казачьей культуры, являются примером трудолюбия и добра. Мне посчастливилось не только проработать там более 6 лет, но и прожить 12 с лишним лет.

Через 5 лет, в 1983 году, я по своим обязанностям заехал в Республиканскую контору Госбанка. Управляющий, который брал меня на работу, болел, а его обязанности исполнял заместитель Николай Федорович Солдатов, которого я считаю одним из сильнейших банкиров того времени. Человек с феноменальной памятью, он знал наизусть все инструкции и в любое время мог моментально процитировать любую из них. Мы с ним поговорили о делах района и, в частности, о банковских новостях, он похвалил меня за выполняемую работу. В разговоре я заметил, что хотел бы перейти на следующую ступень в карьерной лестнице, так как нынешняя работа уже не приносит удовлетворения. Она слишком проста для меня, я справляюсь с ней за полдня и имею слишком много свободного времени. Николай Федорович сказал, что подумает, куда меня перевести, и я со спокойной душой поехал к себе в район. К сожалению, через некоторое время Н. Ф. Солдатов заболел и умер.

В 1982 году к нам направили нового управляющего Госбанка из Орла Владимира Николаевича Киреева. В Орловской конторе Госбанка он занимал должность заместителя управляющего конторой. Несмотря на молодой возраст, ему тогда было чуть больше 30 лет, он был очень грамотным, подготовленным и сильным специалистом банковского дела. Во-первых, он из банковской семьи, почти вся его семья трудилась в банковских структурах, а отец Николай Федорович Киреев в свое время даже работал в правлении Госбанка СССР. Во-вторых, он, до того как стать заместителем управляющего конторой, долгое время занимал должность главного ревизора Орловской конторы Госбанка СССР. В то время была такая ответственная должность, которая подчинялась правлению Госбанка СССР. При нем в станице Архонской я проработал совсем недолго, до того момента, как освободился пост управляющего отделением Госбанка в городе Беслане Правобережного района. И вот с Владимиром

Николаевичем мы приехали в райком партии на встречу с первым секретарем. После нее я поменял место работы. Честно сказать, я думал, что в Бесланском отделении Госбанка проработаю до конца своей трудовой деятельности, т. е. до ухода на пенсию, хотя в ту пору мне было всего 30 лет. Мне казалось, что это то, чего я и хотел достигнуть. Объемы работы были большими, работа интересной и напряженной. Нужно отметить, что Беслан был и остается вторым по значению городом Северной Осетии. В то время он обладал большим сельскохозяйственным и промышленным потенциалом, было много важных народно-хозяйственных объектов: аэропорт, завод железобетонных конструкций, шпальный, механический заводы и т. д. К примеру, один только Бесланский маисовый комбинат, производящий патоку, сухой крахмал, кристаллическую глюкозу, перерабатывал в сутки 600 тонн кукурузы.

Тем временем в стране началась перестройка. Как говорил Михаил Сергеевич, «революционные преобразования». «Процесс пошел», добрался он и до нас. В начале 1986 года, после XXVII съезда партии (февраль 1986), мне позвонил первый секретарь райкома партии и спросил, знаю ли я о происходящих и предстоящих изменениях. Газеты, телевидение, радио в то время начали слегка информировать население страны о необходимости реформирования экономики, партийные вожди и знаменитые ученые начали выступать с новыми идеями, программами, то есть идея перемен уже витала в воздухе. Поэтому я ответил ему утвердительно.

Еще первый секретарь задал вопрос, знаю ли я, что такое «инвестиции». Я сказал, что в общих чертах догадываюсь, но для более точного ответа я обещал ему перезвонить на следующий день. А сам принялся штудировать литературу. До сих пор помню, что это «долгосрочные вложения в какое-либо мероприятие». На следующий день я отчитался перед районным начальником, и он меня предупредил, что грядут большие перемены.

Примерно через неделю один из руководителей района позвонил вновь и предложил мне выдать кредит какому-то предприятию. На что я ответил, что выполню задание, но при этом буду действовать в рамках существующего законодательства. Ответ начальника не удовлетворил. Он заявил, что я не чувствую надвигающихся изменений, которые в банковском секторе также пройдут, и если я не буду делать того, что мне указывают, то места мне в новой структуре не найдется, на мое место найдется другой человек, который лучше понимает политику партии! Причиной такому разговору и резкому заявлению, видимо, было то, что к этому времени о реорганизации системы Госбанка стали говорить повсеместно; вскоре я услышал о возможном появлении так называемых специальных банков, то есть реорганизации банковской системы страны. После Июньского (1987) Пленума ЦК КПСС эти новшества были введены законодательно. И вот в конце ноября мне позвонил управляющий конторой Госбанка В. Н. Киреев и сказал, что рассматриваются кандидатуры на должность руководителя специализированного респуб-

ликанского сельскохозяйственного банка. Также он сообщил, что у первого секретаря обкома партии уже есть девять кандидатур на должность руководителя Агропромбанка.

Здесь, я думаю, надо упомянуть один интересный случай, имеющий отношение к моему дальнейшему назначению. Как-то в Правобережном районе была встреча избирателей с депутатом Верховного Совета СССР от нашего района Владимиром Евгеньевичем Одинцовым, тогдашним первым секретарем Северо-Осетинского обкома партии. В то время я находился в отпуске, но меня разыскали и пригласил к первому секретарю райкома партии, который попросил съездить на встречу и задать депутату какой-нибудь умный вопрос, потому что почти все, кто приходит на подобные встречи, в основном задают вопросы частного характера. Меня напутствовали: «Надо как-то по-государственному подойти к этой встрече!» В то же время мягко был дан намек, чтобы я не вздумал поднимать вопрос о финансовом положении отстающих предприятий. Думать мне о теме вопроса долго не пришлось, в то время здание нашего районного отделения банка было очень старое и необходимо было строить новое. Райком партии и райисполком никак не могли решить вопрос о выделении земельного участка. Эту проблему я и решил обрисовать депутату, добавив, что мы не можем из-за этого полноценно и эффективно проводить в районе политику партии и правительства по кредитно-расчетному и кассовому обслуживанию народного хозяйства района и т. д. Преподнес это я, конечно, эмоционально, даже сказал, что часто в нерабочее время с целью сохранности государственных ценностей я вынужден осуществлять проверку несения охранной службы. На встрече, естественно, присутствовал и руководитель райкома партии. Как впоследствии выяснилось, мой вопрос из всех заданных оказался единственным политически грамотным. Остальные страдали мелкотемьем, касались частных вопросов конкретных хозяйств и коллективов. Однако районное начальство, очевидно, не было радо моей политической грамотности. После встречи с депутатом был устроен разнос отвечающим за данный участок партийным и советским чиновникам. Честно говоря, по прошествии 20 с лишним лет можно признаться, что я и сам был испуган, понимая, какую кашу заварил! Но вместе с тем я, безусловно, засветился у высоконачальства.

Но вернемся к реформе банковской системы. В конце 1987 года все посты руководителей специальных банков республики были уже распределены и только в Агропромбанк еще не подобрали кандидатуру, хотя кандидатуры были. А еще больше было желающих. Так получилось, что все предварительно подобранные кандидатуры отпали. Анонимщиков в стране было много! Хватало их и в Северной Осетии. Вот что мне впоследствии рассказывал мой начальник В. Н. Киреев. В один из субботних дней в середине ноября 1987 года ему домой позвонил первый секретарь обкома партии В. Е. Одинцов и сказал, что они в настоящий момент на бюро обкома партии рассматривают кандидатуры на должность руководителя

республиканского Агропромбанка. Первый секретарь обкома попросил подсказать, кто, по его мнению, сможет занять эту должность. И вот тогда вспомнили обо мне. В. Н. Киреев ответил: «Далеко можно не ходить, у нас есть управляющий одного из отделений, молодой сотрудник. Да вы, Владимир Евгеньевич, его знаете! Константин Кудakov». После этого меня пригласили в обком партии, и со мной беседовал заведующий экономическим отделом Юрий Григорьевич Кирилкин. Тогда я и узнал, что мою кандидатуру серьезно обсуждают, есть люди, меня поддерживающие, но есть и те, кто считает, что я слишком молод для этой должности. Так я стал кандидатом на должность начальника Северо-Осетинского республиканского управления Агропромбанка СССР. Управления, которого еще и не было, которое надо было еще создавать. Честно говоря, если бы в то время знать, что этого кандидата впереди ждет напряженная, трудная организационная работа, я бы отказался, но, как говорят, молодозелено. Мне дали письмо на имя председателя правления Агропромбанка СССР А. А. Обозинцева, подписанное первым секретарем обкома партии Северной Осетии, и отправили в столицу нашей Родины. Я прилетел в Москву 1 декабря и сразу же направился в Российское республиканское правление Агропромбанка на Житную улицу. Встретился с его руководителем Н. П. Лихачевым и первым заместителем В. Я. Доленко, начальником управления кадров Р. Н. Соболевской. Во время пребывания в Российском Агропромбанке и собеседований я познакомился со своими будущими коллегами: Татьяной Викторовной Мурыгиной из Тувинской АССР, Александром Ивановичем Давыденко из Брянска и Анатолием Алексеевичем Заикиным из Тулы. Они, как и я, были делегированы соответствующими обкомами партий в качестве кандидатов. Вообще-то с А. А. Заикиным получилась интересная история. Из Тулы он приехал для утверждения на должность руководителя Промстройбанка области, но пока ехал в Москву, таможенные начальники поменяли свое решение и буквально по телефону приказали ему идти в Агропромбанк. Получилось, что коней поменяли на переправе. Вспоминая этот случай, хочется напомнить очевидцам тех событий, как оперативно и даже, можно сказать, в спешном порядке тогда, в период реорганизации банковской системы, решались вопросы, и насколько авторитетно было мнение местных партийных органов.

И вот 2 декабря 1987 года с упомянутыми выше товарищами-кандидатами вчетвером мы и двинулись в союзный Агропромбанк на улице Неглинная. Как сейчас помню, в приемной сидело еще человек пятнадцать кандидатов на руководящие должности из разных регионов СССР. Мы, конечно, волновались, нервничали, ожидая своего утверждения. Принял нас первый заместитель Агропромбанка СССР Виктор Родионович Архипов, т. е. мы предстали перед ним во всей красе для утверждения. В воспоминаниях остались странные детали. В частности, мне тогда показалось, что кабинет Виктора Родионовича больше походил на зал, чем на кабинет. Такой он был большой. Разговор не был длинным, Архипов

всем уделил внимание. Каждого в отдельности представлял начальник управления кадров Агропромбанка СССР Александр Михайлович Чернеев. Каждое представление А. М. Чернеев заканчивал фразой: «...На предлагаемую должность рекомендован областным комитетом партии. Управление кадров правления Агропромбанка СССР поддерживает данную кандидатуру». Помню, представляли ревизора из армянской конторы Госбанка на должность руководителя одной из областных контор. Явным его недостатком был уже достаточно солидный возраст. Виктор Родионович спросил, не трудно ли будет кандидату поддерживать высокий темп, необходимый для организации работы в Агропромбанке с нуля. На что услышал ответ: «У нас в Армении все долго живут и медленно старятся!» В конце концов, всех соискателей назначил на их должности и пожелал успехов. Не знаю почему, я все это запомнил в деталях, наверное, потому, что это было настолько торжественно и на таком уровне, что долго об этом вспоминал. Вспоминал еще и потому, что, когда я уезжал в Москву, мне осторожно дали понять, что назначение может и не состояться из-за моей относительной молодости, потому что, как, наверное, и в других национальных республиках, в таком молодом возрасте на столь высокую должность проходили с трудом и не с первого раза. Но в итоге 2 декабря 1987 года я стал начальником Северо-Осетинского управления Агропромбанка СССР.

Вернувшись в обком партии, я показал приказ о моем назначении. Меня поздравили и, так как представлять было некому, поскольку я был в единственном числе в учреждение, куда меня назначили руководителем, передали в руки управляющего конторой Госбанка. Приехали мы с ним в контору Госбанка, идем по коридору в сторону его кабинета, а навстречу идет главный бухгалтер городского управления республиканской конторы. В то время городские управления были во всех конторах Госбанка СССР. Одним словом, это было государство в государстве. Вся крупнейшая клиентура — министерства, ведомства, предприятия союзного подчинения — обслуживалась у них, все резервные денежные республиканские, областные фонды хранились и регулировались городскими управлениями. И вот она, главбух горуправления, останавливается и начинает выговаривать мне, что наше, то есть Бесланское, отделение до сих пор не направило какую-то (уже не помню какую) информацию. Я стою и молчу, а управляющий конторой В. Н. Киреев посмотрел в нашу сторону и начал смеяться со словами, мол, знаешь, кем он назначен? Естественная реакция главного бухгалтера была следующая: на какой-то момент она замолчала, потом начала поздравлять. Впоследствии она была назначена главным бухгалтером Агропромбанка республики и стала вторым сотрудником во вверенном мне управлении. Мы с ней, с Азой Борисовной Галазовой, проработали долго, вплоть до моего перевода в Москву. Она помимо высокого профессионализма обладала преданностью банковскому делу и воспитала не один десяток отличных банковских бухгалтеров.

А пока все надо было начинать с нуля. Объем работы был огромный. Во-первых, надо было составлять разделительный баланс, для этого все районные отделения, кроме одного (в шахтерском поселке Мизуре), надо было передать в Агропромбанк. Все денежные фонды, т. е. вся кладовая резервных фондов республики, касса пересчета, инкассация, по согласованию с конторой Госбанка должны были отойти Агропромбанку. Трудность заключалась в том, что не во всех республиках и областях хранилище резервных фондов переходило в Агропромбанк, поэтому четких рекомендаций не было. У Промстройбанка сети в республике не было. В отделениях Госбанка (в Моздоке и Беслане) сидели их уполномоченные представители. Жилсоцбанк был создан на базе Ленинского отделения Госбанка в г. Орджоникидзе. У этого банка не было даже уполномоченных, его поручения исполняли мы, т. е. районные отделения Агропромбанка. Сберегательный банк возглавил бывший первый секретарь Промышленного райкома КПСС, в Жилсоцбанк назначили бывшего заместителя Госплана республики и, наконец, в Промстройбанке изменения были минимальные — его возглавил бывший руководитель Стройбанка. Тем не менее между нами, руководителями спецбанков, установилось полное взаимопонимание в решении самых сложных вопросов. Это было достигнуто прежде всего благодаря профессионализму руководителя управления Госбанка СССР по Северной Осетии В. Н. Киреева и моих коллег по спецбанкам.

Мне следовало во всех сельских районах назначить управляющих отделениями. Для этого необходимо было встретиться со всеми моими коллегами, управляющими районными отделениями Госбанка, для обсуждения кандидатур. Но, выполняя наказ областного комитета партии и рекомендации московского руководства Агропромбанка, перед назначением управляющего того или иного отделения необходимо было получить согласие районного партийного и советского руководства. Где-то оперативно, где-то с проволочкой, но согласования по всем кандидатурам были получены. В результате удалось на сто процентов сохранить состав управляющих сельскими районными отделениями, что было очень важно. Потому что в то время в условиях гласности и демократических преобразований были отдельные попытки провести на эти должности непрофессионалов. Если участники тех событий, мои бывшие коллеги и те, от кого зависела вся организация банковской реформы в Северной Осетии, прочитают то, что здесь изложено, то наверняка вспомнят дела давно минувших дней и свое участие в этих процессах. А пока нельзя было даже на день останавливать текущую работу — кредитование и финансирование объектов народного хозяйства, обеспечение расчетов и наличными деньгами. Всего этого удалось добиться, и через месяц мы составили первый разделительный баланс.

Начинали, как и все, с хозяйственных трудностей. Сидеть негде, писать нечем, ездить не на чем. Дали нам комнатку в Госбанке. В штате были начальник управления, главный бухгалтер, группа кассиров.



Все нормативные документы, необходимые для работы, были предоставлены лишь за несколько дней до запуска банка. Сколько раз я тогда думал: «Что меня сюда понесло?! Сидел бы в своем районе, был бы почетным гражданином!» Работать мы привыкли по инструкциям, а тут нет ничего! Меня тогда (15 января) «успокоил» курировавший нас зампред Совмина республики: «Я тоже работал в районе и рвался вверх. А как сел в это кресло, быстро почувствовал, все моя хорошая жизнь закончилась!» Безусловно, в то время огромную методологическую, организационную и материальную помощь мы получали от союзного и российского Агропромбанков. Работники вышестоящих органов чаще стали приезжать на места с целью поддержки и оказания практической помощи, налаживания взаимоотношений с местными партийными и советскими органами. В те времена экономические условия функционирования народного хозяйства быстро менялись, появлялись новые критерии оценки деятельности хозяйствующих субъектов, новые структуры с различной формой собственности. Все это меняло существующие условия и подходы в кредитно-расчетном и кассовом обеспечении предприятий и организаций. А это в свою очередь требовало повышения профессиональных знаний банкиров всех уровней. Для всех категорий специалистов были организованы курсы повышения квалификации, в том числе и для руководителей областных, республиканских и краевых агропромбанков. В октябре 1988 года меня включили в группу повышения квалификации руководителей областных и республиканских управлений Агропромбанка СССР. Обучение проходило во Всесоюзном заочном финансово-экономическом институте. Группа была сформирована из представителей агропромбанков союзных республик. Вспоминаю, что жили мы в общежитии, скорее всего, для аспирантов, потому что комнаты были квартирными типа, с удобствами. В одном блоке размещалось 7 человек. Запомнил это я потому, что эта группа состояла из представителей шести национальностей бывшего СССР. Но абсолютно никакого дискомфорта мы тогда не ощущали, а жили и прочились весь курс как одна семья. Со многими мы и сейчас поддерживаем связи, с некоторыми из них и сейчас вместе работаем на ниве сельскохозяйственного кредитования. Конечно, много тогда от этих курсов получил для себя полезного и нового. Потому что занятия у нас вели не только ученые, профессора вузов, но и ответственные работники, и руководители правления Агропромбанка. Здесь мы, курсанты, впервые познакомились с Юрием Владимировичем Трушиным. В то время он занимал высокую должность в правлении Агропромбанка СССР. Для нас, для провинциалов, запросто пообщаться в перерывах между занятиями с таким высокопоставленным сотрудником банка была большая честь. Это не только мое мнение, но мнение моих коллег по курсам. Высокий профессионал своего дела, уже тогда он заразил нас своим оптимизмом и настроил на взятие всех вершин, которые нам впоследствии пришлось брать как банкирам и проводникам банковской реформы. По этическим соображениям я не в полной мере могу вы-

сказать свое мнение о Юрии Владимировиче как о человеке и как о профессионале, поскольку долгие годы работаю под его началом. Но скажу, что он один из сильнейших, высокопрофессиональных банкиров страны, имеющий дар предвидения развития ситуации в экономике и, в частности, банковском деле.

А тогда, 20 лет тому назад, на местах далеко не все сумели вписаться в новую систему, уходили, добровольно оставляя свои должности, переходили из одного банка в другой. А как тут не растеряться, когда одновременно действовали две взаимоисключающие тенденции. С одной стороны, свобода, а с другой — не проходящая привычка высоких чиновников командовать. Вот взять хотя бы один случай. На базе республиканской базы «Плодоовощхоз» из-за финансовых неурядиц создается новая организация, которая по всем нормативным документам является ее правопреемником. В картотеке №2 «Неоплаченные в срок расчетные документы» в банке за ликвидируемой организацией значится сумма 300 тыс. рублей (огромная по тем временам)! Так вот эту картотеку правопреемник на свой баланс брать не собирается, то есть отказывается выплачивать долги кредиторам. Задолженность бюджету, неоплаченные коммунальные расходы, поставленная продукция и т. д. Я начал объяснять Минсельхозу, Совету министров, что делать так незаконно. Вдруг мне на заседании Совета министров республики заявляют: «Если ты не будешь проводить нашу политику, мы быстро найдем тебе замену!» Мы тут же поставили в известность руководство правления российского Агропромбанка. Наступила очередная отчетная дата. Куда девать разрыв в 300 с лишним тысяч рублей? Мешок документов из картотеки №2 хоть уноси домой, хоть отправляй в космос, но что-то надо предпринимать! Меня вызывают на заседание правления российского Агропромбанка. До заседания правления напросился на прием к председателю. Как только переступил порог его кабинета, Николай Петрович Лихачев тут же заявляет мне: «Тучи над тобой сгущаются! Из-за вашей «плодоовощной дыры» не можем свести отчетность всего банка!» На заседании правления сложившуюся ситуацию — позицию моих коллег и позицию руководства республики я доложил. Было найдено компромиссное решение, которое, конечно, в полной мере отвечало интересам банка и с которым согласилась республика. Но тогда я искренне не понял, почему же я остался не наказанным и даже не отмеченным как нарушивший почти все и вся. Уже потом, анализируя тогдашнее решение, я понял, что наступали другие времена и что я ничего не мог сделать на своем уровне против административной машины, которая уже тогда начала формироваться под лозунгами «суверенитет» и «местное самоуправление». Кстати, мне в республике о неповиновении долго напоминали.

Когда начались проблемы с наличными деньгами, зампред Совмина снарядил меня в Москву с напутствием: «Людам нечем платить зарплату, без денег можешь не возвращаться!» Ну как тут не выполнить задание?!

Новые проблемы появились, когда банки стали переводить на хозрасчет. Причем проблемы оказались специфическими. Дело в том, что, как я уже говорил, до этого новшества зарплаты у нас были очень небольшими. Да что там небольшие, ниже, чем в большинстве других отраслей. А тут мы начали зарабатывать прибыль, причем довольно солидную, и как следствие — начали расти заработная плата и материальное поощрение. Председателей правления Госбанка и спецбанков вызвали на заседание Верховного Совета республики, где стоял вопрос о деятельности банков. Заместитель начальника управления Госбанка читала доклад по заданному сценарию о состоянии банковской системы страны, в том числе Республики Северная Осетия. Во время ее выступления один секретарь обкома партии задал сокровенный вопрос, какая зарплата у нее и руководителей спецбанков. Знать точно о размере нашей заработной платы она не могла, так как после каждого повышения документы о принятом решении стали пересылать нам не на работу, а прямо заказной почтой на дом. Отметив, что задавать подобные вопросы некорректно, моей коллеге все же пришлось назвать размер своей заработной платы, что вызвало шум в зале. Кто-то, наверное, осудил подобный вопрос, кто-то был недоволен некорректным поведением и резким тоном партийного функционера, который, мне кажется, вылил на банкира все свое недовольство тем, что рвутся сложившиеся годами нити управления. Были наверняка и те, кто позавидовал нашей зарплате. Тут я не выдержал, вскочил с места, но меня удержали мои коллеги и не допустили, чтобы я высказался по этому поводу. И, наверное, сделали правильно, потому что это было бы чревато для меня, руководителя Агропромбанка республики и члена КССС, большими неприятностями. Впоследствии по этому поводу я все же публично высказывал свое мнение и не раз. В частности, это случилось, когда я в середине 90-х годов выдвигался в качестве кандидата в депутаты парламента Республики Северная Осетия-Алания. Мне избиратели задавали справедливый вопрос, и я честно отвечал, что заработки в настоящее время у банкиров неплохие. Приводил в качестве примера и тот случай, называя конкретные фамилии. Почему нас, работников банка, никто не спрашивал о зарплате, не интересовался, как мы живем, когда совсем еще недавно даже управляющий районным отделением Госбанка получал вознаграждение за свой труд меньше, чем кассир убыточного колхоза. Об этом я не забывал, когда уже стал депутатом. Суммы же новых окладов, кстати, определялись на российском уровне и были не фантастическими. Во всяком случае самостоятельные коммерческие банки в те времена уже такими заработными платами не удовлетворялись.

Летом 1988 года прошло первое совещание руководителей областных, республиканских управлений Агропромбанка в Куйбышеве, после этого в Белгороде.

Контрольные функции управлений Госбанка на местах были ослаблены, и нам хотелось уже, чтобы и расчеты, и денежные обращения были пост-

роены по-другому, каждый предлагал свои варианты. Все это стало следствием того, что функции главного банка страны были резко урезаны и в какой-то степени не определены, особенно в вопросах обслуживания реального сектора экономики. Началась чехарда с расчетами, часто перечисленные денежные средства предприятий, организаций не доходили до адресатов месяцами. Если это были собственные средства самой организации, то полбеда, а если это заемные средства, то ссудополучатель нес прямые убытки. Дело в том, что к тому времени мало кто отпускал товары и оказывал услуги без предварительной оплаты. Через некоторое время, когда начали открываться РКЦ (расчетно-кассовые центры), появилось решение передать все наши отделения обратно в Госбанк. Была отобрана и предоставленная нам кладовая резервных фондов. Причем указано было все передать буквально за два дня. Мы готовы были выделить помещения для РКЦ, но это не устраивало наших коллег по Госбанку. Решили выселить нас из всех помещений, которые были переданы в процессе банковской реформы, и открыть там РКЦ. Началась новая битва между спецбанками и Госбанком. В дело вмешались даже партийные и советские органы республики, тогда всеисильные обком партии и Совет министров республики. В результате нам пообещали, что нас всех разгонят, рассмотрят вопрос о дальнейшем пребывании нас в рядах КПСС, наконец, выйдут в Центральный комитет партии с инициативой объединения всех спецбанков и создания в республике одного банка.

У нас тогда работал председателем совета министров Сергей Валентинович Хетагуров<sup>1</sup>. Сильный хозяйственник и организатор, имевший опыт работы в ЦК КПСС, он с первого же дня банковской реформы начал на нас давить, говорить, что реформа пошла не по правильному пути. Написал письмо в вышестоящие организации о необходимости объединении банков, что разделение Госбанка было неправильным решением. Как хозяйственник он был прав. Кстати, при нем в республике не было желающих создавать и коммерческие банки. Пока он работал в республике, при каждой нашей встрече он мне задавал один вопрос: «Кудаков, ты еще работаешь в банке?» И вместе с тем надо отдать должное С. В. Хетагурову как опытнейшему руководителю. И сейчас такие профессионалы на местах очень нужны. Особенно когда в сельском хозяйстве страны происходят воистину революционные преобразования в экономической и социальной сферах.

А тем временем наступили «лихие» 90-е годы. После указания о расформировании спецбанков в июле 1990 года мы создали свой республиканский акционерный коммерческий банк — Акомбанк. Получили лицензию № 1150. У него был свой совет, свой уставной капитал. Нашими акционерами стали птицефабрика, «Сельхозтехника», колхоз, консерв-

<sup>1</sup> В 1988–1991 годах — председатель Совета министров Северо-Осетинской АССР. В марте 1990 года был избран народным депутатом РФ. — *Прим. авт.-сост.*

ный завод и т. д. Убедили нас, что вся страна акционируется и мы должны принять участие в этом процессе. Но мы сразу поняли, что одним выжить в этом экономическом хаосе будет тяжело. Уверен, это понимали коллеги и в большинстве других регионов страны. В итоге при учреждении Россельхозбанка в 1992 году мы добровольно в него влились. Наши пайщики приняли решение о прекращении деятельности Акомбанка как самостоятельного коммерческого банка, все акционеры дали мне доверенность на преобразование его в филиал Россельхозбанка. В поселке Челюскинском под Москвой прошло первое собрание, после которого лицензии свыше 60 банков (в том числе и нашего) были аннулированы (приказ Центрального банка РСФСР № 02-123 от 10.07.1992 г.). На конференцию со всех регионов России приезжали в основном по три представителя — это председатели правлений, председатели советов банков и руководители областных, республиканских сельхозорганов. В результате был создан Российский сельскохозяйственный банк.



Виктор Иванович  
**Букато**

## **ЖилбылБанк, или Опыты акционирования**

### **Предыстория**

Банковское образование я начал постигать в Учетно-кредитный техникуме Госбанка СССР в городе Пинске Брестской области Белорусской ССР, где родился. В техникуме в одной группе со мной учился Анатолий Милюков, который в 70–90-х годах стал одним из наиболее авторитетных экономистов СССР, доктором экономических наук, профессором, руководителем группы консультантов президента СССР М. С. Горбачева, а затем председателя Верховного Совета РСФСР Р. И. Хасбулатова, заместителем председателя Мосбизнесбанка.

В 1956 году после окончания техникума я был распределен в отделение Госбанка СССР, и с 1 августа этого года началась моя трудовая биография банковского служащего. С тех пор я ни разу не изменил профессии банкира. Кроме службы в рядах ВМФ СССР с 1958 по 1960 год.

Работая в банке, в 1965 году поступил в Ленинградский финансово-экономический институт (заочно).

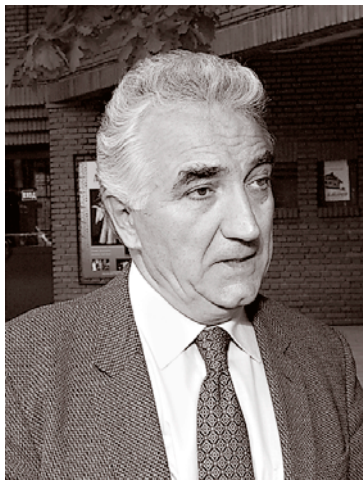
В 1961 году меня назначили управляющим отделения Стройбанка СССР в г. Пинске. В 1965 году стал управляющим областной конторой Стройбанка СССР в Могилеве. В этом качестве отработал более 5 лет, набираясь опыта, вел финансирование весьма сложных объектов.

В 1971 году я стал уже управляющим Белорусской республиканской конторы Стройбанка СССР в г. Минске. Эта должность уже приравнивалась к республиканскому министру, согласовывалась в ЦК партии в Москве. Через систему Стройбанка Белоруссии шло финансирование строительства всех крупнейших объектов промышленности: машиностроения, энергетики, крупнейших химических объектов. В этой должности я проработал 9 лет и непосредственно контактировал с первыми руководителями республики. До сих пор тепло вспоминаю о встречах с первым секретарем ЦК Компартии Белоруссии Петром Машеровым, с которым по роду деятельности мне приходилось очень часто встречаться.

В этот же период я готовил кандидатскую диссертацию и защитил ее в Ленинградском финансово-экономическом институте.

В 1979 году Михаил Семенович Зотов пригласил меня в Москву в Стройбанк СССР, где я стал заместителем председателя, а с 1984 года первым заместителем председателя. В этом качестве я курировал финансиру-

мые через Стройбанк СССР основные отрасли страны: нефтяную, газовую, химическую, атомную энергетику, строительство гидростанций, деревообработку, строительство крупнейшего в Европе газопровода Уренгой — Помары — Ужгород, десятки объектов, среди которых строительство КамАЗа, крупнейших предприятий в Красноярске, Буденновске и других городах.



### **В. И. Букато**

**1979–1987**

Заместитель, затем первый заместитель председателя Стройбанка СССР

**1987–1990**

Председатель правления Жилсоцбанка СССР

**1990–1991**

Председатель правления Соцбанка

**1991 — октябрь 1998**

Президент, затем председатель правления Мосбизнесбанка

**1998–1999**

Председатель совета директоров Мосбизнесбанка

**1999–2002**

Заместитель председателя совета директоров Внешагробанка

**2002–2004**

Председатель правления Внешагробанка

### **Хотели как лучше: концепция и практика коммерциализации государственной банковской системы**

Сегодня многие активные участники реформирования банковской системы, возможно, вполне искренне убеждены, что чуть ли не с самого начала в этом процессе противостояли «рыночники», то есть сторонники решительного перехода на двухуровневую банковскую систему, и «умеренные», настаивавшие на необходимости переходного этапа в виде системы хозрасчетных специализированных госбанков.

Будучи непосредственными разработчиками проекта самого, видимо, первого инициативного документа банковской реформы, смеем утверждать, что на самом деле концепция коммерциализации банковской сферы была предложена именно теми, кого впоследствии «рыночники» считали чуть ли не ретроgrадами.

Речь идет о подписанной Михаилом Семеновичем Зотовым, председателем правления Стройбанка СССР, записке от 6 июня 1986 года «О развитии банковской системы», направленной на имя председателя Совета министров Николая Ивановича Рыжкова.

В свою очередь в основе этой записки лежала направленная на тот же адрес справка, содержащая анализ переходных форм банковской системы, существовавших в тот период в целом ряде индустриально развитых и развивающихся стран. Подобная аналитическая работа в Стройбанке велась в то время весьма интенсивно. Достаточно сказать, что за относительно короткий период представители Стройбанка побывали в составе различных делегаций не менее чем в 15 странах, включая Финляндию, Китай, Индию, ФРГ, Италию, Венгрию, Югославию и др.

В справке, в частности, обращалось особое внимание на имеющийся за рубежом опыт создания, во-первых, специализированных по отраслям народного хозяйства государственных банков, работающих на хозрасчетной основе, во-вторых, функционирования инициативных банков,



работавших на коммерческой основе и составлявших как бы второй, нижний уровень банковской системы, и, в-третьих, отмечалась положительная роль существовавших в ряде стран советов банков как координирующих органов.

Видимо, наша записка всерьез заинтересовала Николая Ивановича, поскольку 23 июня этот документ был рассмотрен на Президиуме Совета министров, где было поручено министру финансов СССР Б. И. Гостеву, председателю Госбанка СССР В. В. Деменцеву, первому заместителю председателя Госплана СССР С. А. Ситаряну и, разумеется, нам, Стройбанку, в месячный срок рассмотреть вопросы, поставленные в записке Стройбанка СССР вместе с разрабатываемыми Госбанком СССР предложениями по улучшению работы банков, и о результатах доложить.

Началась эпопея. Все «заинтересованные лица», кроме, разумеется, нас как инициаторов, начали прилагать усилия, чтобы, по крайней мере, оттянуть решение поставленных нами вопросов. Получилось, что все были против нас. Н. И. Рыжков еще трижды предлагал Минфину, Госбанку и Госплану ускорить подготовку документа о реорганизации банков. В общем, это было понятно. Существовала отлаженная централизованная банковская система, которая прекрасно подходила к системе централизованно планируемого хозяйства. Что-то в ней серьезно менять было просто страшно.

Однако дисциплина в то время была на высоком уровне, к тому же объективная потребность перехода на более гибкую систему хозяйствования давно назрела. Так что определенные предложения по трансформированию банковской системы были и Минфином, и Госбанком, и Госпланом представлены. Такой документ был подготовлен, и в развитие содержащихся в нем положений в октябре 1987 года было принято постановление Совета министров о создании спецбанков.

Тогда уже председателем правления Госбанка был назначен Гаретовский, но вся подготовительная работа, которая велась нами совместно с Госбанком, была проделана при Деменцеве. Это была очень сложная работа, поскольку предложения Михаила Семеновича Зотова о создании спецбанков встретили весьма серьезное противодействие и со стороны Минфина, и со стороны Госплана, и со стороны Госбанка. Требовалось согласовывать, увязывать порой диаметрально противоположные предложения, исходившие из всех этих ведомств. Без подобного консенсуса проект постановления о реформировании банковской системы просто не мог увидеть свет.

В качестве своеобразной иллюстрации всей сложности процесса выработки такого консенсуса можно привести мало известную общественности историю создания Жилсоцбанка, единственного по существу спецбанка, не имевшего аналога в предшествовавшей госбанковской системе. В 1987 году, когда было решено положить в основу реформы, направленной на приближение банков к производственной сфере, отраслевой принцип, четыре направления специализации госбанков не вызвали

больших сомнений. Сельское хозяйство обеспечивалось работой Агропромбанка, промышленность — деятельностью Промстройбанка, внешнеэкономические связи обеспечивал Внешэкономбанк, ну и Сберегательный банк, как и раньше, должен был работать непосредственно с населением.

В то же время, когда Горбачев начал проводить перестройку, одним из основных ее направлений стало социальное развитие нашего общества. Социальная сфера выделилась как бы в отдельную экономическую отрасль. И тогда вспомнили, что при НЭПе существовал отдельный Коммунальный банк, который занимался обслуживанием производства, строительства и услуг в социальной и коммунальной сфере. Возникло предложение создать нечто подобное в виде Соцбанка.

Надо сказать, что у авторов проекта банковской реформы не было убеждения в том, что такой банк будет существовать постоянно. Отделение социальной сферы от промышленности представлялось нам искусственным. Ведь если, скажем, строился завод, то одновременно решались и вопросы жилья, социально-культурного комплекса, необходимого для жизни работающих на нем людей.

Наше предложение состояло в том, чтобы создать банк социального развития. Однако в тот период в верхнем эшелоне власти активно разрабатывалась идея ускоренного строительства жилья, программа полного обеспечения населения жильем к 2000 году — программа «Жилье-2000». Наша идея очень удачно вписывалась в этот контекст, так что «наверху» решили расширить функцию банка, назвав его Жилсоцбанк.

Вообще в последние годы сложилось неправильное представление о характере предлагавшейся тогда банковской реформы. В тот период вопрос, будут ли спецбанки постоянными или временными, переходными финансовыми учреждениями, просто не стоял. Идеи о необходимости перевода народного хозяйства на рыночные рельсы уже, конечно, витали в воздухе. Но о том, что это предполагает воссоздание капитала и капиталистических принципов регулирования экономических отношений, тогда еще никто не говорил.

Употреблялись формулировки «планируемого рынка», «рынка с человеческим лицом» и тому подобные. Идея полноправного коммерческого банка представлялась даже теми, кто за нее выступал, весьма абстрактно. Поэтому то, что мы предлагали, а именно: лишение Госбанка функции непосредственного обслуживания клиентуры и передача этих функций спецбанкам — виделось нами как первый необходимый шаг к созданию двухуровневой банковской системы с последующей коммерциализацией ее нижнего уровня.

В то же время в 1987 году уже довольно широко развернулась «индивидуальная трудовая деятельность», которая с неизбежностью породила кооперативное движение. Кооперативам также были нужны банки, куда они могли бы обращаться за ссудами. Было решено, что кооперативы также будут обслуживаться в Жилсоцбанке.

Пикантным моментом при обсуждении всех этих вопросов было то, что интересы Жилсоцбанка по существу защищать персонально было никому. Даже мы, будучи инициаторами идеи его создания, отстаивали прежде всего интересы Промстройбанка, своего, так сказать, «родного» ведомства. А ведь речь шла о разделе огромных ценностей, до этого находившихся в ведении Госбанка: и активов, и кредитных резервов, и фондов, и клиентуры, и банковского персонала, и наконец зданий, помещений.

Впрочем, неизвестно, сколько времени вопрос о назначении руководителей специализированных банков готовился в ЦК КПСС, но решен он был буквально в течение двух дней в августе 1987 года. Председателем правления Госбанка Политбюро утвердило Николая Викторовича Гаретовского, Промстройбанк остался за Михаилом Семеновичем Зотовым, Агропромбанк возглавил Александр Александрович Обозинцев, Сбербанк — Александр Степанович Бурков, а в должности председателя правления Жилсоцбанка утвердили Букато Виктора Ивановича, вашего покорного слугу.

При назначении на Политбюро Михаил Сергеевич Горбачев особо подчеркнул, что Жилсоцбанку необходимо уделить повышенное внимание кооперативам. Дескать, дело новое, малознакомое. Смелей их кредитуй! Ну, может, два-три разорятся, но перспектива за ними. Поэтому и делать это новое дело должны молодые.

Помню, я был без преувеличения в шоковом состоянии. Пришел к себе в кабинет, схватился за голову. В самом деле, все остальные спецбанки создавались на уже имевшейся прочной основе существовавших до этого учреждений, а Жилсоцбанк нужно было организовать в самом буквальном смысле слова на пустом месте. У меня как председателя правления даже и кабинета-то собственного не было. Так первые несколько месяцев я и жил на правах квартиранта у Михаила Семеновича Зотова в Промстройбанке.

Однако времени на переживания не было. Масштаб поставленной задачи был огромен. До 1 января 1988 года требовалось создать сеть учреждений Жилсоцбанка по всей стране, то есть 14 республиканских и более 80 областных контор. Не говоря уже о помещениях, оборудовании и прочей материальной базе. За несколько оставшихся до этого срока месяцев нужно было набрать до 40 тыс. человек персонала, укомплектовать штат всех подразделений, республиканских, краевых, областных, районных, да еще и разработать инструкции, прочие нормативные документы нового банка.

Правда, в то время дисциплина, в том числе и партийная, была на высоте. Решение Политбюро открывало передо мной двери всех «первых лиц», которые мне были необходимы, и обеспечило их содействие. Однако вся трудность заключалась в том, что кадры, в том числе и руководящие, можно было взять только из систем Госбанка и Стройбанка, а они, разумеется, не были заинтересованы в том, чтобы отдавать своих наибо-

лее профессионально подготовленных работников. Приходилось порой брать заведующего отделением и ставить его на должность руководителя областной, а то и республиканской конторы банка. Таким образом, к установленному сроку Жилсоцбанк, в котором насчитывалось более 40 тыс. человек, 1000 филиалов, был создан и начал функционировать. С самого начала 1988 года, когда спецбанки приступили к работе, возникла большая неразбериха. Прежде всего существовавшая в рамках Госбанка СССР так называемая «система межфилиальных оборотов» (МФО) в результате ликвидации отделений Госбанка и передачи всех расчетных функций спецбанкам оказалась по существу разрушенной. Сразу же возникли большие проблемы в расчетах между спецбанками. К тому же не только на республиканском или областном, но и на городском уровне, в одном населенном пункте существовали представители сразу четырех банков. Возникли проблемы с «прикреплением» к каждому из них той или иной клиентуры, поскольку в те времена юридическому лицу не разрешалось открывать более одного счета. Посышались жалобы в ЦК, в Политбюро.

Комиссия Политбюро во главе с Рыжковым, куда входили Зайков, Лигаичев и в заседаниях которой принимали участие мы, руководители банков, а также представители Минфина и Госплана, рассматривала вопрос о сокращении количества учреждений банков, хотя бы на низовом уровне. Оставить, скажем, помимо Сбербанка в небольшом городе один Промстройбанк или один Жилсоцбанк, передав ему всю клиентуру. Однако разрешить некоторые основополагающие проблемы концептуального плана, которые при этом возникали, нам так и не удалось.

Например, встал вопрос, каким, собственно, общим критерием руководствоваться при определении «профилирующего» в данном городе или поселке банка. Предлагалось, скажем, руководствоваться характером производимой здесь «товарной продукции». На это мы резонно возражали, что социальная или культурно-образовательная сфера «товарной продукции» вообще не производит.

Короче, примерно до середины 1988 года становление системы спецбанков шло методом проб и ошибок. Издержки, разумеется, были большие, но все-таки благодаря существовавшей еще в то время административной и партийной дисциплине эти издержки не приняли такого болезненного характера, какой наблюдался позднее, в 1990 году в ходе коммерциализации спецбанков.

Мы достаточно успешно развивались, осваивая все более широкий спектр деятельности. Занимались обслуживанием прежде всего бюджетных организаций в области социальных услуг, просвещения, образования, культуры и спорта. В нашей сфере деятельности постепенно оказалась по существу вся легкая промышленность, а затем и торговля.

Михаил Семенович звонил, говорил: «Что это вы, Жилсоцбанк, удержу не знаете. Все новое и новое затеваете». Мы отвечали: «У вас, Михаил Семенович, учились». Оказывали действительно большую помощь на-

чавшим в то время возникать кооперативам. Кредитовали их по тогдашним смехотворным по сравнению с нынешними процентным ставкам.

Это, правда, не мешало кооперативам с удвоенной энергией жаловаться во все инстанции на то, что мы их якобы обижаем. Позднее возникли даже легенды, что мы предвзято относились к кооператорам, облагали их всяческими поборами при совершении банковских операций.

За действия всех конкретных сотрудников на местах, особенно в глубинке, поручиться, разумеется, не можем. Как говорится, «отдельные злоупотребления» были вполне возможны. Совсем не случайно, что тяга к созданию кооперативных банков возникла именно в провинции. Но в целом, по существовавшим тогда правилам, у нас просто не было возможности каким-либо образом «обирать» клиентов. Все ведь было жестко регламентировано.

Другое дело, что «индивидуальные предприниматели» и кооперативы обижались на нас именно в силу того, что мы требовали от них наряду с «бюджетными» клиентами строго соблюдать все нормы и правила оформления кредита, что значило прежде всего вполне «прозрачно» обозначить в требуемых справках характер, направление и объемы деятельности их предприятий. Вот именно к этому-то многие из них, пришедшие в легальный бизнес из «цеховиков», из теневой экономики, и не были готовы.

В то же время, когда начали возникать кооперативные банки, то первые межбанковские кредиты они получили именно от нас, от Жилсоцбанка. К нам пришел, например, тот же известный в свое время создатель кооперативного банка «Привет» Д. М. Крук. Это был ученый с весьма интересными идеями. Мы помогли ему тогда оформить требуемую документацию и выдали кредит — то ли миллион, то ли два миллиона. Он нам этот кредит своевременно вернул. Да и как было не вернуть, когда назначенная нами ставка была всего 2% годовых.

В то время уже вышло постановление Совета министров о переходе управлений (отделений) спецбанков на принципы полного хозрасчета и самофинансирования, и мы просто вынуждены были заботиться о собственных коммерческих интересах, хотя тогдашнюю нашу деятельность можно было назвать коммерческой лишь с очень большой натяжкой.

Взять того же Крука. Вот мы ему дали деньги, чтобы он мог начать работать. Но ведь этот кредит был дан на наш полный риск, без всякого обеспечения. Да и какое обеспечение у него могло быть? Мы дали кредит под его личность как ученого, человека с идеями. К счастью, не ошиблись.

В целом же и мы в Жилсоцбанке, и Михаил Семенович Зотов в Промстройбанке относились к новым банкам настороженно. Мы не раз беседовали на эту тему с Вячеславом Сергеевичем Захаровым, курировавшим регистрацию коммерческих финансовых учреждений в Госбанке. Нам казалось, что уж слишком легко кооперативные и коммерческие банки получают лицензии, которые, в свою очередь, полностью развязывают им руки.

Они устанавливали произвольные ставки по кредитам, произвольные вклады. Помнится, кто-то на Президиуме Совета министров упомянул, что председателю правления Инкомбанка Виноградову назначена зарплата в 3000 рублей в месяц, а у нас министры тогда имели вклады в 600–700 рублей. Николай Иванович Рыжков даже поручил тогда Министерству финансов разобраться в этом вопросе.

Между тем на протяжении 1989 года система коммерческих банков не только быстро развивалась, но и обнаруживала большую гибкость, а отчасти и эффективность по сравнению со спецбанками. Мы на живом примере видели, какие результаты может давать банковская работа, если освободить ее от жесткой регламентации, высвободить инициативу и творческий потенциал банковских работников.

К концу этого года необходимость акционирования спецбанков стала для нас очевидной. К тому же пошла новая волна организации арендных предприятий. Взять, к примеру, известного и популярного в то время арендатора Николая Ивановича Травкина. Позвонил из ЦК наш куратор Мельников, попросил оказать помощь и не обижать передовика. Он приходит, говорит: «Выдайте, пожалуйста, кредит». Спрашиваем: «А на какой вы рассчитываете процент?» Выясняется, что он рассчитывает на 2% годовых. А нам самим кредитные ресурсы выделялись в то время из четырех процентов. Вот и весь хозрасчет.

Короче, если относиться к самокупаемости и самофинансированию последовательно, то необходимость акционирования как следующего шага на пути коммерциализации нижнего уровня банковской сферы сомнений не вызывала.

Стали продумывать конкретные шаги. Работали тогда в тесном сотрудничестве с Леонидом Ивановичем Абалкиным, заместителем председателя Совета министров. Подготовили проект постановления по акционированию Жилсоцбанка, представили его в Совмин.

Тогда Леонид Иванович говорит: «Знаете, мы сейчас готовим постановление Совета министров об акционерных обществах. Не лучше ли вам подождать, пока мы его примем, а не пытаться «пробивать» отдельное постановление по вашему банку?» Пришлось согласиться.

В конце мая следующего года вышло Постановление Совмина № 595 об акционерных обществах. И тут же мы вошли в Совмин со своим проектом постановления о реформировании Жилсоцбанка, превращении его в акционерное общество. Это постановление и вышло 10 июля 1990 года. Назвали его просто Соцбанк, поскольку против включения в название упоминания жилья мы возражали с самого начала.

Нужно помнить, что в это время господин Ельцин уже начал свою работу, которая привела впоследствии к ликвидации СССР. Не успело выйти в свет постановление Совмина СССР по Жилсоцбанку, как уже 13 июля Верховный Совет России, под председательством Б. Н. Ельцина принимает постановление о «национализации» спецбанков, то есть о передаче их под юрисдикцию Верховного Совета и Совета министров России. Кол-

леги потом обвиняли меня, что, дескать, постановление об акционировании Жилсоцбанка спровоцировало развал банковской системы СССР.

Возникла дилемма: то ли выполнять это постановление, то ли придумать какую-то новую форму организации, которая позволила бы выйти из создавшейся весьма непростой ситуации. В это время к нам обратились руководители Моссовета Г. Х. Попов и Ю. М. Лужков, которые хотели создать банковскую структуру для нужд московского правительства. Мы изложили свою концепцию о формировании на базе Жилсоцбанка такого банка, который, имея опору в Москве, располагал бы разветвленной филиальной сетью по всей России; Попову и Лужкову идея понравилась, хотя в то время существовали и другие проекты. Всего их было тогда четыре. Все они были рассмотрены экспертами с привлечением Евробанка, и наш проект был признан лучшим.

В это время Российский центральный банк возглавлял Матюхин, который нам всячески препятствовал. Когда мы принесли ему свой проект, собралось совещание. Главное возражение вызвала предложенная нами сумма уставного капитала в 1 млрд рублей. Вот, дескать, вы хотите стать монополистами, захватить 10% всей банковской системы. Мы сразу же спрашиваем: ну, если миллиард нельзя, сколько можно? Восемьсот тысяч можно? Подумали, говорят: восемьсот тысяч можно. Вот и все научное обоснование.

Нужно сказать, что Матюхин приложил титанические усилия, чтобы воспрепятствовать появлению нашего банка. Нам пришлось вести очень упорную борьбу. Короче говоря, в итоге 3 октября состоялась учредительная конференция по созданию Мосбизнесбанка. В число акционеров к этому времени удалось включить целый ряд московских и российских отделений и контор Жилсоцбанка. На собрании председателем Совета директоров был избран Станкевич. После чего подали документы на регистрацию.

30 ноября 1990 года председатель правления Госбанка СССР Виктор Владимирович Геращенко нас зарегистрировал, а вот Матюхин в Госбанке Российской Федерации категорически возражал. Станкевич тогда подписал две записки Хасбулатову, который был первым заместителем Ельцина, председателя Верховного Совета. И мы получили две положительные резолюции.

Однако под формальным предлогом того, что мы якобы должны были отдать здания, которые тогда занимали, Матюхин нам отказывал. Одновременно были предприняты попытки отколоть от нас те московские отделения, которые согласились стать нашими акционерами. Делалось это очень просто. Представители Госбанка России привозили им пакет документов и предлагали в кратчайший срок зарегистрировать их в качестве самостоятельных акционерных банков.

Получались при этом настоящие курьезы. Например, приехали таким вот образом в наше операционное управление, предложили создать «Народный банк». Мы пытались растолковать, что это вообще не банк, это

просто операционное управление. Нет, зарегистрировали, по сути, в один день. Нас же регистрировать отказывались.

Потребовалась еще одна записка, уже на имя Ельцина, чтобы было собрано совещание и принято, наконец, решение о регистрации нашего банка. И все-таки его зарегистрировали 13 декабря 1990 года, уже после выхода Закона РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» (2 декабря). Согласно ему советы и исполкомы всех уровней, а также общественные организации не могли являться учредителями банков.

12 декабря 1990 года Центральный банк РСФСР направил нам распоряжение до 1 апреля 1991 года привести свои уставные документы в соответствие с российским банковским законом.

Это заставило нас менять всю структуру банка. До этого срока Мосбизнесбанк должен был, в частности, исключить из уставного фонда средства Мосгорисполкома (150 млн руб.), Советского фонда мира (140 млн руб.) и Детского фонда им. Ленина (130 млн руб.).

На общем собрании акционеров Мосбизнесбанка 26 марта в устав банка были внесены изменения и дополнения, необходимые для приведения его в соответствие с принятыми Законом и положением об акционерных обществах. В отставку подали 9 членов совета банка. Шестеро из них — представители покинувших Мосбизнесбанк организаций, в том числе Сергей Станкевич, первый заместитель председателя Мосгорисполкома Иосиф Орджоникидзе, председатель правления Детского фонда Альберт Лиханов и председатель правления Советского фонда мира Анатолий Карпов. Я стал президентом банка.

В результате нас зарегистрировал и ЦБ России.

Следует заметить, что деятельность Матюхина привела не только к развалу системы Жилсоцбанка, но фактически развалила всю систему спецбанков. Это был настоящий разгон. Тогда Высший экономический совет возглавлял Михаил Бочаров. Мы говорили ему: не надо разваливать существующую систему. Надо плавными методами ее трансформировать. Но он настаивал на том, что эта система должна быть разрушена, надеялся, что западные банки помогут встать на ноги системе российских коммерческих банков.

Все наши доводы в пользу того, что банковская сфера — очень деликатный механизм, требующий осторожного обращения, отменялись. Наши напоминания о волне неплатежей, последовавших после ликвидации отделений Госбанка СССР в 1988 году, не принимались во внимание.

Впоследствии, уже в 1991 году, когда начались аналогичные трудности, Бочаров вызывал меня неоднократно в Белый дом, просил помочь разобраться. Хасбулатов не раз предлагал: Виктор Иванович, возьмите на себя руководство Центробанком. Я отказывался, твердо решив заниматься исключительно коммерческим кредитом.

Нужно сказать, что с самого начала Мосбизнесбанк выгодно отличался от большинства вновь возникших коммерческих банков и своей осторож-



ностью в управлении рисками, и скромностью в отношении окладов его сотрудников. Мы постарались все лучшее из опыта, наработанного в Жилсоцбанке, привнести в работу коммерческого банка, вести его деятельность по возможности наиболее цивилизованными методами.

Будучи полностью независимым коммерческим банком, мы старались сохранить своеобразный имидж банка государственного, ответственного по природе, что, в частности, весьма нравилось нашим зарубежным партнерам. Кроме того, мы с самого начала были народным банком, имевшим тысячи акционеров и не допускавшим концентрации акций в крупных пакетах. Другими словами, по мировым меркам мы выглядели нормальным классическим универсальным банком.

Банк имел около 30 филиалов (у Жилсоцбанка их было более 1000). В Мосбизнесбанке осталось 1300–1400 сотрудников (из 42000). На нашей базе образовались такие ставшие известными банки, как «Санкт-Петербург», Тверьуниверсалбанк, Уникумбанк, «Курск», Кузбассоцбанк, Башсоцбанк и другие.

Так как мы стали первым акционерным коммерческим банком открытого типа, то многое пришлось делать впервые. Не было ни документов, ни опыта, да и знаний по многим вопросам организации работы. Надо было создавать различные методики, систему расчетов.

Большое внимание мы стали сразу уделять подготовке кадров. В условиях коммерциализации работать никто не умел. В то время мы сделали упор за рубежный опыт. В разных странах прошло стажировку более 300 наших сотрудников. Мы искали наиболее подходящую нам систему. В США в Bank of America мы познакомились с постановкой риск-менеджмента. В России никакого опыта в этом направлении не было. Необходимо было оперативно готовить соответствующие инструкции.

Обратной стороной хорошо поставленной системы обучения является то, что за нашими сотрудниками стали попросту охотиться другие банки. Мы стали кузницей их кадров. Рискин (Эксимбанк), Андрей Веденев (Специнвестбанк)... Я бы мог назвать не менее сотни очень квалифицированных специалистов, хорошо зарекомендовавших себя в других банках.

С открытием новых направлений все больше сотрудников требовалось и нам самим. В середине 90-х годов в 110 филиалах и отделениях банка работали 5600 человек.

Авторитет нашего банка в стране был весьма высоким, и за счет этого удалось решить некоторые финансовые проблемы. Так, в 1992 году Европейский банк реконструкции и развития выделил нам грант на переподготовку кадров и создание системы управления банком 1,2 млн долларов. В качестве кураторов к нам прикрепили влиятельный Deutsche Bank и одну из крупнейших аудиторских компаний «Делойт энд Туш». Это позволило нам сделать еще один шаг в организации работы банка. Следующий этап развития банка — создание мощной компьютерной системы. Нам удалось получить разрешение КОКОМа на приобретение су-

пермашины у американской компании, разрабатывавшей знаменитые СОИ (так называемую систему «звездных войн»).

В результате этих усилий нам стали доверять в международном банковском сообществе. Мы стали участвовать во всех программах инициированных в России Мировым банком и Европейским банком реконструкции и развития. Удалось привлечь в страну и ряд крупных синдицированных кредитов для кредитования на более выгодных условиях реального сектора экономики.

У банка был очень серьезный банкнотный бизнес. Ежегодно мы завозили более 2 млрд долларов. Более 90 банков покупали у нас валюту. Мосбизнесбанк имел более 100 обменных пунктов.

Благодаря случаю мы получили от партнеров по Международному банку экономического сотрудничества (МБЭС) первую систему диллинга. Они переезжали в новое здание на улице Маши Порываевой, а старое их здание на Кузнецком Мосту Моссовет отдал нам. Так, в нагрузку нам (еще Жилсоцбанку) досталась экзотическая еще в ту пору система.

За короткий период времени (3 года) Мосбизнесбанк стал универсальным классическим банком, основу которого составляли 11 тыс. акционеров. В этот же период времени банк заработал весьма солидный международный авторитет, традиционно занимал самые ведущие места среди банков России, постоянно находясь в десятке самых крупных и эффективно работающих банков.

Кризисы 1994 и 1995 годов нас не задели. В них в основном пострадали мелкие банки, ведущие рискованную политику. В частности, которые короткие деньги вкладывали в длинные инвестиции.

После «черного вторника» меня включили в комиссию по выявлению причин кризиса. Было указание Ельцина, а возглавил комиссию председатель Совета Безопасности России Олег Лобов. Кроме представителей силовых ведомств, помню, в нее входил академик Сенчагов. Месяца два мы еженедельно встречались, обсуждали. Потом тихо все замяли. Виновных не оказалось. Сняли Геращенко и Дубинина. Правда, Дубинин вскоре реинкарнировался из и. о. министра финансов в председателя ЦБ.

Кризис 17 августа 1998 года перекрыл дыхание многим крупнейшим банкам России, в том числе Мосбизнесбанку — первичному дилеру ГКО. Это был кризис уже совсем другого рода. И не только мы виноваты в том, что произошло с нашим банком...



## СОВЕТ МИНИСТРОВ СССР

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 10 июля 1990 г. № 662

МОСКВА, КРЕМЛЬ

#### О ПРЕОБРАЗОВАНИИ БАНКА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СССР В АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

В целях радикальной перестройки деятельности Банка жилищно-коммунального хозяйства и социального развития СССР, эффективного использования новых форм и возможностей привлечения временно свободных денежных средств и наиболее рационального их размещения, внедрения прогрессивных форм банковского обслуживания и в первую очередь для активного участия в реализации общесоюзных, республиканских и региональных социально-экономических программ Совет Министров СССР **п о с т а н о в л я е т**:

1. Преобразовать Банк жилищно-коммунального хозяйства и социального развития СССР (Жилсоцбанк СССР) в акционерный коммерческий Банк социального развития (Соцбанк).

Соцбанк в своей деятельности руководствуется Положением об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью, утвержденным постановлением Совета Министров СССР от 19 июня 1990 г. № 590, другим законодательством СССР, нормативными актами Госбанка СССР и своим Уставом.

2. Установить, что учредителем Соцбанка от имени Союза ССР впредь до создания государственного органа, уполномоченного управлять имуществом, находящимся в общесоюзной собственности, выступает Министерство финансов СССР.

В числе других учредителей Соцбанка могут быть предприятия, учреждения, организации, банки и иные советские юридические лица.

3. Акционерами Соцбанка могут быть на добровольных началах предприятия, учреждения, организации, банки, другие советские юридические лица и граждане, а также совместные предприятия, созданные на территории СССР с участием иностранных организаций и фирм, иностран-

ные банки, иные иностранные юридические лица и граждане.

Совместные предприятия могут приобретать акции Соцбанка как за советскую, так и иностранную валюту.

Иностранные юридические лица и граждане могут приобретать акции Соцбанка за иностранную валюту или путем передачи в счет оплаты акций эквивалентного количества материальных ценностей, а также иных имущественных прав, исходя из мировых цен на соответствующие виды продукции. При этом пересчет иностранной валюты в рубли осуществляется по курсу Госбанка СССР, действующему на день проведения этих операций.

4. Соцбанк может открывать свои филиалы на территории СССР при уведомлении Госбанка СССР, а также представительства за границей — с разрешения Госбанка СССР.

5. Госбанку СССР и Министерству финансов СССР образовать с участием Жилсоцбанка СССР комиссию для оценки стоимости имущества Жилсоцбанка СССР и определения суммы акций, выделяемых Министерству финансов СССР, а также для передачи Соцбанку активов и пассивов Жилсоцбанка СССР. Передачу произвести по состоянию на 1 июля 1990 г.

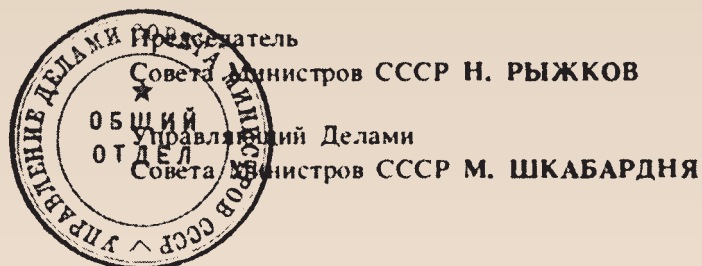
6. Министерству финансов СССР и Госбанку СССР рассмотреть и решить в соответствии с их компетенцией вопросы, связанные с осуществлением Соцбанком операций по кассовому исполнению государственного бюджета СССР и финансированию капитальных вложений за счет бюджетных ассигнований.

7. Госбанку СССР предоставить Соцбанку генеральную лицензию на право совершения международных операций.

8. Госплану СССР, Министерству финансов СССР и Госбанку СССР в трехмесячный срок внести предложения в Совет Министров СССР о порядке кредитования постоянных неснижаемых запасов товарно-материальных ценностей и производственных затрат у предприятий легкой и местной промышленности и плановых запасов товаров у торгующих организаций.

9. Сохранить за Соцбанком право пользования зданиями и помещениями Жилсоцбанка СССР.

10. Протоколно.



**Первому заместителю председателя  
Совета Министров СССР  
т. Абалкину Л. И.  
№ ПП-26975 от 30.09.89**

**О преобразовании  
Ленинградского областного управления Жилсоцбанка**

Уважаемый Леонид Иванович!

В соответствии с Вашим поручением и заключением Правления Госбанка СССР исполкомами Ленсовета и Леноблсовета подготовлены и направлены в Госбанк СССР и Жилсоцбанк СССР необходимые документы для регистрации Устава Ленинградского банка развития. Учитывая, что Ленинградское областное управление Жилсоцбанка СССР было создано приказом Жилсоцбанка СССР на основании постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17 июля 1987 года № 821, просим произвести преобразование Ленинградского областного управления Жилсоцбанка СССР в Ленинградский банк развития отдельным распоряжением Правительства, дающим основание для издания Жилсоцбанком СССР приказа об упразднении Ленинградского областного управления и регистрации Госбанком СССР Устава, создаваемого коммерческого банка на паевых началах...

Председатель Исполкома Ленсовета  
В. Я. Ходырев

Председатель Исполкома Леноблсовета  
Ю. Ф. Яров

**Заместителю председателя  
Совета Министров СССР  
т. Абалкину Л. И.  
26.01.90 № 07216/39  
№ ПП-1066 от 11.01.90 г.**

**О преобразовании  
Ленинградского областного управления Жилсоцбанка СССР**

Госбанк СССР принял к рассмотрению документы по организации Ленинградского банка развития, создаваемого на паевых началах, и считает возможным создание такого кредитного учреждения как регионального банка, который мог бы заниматься кредитованием торговли, легкой промышленности и других отраслей социальной сферы за счет более эффективного использования кредитных ресурсов.

Устав банка может быть зарегистрирован Госбанком СССР на общих основаниях после урегулирования ряда принципиальных вопросов, касающихся, в частности, проведения

операций с резервными фондами денежных знаков, кассового исполнения Государственного бюджета, подкрепления банка централизованными кредитными ресурсами.

Однако следует учесть, что вопрос об организации указанного банка до сих пор не урегулирован Ленинградским областным управлением Жилсоцбанка СССР с Правлением Жилсоцбанка СССР.

В. В. Геращенко

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3823

**Украинская  
Советская Социалистическая Республика  
Совет Министров  
г. Киев**

7 августа 1990 г. № I8-I7I2/2

**Председателю Совета Министров СССР  
товарищу Рыжкову Н. И.**

**О новых банковских структурах**

Совет Министров СССР постановлениями от 10 и 18 июля 1990 г. № 662 и 703 преобразовал Жилсоцбанк СССР и Агропромбанк СССР в акционерные коммерческие банки.

Поддерживая в целом решения о коммерциализации существующих специализированных банков, считаем целесообразным поставить вопрос о необходимости выработки принципов организационного построения союзных акционерных банков, согласующихся с основами экономического суверенитета республики. По нашему мнению, организация на базе республиканских специализированных банков филиалов центральных коммерческих банков и прямое подчинение расположенных на территории республики банковских учреждений центру приведет к еще большей централизации и монополизации банковского дела.

Руководствуясь Декларацией о государственном суверенитете Украины, считаем, «что основой кредитной системы республики должны быть коммерческие акционерные банки с собственными уставными фондами, сформированными за счет выпуска республиканских акций, и правами юридических лиц. В настоящее время республиканскими банками начата подготовительная работа по их акционированию.

Вместе с тем, создавая самостоятельные акционерные коммерческие банки, республика не намерена нарушать существующие вертикальные связи, позволяющие обеспечивать единство методологии и технологии банковского дела, упрощающие проведение расчетов, защиту интересов клиентов в любом регионе страны, информационный обмен между кредитными учреждениями, и создающие предпосылки для координации деятельности банков и их кооперирования. Взаимоотношения республиканских и союзных банков должны быть поставлены на экономическую основу за счет взаимной покупки акций союзных и республиканских банков.

По нашему мнению, реализация предложенных мер будет способствовать формированию в стране ряда общесоюзных банковских консорциумов, в которые войдут самостоятельные республиканские акционерные коммерческие банки. Просим рассмотреть.

Председатель Совета Министров Украинской ССР  
В. А. Масол

**Белорусская  
Советская Социалистическая Республика**

**Совет Министров  
Минск, Дом Правительства**

23 ноября 1990 г.  
№ 09/503-38

**Совет Министров СССР**

**Вопросы преобразования Жилсоцбанка СССР**

Постановлением Совета Министров СССР от 25 октября 1990 г. № 1082 упразднен Жилсоцбанк СССР. Его активы и пассивы, основные и оборотные фонды переданы созданному Московскому акционерному банку содействия предпринимательству (Мосбизнесбанку), хотя были сформированы с участием всех союзных республик.

Считаем, что такое решение является неправомерным и несправедливым, ущемляющим экономические интересы республики. Оно принималось без ведома Совета Министров Белорусской ССР и противоречит принятой 27 июля 1990 г. Декларации Верховного Совета БССР «О государственном суверенитете Белорусской Советской Социалистической Республики».

Было бы правильным до реорганизации Жилсоцбанка СССР определить доли союзных республик и передать им соответствующую часть его фондов. Мы настаиваем на решении этого вопроса с участием полномочных представителей Минфина СССР, Госбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и заинтересованных ведомств союзных республик.

Зам. Председателя Совета Министров  
Белорусской ССР  
М. В. Мясникович

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3826

**Банк жилищно-коммунального хозяйства  
и социального развития СССР**

**Карагандинское областное управление**

29 октября 1990 г.

№ 10009

**Председателю Правления  
Госбанка СССР  
тов. Геращенко В. В.**

Коллектив Карагандинского областного управления Жилсоцбанка обращается к Вам с просьбой о содействии в решении конфликтной ситуации, сложившейся с областным управлением Госбанка.

После реорганизации банковской системы с января 1988 г. областное управление Жилсоцбанка является арендатором части служебного здания областного управления Госбанка. Расчеты за аренду помещения производятся своевременно, согласно заключенному договору.

С первых дней разделения банка начальник областного управления Госбанка т. Самойлюк В. Ф. чинит всякие препятствия в части создания нормальных условий работы нашему коллективу, то его не устраивало разделение имущества, кабинетов. Без всякого предупреждения снимались телефоны, не предоставлялся Красный уголок для проведения общественных мероприятий. А в настоящее время посыпались угрозы другого характера. В связи с тем, что коллектив принял решение с января будущего года быть филиалом единого акционерно-коммерческого банка социального развития в республике, а не самостоятельным коммерческим банком на уровне области, тов. Самойлюк письменно дважды поставил нас в известность об освобождении с января будущего года занимаемого помещения.

На наш письменный отказ, мотивированный тем, что помещение приспособлено для обслуживания клиентов и хранения ценностей тов. Самойлюк В.Ф. заявил, что с 1 января 1991 г. не допустит работников Жилсоцбанка в здание, что может иметь непредсказуемые последствия, учитывая что штат работников аппарата Жилсоцбанка составляет 117 человек, который обслуживает до 500 клиентов. Штат Госбанка около 40 человек, включая МОП и обслуживает 4 клиента.

Непонятна позиция т. Самойлюка В. Ф. как руководителя координационного банка, председателя Совета банков, члена комиссии Облсисполкома по переходу области на рыночные отношения и как коммуниста...

Более 50 подписей



**Госбанк СССР**  
**Карагандинское областное управление**

16 октября 1990 г.

**Начальнику Облуправления ЖСБ**  
**тов. Абилеву К.А.**

Управление Госбанка напоминает и подтверждает свое решение прекратить с 1 января 1991 г. аренду служебных помещений, занимаемых в настоящее время управлением Жилсоцбанка СССР на первом этаже служебного здания управления Госбанка СССР в связи с предстоящим созданием расчетного центра управления Госбанка СССР.

По имеющимся сведениям республиканский банк Жилсоцбанка СССР проводит работу по учреждению в г. Алма-Ате коммерческого банка социального развития, филиалом которого станет управление Жилсоцбанка в г. Караганде. Ставим Вас в известность, что управление Госбанка СССР не намерено арендовать каких либо помещений своего служебного здания коммерческому банку социального развития в г. Алма-Ате, либо его филиалам. Договор об аренде помещений служебного здания, заключенный с управлением Жилсоцбанка, полностью прекращает свое действие с момента вхождения управления Жилсоцбанка в г. Караганде в структуру коммерческого банка социальной развития в г. Алма-Ате на условиях его филиала.

Начальник областного управления Госбанка  
В. Ф. Самойлюк

**Протокол**  
**совещания у председателя облисполкома**  
**тов. Тогайбаева И. У.**

г. Караганда

4 октября 1990 года

**«О реорганизации банковской системы области»**

Обменявшись мнениями, совещание решило:

1. Преобразование государственных спецбанков в акционерные и последовавшая за этим реорганизация банковских отделений на местах в коммерческие банки сохраняют вертикальную схему управления, при которой областные спецбанки превращаются в филиалы республиканских, что наносит ущерб интересам области.
2. Рекомендовано руководству бывших государственных спецбанков воздержаться от действий, ущемляющих интересы области и все вопросы реорганизации банковской системы, впредь согласовывать с областным Советом. Аналогичные рекомендации довести до сведения председателей горрайисполкомов.
3. Облфинуправлению проработать вопрос об участии средствами областного бюджета в деятельности акционерных банков,
4. До 15 октября всем спецбанкам представить уточненные предложения по предлагаемой структуре банковской системы.

Протокол совещания вел заместитель  
председателя облисполкома  
А. В. Исаев

**Государственный Банк СССР  
Казахский Республиканский Банк**

**Правление Госбанка СССР  
Управление планирования  
и координации  
деятельности банков СССР**

30 января 1991 г. №23016

На №07105/389 от « » ноября 1990 г.

Казахский республиканский банк Госбанка СССР сообщает, что материалы жалобы Карагандинского областного управления Жилсоцбанка были направлены на имя начальника Карагандинского областного управления Госбанка т. Самойлюка В. Ф. для совместного рассмотрения и принятия решения по существу на месте.

По сообщению Карагандинского областного управления Госбанка вопрос сдачи в аренду служебной площади филиалу коммерческого банка «Кредсоцбанка» (бывшего облуправления жилсоцбанка) решен положительно и заключен соответствующий договор.

Пересмотр ранее заключенного договора на аренду служебной площади вызвано организацией расчетного центра по обслуживанию всех учреждений банков на территории Карагандинской области.

Первый Заместитель Председателя  
Б. Ш. Таджияков

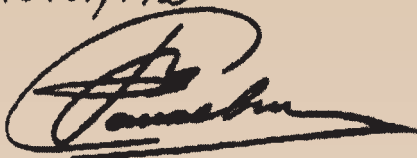
РГАЭ Фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3850

~~ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ~~

УЧРЕЖДЕНИЯМ БАНКА (ПО СПИСКУ)

СООБЩАЕМ 30 НОЯБРЯ 1990 ГОДА ГОСБАНКОМ СССР ЗАРЕГИСТРИРОВАН  
МОСБИЗНЕСБАНК № 999 ТЧК БАНК НАЧИНАЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ТЧК

ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ ГОСБАНКОМ РСФСР ЗАВЕРШАЕТСЯ БЛИЖАЙШЕЕ  
ВРЕМЯ ТЧК МОСБИЗНЕСБАНК БУДЕТ ОБСЛУЖИВАТЬ ВАЖНЕЙШИЕ ПРОГРАММЫ  
ВОСПРОСНЕНИЯ РОССИИ ТЧК БЛИЖАЙШИЕ ДНИ ~~ВМ~~ ~~БУДУТ~~ ДАНЫ КОНКРЕТНЫЕ  
РЕКОМЕНДАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЮ ФУНКЦИЙ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ УСТАВОМ БАНКА ТЧК  
ПРОИНФОРМИРУЙТЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ МЕСТАХ ~~вп~~ УЧРЕДИТЕЛЕЙ БАНКА ~~вп~~  
СВОИ КОЛЛЕКТИВЫ ТЧК № 13401/142



СТАНКЕВИЧ

г.Станкевич С.Б. - Председатель  
Совета Мосбизнесбанка

" 3 " ноября 1990 г.  
*Сенадзе*

103780, ГСП, г.Москва, К-31  
ул.Кузнецкий мост, 15

УЧРЕЖДЕНИЯМ МОСБИЗНЕСБАНКА  
(ПО СПИСКУ)

ДОПОЛНИТЕЛЬНО СООБЩАЕМ ЧТО ВОПРОСУ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МОСБИЗНЕСБАНКА СОСТОЯЛАСЬ ВСТРЕЧА ТОВАРИЩАМИ ЕЛЫНИНЫМ И  
СИДЯЕВЫМ ТЧК ДОСТИГНУТА ДОГОВОРЕННОСТЬ УРЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ  
ГОСБАНКОМ РСФСР ТЧК МОБИЛИЗУЙТЕ ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ АКТИВНУЮ  
РАБОТУ БАНКА НОВЫХ УСЛОВИЯХ ~~вп~~ ОКАЗЫВАЙТЕ ЭФФЕКТИВНУЮ КРЕДИТНУЮ  
ПОДДЕРЖКУ ПРОГРЕССИВНЫХ НАЧИНАНИЙ ПЕРЕХОДА РЫНКУ ТЧК  
УСКОРЬТЕ ПРИЕМКУ АКТИВОВ ПАССИВОВ БАНКА ТЧК О ФУНКЦИОНИРОВАНИИ  
БАНКА ИНФОРМИРУЙТЕ РУКОВОДСТВО СОВЕТОВ НАРОДНЫХ ДЕПУТАТОВ ТЧК  
№ 13401/146



СТАНКЕВИЧ

Первый заместитель Председателя  
Моссовета, Председатель Совета  
Мосбизнесбанка

г.Станкевич С.Б.

*10 декабря 1990 г.*

Виктор Петрович  
**Халанский**

## Центральный банк был создан за 29 секунд

Кризис, который перманентно переживает банковская система России, во многом препятствует объективной оценке пятнадцатилетней истории воссоздания и развития отечественного коммерческого кредита. Глубоко укоренившаяся со времен командно-административной системы привычка искать «персонально ответственного» за нынешние неудачи нередко выдвигает в первые ряды «обвиняемых» именно тех, по чьей инициативе и началось реформирование системы государственного кредитования централизованно планируемой экономики.

Думается, более внимательный и беспристрастный взгляд на условия, в которых возникли и начали развиваться первые отечественные коммерческие банки новой России, поможет гораздо правильнее расставить акценты, а это, в свою очередь, будет способствовать эффективному поиску путей выхода из нынешней непростой ситуации.

Необходимость перестройки, реструктуризации банковской системы ощущалась уже в конце 1986 — начале 1987 года. Все видели, что она построена под централизованную экономику, до предела централизована, сдерживает всякую экономическую мысль, по существу закрывает дорогу переходу на современные методы хозяйствования.

Документы о реформировании банковской системы готовились в Госбанком СССР, и Социально-экономическим отделом ЦК КПСС. В их подготовке принимали участие научные подразделения Академии наук СССР, специалисты из отраслевых институтов. Велась большая и целенаправленная подготовительная работа.

Так, к нам в Ленинград, где я в то время работал управляющим городской конторой Госбанка СССР, приезжал заведующий сектором финансов Экономического отдела ЦК КПСС Владимир Алексеевич Хоркин, привез очень широкий спектр предложений по реформированию банковской системы. Мы с ним ездили в отдельные банки, знакомились на месте с их работой, собирали совещания банковских работников, информировали их об имеющихся предложениях, советовались.

Во время этой деловой поездки Владимира Хоркина был ряд совещаний банковских работников и ученых, работала специальная группа. Итого-

вый документ предложений банкиров обсуждался с советским и партийным руководством Ленинграда.

В это же время, первое полугодие 1987 года, большая группа специалистов Стройбанка СССР во главе с его председателем Михаилом Семеновичем Зотовым также готовила предложения по реформированию банковской системы СССР.



**В. П. Халанский**

**1985–1987**

Управляющий Ленинградской городской конторой Госбанка СССР

**1988–1990**

Заместитель председателя Промстройбанка СССР

**1990–1996**

Начальник Главного управления ЦБ РФ по Ленинграду (Санкт-Петербургу)

**1996–1997**

Советник Банка России при Главном управлении по Санкт-Петербургу

**1997–2000, 2002–2003**

Заместитель председателя правления банка «Викинг»

**2000–2001**

Председатель правления Петербургского социально-коммерческого банка

**2003 — наст. время**

Директор Санкт-Петербургской банковской школы (колледжа) ЦБ РФ

Специалисты Стройбанка СССР включались в целый ряд делегаций, знакомившихся с постановкой банковского дела за рубежом, привозили из поездок богатый материал, который затем внимательно изучался с учетом возможности применения зарубежного опыта в наших условиях. Итогом этих усилий явился документ, содержащий рекомендации по реформированию банковской системы.

Тот факт, что именно этот документ лег в основу решений Июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС по внесению изменений в существовавшую банковскую систему, во многом объясняется, конечно, личной энергией Михаила Семеновича Зотова, его умением аргументированно доказывать свою точку зрения.

К счастью, мне повезло несколько лет поработать рядом с этим выдающимся руководителем, банкиром высшей пробы. Я много о нем слышал в нашем городе, в основном положительного.

После очередного «ленинградского» дела энергичный начальник Управления денежного обращения Госбанка СССР был направлен в Ленинград для руководства региональной конторой Госбанка СССР. Это были счастливые годы (1947–1952) для банковской системы города. Здесь о нем ходили и ходят легенды, положительные в большинстве.

М. С. Зотов, будучи председателем Стройбанка СССР, имел большой авторитет в ЦК КПСС и лично у Николая Ивановича Рыжкова. Но годы берут свое, часто они многих пугают, что порой приводило и приводит к неправильным решениям государственного уровня. Естественно, будучи основным идеологом официально утвержденной новой банковской системы СССР, Зотов полагал, что он ее и возглавит. Но когда Михаил Семенович узнал, что он возглавит только Промстройбанк СССР, он многое поставил с ног на голову, сумел в окончательной редакции материалов Июньского Пленума ЦК КПСС переместить функции вновь создаваемых государственных специализированных банков и Госбанка СССР, лишив последнего большинства общепринятых в мировой практике конкрет-

ных рычагов регулирования банковской системы страны. Только с утверждением в декабре 1990 года законов о Центральном банке Российской Федерации и Госбанке СССР этот баланс был в основном восстановлен. Потребность в создании «монстров» в лице госспецбанков аргументировалась необходимостью интеграции их в систему текущей экономико-финансовой деятельности предприятий. Специализация этих банков по отраслям мотивировалась тем, что это облегчит банкам задачу более жесткого контроля за экономикой предприятий через режим краткосрочного кредитования, а также повышение эффективности кредитования капитального строительства.

Другими словами, специализированные госбанки должны были взять на себя функцию контролера за экономической эффективностью хозяйственной деятельности предприятий и организаций, готовя тем самым почву для перевода всего народного хозяйства на хозрасчетную основу, или, как тогда было модно, на самоокупаемость.

Ощущалось, что это временное, промежуточное решение. Потому что в ходе этой реструктуризации был резко занижен правовой и вообще деловой статус Госбанка. То, что специализированные банки получили название и статус государственных, подчеркивало, что тем самым им как бы передавались многие функции, которые в принципе должны всегда оставаться у Центрального банка страны, чтобы он осуществлял регулирование банковской системы.

На мой взгляд, для Госбанка СССР период с 1988 по конец 90-го — начало 1991 года, когда практически осуществился переход к двухуровневой банковской системе, был самым тяжелым. Ему не только не оставили нужных функций, но и резко ударили по его кадрам. Люди ушли в спецбанки, работников в Госбанке осталось мало.

Занижение роли системы Госбанка было одним из больших минусов проведенной реорганизации. Чувствовалось, что в ближайшее время будут сделаны какие-то новые шаги по приближению банковской деятельности к реальной экономике, по снижению уровня бюрократизации кредитной системы. Вот этим новым шагом и стало появление коммерческих банков. Михаил Семенович Зотов, опытнейший банкир, создав систему спецбанков, чувствовал, что она не доработана, идея приближения банка к предприятию не доведена до конца. Было вполне логично поэтому, что именно он же и выступил инициатором создания в стране системы коммерческих банков.

В это время (с октября 1987 года) я организовал и возглавил подразделение Промстройбанка СССР по Ленинграду и Ленинградской области. И вот еще не закончились организационные трудности (в основном в части межбанковских расчетов) становления новой банковской системы государства, как Зотов буквально с апреля 1988 года возглавил работу по созданию коммерческих банков.

Центральный аппарат Промстройбанка СССР и его региональное звено по Ленинграду и Ленинградской области готовили учредительные докумен-

ты первых коммерческих банков. Михаил Семенович лично ежедневно контролировал эту работу, подчеркивая ее первоочередность. Я принимал участие в этой работе на ее начальном этапе (14 апреля 1988 года постановлением правительства СССР я был назначен заместителем председателя Промстройбанка СССР — начальником управления по финансированию и кредитованию машиностроительного комплекса СССР).

Важно подчеркнуть, что во многих регионах страны, особенно в Ленинграде и Москве, в это время развернулась работа по совершенствованию хозяйственного механизма. Инициатива шла снизу, с регионов, а поддержка ее была на уровне ЦК КПСС и правительства страны при сопротивлении основных союзных министерств. Появляется Закон о деятельности государственных предприятий. Создаются первые Межрегиональные государственные объединения (МГО): в Ленинграде МГО «Технохим» и «Энергомаш», МГО Скокова Ю. В. в Москве («Квант»).

Предприятия, включенные в МГО, выводились из состава союзных министерств. МГО включались отдельной строкой в народнохозяйственные планы, и их работа координировалась соответствующими бюро при Совете министров СССР, которые возглавлялись заместителями председателя Совмина СССР.

При МГО организуются коммерческие банки, которые регистрирует правление Промстройбанка СССР. Первые появляются в июне 1988 года, начало положил Ленинградский инновационный банк. Помню, и как генеральный директор объединения «Электросила», начальник МГО «Энергомаш» Б. И. Фомин не хотел создавать банк, пришлось убеждать, что банк станет не его контролером, а его помощником. Случайно председателем Ленинградского инновационного банка стал А. А. Агаян, он пришел на заключительное организационное совещание вместо уехавшего отдыхать кандидата на руководство, Зотов тут же сгоряча и назначил его председателем. Как результат, этот коммерческий банк и был первым банкротом в Ленинграде.

Удивительное было время. С Госбанком не считались. Спецбанки были государственными и были уверены, что тоже имеют все полномочия.

Практически во всех республиках Союза при содействии республиканских контор Промстройбанка СССР появляются коммерческие банки, в основном инвестиционные и инновационные. Таких банков было создано не менее 40! Так появился и Автобанк, я был членом первого его совета директоров, представляя интересы Промстройбанка. Ездил я и в Тольятти, создавать АвтоВАЗбанк. Пять дней провел там. Собрание акционеров проводили четыре часа. С трудом убедил учредителей, что им нужен банк! Все председатели первых коммерческих банков собирались М. С. Зотовым на Тверском бульваре каждую субботу, им помогали, учили, обсуждали предложения. Михаил Семенович уделял своему детищу и время, и любовь.

Руководство Госбанка СССР (Гаретовский) тоже приступает к работе по лицензированию коммерческих банков. 26 августа 1988 г. заместитель

председателя Госбанка СССР, уважаемый банкир Вячеслав Сергеевич Захаров подписывает лицензию № 2 кооперативному банку «Патент» (Ленинград), правопреемником которого в 1991 году становится Коммерческий акционерный банк «Викинг». Лицензию Госбанка СССР № 1 получает коммерческий банк «Союз» (г. Чимкент, Казахстан). Коммерческие банки, учрежденные правлением Промстройбанка СССР (их было более 40), начинают перетаскивать на лицензирование в Госбанк СССР. Мы упираемся. Руководство Госбанка СССР проявляет твердость, и зарегистрированные правлением Промстройбанка СССР коммерческие банки все же идут за получением лицензий на банковскую деятельность в Госбанк СССР, но получают ее с номерами значительно более поздними, чем их регистрировало правление Промстройбанка СССР. Все новое, как всегда, рождается в муках, часто вызванных разногласиями среди чиновников.

Первые банки создавались с большим трудом, потому что коммерческую структуру приходилось формировать в рамках командно-административной системы с ее жесткими нормативами и регламентациями.

Трудности эти усугублялись тем, что кадров, подготовленных к коммерческой банковской деятельности, просто не было. Ставили на эту работу лучших, самых инициативных специалистов. Было у нас в Ленинградском управлении Промстройбанка всего четыре бухгалтера с высшим экономическим образованием, так вот их всех направили на работу в коммерческие банки. В один из банков я, например, своего зама направил, Леонида Петровича Талмача. Сейчас он вот уже много лет (с 1991 года) руководит Национальным банком Молдовы.

Каждое министерство начало быстро создавать коммерческие банки. Мы в Промстройбанке почувствовали, что рушится вся существующая система централизованного кредитования, и нам приходится выпрашивать себе права, которые коммерческие банки сами берут с бою.

Михаил Семенович очень поддерживал коммерческие банки, созданные в системе Промстройбанка, но как только их перевели в систему Госбанка, его отношение к ним резко изменилось. Дело в том, что мы оставались в системе государственных банков, все наши действия были строго лимитированы, а коммерческие банки получили полную свободу, и они могли в то время делать абсолютно все, чего государственный банк делать не мог. Руки у них были развязаны. Это было не только явное преимущество. В этом уже тогда просматривалась определенная опасность. Короче, в 1988–1990 годах мы от поддержки коммерческих банков перешли к попыткам поставить их под контроль, чтобы надзор за ними осуществлялся помягче, так же как и в государственных спецбанках.

Интересный случай был с Инкомбанком. Однажды я узнал, что у меня на Тверском бульваре, 13, на 4-м этаже, где размещалось Управление кредита машинокомплекса СССР, в пятницу, в 19 часов, после работы было проведено учредительное собрание коммерческого банка. Организатором был мой сотрудник, экономист Владимир Викторович Виноградов. Зотов тогда был в коротком отпуске. В понедельник мы с секретарем парторганизации



Валерием Мишиным сидим и размышляем, как коммунист Виноградов позволил себе, не посоветовавшись, провести такую диверсию. С Владимиром Викторовичем у меня были нормальные отношения, я даже хотел его сделать главным экономистом, но «дамь» из Управления воспротивились. До получения постоянной квартиры я даже жил с ним в одном доме Промстройбанка в Ясенева. Вместе с большим числом тараканов.

Виноградов в понедельник на работу не является. Это нас еще сильнее задело. Мы прогульщику и предложили выбор: либо строгий партийный выговор с занесением в учетную карточку (хуже только исключение из партии), либо увольнение по собственному желанию. В 1988 году Владимиру Викторовичу увольнение показалось меньшим злом.

Хотя потом у меня с Виноградовым были нормальные отношения. Я ему помогал в развитии банковского бизнеса в Ленинграде.

Где-то к середине 90-го года в Союзе было уже 270 или 280 коммерческих банков. Чувствовалась их масса. Они много давали нового, косвенным образом помогали и государственным спецбанкам несколько расширять свои права. Одним из важнейших шагов в этом направлении, сделанным под непосредственным влиянием деятельности коммерческих банков, было повышение окладов работникам государственных банков.

До появления коммерческих банков оклады госбанковских служащих были очень низкие. Это определяло во многом и их кадровый состав, и уровень его квалификации. В 1987 году в Ленинграде, например, среднемесячная оплата банковского служащего составляла 134 рубля, то есть более чем в полтора раза ниже среднемесячной зарплаты по региону. Поэтому мужчины, которые оканчивали экономические вузы, не могли даже отработать в банке положенные по распределению три года, они отпрашивались, просто убегали с работы, и мы знали, что в банк в основном идут женщины и мужчины-инвалиды.

Но когда пошел процесс создания коммерческих банков, многие из этих людей, которые за зарплатой уходили на предприятия реальной экономики — в промышленность, строительство, — начали возвращаться. Это был хороший перелив кадров, так как это были банкиры, которые поработали на конкретных предприятиях и после этого пришли обратно в банк.

В становлении двухуровневой банковской системы России большую роль сыграли Ассоциация российских банков (АРБ), Московская и Санкт-Петербургская ассоциации коммерческих банков.

АРБ с момента ее создания отличается постоянным стремлением к сотрудничеству с Центробанком и разумным, обоснованным противостоянием в интересах защиты законных прав коммерческих банков по жизненно важным проблемам деятельности последних.

Другими словами, с 1988 по 1991 годы в банковской сфере шли весьма сложные, хотя и противоречивые, но во многом интересные и перспективные процессы. Примером последних, в частности, явился переход на систему межбанковских расчетов через корсчета, то есть систему, свойственную коммерческим банкам.

В то же время развивались и процессы, направленные не столько на трансформацию, сколько на развал существовавшей государственной банковской системы. Весьма примечательно, что внешне выглядявшие весьма прогрессивными и демократическими мероприятия нередко проводились в жизнь средствами именно командно-административного нажима.

В мае 1988 года вышло известное постановление о развитии кооперации, наделявшее кооперативы очень большими правами. Я прекрасно помню, сколько после этого возникло проблем. Если, например, пришел кооператор в государственный специализированный банк и попросил ссуду, а ему отказали, он напрямик шел в исполком или горком партии. Соответственно, банкиров каждую неделю вызывали «на ковер» и, как говорится, «давали по мозгам».

Помню, что каждую пятницу я собирал руководителей всех своих тридцати промстройбанковских отделений, и каждый должен был доложить, сколько к нему за неделю приходило кооператоров по вопросам учреждения предприятия, открытия счетов в банке, выдачи кредита. Если в чем-то им было отказано, руководитель отделения должен был мне представить соответствующее письменное объяснение и справки, потому что вечером в пятницу или в субботу я попадал на городской «ковер» — в горком партии или в исполком и держал отчет.

Бесполезно было объяснять, что ссуды чаще всего просились без залога и вообще какого-либо обеспечения. Все прекрасно понимали, что при определенной настойчивости тот же кооператор обратится в более высокие «верха» и нужную ему ссуду выбьет. Потребовалось несколько месяцев, чтобы убедить партийные и советские органы, что от законов кредитования нельзя отходить и что, если человек желает заняться делом, он должен заложить под кредит свою квартиру или дом. А вначале это был какой-то дикий, ничем не сдерживаемый и никем не управляемый кредит. И, конечно, с известным «результатом».

Потом началась практика организации СП. Только в нашем городе их было создано более 8000. Они большую помощь оказали в восстановлении внешнеэкономических связей, но они же и многие предприятия развалили. Потому что многие организовали эти СП как кооперативы руководителей или их ставленников при своих предприятиях и там сложно было разобрать, где это работа государственного предприятия, а где кооператива. Так у нас появились первые и довольно многочисленные люди «с деньгами», которые потом приняли самое активное участие в приватизации.

### **Возвращение в Ленинград**

В 1990 году я решил вернуться домой, в Ленинград.

Впервые в Ленинграде я оказался 19 августа 1955 года, когда приехал сюда поступать в Инженерно-экономический институт им. В. М. Молотова. По окончании института работал в объединении «Электросила», где за 19 лет прошел путь от нормировщика на механическом участке до заместителя генерального директора по экономическим вопросам.

В 1976 году защитил кандидатскую диссертацию по ценообразованию. Региональную экономику познавал, будучи в течение 3 лет начальником отдела плановой комиссии Ленгорисполкома. С 1981 по 1985 годы я был заместителем заведующего экономическим отделом обкома партии. Практически обеспечивал работу подотдела банков, статистики, Ленглавснаба и вообще играл роль главного экономиста обкома партии, то есть Ленинграда и Ленинградской области. Потом возглавлял городскую контору Госбанка СССР. Кстати, именно тогда у меня был самый большой в жизни пост, хотя и общественный, — я был председателем Ревизионной комиссии обкома КПСС, что приравнивалось к секретарю обкома. Следует учесть, что первый секретарь обкома КПСС — Г. В. Романов был членом Политбюро, а в последствии Ю. Ф. Соловьев — кандидатом в члены Политбюро КПСС. Тогда мы активно работали с А. Б. Чубайсом, при этом экспериментировали. Он считал меня даже своим учителем, приглашал в последствие в Москву принять участие в приватизационных процессах. Но здесь наши пути разошлись, я сказал ему, что в том виде, в котором он задумал, приватизация приведет к разрыву экономических связей, развалу экономики страны. Тогда же в комиссию по экономическим экспериментам я ввел и юриста Анатолия Собчака. Он активно и полезно там работал, стал членом партии.

В январе 1990 года В. В. Геращенко — председатель Госбанка СССР мой перевод в Ленинград поддержал. Олег Михайлович Тарасов (практически первый председатель Центрального банка новой России) назначение подтвердил.

Однако мой переезд в Ленинград оказался под угрозой. Зная мой принципиальный характер, ряд вновь испеченных коммерческих банкиров Питера решили меня в город не пускать. В первую очередь это Ю. Львов из Ленбанка (система Жилсоцбанка), В. Шорин из Сбербанка и мой друг В. Г. Семенов из Промстройбанка. Они давили на Ленгорисполком, и он не давал официального согласия на мой приезд.

Надо было действовать решительно. В Москве в гостинице «Украина» я встретился с заместителем председателя Ленгорисполкома Алексеем Алексеевичем Большаковым и его первым замом Валерием Радченко, моим другом. Не дают прямого ответа! Думают!

После майских праздников еду в Ленинград сам. Прихожу в свой родной Промстройбанк к Владимиру Гавриловичу Семенову и ультимативно его прошу: «Звони Большакову, проси его принять тебя. А я присоединюсь! Будем решать вопрос». Деваться Володе было некуда, и Большаков тоже соглашается на мое назначение, подписывает вызов в Ленинград.

Летом происходят драматические события — председателем ЦБ России назначают д. э. н., профессора Г. Г. Матюхина. На Верховном Совете России Центральный банк был создан за 29 секунд, а потом более года он находился в конфронтации с Госбанком СССР. Зампред ЦБ России Валерий Александрович Саванин — один из немногих, кто последователь-

но старался сделать отношения между банками нормальными, рабочими. Честь ему и хвала. В целом положительную роль играла и главный бухгалтер (позже тоже зампред) Лидия Михайловна Алякина. Она сделала много для упорядочения расчетов.

Матюхину же я отдаю должное. Его привлекли в самый сложный период развития республиканской банковской системы. Надо было откалываться от махины Госбанка СССР и обеспечивать независимость Банка России. Его можно критиковать, что он чистый ученый. И это правда. Его книги о кредитных деньгах действительно серьезные. Но он сделал большое дело — обеспечил политическое решение становления ЦБ РФ. Свое дело он сделал.

Для окончательного решения о моем назначении в Ленинград требовалось решение правления ЦБ РФ. Оно прошло 7 сентября 1990 года. Спецбанки на Житной улице (тогда Банк России) не любили, и я боялся, что меня завалят. Однако опасения не оправдались и утвердили меня единогласно. Уже 11 сентября А. А. Большаков представлял меня банковской общине Ленинграда в качестве начальника территориального управления Банка России.

Итак, 90-й год и ближайшие к нему годы были периодом очень большой и важной организационной перестройки банковской системы. Создавалась в массовом порядке система коммерческих банков. Центральному банку надо было отладить систему надзора, регулирования их деятельности, решить вопросы расчетов. Этот организационный этап был, несомненно, решающим.

Разумеется, и здесь было не без издержек, но в целом я могу сказать, что тот период мне нравился больше, чем то, что пришлось наблюдать в последующие годы. Все же мы тогда как региональное звено Центрального банка были ближе к экономике. Наряду с традиционными вопросами расчетов, денежного обращения, надзора нам давали определенные права, лимиты, инвестиционные ресурсы. Основные инвестиционные ресурсы мы направляли через уполномоченные коммерческие банки в жизненно важные для города программы. Только благодаря этому не развалились объединения «Мясокомбинат» и «Петмол», городские продуктовые холодильники. Также значительно поддерживалось жилищное строительство.

Мы могли оказывать реальное влияние на работу конкретных предприятий, давать инвестиционные кредиты коммерческим банкам за 10% годовых. Можно было в конце года, если обоснуешь, эти кредиты продлевать. Это было года два-три (1991–1993). Потом это ушло. Как-то ЦБ вообще ушел от конкретной экономики, сосредоточился с 1995 года только на пирамиде ГКО, вновь создавая внутренний госдолг.

Были у меня как руководителя регионального управления Банка России и другие экономические рычаги, с помощью которых можно было направлять деятельность коммерческих банков на работу в реальном секторе.

Помню, когда Банк России, в то время его председателем был Г. Г. Матюхин, впервые ввел для коммерческих банков резервные требования, я

как начальник территориального управления по Ленинграду имел право устанавливать их в диапазоне от 1 до 7%.

Если экономический совет регионального управления Банка России видел (конечно, с учетом обоснованных предложений местной администрации), что коммерческому банку надо помочь, потому что он решал какую-то важную для города проблему, допустим, финансировал строительство метро, какие-то особо важные объекты или ремонт жилого фонда, ему устанавливались резервные требования минимального уровня.

Если видели, что банк не тем делом занимается, уходит от каких-то реальных, важных для экономики города вопросов, ему могли дать три-четыре и более процента. То есть в то время мы были связаны с конкретной экономической жизнью. Поэтому, специально для любителей критиковать период руководства Банком России Матюхиным, хочу заметить, что в то время территориальные подразделения Банка России участвовали в реальной экономике гораздо активнее, чем в последние десять лет.

В то же время начавшийся с 1990 года процесс бурного роста числа коммерческих банков при низком уровне регулирования их деятельности со стороны Центрального банка вылился в явление, называемое многими «банковский романтизм». Обвал цен 1992 года, последующий рост инфляции, сопровождавшийся притоком в страну огромной массы твердой валюты, создал чрезвычайно благоприятные условия для переориентации коммерческих банков на спекулятивные операции и авантюрный менеджмент.

Коммерческие банки быстро приспособились работать в условиях инфляции. Валюта оказалась новым интересным и весьма прибыльным бизнесом. Коммерческие банки получили возможность зарабатывать деньги, не занимаясь прямым своим делом — кредитованием. И многие банки ушли из реальной экономики.

Наладили мы работу по развитию филиалов банков из других городов. Мы установили параметры, которые банк должен был иметь, чтобы открыть филиал у нас. Это должен быть сильный банк с достаточным капиталом, имеющий опыт открытия филиалов в других городах, активно работать на межбанковском рынке и иметь в наличии помещение в 800 квадратных метров. Ну по крайней мере, 500 метров! Но не меньше же. А то однажды меня трамбовали, чтобы я открыл филиал на 40 квадратных метрах в институте «Гипроруда». Я отказал. С А. А. Собчаком мы подписали в 1992 году соответствующее положение. Без этого при том уровне автоматизации было нельзя. Какой это банк, если у него нет операционного зала и кассового узла на 200–250 метрах.

Это сейчас, с нынешним развитием автоматизации можно и на 300 метрах филиал открыть. Не надо кладовых, можно использовать сейфинг. Каждому времени — свои требования и нормативы.

Имидж государственника — принципиального, жесткого, неподкупного я никогда не терял и не шел на компромиссы с собой, кто бы меня не искушал.

Моя принципиальность часто ссорила меня и с моими друзьями. Так, со мной долго не разговаривал Сергей Ефимович Егоров, президент Ассоциации российских банков. После того как мы с Собчаком открыли в Питере дочерние банки Credit Lyonnais и Dresdner Bank. В создании последнего банка принял большое участие первый вице-мэр Владимир Владимирович Путин. Более того, это была его инициатива. Егоров обвинил меня тогда в том, что я запускаю в Россию иностранные банки и тем разваливаю слабую российскую банковскую систему. Натравил на меня прессу.

Это было так. В октябре 1994 года в Петербург приезжала английская королева. На борту принадлежащей Елизавете II королевской яхты «Британия» был организован инвестиционный семинар. Состав семинара был немногочисленен (50–60 человек), но весьма представительен. Руководители крупнейших банков и промышленных предприятий Петербурга и Москвы, включая Кировский, Ижорский заводы. С английской стороны в семинаре приняли участие руководители дюжины ведущих инвестиционных и консалтинговых компаний, в том числе Coopers&Lybrand, Ernst&Young, Robert Fleming&Co, Nomura Bank Int. Мэрию представлял председатель комитета по экономике и финансам Алексей Кудрин.

И на этой встрече мы схватились с Сергеем Ефимовичем. Я убеждал его, что если зарубежный банк регистрирует здесь 100% дочку по нашим законам и они работают под контролем нашего ЦБ, то ничего страшного в этом нет. Егоров был неумолим! Мы с ним после этого не поддерживали отношений год или полтора.

Сейчас таких банков более 30, и ничего страшного не произошло! Другое дело, когда нам ВТО навязывает трансграничные филиалы банков, которые могут работать без лицензии ЦБ, то здесь я согласен — их пускать ни в коем случае нельзя. Это небезопасно для банковской системы. Владимир Владимирович Путин такого же мнения придерживается, это было четко сказано на одном из германо-российских семинаров.

### **История организации первого международного банковского конгресса**

История первого международного банковского конгресса нашего города началась во Франкфурте-на-Майне весной 1991 года. Я с мэром Ленинграда А. А. Собчаком, председателем Законодательного собрания Ленинграда А. Н. Беляевым, группой городских бизнесменов и банкиров были приглашены на годовое собрание Сообщества по ЭКЮ. В нем участвовали представители всех стран Европейского сообщества, в том числе крупнейшие банки Европы. Присутствовал бывший президент Франции Жискар де'Этен. Анатолий Александрович прилетел на заседание из Лондона. Он опоздал и попал на выступление известного немецкого банкира Тотэнхема, сыгравшего, кстати, очень большую роль в создании единой европейской валюты. Собчак как раз сел в президиум и, как оказалось, после перелета не сразу понял, на каком мероприятии он находится. Он решил, что это международный банковский конгресс. Касаясь

положения экономической системы СССР, господин Тотэнхем заявил, что она разваливается и может произойти полный крах. Анатолий Александрович, пытавшийся в процессе выступления докладчика с ним полемизировать, попросил дать ему слово. В нем он возмутился: «Что это за выступление? Как представлена Россия? Как «стадо»! Все валится, никакого выхода нет! Но это стадо противостоит желтой расе, исламскому миру! И если вы нашему государству, пусть излишне централизованному, не самому эффективному, не поможете экономически, не будете содействовать созданию у нас рыночных структур, особенно банковских, через нас быстро перешагнут. И они придут к вам!» И закончил призывом в следующем году организовать банковский конгресс в Санкт-Петербурге, где начиналась банковская система России. Так появился первый Российский ассигнационный банк, т. е. Центральный банк.

На хозяев это произвело впечатление, и они даже принялись оправдываться, что их не так поняли и они, конечно, готовы содействовать советским реформам. А самое главное, что была достигнута цель — нам для помощи были выделены представители Сообщества по ЭКЮ. От Франции — заместитель председателя Сообщества, один из директоров Европейского комитета по ЭКЮ — г-н Калиньон. Молодой банкир, но из потомственной банкирской семьи. Немцы предложили двоих: г-на Г. Кескара, не банкира, но бизнесмена и хорошего организатора, и его друга г-на Малики, директора по общественным связям Deutsche Bank, имевшего большой опыт организации различных международных мероприятий. К ним присоединился Александр Маврин, генконсул России в Мюнхене.

Эти ребята нам очень помогли. Более того, без их участия конгресс бы не состоялся.

В Ленинград мы вернулись в конце апреля — начале мая. Все опять встало. Хотя после принятия решения о проведении конгресса прошло уже 3 или 4 месяца! Тогда Александр Николаевич Беляев — председатель Законодательного собрания Ленинграда, собрал банкиров, выезжавших на описанное собрание, и предложил им вместе с Халанским идти к Собчаку и переводить работу в конструктивную фазу. Тем более из-за рубежа уже звонят, предлагают помощь. Меня он на время попросил покинуть Главк и возглавить оргкомитет. Я согласился возглавить оргкомитет, но покидать Главк не мог. Была горячая пора перехода от централизованных банковских расчетов на основе МФО (межфилиальные обороты) к расчетам на базе корреспондентских счетов. После встречи у Собчака у нас появилось помещение на улице Чайковского, дом 28. Здание бывшего Дзержинского РК КПСС. Организовали комитет из банкиров и представителей ГУ ЦБ. Особенно хочется отметить моего первого заместителя Надежду Алексеевну Савинскую, Галину Анатольевну Климентьеву (она до этого была заворотделом Дзержинского РК и помогала нам сохранить его имущество, сейчас возглавляет общественную организацию по поддержке Международных банковских конгрессов). Вошли в оргкомитет конгресса все крупнейшие банкиры: Ю. Львов (Ленбанк), Д. Трактюченко (Промстрой-

банк), В. Шорин (Сбербанк) и др. От администрации города в оргкомитет вошел первый заместитель мэра Владимир Владимирович Путин. Научным советником первого конгресса был назначен Алексей Кудрин. В то время Алексей Леонидович работал Советником А. Б. Чубайса — первого заместителя председателя Ленгорисполкома.

Н. А. Савинскую я освободил на три месяца от другой работы — она занималась только подготовкой к конгрессу. Это положительно сказалось на будущем ежегодных Банковских конгрессов в Санкт-Петербурге.

Сейчас, вспоминая процесс подготовки первого конгресса, я улыбаюсь, а тогда было не до смеха. Несколько месяцев я ложился спать, а у меня в глазах прокручивалась картина дня. Не было даже бумаги. Окончательную повестку дня первого дня конгресса сделали накануне открытия, в час ночи, до 7 утра размножали на лазерном принтере, который был редкостью, еле нашли в большом городе!

Вопрос с финансированием решили случайно, в последний момент. Я до сих пор не пойму — для чего бизнесмен Александр Владимирович Руденко спонсировал конгресс. Может быть, Саша претендовал на здание, где находился его оргкомитет? Условия были особые. Он дал нам 700 тыс. рублей, которые ему позже вернули. А он стал генеральным спонсором.

Следовало привлечь к проведению конгресса Центральный банк. Приехал я к Матюхину, рассказал ему о наших планах. Георгий Гаврилович тут же предложил провести конгресс в Москве. В мои планы это не входило. Одновременно я попросил его подписать несколько приглашений. Среди них было письмо господину де Ларозьеру, бывшему директору МВФ, в то время председателя национального банка Франции и личного друга Матюхина. Вскоре приходит ответ. Жена де Ларозьера рада поводу побывать в Санкт-Петербурге, и они обязательно приедут! Вопрос о месте проведения конгресса отпал!

Помню, организовали мы большую пресс-конференцию в МИДе на Смоленской площади. В ней участвовал от ЦБ Вячеслав Иванович Соловов. Георгия Гавриловича не было, т. к. он перед этим пообещал, что каждую последнюю среду месяца будет встречаться с иностранными журналистами. И как раз в день нашей пресс-конференции он сдержал свое слово. По-моему, первый и последний раз. Поэтому на пресс-конференции в МИДе было не более 10 корреспондентов.

В апреле 1992 года прошел первый Санкт-Петербургский международный банковский конгресс. На нем зарубежных банкиров было больше, чем на нескольких последних конгрессах.

В этом большую помощь оказала группа поддержки (вышеуказанные господа Ф. Курос, Малики и А. Маврин), которые специально по этому поводу встречались со многими европейскими банкирами, дали рекламу в газете Financial Times и т. п.

Чтобы обеспечить присутствие на конгрессе председателя ЦБ, мы организовали дежурство самолета на аэродроме в Пулкове. Дело в том, что у Матюхина были в это (и последующее время) очень плохие отношения



с Верховным Советом, его регулярно пытались снять и он должен был иметь возможность по первому требованию появиться в Москве. Это помог нам организовать первый вице-мэр Владимир Владимирович Путин. Матюхин, кажется, об этом и не знает. Все это, правда, не понадобилось. Вскоре Георгия Гавриловича все-таки освободили от должности. Сейчас уже все налажено и работать стало легче. На это работает авторитет состоявшихся в Санкт-Петербурге 13 ежегодных банковских конгрессов.

Организация (а это большая подготовительная работа) и проведение международных банковских конгрессов сыграли большую роль в становлении банковской системы новой России. Конгрессы всегда имели четкую целенаправленную тематику, а не размытую, как это имело место при проведении периодических банковских конференций во Владивостоке, Нижнем Новгороде и Москве. Тематика всегда предусматривала рассмотрение актуальных вопросов развития банковского дела в непосредственной увязке с экономикой России. Великая роль в проведении первых межбанковских конгрессов принадлежала коммерческим банкам Санкт-Петербурга, которые всегда были (и есть) спонсорами конгрессов. Правда, это было условием их участия в каждом конгрессе. Вся эта работа способствовала сплочению коммерческих банков и Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу, развитию и повышению надежности региональной банковской системы. Свидетельством тому являются существенные кризисы в банковской системе России в августе–сентябре 1995 года (кризис межбанковских расчетов), в августе и последующих месяцах 1998 года (дефолт) и, наконец, последний кризис 2004 года. Санкт-Петербургской банковской системы это практически не коснулось.

Конечно, последнее не только результат проведения международных банковских конгрессов. Это и 11-летняя систематическая работа клуба «Банковский Форум», и работа Ассоциаций коммерческих банков, а также большое внимание, которое уделяется питерским конгрессам правлением Банка России, которое почти в полном составе ежегодно приезжает на конгресс, активно участвует в его работе, отвечает на все злободневные вопросы развития банковского дела.

### **Взгляд в будущее...**

Банковское дело имеет, однако, свои железные закономерности. Те банки, которые пошли легким путем зарабатывания денег, сегодня либо банкроты, либо на грани потери лицензий. Это произошло потому, что они не научили людей работать с реальным бизнесом, казавшимся им чересчур сложным и низкорентабельным для них. Да, он нелегкий и никогда не даст маржи, которую может обеспечить спекуляция, но зато он самый надежный. Кредитование реального сектора экономики — основная функция банковской работы.

Было бы несправедливым не отметить особую роль в становлении двухуровневой банковской системы России Виктора Владимировича Гера-

щенко. Он создал принципиально новый аппарат Банка России, дал ему единственно верный путь приближения к работе на уровне мировых банковских стандартов. Правда, ему не дали направить банковский сектор России на подъем экономики страны. Для всех нас, чувствующих ответственность за банковскую систему, за экономику страны, Виктор Владимирович был и остается банкиром номер 1.

Много проблем у нас в банковском сообществе остается еще нерешенных. События 2004 года (как и лета 1995 года) очередной раз показали, как умело надо использовать инструмент межбанковских кредитов, механизм рефинансирования коммерческих банков. Неслучайно петербургские банки, использующие их аккуратно для покрытия временной рассрочки в расчетах, устояли. А многие московские, использующие привлеченные на межбанковском рынке ресурсы для кредитования клиентов, завалились. Это проблемы надзора и инспектирования.

Целый ряд вопросов при создании у нас системы регулирования банковской деятельности, я в этом убежден, остались недоработанными. В этом главная причина того, что финансовые потоки во многом оторвались от реальной экономики. У нас сегодня основные возможные ресурсы для кредитования (средства региональных и федерального бюджета, пенсионный фонд, стабилизационный фонд, валютные резервы) в основном не проходят через коммерческие банки, не работают на развитие экономики страны.

Банки ложатся, потому что лежит экономика. Поэтому прежде всего надо заниматься экономикой. Во многих странах общий уровень инфляции был гораздо выше, чем у нас, но они все равно находили какие-то ресурсы, шли, так сказать, на долгосрочные кредиты и находили точки роста, в которые вкладывали деньги для того, чтобы в целом добиться сдвига в экономике.

Именно теперь нам необходимо в полной мере задействовать созданную двухуровневую банковскую систему. Она во многом близка к типовым банковским системам ведущих стран. Организация отчетности, надзора, бухгалтерского учета постепенно приближаются к международным эталонам. Выросли кадры. Специалистов стало намного больше, чем было при централизованной системе, и, конечно, появилось очень много толковой и профессионально подготовленной молодежи. Система резко окрепла материально, с точки зрения технического обеспечения, создания офисов и т. д. Кто-то даже этим злоупотреблял, потому что в этот период «банковского романтизма» у многих банков деньги были.

Сейчас ужесточаются условия, и многие уже понимают, что банковский бизнес не будет таким доходным, каким он был. Основные финансовые потоки пойдут в конкретную экономику, на предприятия. Банковский бизнес будет зажат 2–3%-ной маржой — вот и все, что банки будут иметь от клиента, а на это ведь надо окупить свои затраты, выплатить какие-то дивиденды.

Времена, когда, как еще недавно, маржа могла достигать ста процентов, когда за ней можно было прятать любые ошибки, любой просчет, уходят в прошлое. И вот этот жесткий лимит маржи предъявляет колоссальные требования к персоналу банков, к системе повышения его квалификации.

Наступает время исправлять допущенные ошибки, самая главная из которых заключалась в том, что нельзя было финансовые потоки, а с ними и банковскую систему отрывать от главной задачи — от обслуживания реальной экономики, потому что финансовое состояние банка в конечном итоге определяется финансовым состоянием его основных клиентов. Последнее время мы увлеклись международными стандартами финансовой отчетности, пытаемся показать рекордно короткие сроки перехода на них, очевидно, под влиянием международных аудиторских организаций. А более главными, судьбоносными для молодой банковской системы России являются вопросы резкого усиления капитализации банков. Здесь не надо утешать себя ежегодными темпами прироста собственного капитала и активов коммерческих банков. Прирост определяется и базой — ничтожной величиной собственного капитала большинства банков, да и всей банковской системы страны по сравнению с Европой, США, Японией и т. д. И, естественно, для исправления положения дел нужны не только вливания государства в банковскую систему, хотя наличие мощных госбанков (Сбербанк, Внешторгбанк) не является отрицательным моментом для экономики страны.

Надо смотреть глубже, почему явное большинство коммерческих банков страны имеет четко выраженные группы акционеров с блокирующими, а то и контрольными пакетами. И, главное, всячески боятся их потерять, не увлекаются существенными эмиссиями акций, одновременно обделяя миноритарных акционеров. Почему-то мало акций коммерческих банков на фондовом рынке, все желают приобрести только весомые пакеты акций. А ведь банки практически являются специфическими коммерческими организациями, работающими в основном с общественными, публичными финансами, аккумулируют временно свободные из них и перераспределяют в соответствии со спросом и эффективностью их использования в разных отраслях и предприятиях.

Основные усилия банковского надзора и инспектирования, налоговых проверок, аудиторов должны направляться на обеспечение достоверности и транспарентности отчетности в целом коммерческой деятельности банков для защиты миноритарных акционеров с целью резкого увеличения их количества. Так, в свое время вырос гигант Citybank, менеджеры которого сумели при проведении эмиссий акций банка добиться максимальной их распыленности, почему банк эффективно работает на экономику США и его многочисленных акционеров.

Много проблем, много надо изучать, анализировать и главное действовать во имя развития экономики России и банковской системы страны как важного фактора проведения государственной экономической политики.

### К вопросу о создании акционерных коммерческих банков при межотраслевых государственных объединениях (МГО)

В соответствии с решением директивных органов при МГО «Энергомаш», «Технохим» и «Квантэм» в 1988–1989 годах созданы коммерческие акционерные банки.

Указанные банки обеспечили аккумуляцию средств предприятий и организаций, вошедших в состав МГО, осуществляют кредитно-расчетное обслуживание части предприятий и через территориальные учреждения государственных специализированных банков перечисляют средства для кредитования иногородних предприятий.

Учитывая, что предприятия МГО «Энергомаш» расположены только в городе Ленинграде, здесь можно организовать кредитно-расчетное и кассовое (в перспективе) обслуживание клиентуры. Однако даже в условиях расположения в одном городе объединения «Ижорский завод», «Электросила» и «Знамя труда» предпочли остаться на обслуживании в соответствующих учреждениях Промстройбанка СССР по причине территориальной удаленности от коммерческого банка...

Аналогичное положение дел и в коммерческом банке при МГО «Технохим», который не в состоянии взять на обслуживание расположенные в Ленинградской области объединения «Киришинефтеоргсинтез» (г. Кириши) и «Фосфорит» (г. Кингисепп).

При работе коммерческих банков с иногородними предприятиями и организациями МГО кредитная помощь предоставляется без должной экономической проработки целесообразности банковского контроля за правильностью использования собственных и заемных средств предприятий.

В работе коммерческих банков явно выражен отход от функций контроля за правильностью выплат из фондов оплаты труда, соблюдением нормативных сроков строительства объектов, наличием проектно-сметной документации, обоснованности оплаты работ кооперативом за счет средств предприятий и т. п.

На практике коммерческие банки фактически превращаются в структурные подразделения МГО... Эти банки начинают удовлетворять групповые интересы вплоть до несоблюдения государственной дисциплины...

...Созданные коммерческие акционерные банки ...практически не осуществляют расчетное и кассовое обслуживание клиентуры... Таким образом, вопрос создания коммерческих банков при МГО неоднозначен и требует в каждом конкретном случае особой проработки.

Сегодняшние подходы к созданию коммерческих и кооперативных банков приведут к тому, что в ближайшие 2 года будет ясно всем, что это подобие нынешних кооперативов в худшем их варианте в банковской системе страны.

Заместитель Председателя  
Правления Промстройбанка СССР  
В. П. Халанский  
1989 г.

Яков Николаевич  
**Дубенецкий**

## **Нелепо спешить делать банки коммерческими**

Я проработал 18 лет в газовой промышленности и отдал 22 года банковскому делу.

После седьмого класса я окончил финансово-кредитный техникум в Пинске (Белоруссия). Этот же техникум окончили В. И. Букато и А. П. Милюков. Поработать по специальности я не успел, так как сразу поступил в МГУ на экономический факультет, где, кстати, учился вместе с Г. Х. Поповым, Н. Я. Петраковым, В. М. Рутгайзером и многими другими моими друзьями, ставшими впоследствии выдающимися учеными-экономистами.

Мое практическое знакомство с банковской системой произошло в 1960–1961 годах. Я работал на стройках газовой промышленности в Средней Азии, строили трассу Бухара — Ташкент — Фрунзе — Алма-Ата. Был сначала начальником планово-финансового отдела дирекции строительства, затем управлял экономикой и финансами производственно-эксплуатационного предприятия. В сферу моей ответственности входили и отношения с банками. С Госбанком они были простые — расчеты за газ, который мы поставляли, получение зарплаты... А Стройбанк был сложной системой и вызывал у нас, хозяйственников, большую нелюбовь своей, как мы полагали, забюрократизированностью. Образован он был незадолго до этого, в 1959 году, из Промбанка, который, в свою очередь, был создан в 1931 году одновременно с Сельхозбанком, Торгбанком, Цекомбанком (коммунальным). Село и торговлю отдали Госбанку, а строительство, кроме сельхозстроительства, поручили Стройбанку. Какое-то время он подчинялся Минфину, потом его переподчинили правительству. При этом председатель банка не был министром, но приравнивался к нему.

Что такое стройбанковский контроль в ту эпоху? Мы, производственники, должны были представлять плановые документы: план капитального строительства, так называемая «форма один»; титульный список («построчник»), где обозначены стройка, ее объемы, сметная стоимость; внутрипостроечный титульный список, где все разбивается на отдельные объекты; наконец, план финансирования.

Потом шла процедура получения денег, передача их от заказчика подрядчикам в ходе строительства. Это была особая песня. Так называемые

«процентовки», в которых указывался объем работ в натуральном и денежном исчислении. Сметное хозяйство огромное на каждый объект. Все это следовало обчитать, обосновать, увязать, объяснить и доказать стройбанковским работникам. А подрядчики — народ жесткий. К тому же в старом Газпроме во времена Куртунова (тогда он был начальником

главка газовой промышленности Совмина, потом стал министром), который сам был строителем, к подрядчику отношение было уважительное.

В Ташкенте наши стройки вела ташкентская областная контора Стройбанка. Народ там был грамотный. И, забегаю вперед, скажу, что строгая внутренняя дисциплина, установленная банком, многому учила — делу, экономике, технологии. И в целом у меня нет ощущения, что бюрократизация там была глобальной. Но, к сожалению, контроль был не только «сущностный», много было и формалистического контроля.

Сильно донимал Стройбанк заказчиков и подрядчиков и контрольным обмером с выходом на стройки. Это было их любимым занятием. Измеряли объем работ, за который ты получил денежки или заплатил деньги заказчику. Не секрет, многие занимались приписками. Плановое хозяйство, очевидно, по своей природе стремилось немного улучшить картинку.

В 1963 году я переехал на Урал, где мы вели другую трассу — Бухара — Урал. Это была очень крупная, «ударная» стройка какой-то пятилетки. Я также командовал финансами, экономикой. И отношения с банками также были в моей сфере. Ситуация с контрольными функциями и бумагами не изменилась. Госбанком занимался главный бухгалтер, а я как экономист — Стройбанком, здесь было сложнее.

К моменту реформы 1965 года я уже работал в Министерстве газовой промышленности и стал начальником отдела по практическому внедрению реформы. Мы много с ней мучились, потому что она была нарисована умозрительно. С одной стороны, ориентация на конечного покупателя — задача благородная. Вошли в обиход слова «прибыль», «рентабельность». Создали фонд развития. По нынешним понятиям маленький, забюрократизированный фонд, но у предприятий появились средства на развитие — по крайней мере, чтобы отремонтировать проходную, в Москву уже не надо было ехать. В этом плане реформа была шагом к лучшему пониманию экономики.

С другой стороны, это были заумные, искусственные попытки внедрения в экономику надуманных исходных посылок. Например, мы много би-



### Я. Н. Дубенецкий

#### 1977–1985

Начальник управления финансирования и кредитования строительства предприятий химической, нефтяной и газовой промышленности, член правления Стройбанка СССР

#### 1985–1987

Заместитель председателя правления Стройбанка СССР

#### 1987–1990

Первый заместитель председателя правления Промстройбанка СССР

#### 1990–2000

Председатель правления Промстройбанка СССР (с 1991 г. — России)

лись с внедрением «групповых нормативов». Предприятия объединялись в группы. Для групп устанавливались единые нормативы на фонды материального поощрения, социально-культурное развитие производства. Замысел был простой — пусть худшие подтягиваются, а лучшие поощряются. То есть перенесение на нашу плановую почву конкурентных начал и свободного ценообразования.

Но авторы не учли то, что в свободном рынке прибыль — единственный критерий эффекта, а попытка собрать в группы предприятия, отличающиеся друг от друга тысячью признаков — технологических, экономических, географических и многих других, — несостоятельна. В добывающих же отраслях эта попытка была просто нелепа. Каждое месторождение проходит разные стадии разработки. Резкий рост на начальной стадии, стабильный период и через 10–15 лет — период падения добычи. Как это можно сгруппировать? Мы придумывали разные фокусы, чтобы смягчить эту нелепость, но это слабо помогало. Когда я приходил с этими мучениями сначала в Госкомтруд, а потом в ЦК КПСС к своему однокашнику Милюкову, он иногда начинал раздражаться и обвинять меня в том, что я не понимаю экономику партии... Может быть, иначе он и не мог мне отвечать; уверен, внутри он понимал все это.

Следующим этапом в развитии Стройбанка была попытка реформирования экономики капитального строительства. В конце 70-х годов вышло постановление № 729, вводившее в экономику новые элементы. Попытались укрупнить расчеты: считать не за каждый кубометр уложенного бетона, а за определенный этап строительства — фундамент, стену, крышу. Была попытка кредитования и по линии заказчика, и по линии подрядчика.

Тогда же произошел переход на так называемую товарно-строительную продукцию. Целью этого перехода было ввести оценку по реализации конечного продукта (здание, сооружение, объект и т. д.). Начался эксперимент в Белоруссии. Внедряли его Виктор Иванович Букато, тогда он был председателем Стройбанка республики, и министр строительства Архипец. В Белоруссии это получилось хорошо. Это вообще была одна из лучших по экономическому потенциалу республик, по оснащенности, управляемости.

После эксперимента Букато перевели в Москву зампредом в центральный Стройбанк. Вскоре он стал первым заместителем М. С. Зотова.

Все эти страсти со Стройбанком я наблюдал частично, еще будучи газавиком. Министром газовой промышленности после объединения газового и строительного министерства в 1972 году стал Оруджев — чрезвычайно авторитетный, знающий специалист, большая умница, яркий, талантливый человек. Его называли аксакалом (он был восточным человеком, азербайджанцем). До этого он 11 лет был первым заместителем министра нефтяной промышленности.

Я у него пять лет работал заместителем начальника планово-экономического управления. Относился он ко мне как к сыну, доброжелательно,

покровительственно, но и строго, как, кстати, и к остальной молодежи министерства. В моем ведении было много вопросов, в том числе и капитальное строительство, и отношения со Стройбанком. Тесно пришлось работать с управлением финансирования и кредитования строительных предприятий, химической, нефтяной и газовой промышленности. Возглавляла его Ирина Федоровна Кожура, старейший работник Стройбанка.

Председатель банка Михаил Семенович Зотов вел политику укрупнения банка, увеличения числа филиалов и активно привлекал в банк производителей, знающих технологию. Я в Стройбанке бывал часто, и однажды его выбор пал и на меня. После согласия Оруджева отпустить меня в банк я стал преемником И. Ф. Кожуры.

Одной из причин того, что мой переход смог состояться, были итоги незадолго до этого проведенной проверки Стройбанком Газпрома. Она продемонстрировала непонимание проверяющими технологических особенностей сезонного характера работ в газовой промышленности. Анализ произвел большой шум, был доложен в правительство. Там шло разбирательство. Оруджев был сильно оскорблен неграмотной оценкой и, видимо, решил, что будет правильно, если в Стройбанке появится человек, понимающий вопросы отрасли.

Первое впечатление производителя с 18-летним стажем от банка изнутри было ужасное. Бюрократизация давила. Но через полгода я вошел в систему и стал понимать ее логику, увидел экономический смысл работы.

Экономическое состояние страны было, мягко говоря, не лучшее, а в строительстве дела шли еще хуже. Распыление средств, долгострой. Старые мощности требовали модернизации.

В 1984 году я стал заместителем председателя Стройбанка... Подводя итог этому периоду банка, считаю, что в тех конкретных экономических условиях Стройбанк выполнял нужную работу, и эффективно, при всех существующих издержках. В какой-то мере это связано с личностью председателя банка Михаила Семеновича Зотова, поставившего систему, сделавшего банк мощной, влиятельной аналитической структурой. Ни один серьезный документ ЦК, Совмина не готовился без соответствующих материалов Стройбанка.

С другой стороны, работать было трудно, много было ненужного запрета, хозяйственники не любили Стройбанк — и не всегда необоснованно.

Наступил 1986 год. Новое руководство страны понимало, что в экономике у нас не все, мягко говоря, ладно. Нам из Стройбанка это тоже было хорошо видно. Все больше ввозилось импортного оборудования. Десятилетиями оно складировалось. Мощности использовались плохо, ухудшалось качество продукции. Мы понимали необходимость реформ. Хотя сейчас мне кажется, что попытка была обречена. Сохранить плановое управление хозяйством и обществом и одновременно внедрить рыночные механизмы было невозможно.



М. С. Зотов не остался равнодушным к возможным переменам. Он очень активно ездил по стране и за рубеж. Изучал опыт более развитых банковских систем. Нас посылал. Я, например, был в Югославии, Польше, Венгрии, Германии. В Венгрии мы изучали систему расчетов, систему взаимоотношений «заказчик-подрядчик-банк». В Югославии изучали вообще постановку банковского дела. Для нас это был практически западный опыт. По итогам поездок писали отчеты, защищали их — это не были туристические поездки.

Зотов много общался с Н. И. Рыжковым, направлял ему инициативные письма. Сильное сопротивление ему оказывал тогдашний министр финансов Гостев и руководство Госбанка Союза. Многие думали, что Михаил Семенович рассчитывал, что реформировать банковскую систему поручат ему, сделав председателем Госбанка СССР. Это было бы правильно, как мне кажется. Но в то время ему уже было 72 года, и думаю, что он вряд ли на что-то претендовал. Здесь было больше неравнодушия и неумной энергии Зотова. Он просто не мог спокойно наблюдать за происходящим. Он и до сих пор (а ему в сентябре 2000 года исполнилось 85 лет) много пишет и выступает на эти темы.

В результате вышло то ли 16, то ли 17 постановлений ЦК и Совмина 1987 года. Реформа коснулась и банков. Появились спецбанки.

Главным плюсом стало то, что после десятилетий в закостенелой банковской системе появились движение, свежие ветры перемен в затхлой атмосфере. Особенно это касалось системы Госбанка. Если Стройбанк был активен благодаря нашему руководителю Зотову, который и сам спокойно не сидел и нам покоя не давал, «боец врожденный», то в Госбанке движения не было.

Вторым плюсом было то, что появилось некоторое разнообразие в банковской системе. Реформа банковская впервые ввела элементы конкуренции. Хотя клиентура была расписана, на стыке уже началась борьба за клиентов.

Госбанк становился главным банком, но без клиентуры. Там заволновались: кому будет нужен их управляющий в областях, если он не имеет влияния? Зачем его тогда в обком вызывать? В качестве аргумента против этого противники любили цитировать В. И. Ленина, сказавшего как-то, что «в каждой области, на каждой фабрике, на каждом заводе должно быть отделение Госбанка». Но сказал он это до революции, когда искал механизмы управления социалистической экономикой. Короче, огромную ненависть вызвала идея, огромное сопротивление. В ЦК, в Политбюро был направлен ряд писем, в том числе и от ученых.

Сопrotивлялись и на местах, саботировали. Ситуация была нелегкой. Все это усугублялось тем, что, реформируя банковскую систему, не затронули экономическую систему. Плановое управление сохранилось, вводились лишь псевдорыночные элементы.

Сразу появились большие проблемы с переводом денег. В ночь с 31 декабря на 1 января (1 января 1988 года спецбанки приступили к работе) из

Госбанка нам привезли десятки мешков с платежками, сгрузили — и со злорадством стали наблюдать, что мы с ними будем делать. И мы на полгода засели. На Промстройбанк приходились основные обороты (50%). Мы завалили расчеты — ни опыта, ни кадров у нас не было. Расчетные счета всегда были в Госбанке, людей они тоже постарались не отдать.

На 902 счетах («невыясненные платежи») скопилась масса сумм. Все юридические лица в стране поменяли свои реквизиты!

Списки номеров банков мы получили буквально за неделю или за две до 1 января, когда их утвердили. К тому же в постановлении ЦК оказалась нелепая фраза о том, чтобы отдать в Госбанк вычислительные центры. Нелепица, но такое было в той реформе.

Проблема у нас была с кадрами. Нам отдавали отраслевые подразделения, занимавшиеся экономикой. Лучших специалистов по расчетам, бухгалтерии Госбанк оставлял себе. Для контроля и межбанковских расчетов.

Партийное руководство тоже вносило неразбериху. Один из членов Политбюро заявил: зачем в каждом городе по несколько банков? И замечательно аргументировал свой тезис: что ж нам теперь, с нескольких банков брать справки для пленумов?

А система расчетов все не действовала. Платежки шли по 90 дней, часто попадали не туда. В наших отделениях была давка. В середине января мы с М. С. Зотовым приехали в одно из отделений на Таганке, и, когда он увидел, что там происходит, ему стало плохо. Он проболел три месяца, так что основная нагрузка в эти месяцы легла на меня. В отличие от Михаила Семеновича опыта расчетов у меня совсем не было. Да и я экономический факультет МГУ заканчивал, а не банковский факультет.

В это же время форсированными темпами происходило разрушение денежного обращения — из-за снятия всех ограничений на наличный оборот. Помню, как в правительстве буквально топтали первого заместителя министра финансов Владимира Георгиевича Панскова за то, что он предложил немного увеличить налоги на кооперативы. А как было: в магазинах покупали мясо по 2 рубля и продавали шашлык по 25 рублей — при этом еще и не платили налоги.

Ситуация выходила из-под контроля несмотря на многочасовые заседания правительства. Разразился и товарный кризис. В этой системе стали появляться и новые коммерческие банки, которым, кстати, помогал М. С. Зотов. Мы участвовали во многих банках капиталом (АвтоВАЗ-банк, Автобанк, Нефтехимбанк, 2 петербургских и др.). Это создание поощрялось сверху. Помню, на одном из заседаний Н. И. Рыжков выговаривал одному министру: «Создавай свой банк, уходи от Зотова». Своей активностью Зотов раздражал даже Николая Ивановича, очень терпеливого и мудрого человека.

В качестве курьезного отступления: в наших недрах появился и Инкомбанк. Владимир Виноградов месяцев десять работал у нас старшим эко-

номистом. Обсуждался вопрос о его переводе в ведущие специалисты, но решили, что он еще не созрел...

Так, мы подошли к 1990 году. В марте я стал председателем правления ПСБ. Затем, увы, началась борьба российского и союзного правительств. Появилось знаменитое постановление Верховного Совета РСФСР от 13 июля о «национализации» спецбанков, т. е. о передаче их под юрисдикцию России. Обсуждение его заняло 28 секунд. А подготовила постановление группа представителей Госбанка России и Верховного Совета. Появилось оно после «ночного» инициативного письма, которое началось очень интересно: «В последнее время группа союзных банков пытается вывести банковскую систему из-под юрисдикции России под флагом создания акционерных банков, лишив тем самым Россию самостоятельной банковской системы...»

Подписали письмо, в частности, руководители региональных контор Госбанка К. Б. Шор (Москва), В. В. Рудько-Силиванов (Владивосток), С. В. Сорвин (Екатеринбург) — ярый противник спецбанков, Ю. В. Воронин, В. П. Рассказов и другие.

Было решено закрыть головные конторы спецбанков, заставить под дулами пистолетов филиалам превращаться в самостоятельные банки. Это было глупостью. В стране было много крупных предприятий, которым требовались для работы, в первую очередь для кредитования, крупные банки. Зачем их было разрушать?

Жилсоцбанк успел — акционировался 10 июля. Во многом его действия и стали причиной этого злополучного постановления. За Агропромбанк вступились депутаты, поняли, что его нельзя рушить. А мы стали бороться с этими нелепостями.

Я дал указание своим подчиненным не выполнять указаний Ельцина и Хасбулатова, так как мы союзная структура. Долго мы воевали, но сила была за ними. Вызывался руководитель нашего филиала в ЦБ, и ему приказывали — либо ты прекращаешь работать вообще, либо превращаешься в самостоятельный банк. Руководил этим процессом Рассказов — «крупный банковский деятель».

18 июля акционировался Агропромбанк. Мы не суетились, по нам вышло в итоге специальное постановление с предписанием акционироваться в течение 1 года.

Визировать постановление следовало у В. С. Павлова. Он был и остается человеком с большим чувством юмора. Увидев меня, он воскликнул: «Кто к нам пришел! Наверное, деньги принес отдать?» Дело в том, что Минфин СССР «прятал» у нас некоторую сумму денег — из статьи «превышение расходов над доходами». Их использовали при острой необходимости. А у нас была замечательная возможность ими пользоваться. Пришлось ему дать слово, что я полностью верну эти деньги после того, как он поставит свою визу на документе. В результате я был вынужден срочно вывести из оборота 13 млрд рублей, по тем временам много.

Мы продолжали воевать. Из 950 российских филиалов у нас осталось лишь 120 филиалов и дочерних банков — причем не самых сильных, которые понимали, что сами не выживут. Однако и мы уже понимали, что М. С. Горбачев нас сдаст. Это было в мае 1991 года. Наконец появилась знаменитая формула «9+1». Стало ясно: пора идти сдаваться. К тому времени от борьбы устали все, поэтому Матюхин встретил меня с облегчением. Мы акционировались...

Мы скопили в предыдущий период фонды материального стимулирования. Именно они дали возможность выкупить часть акций трудовому народу. Пропорционально количеству и качеству... То есть стажу и положению. Государство получило 25%. После первой эмиссии оно потеряло интерес и постепенно его доля упала до 2%. Так закончился длительный, семидесятилетний этап, когда государство контролировало Промстройбанк. А ведь он считался «Министерством инвестиций» в СССР.

Нелепицей было и то, что спешили сделать банки коммерческими, ведь остальных элементов рыночного хозяйства не было: собственность деформирована, страхового дела нет, земельной собственности нет. Нет фундамента, основы рыночного здания, а крышу (банки) пытались создать. В результате произошел резкий отрыв коммерческих банков от производственной сферы, уход в финансово-торговую сферу. В советское время кредит в торговой сфере 20% составлял от итога, хотя она вся основывалась на кредите. А через несколько лет уже производственная база в кредите составляла 15–20%.

Следующий период кризиса расчетов произошел в 1992 году. Платежи опять проходили за 3 месяца. При той инфляции это было совсем губительно для платежной системы. Все это сопровождалось большим вывозом капитала. Главенством бартера.

Весной 1993 года система Промстройбанка охватывала около трети территории России и включала в себя 42 филиала и 12 дочерних банков еще с сотней филиалов. Мы вывели банк на первые позиции в России. Занимали 8-е место (опережали МЕНАТЕП и Инкомбанк).

Проблемы были с оборонкой. Традиционно эта промышленность обслуживалась у нас. Государство давало им заказы, а платить забывало. А у нас только в Приморье два десятка отделений по маленьким городкам, связанным с Дальневосточным военным округом и Тихоокеанским флотом. Другие коммерческие банки туда не шли. Не бросать же рубежи страны. Половина нашего капитала была там в просрочках.

Однако мы развивались. Четкость работы Промстройбанка знали зарубежные коллеги, поэтому мы быстро развивали корреспондентскую сеть. На 1 января 1996 года мы поддерживали корреспондентские отношения с 221 зарубежным банком в 39 государствах.

А в апреле 1996 года Промстройбанк России первым из российских банков получил разрешение Совета управляющих Федеральной резервной системы США на открытие представительства в США. Данное решение свидетельствовало о высокой степени доверия.

В реформе начала 90-х годов, как мне кажется, минусов больше, чем плюсов. Она была беспорядочной и вредной по последствиям. Мы создали систему с большими банками. Вместе с тем странно было бы, если бы в большой экономике функционировали здоровые банки. Достаточно, правда, и собственных банковских болезней: отторжение от производственной сферы, от инвестиционного процесса привело к утрате оборотных средств, собственных и заемных, к практически полному прекращению инвестиционной деятельности.

Неверным оказался и тезис о невмешательстве государства в хозяйственную деятельность. Даже в странах со столетним опытом рыночной экономики примеров анархичного ее развития нет. Наш путь прежде всего привел к резкому, по меньшей мере пятикратному уменьшению инвестиций. Итогом стала ситуация значительно хуже дореформенной. Тогда не хватало средств для развития промышленности, сейчас их нет вовсе.

От плохих капиталовложений советской эпохи мы сохранили лишь десятую часть вложений. Это определяет нашу длительную стагнацию. Глубинные, основополагающие вещи находятся в коме. И ничего позитивного не происходит. Очередные эпохальные правительственные программы снова уповают на невидимую и благотворную руку рынка, хотя мы это проходили уже десять лет и имели лишь развал экономики и общества в целом практически во всех сферах.

Утверждалось, что освободи цены — и товаропроизводители завалят страну своей продукцией. Произошло иное — то, что происходило и ранее, когда пытались раскрепостить производителя путем внедрения новых форм хозрасчета, предоставления хозяйственной самостоятельности и т. п. Забыто было, что это возможно лишь тогда, когда существует высочайшая ответственность промышленности перед страной, перед потребителем, перед конкурентом. Забвение принципа регулирования привело к беспределу. Тем более что была введена свобода цен в экономике, десятилетиями развивавшейся на принципах отсутствия конкурентности. Российская экономика была глубоко монополизирована технологически. Кооперация была всеобъемлющая. У нас было 16 металлургических заводов, и все в цепочке были уникальны. По выпускаемой продукции и по оборудованию. А помните, в конце 80-х был табачный кризис — так это встал на ремонт, кажется, единственный завод, производящий сигаретную бумагу, находящийся в Армении. Таких случаев можно привести много в химии, обрабатывающей промышленности. Эти заводы могли назначать любые цены!

В денежно-кредитной сфере проповедовался один основной постулат — сужение денежной массы. Действительно, в нормальной экономике деньги должны быть единственным дефицитным товаром. Но каков размер дефицита? Во многих странах считается нормальным соотношение денежной массы к валовому внутреннему продукту в пределах 40–60%. У нас оно было равно 3–8%! Страна испытывала колоссальную нехватку

денежных средств. Отсюда и платежный кризис, который сопутствует российским реформам с 1992 года и который стал самостоятельным фактором разрушения производства. Забывается, что одна из функций денег чисто техническая — служить расчетным средством для обслуживания хозяйственного оборота. И в этом своем качестве до тех пор, пока их объем не выходит за рамки необходимости, они не являются носителями инфляции. А нас пытались убедить, что, только сжимая денежную массу, можно победить инфляцию.

В результате приходится возвращаться к необходимости регулирования ценообразования хотя бы в отраслях естественной монополии.

Российские реформы привели не к созидательному, а к разрушительному результату и довели экономику до состояния значительно худшего, чем то, в котором она находилась до преобразований. Реформы, проведенные по принципу «до основанья, а затем», послужили причиной разрушения экономики. Говорить, что «альтернативы проводимому курсу реформ нет», как это делали Гайдар и его команда, значит, или вводить общество в заблуждение, или, во всяком случае, пытаться сильно отретушировать действительность. Многого должно было делаться по-другому.

Александр Васильевич  
**Мурычев**

## **Краткий курс истории ассоциации «Россия»**

### **Рождение ассоциации «Россия»**

Ассоциация «Россия» — это первая банковская ассоциация общероссийского масштаба, созданная в современной России<sup>1</sup>. Она возникла на осколках разрушенной системы Промстройбанка СССР.

Учредительное собрание ассоциации состоялось 13 декабря 1990 года. На собрании присутствовали председатель подкомиссии по банковской политике Верховного Совета РСФСР В. П. Рассказов, уполномоченные представители около 50 коммерческих банков, а также Промстройбанка СССР, Центробанка РСФСР, Роспромстройбанка.

Учреждение ассоциации шло на фоне резких противоречий с Промстройбанком СССР. В чем заключались эти противоречия? Банки, которые затем вошли в ассоциацию, создавались с участием промышленных кооперативных предприятий, стали юридически независимыми и предпочли сохранить свою независимость. Однако Промстройбанк СССР стремился сохранить свое влияние.

С инициативой создания ассоциации выступили: Сергей Николаевич Пашкин, председатель Краснодарского управления Промстройбанка, ставшего впоследствии Кубаньбанком, Лев Михайлович Обухов (Приупскбанк, г. Тула), Петр Ефимович Агафонов (Уралпромстройбанк, г. Екатеринбург), Владимир Иванович Царегородцев, председатель Российской конторы Промстройбанка, Юлия Елисеевна Абдурзакова, заместитель председателя республиканской конторы ПСБ СССР и некоторые другие. Из присутствующих на учредительном собрании идею создания ассоциации поддержали 48 человек, в том числе представители органов федеральной власти и Госбанка. Четверо участников собрания воздержались, а один — Яков Николаевич Дубенецкий (руководитель ПСБ СССР) — выступил против.

На собрании были приняты учредительный договор Российской ассоциации акционерно-коммерческих, промышленно-строительных банков «Россия» (таково было полное название ассоциации до 1993 года), а также ее устав.

<sup>1</sup> Первая российская ассоциация была создана в Перми в октябре 1989 года. См. воспоминания Г. Г. Джавашвили, В. С. Захарова и В. В. Виноградова в книге «История советской банковской реформы 80-х годов XX века. Первые коммерческие банки (1988–1991)».

Учредительный договор подписали 37 руководителей коммерческих банков и 13 руководителей областных управлений Промстройбанка. В совет ассоциации вошло 13 человек. П. Е. Агафонов был избран председателем совета, а его заместителями стали Л. М. Обухов и С. Н. Пашкин. Президентом ассоциации был единогласно избран В. И. Царегородцев.



#### **А. В. Мурычев**

**1994**

Вице-президент Российской ассоциации промышленно-строительных банков

**1995–2006**

Президент ассоциации, председатель совета, президент ассоциации региональных банков России (ассоциации «Россия»)

**2007 — наст. время**

Первый исполнительный вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей, председатель совета ассоциации региональных банков «Россия»

Все управления ассоциации «Россия» до 1997 года находились в здании бывшего Роспромбанка на проспекте Мира, дом 84.

Промстройбанк, который реорганизовался в государственно-промышленный коммерческий банк, попытался установить свой контроль над банками ассоциации и 25 декабря 1990 года издал приказ, согласно которому все должны были вновь объединиться. Однако банки, которые только-только почувствовали вкус свободы, были категорически против этого.

На втором заседании совета ассоциации, состоявшемся 9 января 1991 года, в протоколе заседания было отмечено, что коммерческие банки являются самостоятельными хозяйственными организациями, обладающими правами юридического лица и представляющими коллективную, акционерную форму собственности. Они не могут быть реорганизованы в управления государственного коммерческого промышленно-строительного банка приказом Промстройбанка России от 25 декабря 1990 года.

Хочу подчеркнуть, что это был период острого противостояния союзных и республиканских органов. В борьбе с союзными структурами нашему успеху способствовало и то, что в аппарат ассоциации вошли бывшие сотрудники республиканской конторы Промстройбанка СССР, которые имели большой опыт работы, обладали необходимыми знаниями и связями.

Первый президент ассоциации В. И. Царегородцев был председателем российской конторы Промстройбанка СССР в ранге республиканского министра. Именно он сумел в тот период «разброда и шатаний» собрать воедино специалистов, не дав им разбежаться в другие кредитные организации.

Кстати, и разделение союзного Промстройбанка на самостоятельные республиканские банки в тогдашних российских властных структурах поддерживалось, так

как все это работало на общую идею создания суверенных российских организаций.

Отсюда нетрудно понять, почему Промстройбанк СССР занимал особую позицию. При разделении банка на самостоятельные коммерческие банки нужно было делить общую собственность. В структуру Промстройбан-



ка СССР входило около 80 областных и республиканских управлений, которые в большинстве своем бросились в самостоятельное плавание и преобразовались в коммерческие банки.

Вновь образовавшиеся региональные банки вынуждены были выживать, опираясь только на свои силы и средства своих клиентов. С их точки зрения, Промстройбанк, не поделившись средствами, поступил по отношению к ним несправедливо.

С другой стороны, целенаправленная позиция ПСБ СССР по сохранению собственной сети позволила сохранить часть бывшей системы, которая вошла во вновь образованный Промстройбанк России в виде филиалов и дочерних банков.

В первый год своего существования ассоциация росла как на дрожжах. Практически каждый месяц мы «припочковывали» до 10 банков. В мае 1992 года в ассоциацию входило уже 82 банка.

Одной из главных задач ассоциации в первый год ее существования была координация усилий по развитию общеканковской деятельности. Хотя закон о банках и банковской деятельности и был принят (в 1990 году), он фактически не действовал. При этом Госбанк сам находился в поисках точек опоры и направлений действий в новых условиях.

### **Первые шаги ассоциации**

Сразу возник резонный вопрос: чем заниматься коммерческим банкам после «обретения независимости»? Они были готовы исполнять операции по финансированию централизованных капитальных вложений за счет бюджета (других источников ресурсов не было — они возникли потом), обслуживанию бюджетных организаций, выполнению внешних экономических операций. Однако они опасались, что эту функцию у них отберут Госбанк и Промстройбанк. Поэтому на совете ассоциации принимается решение составить перечень необходимых направлений работы, чтобы отстоять свои законные интересы, и для этого подготовить письмо Госбанку СССР о сохранении за ними функции финансирования капитального строительства, обслуживания бюджетных организаций. Руководству же ассоциации было поручено решить вопрос о лицензировании внешнеэкономической деятельности банков ассоциации и т. д.

Успешной борьбе с чиновничеством за свои права в значительной степени способствовали эффективное управление ассоциацией и финансовая дисциплина. Пока в ее составе было 40 банков, они отчисляли на ее нужды ежемесячные членские взносы в размере 0,6% от своей балансовой прибыли. Затем, когда ассоциация расширилась и стала богатой и мощной, стало возможным уменьшить членские взносы до 0,15%. Все руководители банков, входящих в ассоциацию, были людьми «старой закваски» и приучены к жесткой дисциплине, поэтому взносы платили регулярно. Банк, не перечисливший деньги в срок, особенно если задержка превышала 1 месяц, по правилам ассоциации подвергался взы-

сканиям вплоть до исключения. Но я примеров исключения из ассоциации в 1991 году назвать не могу.

Устав ассоциации, принятый в декабре 1990 года, был одним из первых в истории новой России уставом для банковских объединений. Кстати, он был принят не в соответствии с Законом «О банках и банковской деятельности», а на основе другого действовавшего тогда Закона «О коммерческих организациях».

В аппарате ассоциации было создано несколько подразделений, среди них:

- управление материально-технического обеспечения;
- управление подготовки и повышения квалификации работников — членов ассоциации;
- центр информационного обеспечения банковской деятельности;
- управление финансов и налогов;
- центр правовой защиты банков и другие.

В ранний период своей истории ассоциация выполняла очень много функций, не типичных для банковского объединения, особенно сейчас. Например, ассоциация приняла участие в учреждении Торгово-промышленной палаты России. Осенью 1991 года ассоциация подняла вопрос о создании Всероссийской строительной товарно-сырьевой биржи. Руководители входящих в ассоциацию коммерческих банков должны были провести рекламную и организационную кампанию по вовлечению в члены биржи предприятий и организаций — клиентов этих банков. Банки ассоциации занималась также распространением лотереи ассоциации «Возрождение».

Ассоциация участвовала в создании различных вспомогательных коммерческих структур, в основном снабженческо-бытового профиля. Это сейчас банковские объединения нашли себе другие источники получения доходов, но в то время эти вспомогательные структуры имели огромные обороты денежных средств. Благодаря им формировалась большая доля доходов ассоциации. Мы также участвовали в снабжении банков различной продукцией — вплоть до сейфов, чековых книжек, бланков, банковской мебели, компьютерного оборудования.

По проблемам финансовой деятельности банков и налогов у нас существовало целое подразделение — около 15 специалистов, которые занимались консультированием банков. (В настоящее время эти услуги продолжают оказываться банкам.) Однако тогда роль этого управления была особой — в банках не было достаточного числа квалифицированных специалистов. Такая же ситуация была и с центром правовой защиты, который оказывал правовую помощь банкам (в него вошли очень опытные юристы). В месяц приходило несколько сотен писем.

Со временем банки приобрели свои собственные кадры, и сейчас меньше нуждаются в консультациях

Владимир Алексеевич  
**Хоркин**

## **Банковская реформа и «личный фактор»**

Для понимания условий, в которых возникли первые кооперативные и коммерческие банки эпохи перестройки, очень важно знать тот контекст, не только социально-экономический, но и политический, который эти условия формировал. В частности, способ принятия важнейших политических решений, в которых порой очень важную роль играл личный фактор. Я имею в виду не авторитаризм, волюнтаризм и прочие издержки командно-административной системы, степень которых особенно в период М. С. Горбачева, как мне кажется, наши теперешние историки и политологи сильно преувеличивают. Все-таки уровень коллегиальности при принятии решений был довольно высоким, а вопросы к заседаниям Политбюро ЦК КПСС готовились весьма тщательно.

Под личным фактором я имею в виду степень личного доверия того или иного члена руководства страной к мнению того или иного руководителя нижестоящего звена. Это доверие имело без преувеличения решающее значение для определения позиции руководства в вопросах выбора направления реформирования экономической системы.

Приведу один из наиболее ярких примеров, имеющих самое непосредственное отношение к процессу реформирования банковского сектора. Как известно, созданию у нас двухуровневой банковской системы с Центральным банком, стоящим над банками коммерческими и кооперативными, предшествовал двухлетний период существования системы Госбанка, стоящего над пятью специализированными банками, также государственными по форме собственности, но ориентированными на полный хозрасчет. Решение о подобном трансформировании прежней системы, по существу полной монополии Госбанка, при котором существовали на правах формально самостоятельных учреждений Стройбанк, Внешторгбанк и Государственные трудовые сберегательные кассы СССР, было принято на июньском (1987 года) Пленуме ЦК КПСС.

Нужно отметить, что решение это было крайне непопулярным среди профессиональных банковских работников, особенно тех, кто настаивал на скорейшем и решительном введении двухуровневой банковской системы. Впоследствии многие их доводы против такого рода половинчатой банковской реформы подтвердились на практике. Приводились, правда,

и до сих пор приводятся доводы в пользу необходимости и даже полезности подобного переходного этапа в реформе банков. Сейчас приходится констатировать, что созданная административным путем банковская система не могла соответствовать тем задачам, которые на нее возлагались, содействовать эффективному использованию кредита и активизи-

ровать товарно-денежные отношения, создать межбанковскую конкуренцию. Однако дело не в этом.

Гораздо интереснее, как мне представляется, вопрос, как получилось, что при весьма существенном противодействии большинства профессионалов банковского дела на всех уровнях его руководства в период подготовки материалов к Июньскому Пленуму ЦК возобладала точка зрения, по существу, одного человека, а именно председателя Стройбанка Михаила Семеновича Зотова.

В 1984–1987 годах я заведовал сектором финансов Экономического отдела ЦК КПСС. Летом 1985 года шла подготовка к совещанию по вопросам ускорения научно-технического прогресса, которое проводил М. С. Горбачев. Помню, позвонил мне Николай Иванович Рыжков. Он в качестве секретаря ЦК КПСС курировал эту подготовку. Срочно нужны материалы по состоянию банковского дела и перспективам его развития с целью обеспечить ускорение научно-технического прогресса. Где их взять?

Я отвечаю, что, скорее всего, такие материалы должны иметься в Стройбанке у М. С. Зотова. Срочно разыщите Зотова. Пусть он мне эти материалы представит. Я его разыскал. Где-то на юге он отдыхал в это время. Изложил ему просьбу Рыжкова. Зотов отпуск прервал, тут же дал указание своим специалистам готовить материалы, сам прилетел в Москву. Так что та часть совещания, которая касалась финансового и, конкретно, банковского обеспечения ускорения научно-технического прогресса, прошла практически на основании представленных М. С. Зотовым материалов.

После этого М. С. Зотов, как говорится, «вошел в доверие» к руководству, особенно к Николаю Ивановичу Рыжкову, а его мнение считалось весьма авторитетным. Понятно, что он оказывал существенное влияние на решение финансовых вопросов, прежде всего, конечно, банковских

дел. Поэтому, когда он предложил свою концепцию реформирования банковской системы, она фактически была взята за основу подготовки соответствующей части проектов решений Июньского Пленума.

Однако не следует представлять себе это так, что тем самым решение вопроса было заведомо предрешено. На самом деле шла весьма упорная борьба различных идей о путях перехода к рыночным формам хозяйст-



### **В. А. Хоркин**

#### **1984–1987**

Заведующий сектором финансов Экономического отдела ЦК КПСС

#### **1987–1990**

Помощник секретаря ЦК КПСС по экономике

#### **1990–1992**

Председатель Сбербанка СССР

#### **1992–1996**

Президент, член совета, вице-президент Межэкономсбербанка

#### **1996–2002**

Председатель совета КБ «Содбизнесбанк»

вования. На одном полюсе этой борьбы были сторонники постепенного планомерного перехода к рынку под жестким контролем государства. Со стороны науки был Л. И. Абалкин, а со стороны политического руководства — Н. И. Рыжков и Н. Н. Слюньков.

На другом полюсе находились так называемые «рыночники», то есть сторонники более радикальных мер по введению рыночных отношений. В целом, конечно, радикализм их носил в то время весьма умеренный характер, но все же представлял собой гораздо более решительный вариант реформы, чем предложения «полурыночников».

Тот факт, что после весьма ожесточенных споров между сторонниками обоих путей, имевших место до Пленума, в конечном итоге возобладала точка зрения «полурыночников», нельзя целиком отнести на счет «партийного давления». Полной уверенности в правоте одного или другого подхода, видимо, не было ни у одной из сторон. Ведь эти же споры не прекращались и после Пленума.

Тогда был направлен целый ряд делегаций на высоком уровне в разные страны для изучения зарубежного опыта приватизации, демонополизации и других проблем перехода к рынку. Помню, в 1990 году я, будучи председателем правления Сбербанка СССР, ездил в составе такой делегации в Японию. Мы собирались ознакомиться, как в послевоенной Японии проходил процесс по переходу к рыночной экономике, проводилась приватизация и создавалась рыночная банковская система.

Делегацию возглавлял А. И. Милуков — зам. зав. Социально-экономического отдела ЦК КПСС, в нее входили Б. Г. Федоров — консультант этого отдела, Е. Г. Ясин и Г. А. Явлинский — заведующие отделами Госкомреформы Совета министров СССР, В. К. Сенчагов — председатель Госкомцен СССР — они уже тогда были наиболее радикальными представителями «рыночников», ряд представителей Госплана и Минтруда. Эта делегация привезла очень солидный материал о переходном периоде к рыночной экономике. Он был рассмотрен, насколько мне известно, и Секретариатом, и Политбюро, и многое было взято на вооружение при разработке наших программ перехода к рынку.

Так вот, в то время японцы считали, что они еще не полностью перешли к рыночной экономике, поскольку держали целый ряд фиксированных государственных цен на продовольствие, в частности на рис, и сохраняли значительное количество элементов жесткого государственного регулирования экономических отношений, в том числе и в банковской сфере. Что касается сберегательного дела, делегацией, исходя из мирового опыта и опыта Японии, предлагалось улучшить существующую организационную структуру Сбербанка СССР. В конце концов организационно сберегательные банки должны стать самостоятельными финансовыми институтами, работающими на принципах хозяйственного расчета, иметь право использовать самостоятельно прибыль, устанавливать деловые отношения с местными властями. Помню, предлагалось также расширить права предприятий и различных банков по привлечению

средств населения. Мы считали, что в условиях хозрасчета приток бюджетных средств предприятиям будет ограничен, а инвестиционные программы потребуют долгосрочных средств. Поэтому важным источником должны были послужить деньги населения, что требовало, наряду с традиционными методами, расширения практики выпуска предприятиями акций и облигаций.

Значительным резервом улучшения аккумуляции сбережений, на наш взгляд, могло бы быть создание на предприятиях по аналогии с японским опытом пенсионных фондов. Трудящиеся получали бы возможность часть своего заработка перевести для улучшения своего будущего, а предприятия — долгосрочный источник финансирования.

Требовались также меры по стимулированию сбережений населения, совершенствованию процентной политики. Для масштабного привлечения личных сбережений было необходимо предоставлять зримые выгоды владельцам средств. В связи с этим возникла необходимость пересмотра существующей структуры процентных ставок в системе Сберегательного банка, дифференцируя их по срокам хранения, размерам, условиям привлечения и целевому назначению. При этом важнейшую роль при определении уровня процентной ставки должно сыграть стремление привлечь долгосрочные вклады. В условиях товарного голода наиболее популярными должны быть целевые сбережения долгосрочного характера с повышенными процентными ставками или обеспечением их владельцев дефицитными товарами.

Одно из предложений касалось расширения системы безналичных расчетов, внедрения новых форм таких расчетов населения за товары и услуги на базе разработки и применения в стране комплексной автоматизированной системы безналичных платежей. По мнению делегации, эта система должна была стать одним из основных элементов информатизации общества, обеспечения населения в будущем возможностью осуществления безналичных платежей во всех странах мира.

Я помню, что изучение японского опыта подняло очень большие вопросы, например, о последовательности реформы: ценообразования, приватизации и других мероприятий по переходу к рынку: что за чем должно следовать, какие шаги следует считать первоочередными, а какие второстепенными, и многое-многое другое.

В 1989 году на научно-практической конференции, а впоследствии в ряде постановлений правительства были определены основные принципы и собственно концепция перехода к рынку. Были отвергнуты предложения о введении в стране «шоковой терапии» и избран умеренно-радикальный вариант перехода к рынку. Правительством были приняты основные направления стабилизации народного хозяйства и перехода к рыночной экономике, в которых определялись суть, пути и методы обновления экономических структур.

Однако получилось, что мы в 1992 году многое из ценного мирового опыта, собственных наработок отрунули. Пошли, как говорится, «своим пу-

тем». Возможно, тут сыграла роль популярность, которой в то время за рубежом пользовался «план Бальцеровича». Сейчас, конечно, нет смысла гадать, а что было бы, если бы... Получилось так, как получилось. Но мне представляется, что предложенный постепенный, жестко направляемый государством путь реформирования экономики страны был все-таки более правильным.

Он позволял сосредоточить внимание на преобразованиях на микроэкономическом уровне, не теряя связи этих преобразований с макроэкономической политикой. У нас же получилось, если говорить о сфере финансов и банковского дела, сначала «забегание вперед» на микроэкономическом уровне, выразившееся в чуть ли не тотальной либерализации банков и денежного обращения, а потом переход к попыткам жестко регулировать обращение на макро- и микроуровне различного рода регламентациями.

Вместе с тем, если вдуматься, существовавшая до либерализации банковская система обладала значительным потенциалом для реформирования на рыночной основе. Приведу весьма характерный пример из собственной практики, когда я уже работал в Сбербанке СССР.

Дело в том, что Сбербанк, так же как, собственно, и существовавшие до него трудовые сберегательные кассы, достаточно широко кредитовал население в основном на приобретение и строительство жилья, дач, коттеджей и т. п.

Помню, мы долго вынашивали и наконец утвердили программу, которая хоть и не получила в свое время в силу мало зависящих от нас обстоятельств большого развития, но могла, как представляется, сыграть если не решающую, то во всяком случае очень большую роль в развитии кооперативов, малого бизнеса и, соответственно, кредитующих их кооперативных и коммерческих банков.

Речь шла о том, что мы должны кредитовать те малые и средние предприятия, которые обеспечивают наших заемщиков стройматериалами. Допустим, вы берете кредит на жилье. Мы начинаем кредитовать не только вас, но и предприятие, которое вам дает стройматериалы и все прочее, потребное для строительства.

Мы вообще считали своего рода специализацией Сбербанка в области кредитования выдачу займов предприятиям и кооперативам, обслуживающим дачное, коттеджное строительство, строительство жилых домов, ремонт квартир и прочее.

В середине 1990 года на заседании правления Сбербанка СССР с участием председателей республиканских банков отмечалось, в частности, что сберегательные банки, осуществляя кредитование населения на индивидуальное жилищное строительство, заинтересованы в быстром создании и развитии малых предприятий, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей индивидуальных застройщиков в строительных материалах.

При этом предложенная нами программа опиралась на богатейший опыт сберегательных банков, существующих за рубежом. Ведь всем изве-

стно, что привлечение средств населения — это самый мощный источник инвестиций в реальную экономику. Мы этот опыт в свое время внимательно изучали.

В 1990 году, например, Международный институт сберегательных касс (МИСК) предложил нам провести в Москве международный форум сберегательных банков. Мы испросили разрешение у Совета министров, и в сентябре 1990 года такой форум состоялся. В нем приняли участие 120 делегатов из 30 стран на весьма представительном уровне, включая президента Международного института сберегательных касс А. Ле Рея. Проанализировав хотя бы только выступления зарубежных участников форума, можно было получить немало полезных и весьма практических рекомендаций по использованию привлекаемых сбербанками средств как для непосредственных инвестиций в жилищно-коммунальное строительство на уровне регионов и муниципальных хозяйств, так и для рефинансирования коммерческого и кооперативного кредита.

К величайшему сожалению, начатая нами программа кредитования через сбербанки малого бизнеса оказалась в значительной степени невостребованной. Последовавшие политические процессы вновь задействовали «личные факторы» на этот раз не столько даже радикальной, сколько экстремистски рыночной направленности.

Вообще должен отметить, что на конец 80-х годов и на период 1990–1992 годов, именно в это время я возглавил Сбербанк СССР, выпало немало крупных событий политического, социально-экономического характера. Одно только перечисление происходящего впечатляет: это выбор пути и подготовка условий для перехода к рынку, обновление экономических структур, дальнейшее реформирование банковской системы и т. д. Дело обострялось тем, что в этот период сложилось серьезное несоответствие между денежной и товарной массами. Часть сбережений во вкладах стала приобретать вынужденный характер. Размер неудовлетворенного платежеспособного спроса населения оценивался десятками миллиардов рублей. Часть «горячих» денег при этом находилась на руках у населения, другая часть — во вкладах. Эти деньги давили на потребительский рынок. В целях «связывания» доходов стали внедряться вклады долгосрочного характера (на 5–10 лет), выпускаться ценные бумаги — сертификаты Сберегательного банка, государственные казначейские обязательства.

Повышаются проценты по ценным бумагам и вкладам. Процентные ставки были подняты с 2–3% до 5–9% (в зависимости от сроков). Не очень впечатляющие цифры по сравнению с нынешними, но и ситуация была другой. В то время повышение процентных ставок было прорывом. Ведь проценты по вкладам не изменялись несколько десятков лет. В этом же ряду находилась и такая мера, как «запродажа» некоторых дефицитных товаров длительного пользования путем выпуска беспроцентных целевых займов под эти товары. Всеми указанными операциями занимался Сберегательный банк.



Происходящие в стране политические события указывали на то, что впереди нас ждут еще более серьезные перемены, не обойдут они стороной и систему Сберегательного банка. Уже с середины 1990 года мы начали работу по реформированию системы. Признание суверенитета союзных республик, подготовка нового союзного договора, наметившееся противостояние российского и союзного правительств, акционирование Сбербанка России и другие процессы породили громадное количество проблем — нужно было делить полномочия, обязательства, имущество, деньги наконец. Помню, при взаимоотношениях с россиянами уже тогда чувствовалось, что перед ними поставлена более общая задача — создание собственной самостоятельной кредитно-финансовой системы. Начали создаваться российские расчетно-кассовые центры, через них были в определенной мере перекрыты поступления средств союзному правительству. Единый союзный бюджет был нарушен. Все это еще более обострило социально-экономическую обстановку. Естественно, что эти процессы отражались и на системе Сбербанка. Суверенизация России началась задолго до Беловежского соглашения.

8 августа 1990 года на заседании правления банка рассматривается вопрос «Об актуальных вопросах деятельности системы Сберегательного банка СССР в условиях рыночной экономики». На нем признается необходимость «внесения кардинальных изменений в экономические и правовые основы деятельности системы», в частности, «разграничить функции и определить права и ответственность союзного и республиканских банковских органов».

Принимается решение о создании Совета. Со сбербанками суверенных государств стали заключаться договоры. Руководствуясь интересами вкладчиков, переписку между банками, заполнение платежных документов договорились производить на русском языке.

В начале 1991 года Совет Сбербанка СССР был создан. В него вошли 21 человек — председатели правлений всех республиканских (союзных республик) банков, председатель Сбербанка СССР и его заместители: В. И. Соловов, В. Н. Колбаев, М. Ю. Нахманович, С. С. Штарев, А. В. Никонов. Уже было очевидно, что вскоре появятся самостоятельные сберегательные банки, в связи с этим мы приняли решение, что первые руководители этих банков будут входить в Совет лишь при условии, что предусмотрят в своих уставах статус ассоциированного члена Сбербанка СССР.

И без выяснения политических отношений время оказалось очень напряженным. Безусловно, запомнился обмен денег в начале 1991 года. Период обмена был сжатым — 3 дня, но по насыщенности его трудно с чем сравнить. Население валом шло в Сберегательный банк. Нагрузка легла на всю систему, а это 4 тыс. отделений, 70 тыс. филиалов, в которых работало более 200 тыс. человек.

О сути указа президента СССР о прекращении приема к платежу денежных знаков достоинством 50 и 100 рублей мы узнали, как и все наши гражд-

дане, 22 января 1991 года из программы «Время». Соответствующие указания учреждениям банка были даны уже ночью. Естественно, было необходимо соответствующим образом подготовить кассы, денежные средства и так далее. К тому же необходимо учитывать, что сберегательные банки ежедневно обслуживали более 10 млн человек. Появились трудности. В ряде мест не хватало «физических» денег в нужных купюрах. Надо прямо сказать, что процесс обмена тормозился московскими властями. Подкрепление деньгами сбербанков Москвы проходило хуже, чем в других городах. Обмен, который хотели использовать как эффективный элемент денежной реформы с целью борьбы с теневыми накоплениями и подготовки экономических условий для повышения цен, оказался несколько смазанным. В непосредственной связи с денежной реформой была кампания компенсации вкладов в связи с разовым повышением цен. Решение о ней было принято Указом Президента СССР от 23 марта 1991 года «О компенсации населению потерь от обесценения сбережений в связи с единовременным повышением розничных цен».

Изменение розничных цен и тарифов было прямо увязано с проведением компенсационных мероприятий по социальной защите населения. Были повышены зарплаты, стипендии, пенсии, пособия и суммы других социальных выплат. Компенсация населению потерь от обесценения сбережений имела особо важное значение в системе мер по осуществлению правительством согласованной политики в области цен и доходов. Остатки средств на счетах граждан в Сбербанке на 1 марта были увеличены на 40%. По нашим подсчетам это составляло более 160 млрд рублей и по ценным бумагам — 11 млрд рублей. Конечно, сразу выплатить такие суммы при тогдашнем состоянии денежного обращения не представлялось возможным. А если учесть уровень сбалансированности спроса и предложения товаров и услуг, то для нашего зарождающегося рынка это была бы катастрофа. Поэтому было принято решение, что суммы компенсации могут быть использованы по истечении трех лет.

При этом учитывалась специфика образования накоплений. Средний срок хранения вкладов, предназначенных для удовлетворения потребительских нужд, составлял не менее двух лет. Кроме этого были вклады, сроки хранения которых превышали восемь-десять лет. Это срочные, молодежные, на детей, накопительные и другие вклады. Все они характеризовались различными мотивами и целями, отличались уровнем получаемых доходов и условиями использования накапливаемых средств.

При разработке порядка осуществления компенсационных выплат было принято во внимание, что на 40% счетов остаток вкладов составлял не более 500 рублей. Поэтому было признано целесообразным выделить сумму компенсационной выплаты в размере до 200 рублей и предоставить большинству вкладчиков право использования этой компенсации. По крупным вкладам суммы переоценки зачислялись на спецсчета с начислением дохода из расчета 7% годовых. Но и тут делались исключения: свадьбы, похороны, отъезд за границу и так далее. Было также раз-

решено использовать суммы переоценки для оплаты в безналичном порядке дорогостоящих товаров и приобретения жилья.

В ходе выполнения данного указа возникла масса вопросов: что делать с сертификатами, казначейскими билетами, что делать с целевыми займами? Сберегательному банку приходилось работать в непосредственном контакте с правительством, Госбанком, Минфином, Госкомцен. Следует отметить оперативную работу правительства, которое возглавлял В. С. Павлов. Оно очень быстро откликалось на наши обращения, и мы решили практически все возникшие вопросы.

Но сколько это потребовало терпения, оперативности, сколько проведено совещаний, согласований... И заметьте, что все делалось с максимальным учетом интересов населения. Разве это можно сравнить с процессами, которые происходили в 1992 году?

Так, мы подошли к разломному периоду истории — августу 1991 года. Перед банком встал вопрос реорганизации. В первое время были надежды, что возобновившиеся переговоры о заключении Союзного экономического договора оставляют шансы на существование общесоюзной структуры — Сбербанка СССР. Прорабатывались механизмы его функционирования в новых условиях. Однако Беловежское соглашение эти надежды разрушило.

24 декабря 1991 года Совет Сберегательного банка СССР принимает решение о самороспуске. По-моему, единственный банк, принявший такое решение сам. По остальным союзным банкам было принято постановление Верховного Совета РСФСР об их ликвидации. На прощальном заседании Совета присутствовали представители сбербанков республик. Ликвидационную комиссию возглавил В. И. Соловов. О нашем решении было доложено Р. И. Хасбулатову и Г. Г. Матюхину.

В преддверии этого (в ноябре–декабре) была создана Ассоциация сберегательных банков, возглавил ее А. В. Никонов.

Павел Иванович  
**Жихарев**

## Создание Сберегательного банка России

Трудиться я начал с 13 лет, в 1943 году, в качестве слесаря в ремесленном училище. От рабочей карьеры отказываться не собирался. Однако в силу некоторых причин сферу деятельности пришлось сменить. В 1948 году меня принимают на должность контролера Центральной сберегательной кассы (ЦСК) Свердловского района г. Москвы. Окончил вечернее отделение ВЗУКТа, затем — вечернее отделение ВЗФИ по специальности «Финансы и кредиты». Моя курсовая работа «О новых подходах к развитию сети сберегательных касс» по решению ректората была оставлена в качестве учебного пособия, а мне рекомендовали защищать диссертацию по данной теме.

В 1954 году, в 24 года, мне доверяют возглавить Центральную сберегательную кассу Сокольнического района Москвы. Затем два года (1959–1961) был начальником ревизионного отдела Управления сберкасс Москвы, а в 31 год был назначен заместителем начальника Госгрудсберкасс России (1961–1963).

К концу Великой Отечественной войны сберегательное дело в своем развитии практически приближалось к нулю. Денежная реформа 1947 года воскресила сберегательное дело. Однако до 1962 года сберкасс совершали крайне ограниченный круг операций. Это прием и выдача вкладов, продажа облигаций внутреннего займа и — главное — техническое обеспечение проведения, а затем и учета кампаний по подписке на государственные займы. Когда же обязательные подписки на госзаймы были отменены (1957), роль сберкасс резко снизилась. Все острее вставал вопрос, как и по какому пути развиваться сберегательному делу.

В это время (по 1962) по инициативе начальника Ленинградского городского управления Госгрудсберкасс (Бизюков) Ленинградский обком КПСС направил в ЦК КПСС предложение о ликвидации коммунального банка, обслуживающего районные жилищные и бытовые организации, и о передаче его функций отделениям Госбанка, а прием коммунальных платежей возложить на систему сберкасс. Приемных пунктов коммунальных банков не хватало, в них были очереди, а сберкасс было больше и они не были сильно загружены.

Российское руководство (его возглавлял тогда Лыскович Андрей Андреевич) было против. Против было и союзное руководство Гострудсберкасс. Считалось, что потоки плательщиков за коммунальные услуги создадут очереди и помешают обслуживанию вкладчиков.

Меня, заместителя Лысковича, послали в Ленинград разбираться, а вернее отбиваться. Бизюков был человеком опытным (ему было за 60), видя мою молодую решительность, он дипломатично предложил мне в первый день съездить в Пенаты, в музей Репина. По дороге он мой настрой агрессивности снял. И внушил мне: для того чтобы с нами считались, необходимо увеличивать набор функций, выполняемых сберкассами. Это отвечало и моим воззрениям. В результате в Москву я привез заключение с точностью до наоборот от того, что от меня хотели.

В своей докладной записке (копию я оставил в обкоме КПСС) я поддержал предложение обкома о расширении функций Гострудсберкасс. Предложение обкома было принято. Конечно, приписывать себе решающую роль в этом было бы неправильно, но определенная моя доля в этом решении была. На меня ополчились, через полгода (в 1963-м) сняли с должности и послали замом начальника Управления Гострудсберкасс Москвы.

Решение о расширении функций сберкасс сыграло большую положительную роль в развитии сберегательного дела в стране. Нашими клиентами стало практически все население страны. Нам были переданы все помещения приходных касс комбанка. Однако материально-техническая база была в чрезвычайно неудовлетворительном состоянии. Занимаемые помещения сберкасс были рассчитаны на одного-двух работников,

такими же крайне тесными они были и в перешедших к нам приходных кассах комбанка.

В октябре 1964 года под давлением городских властей я стал начальником Управления Гострудсберкасс и госкредита г. Москвы. И буквально с первого шага своей работы в новом качестве предпринял необходимые меры по ликвидации агентств сберкасс, где работу по совместительству исполнял либо почтовый работник, либо бухгалтер учреждения, при котором было организовано агентство сберкасс.

До этого я провел длительное изучение организационного состояния сети сберкасс и по его итогам подготовил статью в журнал «Деньги и кредит», главным выводом которой был тезис о необходимости ликвидации десятков тысяч агентств и касс второго разряда с одним работником, а также об укрупнении мелких касс первого разряда с двумя работниками в крупные кассы с 10- или 12-часовым рабочим днем и с обязательной работой в один из выходных дней.



### **П. И. Жихарев**

**1988–1991**

Председатель Российского  
банка Сбербанка СССР

**1991–1993**

Президент  
Сберегательного банка  
Российской Федерации

Иначе ни о каких прогрессивных изменениях в повышении уровня услуг для населения говорить нечего. Произведенные расчеты показали: если взять условно одну крупную сберкасса, то по объему выполняемых операций и остатку вкладов она сопоставима с 20 мелкими. Но если в крупной сберкассе 16 работников, то в мелких — 40, причем 20 из них — заведующие, имеющие ту же зарплату, что и в большой кассе. При этом расходы в 20 мелких сберкассах на уборку помещений в 10 раз, на установку и обслуживание спецсвязи — в 20, на телефон — в 20, освещение, отопление, арендную плату за помещение — в 5–6 раз превосходят затраты большой кассы. В 20 раз дороже обходится инкассация денег и ценностей. Во много раз больше времени затрачивается на ревизии, документальные и тематические проверки, в 3–4 раза дороже обходится ремонт помещений. Вывод напрашивался один: крупная сберегательная касса требует меньше затрат на привлеченный рубль и совершенную операцию.

Следует отметить, что просто объединить 2 или 3 кассы в одну мало. Главное в том, чтобы объединение способствовало улучшению обслуживания населения, выполнению планов привлечения денежных средств. Поэтому при объединении, как правило, решались главные вопросы: получение нового либо коренная реконструкция старого помещения, увеличение времени работы сберкассы, увеличение при необходимости количества операционных окон и т. п.

Всего за 1964–1966 годы было закрыто 228 сберкасс, или более 40% действующей сети. В числе закрытых — 107 агентств, 52 сберкассы 2-го разряда и 69 сберкасс 1-го разряда. Совокупный остаток вкладов по всем 228 сберкассам составлял около 3,7% от общего остатка вкладов по городу. О том, что это не ухудшило обслуживания населения, свидетельствуют следующие данные. В 1963 году при объеме работ в 36,5 млн операций в сберегательных кассах была записана 441 жалоба, в том числе на очереди и неудобные часы работы 348 жалоб. Одна жалоба приходилась в среднем на 82,7 тыс. операций. Жалобы на очереди и неудобные часы работы сберегательных касс составляли 79% всех жалоб. В 1966 по сравнению с 1963 годом резко возросли объем работы и средняя нагрузка на одного работника. За год было совершено более 78 млн операций, а количество жалоб составило 163, в том числе на очереди и неудобные часы работы сберкасс — 64 жалобы, или 39% от общего числа жалоб. Таким образом, одна жалоба приходилась на 478 тыс. операций<sup>1</sup>.

Однако осуществить задуманное было непросто. В вышестоящих инстанциях на этот счет «имелось мнение». Суть его: упразднить мелкие структуры нельзя, это снизит эффективность пропаганды сбережений среди населения. «Группа товарищей» составила письмо в ЦК КПСС на имя Н. С. Хрущева, в котором мое предложение по упразднению агентств и мелких сберкасс называлось «антинародным, ведущим к подрыву со-

<sup>1</sup> Цифровые данные взяты из статьи П. И. Жихарева «Развитие сберегательных касс в крупных городах», опубликованной в журнале «Деньги и кредит», № 8, 1967, с. 26–32 — *Прим. авт.-сост.*

ветского сберегательного дела». Но... случилось так, что как раз в октябре 1964 года Хрущев был смещен с руководящих постов. Про письмо «забыли». Курс на укрупнение сберегательных касс в г. Москве получил поддержку и одобрение (после опубликования моей статьи в журнале). Статья была поставлена на обсуждение правления Госбанка СССР, в систему которого мы входили, где я получил полную поддержку. Мои начинания поддержал возглавлявший тогда Российский банк М. С. Зотов. Недовольный дрызгами в руководстве Российского управления Гострудсберкасс, вскоре он предложил мне его возглавить. Так в мае 1968 года я стал руководителем республиканского масштаба. Менялись названия должности руководителя сберкасс России (начальник, начальник Главка, председатель правления, президент), но проработал я первым руководителем 25 лет.

Всегда своей главной задачей я видел улучшение условий работы отделений. Я даже ввел дополнительный критерий оценки работы руководителей — удельный вес населения к удельному весу вкладов, сколько квадратных метров площадей сберкасс в районе на 1000 жителей. Ежеквартально я рассылал такую таблицу. Ставил места и устанавливал премии руководителям. Поэтому на должности руководителей региональных управлений сберкасс подбирались такие кадры, которые были бы вхожи к руководству соответствующих регионов, были бы в состоянии решать вопросы укрепления материально-технической базы. Обладали ли подбираемые новые руководители знаниями и опытом финансово-банковской работы — было вопросом второстепенным. Эти знания они приобретали впоследствии, опираясь на квалифицированных специалистов — своих заместителей, экономистов, бухгалтеров, для которых соответствующее высшее образование и опыт работы в системе сберкасс были обязательными.

В середине 80-х годов ЦК КПСС и руководство Госбанка и Сбербанка СССР поставили задачу — производить выдачу зарплаты рабочим, служащим и колхозникам через сберкассы. Таким образом, по замыслу идеологов этой задачи решались бы проблемы денежного обращения, а все временно свободные денежные средства оставались в руках государства. При этом они исходили из того, что работник не будет тратить всю зарплату сразу, а лишь ту ее часть, что нужна ему в данный момент. На практике этого не получилось. Деньги выбирались практически сразу. А вот обслуживание вкладчиков ухудшилось. Да и предприятия шли на этот эксперимент с нежеланием. Несмотря на усилия партийных, советских органов, руководителей Госбанка и Гострудсберкасс СССР, широкого распространения этот эксперимент не получил. Причина была в первую очередь в том, что все делалось почти вручную. Не хватало производственных площадей в сберкассах, счетно-вычислительной техники...

Работа в сберкассах стала непрестижной, зарплаты были мизерные. Неукомплектованность операционно-кассовыми работниками достигала 30–40%. В городах из-за неукомплектованности кадров отдельные сберкассы закрывались, вывесив объявления типа «ремонт» и т. п.

В Москве, Ленинграде и некоторых других крупных городах граждане с трудом находили сберкассу, принимавшую платежи за квартиру, свет, газ и др. Моссовет и Ленгорсовет принимали специальные решения о направлении на работу в сберкассы привлеченных из других мест проживания, так называемых «лимитчиков».

Все наши предложения о введении каких-то новых форм оплаты труда парализовывались правлением Гострудсберкасс СССР и Министерством финансов. Наконец, на замену инертному и никчемному П. В. Рындицу во второй половине 80-х годов к руководству Гострудсберкассами СССР пришел Александр Степанович Бурков. Это был смелый и энергичный руководитель, который начал вводить элементы хозрасчета, зачастую еще не получив согласия на это в соответствующих вышестоящих организациях.

Трудно было что-либо придумать по новой организации и оплате труда в учреждении. На заводе, фабрике, в колхозе — да! Но в сберкассе? Но все же элементы хозрасчета, сдельной оплаты труда мы упорно вводили. Система сберегательных касс начала оживать.

Когда в 1988 году были созданы спецбанки, я стал председателем Российского банка Сбербанк СССР. Мы, борясь за самостоятельное существование, стали неуклонно расширять сферу своей деятельности, осуществляя и внедряя все новые и новые банковские услуги. И здесь сказались мои труды и труды моих помощников-заместителей — энергичной И. В. Цветковой, ответственного и знающего специалиста А. В. Канаева, начальника планово-экономического отдела А. К. Абрамовой, да и всего коллектива — по созданию крупных сберегательных касс, способных взять на себя новые, чисто банковские виды деятельности. За 25 лет руководства Гострудсберкассами России мне удалось прочно внедрить в сознание, что первостепенной задачей должно стать укрепление материально-технической базы, механизация и автоматизация операционных и учетных работ, создание сети крупных сберкасс. В результате была создана база, опираясь на которую, мы смогли преобразовать Гострудсберкассы в Акционерный коммерческий банк Российской Федерации.

Большая работа по превращению сберкасс в банк проводилась и в регионах. Здесь особо хотелось бы выделить председателя Московского банка Сбербанк России Г. В. Солдатенкова. Московский банк под его руководством стал настоящим первопроходцем в освоении новых банковских продуктов, в подготовке кадров для банковской работы.

На всем постсоветском пространстве только Сбербанк России выстоял в конкурентной борьбе, окреп и получил мощное развитие. Все другие сбербанки в 14 образовавшихся независимых государствах либо полностью развалились и исчезли, либо играют незаметную роль в жизни общества. Да и в России созданные системы спецбанков — Агропромбанк, Промстройбанк, Жилсоцбанк — рассыпались на мелкие и средние региональные банки.



Сложности создал в начале 90-х годов «парад суверенитетов» республик России. Объявили о желании создать свои самостоятельные банки Якутия, Татария, Чечня, Калмыкия и Москва. Я даже разговаривал с Дудаевым. Он заявил, что дал поручение оформить документы о создании самостоятельного сбербанка Чечни. Неожиданным для него стало мое быстрое согласие. «С радостью и удовольствием, — сказал я ему, — подпишу любые бумаги. Денег у вас в банке нет, как вы своим людям будете возвращать вклады?» Больше Дудаев не звонил. Перед первой чеченской войной мы оставались последней российской организацией на территории республики. Похожий разговор был с руководителями ряда других регионов. Приходилось находить иногда компромиссное решение. Так, например, появилось название «Банк Татарстан» Сбербанка России. При этом нам удалось сохранить полную централизацию, не сделав ни одной юридической и практической уступки как своему филиалу.

Напомню, постановлением Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года бывший Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью Российской Федерации. После выхода в свет закона РСФСР «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 года время для правления Сбербанка России спрессовывается словно гигантскими тисками. На 22 марта 1991 года назначается первое в истории собрание акционеров Сбербанка Российской Федерации. Сколько дней и бессонных ночей потрачено на решение проблем, с которыми сберегательное дело в России сталкивалось впервые! Даже сегодня, спустя 10 лет, проведение такого масштабного мероприятия — дело очень хлопотное и волнительное. А в те 3,5 месяца, что были отпущены для подготовки, на руководителей Сбербанка обрушилась лавина забот, всевозможные срочные и неотложные мероприятия.

Помню, как мы с моими замами — Яшиным, Барабашем и Митичкиным — писали Устав банка. Сдали его Георгию Матюхину, председателю правления Центрального банка России, и на свои 24 страницы получили 30 страниц замечаний. Аппарат ЦБ России был категорически против самостоятельности Сбербанка. Почти все замечания касались проблемы самостоятельности. На небольшие, в основном редакционные уступки мы пошли.

Мне удалось убедить Матюхина подписать устав — в последующем, мол, мы внесем изменения, а пока нам надо работать и регистрироваться. Неслучайно наш регистрационный номер не первый, не второй и даже не десятый, а 1421. Так долго длилось противостояние, шла борьба аппарата ЦБ и правления Сбербанка — и все вокруг вопроса независимости. Все завоевания добивались мелкими движениями.

В назначенный день и час в конференц-зале гостиницы «Орленок» собрались учредители и акционеры. Конечно, волнение было большое. Но благодаря тщательной подготовке учредительных документов и заблаговременному их обсуждению с заинтересованными структурами и лицами,

обстоятельному докладу, исключительно слаженной и оперативной работе секретариата собрания каких-то накладок или сбоев не случилось.

Аппарат ЦБ России, и особенно региональных контор ЦБ, повторяю, был настроен против нашей самостоятельности. Летом 1992 года на совещании руководителей региональных контор ЦБ в Твери мое выступление, где я осторожно, чтобы не дразнить гусей, высказывался за независимость Сбербанка, вызвало бурю негодования. Позволить Сбербанку стать самостоятельным не хотели категорически. Помощников в деле организации Сбербанка России не было вообще. Но мы выстояли.

Я никогда не говорил категорическое «нет». Но при мне доля ЦБ России в акциях банка была не более 20% (сейчас 60%). И Матюхин, и Геращенко пытались неоднократно увеличить эту долю, я уходил от решения вопроса. Объяснял им, что никто из моих мелких вкладчиков не будет выступать против ЦБ, что в мировой практике (а Геращенко и Матюхин хорошо знали мировую практику) акционер с 20% при всех прочих акционерах, не имеющих и 1 или 2%, практически обладает контрольным пакетом акций. Зачем же деньги тратить?

Это дало результат. Неожиданно мое мнение о том, кто должен возглавлять Сбербанк после моей отставки (в мае 1993 года) не совпало с мнением Геращенко. Я выдвинул кандидатуру своего зама Яшина, а Виктор Владимирович — свою кандидатуру. Пришлось применить решительность — объяснил председателю ЦБ, что будет, если на собрании не пройдет его кандидатура при наплыве телевидения, прессы.

Дело в том, что основными акционерами были мелкие вкладчики, доверенности от них руководители региональных отделений привозили на собрание пачками — для того чтобы собрать всех вкладчиков, не хватило бы и стадиона «Динамо».

После моего ухода на пенсию Геращенко резко увеличил присутствие ЦБ в акционерном капитале Сбербанка.

Со Сбербанком СССР серьезных столкновений после лета 1990 года уже не было. С Хоркиным мы не ругались, но и серьезно я их не воспринимал, даже на заседание правления Сбербанка СССР посылал своего зама Яшина. В принципе достаточно самостоятельно на заседаниях правления банка я держался и до этого, пользуясь поддержкой М. С. Зотова и сменившего его С. Е. Егорова.

20 мая 1992 года на очередном общем годовом собрании акционеров Сбербанка России было отмечено: банк активно инвестирует свои средства в развитие рыночного сектора экономики. Своим капиталом он участвует в деятельности почти 400 коммерческих банков, страховых и финансовых компаний, торговых домов, инвестиционных фондов, брокерских фирм, совместных предприятий и акционерных обществ промышленности и жилищного строительства.

Показатели, которых достиг Сбербанк России на путях коммерциализации своей деятельности (надо сказать, конкуренция в банковской сфере в первые годы была неистовой), позволили мне заключить свой доклад

словами: «Сберегательный банк — крупнейший в банковской системе Российской Федерации. Это — банк, который может все!»

Аналогичных сберегательных банков в мире нет. В Германии сберкассы — очень мощные, очень богатые. Но действуют они в рамках своего района, округа. В США тоже сбербанки территориальные. Во всех странах также ограничены и выполняемые ими функции. Изучая опыт других банков, я побывал во многих странах. Меня избрали членом исполкома Всемирного объединения сберегательных касс.

Когда в 1993 году Сбербанк России вступил в Ассоциацию Сбербанков СНГ, я стал ее председателем и был им до 1999 года.

23 декабря 1992 года в киноконцертном зале «Россия» на праздновании 150-летия сберегательного дела в России мне Указом Президента России вручили орден Дружбы Народов — по-моему, в то время других уже не существовало. Горжусь я и полученными до этой даты орденами Трудового Красного Знамени и Знак Почета, медалью «Ветеран труда» и званием «Заслуженный экономист РСФСР», Почетной грамотой Президиума Верховного Совета РСФСР.

Оглядываясь назад и видя, каким сегодня стал Сбербанк РФ, я испытываю чувство гордости и благодарности к людям, работавшим вместе со мной. После моего ухода на пенсию банк возглавил Олег Владимирович Яшин, и вся та команда, с которой работал я, осталась. Сохранился и курс на развитие Сбербанка России. О. В. Яшин, А. В. Барабаш, В. А. Митичкин, перешедший из Московского банка В. И. Муравлев — все они не поддались соблазну «проедать» зарабатываемую прибыль, а направляли ее на развитие банка.



**Протокол  
совещания руководителей сберегательных банков  
суверенных государств и суверенных республик  
от 29 августа 1991 г.**

Присутствовали тт.:

Хоркин В. А. — председатель Сбербанка СССР;

Яшин О. В. — 1-ый вице-президент Сберегательного банка РСФСР;

Лузгин В. Ф. — председатель Сбербанка БССР;

Рахматуллаев У. К. — председатель Узбекского сберегательного банка;

Вахтангишвили Н. У. — председатель Грузинского республиканского Сбербанка СССР;

Булгак К. А. — председатель республиканского банка Молдовы Сбербанка СССР;

Кондра Я. Я. — заместитель председателя Латвийского республиканского банка Сбербанка СССР;

Мазуренко А. В. — председатель Таджикского республиканского банка Сбербанка СССР;

Сухудян Л. А. — председатель Армянского республиканского банка Сбербанка СССР;

Довлетов Д. — 1-ый заместитель председателя Туркменского республиканского банка Сбербанка СССР;

Донцов Р. В. — председатель Эстонского республиканского банка Сбербанка СССР.

От Государственного Сберегательного Банка Литвы присутствовал в качестве наблюдателя с правом совещательного голоса помощник председателя указанного банка т. Урбайтис К. П.

С правом совещательного голоса на совещании присутствовал т. Соловов В. И. — первый заместитель председателя Сбербанка СССР.

Председателем совещания избран т. Яшин — 1-ый вице-президент Сберегательного банка РСФСР.

После тщательного обсуждения была утверждена повестка дня.

**Повестка дня:**

О создании Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.

О принципах деятельности и задачах ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.

1. О создании Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик

тт. Яшин, Хоркин, Лузгин, Булгак, Мазуренко, Сухудян, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Довлетов, Донцов, Кондра, Соловов, Урбайтис.

Обсудив несколько вариантов формулировок, совещание большинством голосов решило:

1. Признать целесообразным создание Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.
2. Сбербанку СССР и Сберегательному банку РСФСР в недельный срок выработать проект устава Ассоциации и направить его всем сберегательным банкам суверенных государств и суверенных республик по факсимильной связи.
3. Признать необходимым проведение организационного собрания в период с 17 по 20 сентября текущего года по вопросам создания Ассоциации и принятия Устава Ассоциации.
4. Тов. Хоркину В. А. (Сбербанк СССР) предложить организационному собранию (17–20 сентября) варианты решения накопившихся проблем в работе сберегательных банков, в том числе в связи с образованием независимых сберегательных банков.
5. Согласиться с предложением председателя Грузинского республиканского банка Сбербанка СССР т. Вахтангишвили И.У. о проведении организационного собрания в г. Тбилиси.
6. Сохранить сложившуюся систему банковского обслуживания населения и юридических лиц и межбанковских расчетов.
7. Руководствуясь интересами вкладчиков, переписку между учреждениями сберегательных банков, расположенными в разных республиках, а также заполнение расчетных и платежных документов, предназначенных для функционирования за пределами суверенных республик, банки производят на русском языке.

2. Об экономическом соглашении об общих основах взаимоотношений между Сбербанком СССР, республиканскими банками Сбербанка СССР и сберегательными банками суверенных государств и суверенных республик

т.т. Хоркин, Яшин, Лузгин, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Булгак, Кондра, Мазуренко, Сухудян, Довлетов, Донцов, Соловов, Урбайтис.

Снять II-й вопрос повестки дня с обсуждения, т.к. его содержание учтено в п. 6 данного протокола.

3. О принципах деятельности и задачах Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик

т.т. Хоркин, Яшин, Лузгин, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Булгак, Кондра, Мазуренко, Сухудян, Довлетов, Донцов, Соловов

Детально не обсуждая принципы деятельности и задачи создаваемой ассоциации, совещание считает необходимым учесть при разработке Устава, чтобы Ассоциация была организацией:

— некоммерческой, негосударственной, открытой для добровольного вступления в ее члены, существующей за счет членских взносов входящих в нее банков, принимающей решения рекомендательного характера.

Председатель совещания  
О. В. Яшин



## Расшифровка стенограммы совещания от 11 сентября 1991 г.

т. Хоркин В. А.:

Товарищи! На повестку дня заседания Правления Сбербанка СССР выносится вопрос: «О задачах Сбербанка СССР, вытекающих из решений 5 Внеочередного съезда народных депутатов СССР и совещания руководителей Сберегательных банков республик». Нет возражений? Нет. Принимается.

Позвольте мне проинформировать Вас о сегодняшнем состоянии системы Сбербанка СССР, с учетом сложившейся обстановки в стране и предложений по структурным изменениям в банке.

Сбербанк СССР есть, он существует, и его могут преобразовать только органы государственной власти. Но реалии сегодняшнего дня, образование суверенных государств и республик, создание в них самостоятельных банков поставили нас перед необходимостью радикальных структурных изменений в системе Сбербанка СССР.

Сейчас в стране возобновилась работа по совершенствованию Союзного экономического договора. Но это долговременные мероприятия. Наряду с ними разрабатываются программы на переходный период. Проводится активная работа по выработке межреспубликанских экономических соглашений. В Комитете оперативного управления народным хозяйством СССР, в комиссиях Верховного Совета, в отраслях народного хозяйства проходят крупные совещания с целью создания межреспубликанских экономических органов управления. Эти процессы затрагивают и нас.

По инициативе сберегательных банков республик мы провели совещание с участием их руководителей, с целью сохранения экономических связей между банками. Это необходимо, так как идет развал денежного обращения. Мы в этой ситуации должны сохранить экономические связи между республиканскими банками и Сбербанком СССР. И задача Правления в этой обстановке — найти варианты решения изменений структуры, чтобы сохранить интересы наших вкладчиков. Это должно стать основой всех наших разработок по совершенствованию структуры системы Сбербанка СССР. Мы все ответственны за результаты реорганизации, которую намечаем провести с учетом обязательств перед людьми, вкладчиками нашего банка.

Вы знаете, в постановлении 5 съезда народных депутатов СССР есть поручения, которые адресованы нам — Сбербанку СССР. Исходя из них и выработаны предложения по структурным изменениям системы. Прежде всего, я бы хотел бы перечислить три основных направления реализации и совершенствования управления нашей системой.

1. Создание Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик. Название это предварительное. Смысл в том, что эта ассоциация должна быть него-

сударственной, неправительственной и некоммерческой организацией. Целью этой ассоциации является создание наиболее благоприятных условий для ее деятельности и реализации общих интересов вкладчиков. Основные задачи — анализ и прогнозирование условий деятельности сбербанков (зачитывает); согласование политики методов стимулирования сбережений, взаимоотношений с другими банками и т.д.; подготовка рекомендаций, осуществление совместных проектов, создание совместных предприятий, организаций и др.; представление интересов членов ассоциации, межреспубликанских органов в целях оказания влияния и выработки соответствующих законов; осуществление представительства международных организаций в целях создания, развития международных контактов международных ассоциаций; организация совместных банковских продуктов и технологий; разработка методических рекомендаций, разработка, рекомендаций по совершенствованию межреспубликанских банковских расчетов; информирование населения в прессе, по радио, телевидению, подготовка рекомендаций по консультированию населения (зачитывает).

Органом, непосредственно руководящим деятельностью этой ассоциации, будет Совет, исполнителем органом — генеральная дирекция.

Главный вопрос, который возникает в связи с вышеизложенным, следующий. Предлагаю поручить тт. Соловову, Комарову, Мануковой, Власовой подготовить вопросы функций, структуры, штатов, сметы расходов в отношении генеральной дирекции с учетом изложенных задач. Необходимо при этом исходить из того, что это предварительный вариант. Задачи могут расширяться, они должны обсуждаться с республиками.

Следующее. Генеральным направлением является совершенствование системы Сбербанка СССР, изменение его функций и структуры. Можно сказать, что он теряет властные полномочия по отношению к республиканским банкам. Естественно, он будет называться по-другому, но не в названии дело. Меняются функции этого органа. Думаю, что этот банк на равноправных началах может быть членом данной ассоциации или конфедерации Союза банков (как мы решим).

Мне представляется, что этот орган должен обслуживать госдолг в виде государственных пенных бумаг. Сбербанк СССР должен руководить этим делом, управлять процессом реализации и размещения своих ценных бумаг. У нас есть и сберегательные сертификаты. Он должен заниматься межгосударственными, межреспубликанскими расчетами.

Предлагается проработать все эти направления и подготовить возможные варианты решения (тт. Нахманович, Майборода, Новиков, Платонов, Комаров, Трофимов, Чесноков, Кабанов; с привлечением необходимых специалистов).

Следующее направление — создание коммерческих структур. Намечается создание крупного коммерческого банка на долевых началах с участием других банков (коммерческих и др.), создание серьезных коммерческих фирм («Причистинка», «Балчук»), создание коммерческих центров по подготовке кадров, различных школ. Это могут быть также малые предприятия. Все эти направления предлагается отработать (тт. Колбаев, Никонов, Чувашов, Манукова, Власова; с привлечением необходимых специалистов). Юристы должны принять активное участие в решении всех этих вопросов.

Все возможные варианты решения этих вопросов необходимо дать не позднее 18 сентября т. г. Необходимо посмотреть вопросы преемственности (в части решения вопроса раздела имущества).

Руководителям групп — собраться 19 сентября т. г. с отработанными материалами по данным направлениям, подготовить концепцию преобразования нашей системы.

У нас есть договоренность 24 сентября т. г. подготовить и провести республиканское совещание. Необходимо подчеркнуть, что в представленных первоначальных материалах, к сожалению, нет глубоких расчетов. Их нужно доработать.

Необходимо уточнить проект временного экономического соглашения, который уже подготовлен. Через прессу сделать соответствующую информацию для успокоения населения по всем возникающим вопросам в отношении этого соглашения.

По материалам совещания от 29 августа т. г. — подготовить варианты документов с привлечением независимых Сбербанков. Возможные варианты решения подготовить тт. Штареву, Майборде с привлечением начальников управлений. При этом должны быть рассмотрены вопросы властных государственных структур, которые должны быть вынесены на рассмотрение республик. Сюда входят такие направления, как собственность — вопрос должен решаться в законном порядке, т.к. по закону Союза ССР мы находимся в собственности Союза ССР.

Нужно также посмотреть вопрос регулирования госдолга. На сегодня в экономическом отношении 80-90% ресурсов республик используется в централизованном порядке для покрытия своих нужд. Есть 2 варианта решения этого вопроса. Первый — решить этот вопрос по сугубо юридическим нормам, как записано в законе Союза ССР, по юридически оформленным обязательствам по каждому решению Правительства. Или будет другое решение. Этот вопрос нужно посмотреть.

Следующее направление — гарантия по вкладам. Сегодня она основывается на единстве кредитно-денежной системы страны, общем механизме оборота денег, обеспечении замещения вкладных обязательств государства. Вопрос заключается в том, кто будет центром эмиссионного регулирования. Если эмиссионные валютные полномочия перейдут республикам, думаю, это будет худший вариант. Этот вопрос нужно решать.

Следующий важный вопрос. Все вкладчики Сбербанка СССР в скором времени будут вкладчиками других банков. Нужно найти юридическое решение этого вопроса. Нужно решить вопрос, кто будет гарантом, в какой период переоформляться и др. В уставе записано (зачитывает). Такая норма действует. Необходимо решать этот вопрос. Но во всех делах должна быть социальная защищенность наших вкладчиков, чтобы он не пострадал в переходный период. Возникает много вопросов по нашим соглашениям в отношении компенсации, которые можно решить по-разному. Например, сегодня Минфин платит банку, а те ему — 7,7%. 7% — республиканским банкам. Республиканские банки должны предложить свой вариант решения этого вопроса. Предлагается посмотреть этот вопрос т. Штареву.

Следующее. Поскольку сейчас рушится административная структура, то в обороте скапливается масса наличных денег. Административная структура заменяется рыночными отношениями. А это включает в себя свободу передвижения капитала, товара, денег и пр., свободу цен. Мы должны это предвидеть и дать соответствующие рекомендации с точки зрения решения вопроса процентной политики в переходный период. Думаю, что в сентябре-октябре т. г. мы должны объявить народу, что с нового года на всей территории рублевого хождения будут повышены процентные ставки, что удержит людей от снятия денег со сберегательных вкладов.

Исходя из положений, которые заложены в Основах законодательства Союза ССР по вопросам индексации денежных доходов населения, необходимо предложить возможные варианты решения данной проблемы. Думаю, что мы должны повысить процентные ставки против прежних на 50–60%.





## Протокол совещания руководителей сберегательных банков республик и Сбербанка СССР

от 24 сентября 1991 г.

Присутствовали:

Руководители сберегательных банков республик и Сбербанка СССР — гг. Баймухаммедов Б. Б., Барбулат И. А., Боровский В. В., Вахтангишвили Н. У., Гросс Э. Р., Джураев К. Д., Донцов Р. В., Ибраев К. И., Колбаев В. П., Кудайбергенов Д. К., Мамедов М. А., Нахманович М. Ю., Никонов А. В., Омелянович Н. В., Рахматуллаев У. К., Соловов В. И., Сухудян Л. А., Хоркин В. А., Шальтене Л. С., Штарев С. С., Яшин О. В.

Заместитель Председателя Госбанка СССР г. Войлуков А. В.

Члены Правления и руководители управлений Сбербанка СССР — гг. Майборода Н. Ф., Новиков А. Н., Одинцов В. К., Коротков В. В., Самохин В. М.

1. О проекте Устава Ассоциации сберегательных банков суверенных государств гг. Хоркин, Яшин, Соловов, Омелянович, Шальтене, Сухудян, Баймухаммедов, Барбулат, Гросс, Ибраев, Вахтангишвили.

Поручить гг. Соловову, Короткову доработать с учетом обсуждения проект Устава Ассоциации, имея в виду до 3 октября 1991г. направить его сберегательным банкам республик для последующего рассмотрения на организационном собрании.

Поручить комиссии в составе гг. Соловова, Гросса, Кудайбергенова, Омеляновича, Топурия, Яшина подготовить проекты учредительных документов для создания Ассоциации, в том числе предложения (с обоснованиями) о размерах вступительного и членских взносов, о функциях и структуре Дирекции Ассоциации и смете расходов на ее содержание и внести их для обсуждения на этом собрании.

О вариантах решения проблем в работе сберегательных банков, вызванных образованием независимых сберегательных банков гг. Штарев, Омелянович, Кудайбергенов, Баймухаммедов, Никонов, Хоркин.

С учетом состоявшегося обсуждения продолжить работу по решению накопившихся проблем в деятельности сберегательных банков, вызванных образованием в республиках независимых от Сбербанка СССР сберегательных банков.

Председатель совещания  
В. А. Хоркин



Т. Колбаева

**БАНК ТРУДОВЫХ СБЕРЕЖЕНИЙ  
И КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ СССР**

(Сберегательный банк СССР)

ПРАВЛЕНИЕ

**П Р И К А З**

29.12.91

№ 400-к

Москва

**О прекращении деятельности  
Сбербанка СССР**

В связи с решением Совета Сбербанка СССР о прекращении деятельности Сбербанка СССР с 1 января 1992 года

**П Р И К А З Ы В А Ю:**

1. Правлению Сбербанка СССР обеспечить проведение необходимых мероприятий по ликвидации центрального аппарата Сбербанка СССР в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

2. Заместителям Председателя Сбербанка СССР, руководителям подразделений:

- определить совместно с Ликвидационной комиссией специалистов, необходимых для выполнения работ, связанных с работой этой комиссии;
- обеспечить представление Ликвидационной комиссии материалов и документов, необходимых для ее работы.

Председатель Сбербанка



В.А. Хоркин

*А. Семенов*

Тип. Госбанка 88 г. Зак. 9923

ПРОТОКОЛ № 5

ЗАСЕДАНИЯ

Совета Сберегательного банка СССР

от 24 декабря 1991 г.

Председательствовал - т.Хоркин В.А.

Присутствовали:

Члены Совета: тт.Баймухаммедов Б., Булгак К.А., Жихарев П.И., Ибраев К., Колбаев В.П., Колесников А.А., Лузгин В.Ф., Никонов А.В. Соловов В.И., Хоркин В.А., Штарев С.С.

Руководители сберегательных банков суверенных республик и государств - тт.Бабаев А.А., Марьясова Т.Н., Симонян Р.Г.

От управлений Сбербанка СССР - тт.Майборода Н.Ф., Новиков А.Н., Одинцов В.К., Коротков В.В., Самохин В.М.

О прекращении деятельности  
Сбербанка СССР

тт.Соловов, Лузгин, Жихарев,  
Хоркин, Новиков, Колбаев,  
Булгак, Колесников, Баймухаммедов

1. В связи с тем, что Устав Сбербанка СССР фактически утратил силу, признать целесообразным прекратить деятельность Сбербанка СССР с 1 января 1992 г.

Правлению Сбербанка СССР обеспечить проведение необходимых мероприятий по ликвидации центрального аппарата Сбербанка СССР в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Просить Сбербанк РСФСР оказать помощь Правлению Сбербанка СССР в трудоустройстве сотрудников Сбербанка СССР.

2. В целях бесперебойного обслуживания населения и осуществления взаиморасчетов между бюджетами и сберегательными банками суверенных государств по государственным ценным бумагам согласиться с предложением т.Жихарева П.И. о передаче функций по управлению части государственного внутреннего долга, включающую облигации целевых беспроцентных займов 1990 года, облигации государственного внутреннего выигрышного займа 1982 года и казначейские обязательства СССР, Сберегательному банку РСФСР.

Вопрос о разделении и юридическом переоформлении государственного внутреннего долга бывшего Союза ССР считать предметом межгосударственных переговоров.

Учитывая, что Управление методологии работы с ценными бумагами и Управление методологии бухгалтерского учета располагают квалифицированными кадрами, опытом работы и устойчивыми связями с Госзнаком и сберегательными банками суверенных государств, принять к сведению, что Сберегательный банк РСФСР привлечет работников указанных подразделений для выполнения функций по управлению государственным долгом.

3. Исходить из того, что вклады населения в сберегательных банках суверенных государств вместе с процентами являются собственностью вкладчиков, а вопрос об условиях и порядке использования вкладов, размещенных до 1 января 1991 г. в централизованном порядке через Госбанк СССР, в качестве кредитных ресурсов является предметом межгосударственных переговоров.

4. Одобрить согласованное распределение между сберегательными банками республик и государств, входивших в состав СССР, уставного, резервного и других фондов и средств Сбербанка СССР, числящихся на балансе Правления Сбербанка СССР, согласно приложению I.

Поручить Правлению Сбербанка СССР в трехдневный срок произвести необходимые согласования в части определения правопреемников доли Сбербанка СССР в юридических лицах, созданных с участием Сбербанка СССР, и произвести расчеты по соответствующим средствам в порядке, предусмотренном законодательством РСФСР.

5. Образовать Ликвидационную комиссию по прекращению Сбербанка СССР в следующем составе:

т. Соловов В.И. – председатель комиссии

т. Кудайбергенов Д., Майборода Н.Ф., Яшин О.В. – заместители Председателя комиссии.

т. Волченков Н.И., Коротков В.В., Одинцов В.К., Манукова Л.В., Новиков А.Н., Рыжих Н.С., Семаев В.С., Трунова М.Ф., Шелобанов В.П., Абрамова А.К., Бормашова Л.М., Борбулат И.А., Колесников А.А., Хилько В.Д., Рахматуллаев У.К., Мамедов М.А., Вахтангишвили Н.У., Бубнис В.В., Гросс Э.Р., Баймухаммедов Б., Ибраев К.И., Донцов Р.В., Сухудян Л.А. – члены комиссии.

Уполномочить Ликвидационную комиссию принимать окончательные решения по всем вопросам, входящим в ее компетенцию.

Сохранить за членами Ликвидационной комиссии условия оплаты труда и социально-бытового обслуживания, действовавшие в Сбербанке СССР. Предоставить Комиссии право привлекать к выполнению работ специалистов на договорной основе.

Расходы на содержание Ликвидационной комиссии произвести за счет доходов Сбербанка СССР за 1991 год, подлежащих распределению между сберегательными банками.

Ликвидационной комиссии завершить свою работу не позднее 1 апреля 1992 года, доложив о результатах руководителям сберегательных банков республик и государств, входивших в состав СССР.

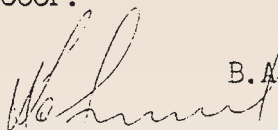
6. Просить Международный институт сберегательных касс (МИСК) о том, чтобы интересы сбербанков республик, входивших в состав СССР, кроме Сбербанка РСФСР, представляла созданная ими Ассоциация сберегательных банков без изменения полномочий лиц из числа продолжающих работать в сберегательных банках в качестве членов выборных органов и рабочих комитетов и комиссий МИСКа.

7. Просить международную организацию "Виза интернэшнл" о том, чтобы интересы сберегательных банков республик, входивших в состав СССР, представляла созданная ими Ассоциация сберегательных банков.

8. Определить сберегательные банки республик в качестве правопреемников Сбербанка СССР по обязательствам, связанным с обращением сертификатов Сберегательного банка СССР. Считать необходимым передать с баланса Сбербанка СССР на баланс Сбербанка РСФСР соответствующие статьи, включая задолженность по кредитам за счет размещения сертификатов, суммы зарезервированных процентов для выплаты владельцам сертификатов и другие балансовые и забалансовые статьи.

Признать целесообразным продолжение выполнения в 1992 году сберегательными банками республик операций по продаже и покупке сертификатов Сберегательного банка СССР. Установить, что в 1992 году выполнение операций с сертификатами должно осуществляться на основе прямых договоров Сбербанка РСФСР со сберегательными банками республик и государств, входивших в СССР.

Председатель Совета

  
В. А. Хоркин

Виктор Владимирович  
Геращенко

## Когда правление теряет бразды

Я пришел в Госбанк СССР в очень сложный для банковской системы страны период. Октябрьское Постановление Совета министров 1987 года «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» явилось только первым шагом на пути к созданию банковской системы, соответствующей требованиям экономической реформы. Большинству участников этой перестройки было ясно, что возникшая структура с Госбанком СССР, стоявшим над пятью специализированными, также государственными банками, не является окончательной, охватывающей весь круг давно назревших потребностей перехода к более гибкой банковской системе.

Уже первые девять месяцев существования спецбанков (первые три месяца можно считать нормальным для начала всякой реформы периодом организационных сбоях и неурядиц) показали, что созданная банковская система не справляется со всем многообразием новых требований. Госбанк поделился своими функциями. Но появившиеся тогда Промстройбанк, Агропромбанк не готовы были взять функции кредитования и расчетов на себя. К тому же руководители спецбанков начали выяснение отношений при дележе региональных подразделений.

Деменцев и Гаретовский, возглавлявшие в этот ответственный период реформ Госбанк, плохо понимали механизм функционирования банковской системы. Им противостоял энергичный и неугомонный человек (даже сейчас, когда ему уже за 90) Михаил Семенович Зотов, известный поисковик всего нового. Именно он летом 1986-го написал письмо премьеру Н. И. Рыжкову с предложением коренных реформ.

Я хотя и не разбирался тогда в системе Госбанка, видел в его предложениях по реформированию много разумного. Система была достаточно закостенелая, так что и сейчас по прошествии времени думаю, те первые изменения были необходимы. Конечно, можно было бы их сделать лучше, но легко говорить! Например, незачем было сберкассы переименовывать в сбербанки. На одни вывески сколько средств потратили. Можно было просто дать кассам дополнительные функции по кредитованию населения. Кстати, позже я предлагал Буркову, председателю Сбербанка, плохо понимающему, что происходит (его взяли из региональных

начальников народного контроля, и он сам признавал, что плохо понимает то, чем занимается), создать на его базе общую систему расчетов в стране (эволюционировать самую совершенную систему в мире межфилиальных оборотов — МФО). Мы понимали, что при появлении даже государственных спецбанков, МФО в прежнем виде работать уже не

могла. А вот на базе Сбербанка воссоздать систему расчетов было можно. В этом случае все вновь открываемые коммерческие банки имели бы счета в подразделениях Сбербанка.

Я объяснял А. С. Буркову, что у него появится дополнительный ресурс, Александр Степанович же видел в этом интригу с моей стороны с целью подчинить его банк Госбанку. Я удивлялся его глупости, а он находил новый аргумент: «У нас техники необходимой нет!» — «Вот и появиться возможность приобрести!» — увещевал его я, но без особого успеха!

Как же все-таки личная основа замешана в нашей перестроечной истории, да и не только перестроечной! Как часто бывает обидно и ты не можешь понять — зачем тот или иной человек, облеченный властью, хочет подыграть очередному боссу, вместо того чтобы сделать дело, нужное всем.



### **В. В. Геращенко**

#### **1982–1989**

Начальник валютного управления, заместитель, первый заместитель председателя правления Внешторгбанка (Внешэкономбанка) СССР

#### **1989–1991**

Председатель правления Госбанка СССР

#### **1991–1992**

Руководитель департамента Международного фонда «Реформа»

#### **1992–1994**

Председатель Центрального банка РФ

#### **1994–1996**

Советник НИИ Центрального банка РФ

#### **1996–1998**

Председатель правления Международного Московского банка

#### **1998–2002**

Председатель Центрального банка РФ

Спор о путях развития банковской системы зародился тогда, когда председателем Госбанка был еще В. В. Деменцев. Он имел свою точку зрения, которая «случайным образом» не совпадала с мнением начальства (в том числе и Н. И. Рыжкова). Поэтому он недолго исполнял обязанности председателя. За происшедшим расколом, как я считаю, стояли и личные амбиции. При всякой ломке идеи предлагают люди, которые хотят на этом сделать карьеру. Кто хочет вырुлить тот и предлагает различные «перестройки». Деменцев был приверженцем идеи государственного банка в разных аспектах. При этом он вовсе не был против частных банков. Он, в принципе, считал, что в смешанной экономике должен быть не Центробанк, а Государственный банк.

Министр финансов Б. И. Гостев придерживался этой же идеи. Он тоже покинул свой пост, но чуть позже, в 1989 году. А в банковскую систему пошли амбициозные молодые люди, не имевшие жизненного опыта, но не желавшие долго подниматься по иерархической лестнице.

Павлов Валентин Сергеевич.

**2003–2004**

Депутат Государственной думы Российской Федерации

**2004–2007**

Председатель совета директоров НК «ЮКОС»

Первому заместителю заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС В. И. Гостеву, его руководитель Н. И. Рыжков в августе 1985 года, став членом Политбюро, уступил свое место, а вскоре предложил возглавить ЦСУ. Но Борису Ивановичу этого показалось мало. Он проработал в ЦК как никак больше 23 лет! Хорошо был знаком с генеральным секретарем и вообще был человек неглупый. Став министром финансов, он негативно воспринял нов-

шества с «кооперативами» и «антиалкогольной кампанией», поэтому вскоре испортил отношения с Рыжковым и Горбачевым и в июне 1989 покинул свой пост, уйдя на преподавательскую работу. А согласись на статистическое управление — был бы там руководителем сто лет. Впрочем, недавно руководителя там посадили!

В 1988 году Внешторгбанк СССР переименовали во Внешэкономбанк... Я даже в правительство написал письмо с просьбой не менять его имя. Ведь это было хорошо раскрученный, как сейчас говорят, бренд. Обычно, если имя получает репутацию, за него держатся, он увеличивает капитализацию компании. В письме я написал, что такие действия всегда идут к несчастьям в хозяйственной жизни. Как в воду глядел. В 1991 году Внешэкономбанк СССР был объявлен банкротом.

**Приход в Госбанк**

Очевидно, у меня есть способность подводить черту под определенным периодом своей жизни и решительно начинать новое дело. Так я менял страны, погружался в совершенно новую бюрократическую работу по составлению валютных планов и контролю за их выполнением. Недолго меня пугало незнание немецкого языка, когда понадобилось поехать на работу в Германию. Или «высшая мера» (правда, к счастью не реализованная) моего предшественника в Сингапурском филиале Московского Народного банка. Есть такое слово «надо», когда я его слышал, то собирался в дорогу. Поэтому, когда в 1989 году представился случай попробовать себя в Госбанке, согласился охотно, хотя это назначение было достаточно неожиданным для меня. Я в то время был первым заместителем председателя правления Внешэкономбанка СССР. До меня кандидатом на должность председателя Госбанка СССР был заместитель председателя Госплана СССР В. Г. Грибов, но его назначение «зарезали» депутаты Верховного Совета СССР. Тогда депутатское чистилище были обязаны проходить все кандидаты в министры и на другие высшие государственные должности. Когда мне позвонили и сказали, что в субботу будет совещание у председателя Совета министров Н. И. Рыжкова по проблемам денежного обращения, на которое приглашают и меня, я удивился. Обычно я ходил на различные совещания, когда на месте не было председателя Внешэкономбанка. Однако выяснилось, что хотят видеть именно меня.

И я поехал к Николаю Викторовичу Гаретовскому, который в то время был председателем Госбанка. С ним у нас были хорошие отношения, так



как, когда я 5 лет «трубил» в Сингапурском филиале Московского Народного банка, он работал в Экономическом отделе ЦК КПСС и мне часто приходилось бывать у него с отчетами.

Приезжаю, спрашиваю: «Что случилось? Зачем понадобился?» «Знаешь, — говорит Николай Викторович, — очередную кандидатуру председателя не утвердили, и возникла твоя фамилия. На тебя хотят посмотреть».

В то время вопросы денежного обращения были от меня, работавшего во Внешэкономбанке, не сказать, что уж совсем далеко, но и непосредственно ими мне не приходилось заниматься. Взял я книжку «Современные Соединенные Штаты Америки», выпущенную Институтом США и Канады, прочитал, как они там живут. По статистике выходило, что большая часть семей в США живет на зарплату, а не на доходы от капитала, как часто можно было слышать. В США в то время только 1% семей имел более 50% в составе своих доходов доходы от капитала. У 13% семей доходы от капитала составляли 25% в общем объеме доходов. То есть чистых ранта в Америке тогда практически не было. Главным у американцев было жилье. Поэтому именно жилье и ипотека были основными движущими силами развития их экономики.

Вот примерно в этом духе я и высказался на своем «просмотре», что и в СССР нужно развивать этот сектор, заниматься жилищным строительством и кредитованием. Тем более что у нас в то время активно развивалось кооперативное строительство, Промстройбанк давал кредиты на 15 лет под 3%, при первоначальном взносе 40%. И люди занимали у знакомых, родственников, чтобы набрать эти 40% и вступить в кооператив.

Через пару дней после выступления меня позвал к себе заместитель председателя Совета министров Леонид Иванович Абалкин и сказал: «Есть тебе предложение возглавить Госбанк». Я подумал и решил, а почему бы нет?! Во Внешторгбанке я уже вроде бы вырос. Снова ехать работать за границу было не интересно, да и семья бы не захотела. А тут другой уровень задач. Работая в заграничных банках, я постоянно сталкивался с политикой центральных банков других стран и какое-никакое представление на этот счет имел. В общем, согласился, тем более что банковскую карьеру я начал в управлении иностранных операций Госбанка СССР.

Правда, отец мой, узнав, что я дал согласие, ругал меня: «На кой хрен тебе это надо!» Он считал, что слишком много непонятого происходило тогда в финансовой сфере. Мнение отца я уважал, но в том случае поступил по-своему.

Вернуться через 30 лет в головную контору (были головная, областные, городские, районные конторы банка) мне не удалось. Николай Иванович Рыжков, став премьером, перестал использовать слово «контора», ну не понравилось оно ему, очевидно, ассоциировалось с «Рогами и копытами» Остата Бендера. А зря, конторщик — это просто счетовод (от итальянского слова «контто» — счет). Так я не стал главным конторщиком России.

В августе 1989 года Верховный совет СССР поддержал мою кандидатуру. Подробностей о тех слушаниях в моей памяти осталось мало, как-то быстро все произошло. Я даже удивленно спросил депутатов: «И это все? Я думал, будет интереснее».

В Госбанке шла активная проработка законодательных основ взаимодействия центрального банка с коммерческими банками, которое бы соответствовало переходу к рыночной экономике. Беда в том, что эта работа шла на фоне обостряющейся конфронтации между руководством Российской Федерации и Союза, что, разумеется, создавало напряженность и в нашей работе. Политическое соперничество мешало непредвзятому рассмотрению проблем, имеющих принципиальное значение для дальнейшего развития банковской реформы.

Мы, в частности, считали, что в условиях выстраивания новой банковской системы центральный банк не может быть для учреждающихся коммерческих банков органом регистрирующим, но должен выступать в качестве органа разрешительного и контролирующего, каковым он является во многих странах с развитой рыночной экономикой.

Эта позиция, изложенная в наших первых проектах законов о государственном банке и о коммерческих банках, при обсуждении в законодательных комиссиях Верховного Совета встретила решительное противодействие со стороны ряда депутатов. В общем, это было понятно. В обстановке демократической эйфории всякий разрешительный принцип воспринимался как свидетельство ретроградства, как попытка сохранить старые методы «держаться и не пущать».

Было чрезвычайно трудно, порой просто невозможно разъяснить далеким от банковской сферы людям сущностное отличие коммерческого банка от большинства других предприятий рыночной экономики. Это стало намного легче впоследствии, когда печальный опыт «финансовых пирамид» наглядно продемонстрировал чрезвычайную опасность бесконтрольности учреждений, привлекающих средства населения.

Летом же 1990 года попытки наших представителей растолковать депутатам Верховного Совета, что к банковскому делу нельзя допускать людей, не имеющих профессиональной подготовки, что естественное для непрофессионала пренебрежение довольно сложной техникой современного бухгалтерского учета до предела затруднит налаживание стабильной банковской отчетности и, соответственно, контроль за коммерческими банками, встречались буквально в штыки.

Некоторые эпизоды могут показаться просто смешными. Но это был смех сквозь слезы. Сотрудники рассказывали мне, например, случай, когда в ходе весьма оживленного обсуждения в комиссии по банковскому законодательству проблемы разрешительного принципа регистрации один из депутатов вдруг заявил: «Хватит, прекратите! Хотите, я скажу, для чего это вам нужно? Для того чтобы брать взятки!»

Мы прекрасно понимали, что в тогдашних условиях нельзя было настаивать, чтобы, как, например, в Германии, человек, назначаемый в правление банка, имел бы не менее трех лет стажа работы в должности управляющего банковским филиалом или хотя бы отделением.

Нам хотелось добиться, чтобы, по крайней мере, один из членов правления учреждаемого коммерческого банка имел опыт практической банковской работы. При этом мы отдавали себе отчет, что найти достаточное количество квалифицированных банковских кадров, чтобы обеспечить новые банки даже таким минимумом профессионалов, будет трудно. Однако без этого условия процесс формирования системы коммерческих банков был бы заведомо обречен на стихийность.

К величайшему сожалению, усилия оказались тщетными. Доводы наши были отвергнуты, и те законопроекты о государственном банке и коммерческих банках, которые впоследствии утверждались Верховным Советом СССР, разрешительного принципа не предусматривали. Это лишило Госбанк по существу единственного рычага, с помощью которого он мог реально воздействовать на процесс формирования нижнего уровня двухуровневой банковской системы.

И без того трудное положение главного управления Госбанка СССР усугубилось с принятием аналогичных законов Верховным Советом Российской Федерации, которое состоялось на неделю или две раньше принятия союзных законов. Российские законы были не только аналогичными, но, по сути дела, составленными по тем проектам, которые были в свое время разосланы правлением Госбанка СССР для обсуждения по республиканским конторам банка.

Нечего и говорить о том, что разрешительного принципа российские законы о банках не содержали. Зато они обязывали все банки, находящиеся на территории Российской Федерации, пройти регистрацию в Центральном банке России. Сама абсурдность идеи, что в одной стране с одной валютой могут существовать два центральных банка, похоже, никого особенно не волновала.

В то же время возникла ситуация, когда не только вновь учреждаемые банки, но и те, которые получили лицензию до ноября 1990 года (т. е. до принятия российского закона о банках), должны были пройти регистрацию и перерегистрацию в областных конторах. Последним же пришлось, по сути дела, выбирать между юрисдикцией Госбанка СССР и Центрального банка России.

Не будет ошибкой утверждать, что во второй половине 1990 года связи правления Госбанка с областными конторами существенно ослабли. Фактически правление оказывалось во все большей изоляции от своего низового уровня, и наши возможности оказывать влияние на формирование системы коммерческих банков еще более сузились.

Дело в том, что нормативная база по контролю над коммерческими банками активно формировалась в правлении Госбанка СССР на протяжении 1989 года и к моменту принятия законов о банках она представляла

собой уже довольно разработанную систему. Однако эта система существовала в значительной степени на бумаге.

Ни у Госбанка СССР, ни тем более у Центрального банка Российской Федерации в 1990 году не было достаточного числа подготовленных работников для практического осуществления надзора за коммерческими банками, количество которых стало стремительно расти по мере начавшегося с лета 1990 года процесса акционирования спецбанков.

Политическая конфронтация между союзными и республиканскими органами управления, внесшая дополнительную сумятицу в и без того далеко не гладкий процесс формирования системы коммерческих банков, по существу, отодвинула реальное построение надзора за их деятельностью на весьма продолжительный срок.

Запомнилось мне единственное посещение заседания Политбюро, продемонстрировавшее непонимание Горбачевым азов экономики. Было это весной 1991 года, после знаменитого XXVIII съезда КПСС (в октябре 1990 года), на котором членами Политбюро выбрали всех главных коммунистов союзных республик. Добавили еще дополнительно пяток VIPов, забыв, правда, включить в Политбюро предсовмина Н. И. Рыжкова. Глупость невероятная! (Раньше такой же глупостью было то, что легендарный председатель Госплана Николай Константинович Байбаков не был даже кандидатом в члены Политбюро!)

Так вот, обсуждался вопрос о земельной реформе, говорилось о новых формах собственности на землю. На заседание были приглашены представители экономических ведомств. От Минфина был Володя Орлов, от Минэкономики Андрей Шаповальянц, от Госбанка — myself... Посадили нас на приставные стульчики. Заседание началось в 11 часов. Идет обсуждение, Горбачев как всегда демагогичен, демонстрирует новое мышление, говорит что-то о частной собственности. После него прошла еще пара выступлений. В 12 часов объявляется перерыв. Мы с Орловым стоим, поглощаем выданные сосиски, к нам подходит Ислам Каримов (ныне президент, тогда еще первый секретарь ЦК КП Узбекистана). Мудрый человек, я к нему и Назарбаеву очень уважительно отношусь. Хотя и Алиев тоже был прекрасным мужиком. А остальные... Не говоря уже про Эдичку Шеварднадзе!

Так вот, хорошо зная по Минфину Володю Орлова (Каримов бывший министр финансов республики), Ислам Абдуганиевич подошел к нам и после нескольких общих фраз сердито сказал: «Чего вы этого пиз...юка держите?!» Мы немного опешили: я столь близко видел Каримова впервые, а Владимир Ефимович, не в пример предшественникам Гарбузову и Павлову, был человеком деликатным. «Все это х...ево кончится!» — закончил свою образную речь узбекский лидер и пошел дальше. Лучше и не скажешь!

Потом Каримов в своем выступлении обратился к генсеку: «Михаил Сергеевич, страна огромная, в каждом регионе свой ресурс земли. Везде разные традиции и обычаи. Не старайтесь вы для всей страны ввести оди-

наковые правила! У нас за участок земли в Ферганской долине люди будут убивать друг друга! У нас ведь разделение труда. На земле в республике работают узбеки, в торговле — таджики и евреи, в промышленности — славяне. Не лезьте вы к нам со своими идеями!»

Вскоре появился проект нового союзного договора, который, видимо, был действительно необходим. Но там с финансовой точки зрения прописывались откровенно глупые вещи. По инициативе Горбачева договор готовился в тайне от руководителей всех экономических ведомств, включая правительство.

Действительно, в то время Российский банк приступил к организации так называемых РКЦ — территориальных расчетно-кассовых центров. Через эту параллельную систему должны были проходить все финансовые операции, совершаемые на территории РСФСР. Первоначально об этих РКЦ говорили только специалисты, но впоследствии они буквально прославились — по той причине, что именно из-за них необычайно удлинились сроки прохождения платежей. От многомесячных задержек средств предприятия и предприниматели несли громадные убытки, которые усугублялись в условиях сильной инфляции. И кстати, пресса много раз писала, что задержки с расчетами вовсе не были столь уж невинной «технической» накладкой. На счетах РКЦ накапливались многомиллиардные суммы. Их можно было «крутить» в коммерческих банках, получая очень солидные барыши.

Расчетно-кассовые центры в том виде, в каком они были созданы, резко затормозив скорость денежных расчетов между партнерами, значительно снизили деловую активность в целом и, безусловно, помешали развертыванию рыночных отношений.

Геращенко дважды писал по этому поводу специальные письма, предупреждая Российский банк, что создание РКЦ приведет к нарушению единой системы контроля, к колоссальным хищениям.

Это был тот самый случай, когда теория входила в острейшее противоречие с практикой. Вообще говоря, расчетные центры могли быть очень полезными. Однако на их создание, во-первых, требовалось немалое время, а во-вторых, огромные средства. На арифмометрах тут ничего не сделаешь, нужна самая современная электроника. Поэтому в ходе обсуждения, отвечая на упрек Горбачева, будто Госбанк СССР выступает против расчетных центров, Геращенко резко сказал:

— Мы не против РКЦ, мы против глупостей! — И назвал сумму в несколько сотен миллионов долларов, которая требовалась для технического оснащения расчетно-кассовых центров. — А нам-то в год выделяют лишь по два-три десятка миллионов рублей на закупку счетной техники...

Горбачев внезапно занял сторону российских представителей, упрекнув Геращенко в нежелании перенимать мировой опыт. Впрочем, он вообще поддерживал в основном Хасбулатова, буквально вторя ему и употреб-

ляя в наш адрес выражение «имперские замашки». Он говорил о нашем нежелании идти на децентрализацию, призывал к более гибкому подходу, который, по его мнению, лучше отвечает рыночным условиям.

Это были типично горбачевские обтекаемые, общие, декларативные перестроечные словеса, которых я в те годы наслушался вдоволь. В целом его позиция была такой: вот мы хотим наладить нормальное взаимодействие с руководством Российской Федерации, а вы, финансисты, нам мешаете. В результате Горбачев вдруг сказал: «Ладно, вы тут сами без меня решите, у нас ведь демократия!» — И покинул встречу.

Совещание закончилось ничем. Но поскольку вопрос был очень острым, не терпящим отлагательства, вскоре я поинтересовался у Рыжкова о намерениях президента. Николай Иванович ответил слишком уж кратко, если учесть, о какой животрепещущей проблеме шла речь: «Я там не был, ничего не знаю». А чуть позднее Геращенко сообщил мне, что Горбачев отказался подписывать указ, приостанавливающий действие постановления российского Верховного Совета. Потом позвонил и помощник Горбачева Петраков, который официально передал мне, что Горбачев подписывать указ не будет.

Это фактически означало, что Горбачев вполне осознанно, понимая все последствия своего шага, взял четкий политический курс на развал СССР как единого федеративного государства.

Постановление Российского Верховного Совета было сработано достаточно грамотно, я бы даже сказал, дипломатично. Его введение в действие намечалось на 1 января 1991 года. Российские политики и депутаты понимали, что чрезмерная поспешность может вызвать сильный шум в стране и даже шок: ведь начались бы грубые нарушения уже утвержденного всеми республиками союзного бюджета на 1990 год. Однако конфликтовать со всеми они не хотели. Они били именно по Центру.

Именно тогда была развалена и банковская система Советского Союза. Частные банки были быстро перерегистрированы под юрисдикцию Российской Федерации, большинство из них попало под криминальные структуры, и они выполнили ту задачу, которая от них требовалась. Похожие процессы происходили на Украине, в Прибалтике.

В. С. Павлов  
из книги «Архив русской  
финансово-банковской революции». Т. 1.  
М.: «Экономическая летопись», 2006.

Коснусь еще одного вопроса, который мне задают непременно — о «золоте партии». Да что там задают, два раза меня вызывали в прокуратуру по поводу партийных денег. Я ходил.

Еще в 1972 году, когда я стал заместителем начальника управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР, мне пришлось заниматься вопросами валютного планирования. Поэтому для меня не было секретом, что в валютном плане Минфина была отдельная строчка, в ко-

торой был лимит на покупку валюты для ЦК КПСС. Но этот лимит был относительно небольшой.

В КПСС состояла десятая часть населения страны, поэтому только взносами собирались огромные деньги. Их не смог съесть даже большой партийный аппарат. Не исключено, что, когда отношения между руководством России и руководством Союза особенно обострились, были созданы особые секретные фонды. Но Госбанк в эти интриги не вмешивали.

Отвечая же до 1989 года за валютные операции Внешторгбанка уже в качестве первого заместителя председателя правления, могу сказать, что суммы, переводимые за границу по линии КПСС, резко не увеличивались. Возможно, были другие каналы. Но скорее это пропагандистский шум, идеологическая борьба. Калька с событий в Германии, когда нацисты, почувствовав приближение окончательного поражения, переводили деньги за границу. Но лучше задайте этот вопрос Михаилу Сергеевичу, регулярно выезжающему за рубеж...

Результаты того, что банковский Центр, хотя бы и временно, утратил бразды правления над коммерческой периферией банковской системы, сказались очень быстро. Неуправляемость процесса формирования новых банков, отсутствие должного надзора за банковской деятельностью в сочетании с прочими факторами стихийности развития рыночных отношений в стране породили увлечение руководства многих коммерческих банков неуставной деятельностью, рискованными спекулятивными операциями, склонность к авантюрному менеджменту.

Последствия пренебрежения мировым опытом регулирования банковской деятельности в полной мере сказались на всем дальнейшем процессе развития отечественной банковской системы. Хочется надеяться, что мы сегодня хоть в какой-то мере научились извлекать уроки из ошибок прошлого.



Руслан Имранович  
**Хасбулатов**

**Моя историческая роль в том,  
что я возглавлял  
Верховный Совет России  
в период перехода от социализма  
к капитализму**

**Первичный опыт: накопление опыта и знаний**

Мое детство прошло в суровых условиях депортации нашего народа, на самом севере Казахстана, куда мы были выброшены в суровые морозы 1944 года. Жизнь была тяжелая, нас (трех братьев и сестру) поднимала на ноги наша мама (Нана — так ласково мы ее называли). Отец был директором крупнейшего на Кавказе машиностроительного завода «Серп и молот», его накануне нашей депортации поместили в больницу и там загубили. После возвращения из депортации мы нашли его могилу. Помню еще с детства, как Нана говорила: «Пока этот изверг (Сталин) на троне, не видать нам Родины — Кавказа...» Так я познал первый политический опыт — несправедливость.

Потом, учеба в МГУ, на юридическом факультете. Аспирантура на кафедре экономики зарубежных стран экономического факультета МГУ, активная общественная студенческая деятельность. Я был спортивный, динамичный, очень активный. Наверное, поэтому ребята избрали меня своим комсомольским лидером, сперва на факультете, потом — секретарем комитета ВЛКСМ МГУ. Моими первыми профессорами были выдающиеся юристы и экономисты, например профессор Карев, он был помощником главного обвинителя СССР на Нюрнбергском процессе; профессор Кечекьян, ученик известного дореволюционного юриста, профессора Новгородцева (преподавал еще приват-доцентом а Санкт-Петербургском университете) и др. На экономическом факультете были не менее известные ученые — профессора М. И. Солодков, М. С. Драгилев, Ф. Я. Полянский, В. Я. Жамин, М. Н. Осьмова, С. С. Шаталин и др.

Поэтому, как мне представляется, ничего удивительного не было в моей последующей научной и политической карьере. Жесткие жизненные условия и твердые нравственные семейные принципы в сочетании с выдающимися учителями-наставниками сформировали мой характер, дали твердую базу для утверждения личности.

Еще в студенческие годы часто выезжал в составе молодежных делегаций в разные страны, сравнивая нашу жизнь с «ихней». Помню мой первый зарубежный выезд в ГДР: мы, студенты МГУ и Берлинского универ-



ситета, с телебашни ночью смотрели на погруженный в темноту Восточный Берлин. А рядом, за стеной, светился всеми огнями, гирляндами Западный Берлин... Мы с юмором говорили: «Смотрите, как красиво загнивает капитализм, весь светится!»

В 60-е годы быстро возрастал объем международного общения молодежи СССР. МГУ имел многочисленные связи с университетами по всему миру, особенно в сфере студенческих обменов. К нам прибывали делегации студенческих советов со всего мира. Мы, в свою очередь, тоже часто выезжали. Там вели жаркие дискуссии по разным вопросам — от учебы до политики, от Вьетнама (тогда там шла война) и кубинских событий до проблемы прав человека в СССР, ввода войск Варшавского пакта в Чехословакию и т. д. В те годы я познакомился со многими западными молодежными студенческими лидерами, которые в 80–90-х годах стали известными политическими деятелями — парламентариями, министрами, дипломатами, менеджерами компаний и банков. Это был мой второй политический опыт. Думаю, искусство полемики я постигал в немалой мере именно в этот период.



### **Р. И. Хасбулатов**

#### **1960–1970**

Студент юридического факультета МГУ им. Ломоносова, аспирант кафедры экономики зарубежных стран экономического факультета МГУ; секретарь комитета комсомола МГУ

#### **1970–1972**

Инструктор, ответственный организатор сектора экономического просвещения молодежи ЦК ВЛКСМ

#### **1978 — наст. время**

Заведующий кафедрой мировой экономики Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова

#### **1990**

Первый заместитель председателя Верховного Совета РСФСР

#### **1990–1993**

Председатель Верховного Совета РФ

В аспирантуре мне предложили тему по экономике Канады, надо было исследовать новые тенденции взаимодействия государства и корпораций. До сих пор мне смешно вспоминать свою молодую наглость, когда на заводе Форда в Канаде я пристал (это было в 1968 году) к местному менеджеру, чуть ли не требуя от него, чтобы он рассказал об отрицательных последствиях доминирования иностранного капитала. Представьте себе, я пытался ему доказать, что раз это канадское предприятие принадлежит американцам, значит, их капитал отбирает национальный суверенитет Канады! Мой собеседник просто не мог понять (как нормальный профессионал-управленец), чего я хочу от него.

Тема моей кандидатской диссертации, отметим, современно звучит в сегодняшней России — я изучал государственный сектор в экономике Канады и организацию его управления, причем особенно внимательно изучал формы взаимодействия государства и бизнеса. Исследовал, как государственный сектор «встроен» в рыночную экономику и как он реально управляется (тогда в развитых странах Запада доминировала кейнсианская модель). Кстати, вскоре после защиты кандидатской диссертации, будучи ответственным работником ЦК ВЛКСМ, я посетил Свердловск с целью оказания помощи в деле экономического просвещения молодежи области. Там и позна-

комился с Борисом Ельциным — тогда завотделом Свердловского обкома КПСС. Какого-то серьезного впечатления он на меня не произвел — таких было множество. И вспомнил его я, лишь когда он стал первым секретарем московского горкома КПСС.

### **Горбачевская эпоха: демократия, перестройка, гласность — романтический период**

Конец 80-х годов прошлого века был эпохой своего рода «романтического порыва» к переменам в Советском Союзе. У людей тогда появилась реальная надежда на то, что можно многое сделать, изменить в своей экономической жизни, добиться лучших условий, проявить активность в конкретном деле. Этому способствовала фактическая отмена цензуры. Газеты стали интересными, в журналах появлялись замечательные статьи наших ученых-экономистов. В тот период у меня стали также выходить разные публикации в столичных газетах и журналах, в том числе в «Правде» (главный печатный орган Компартии) с критикой экономической политики. Я на основе зарубежного опыта анализировал экономическую (и в частности, ценовую и финансовую) политику СССР. Так, я резко выступил против намерений правительства повысить цены на товары первой необходимости. Признавая, что они неоправданно занижены, я одновременно указывал, что такое повышение цен нанесет слишком сильный удар по нашим людям, они в основной массе и так живут в бедности. А потому надо начинать экономическую реформу не со снижения уровня жизни населения. Я предлагал в первую очередь обратить внимание на упорядочивание переработки товаров. У нас же основная проблема всегда была не столько в производстве продуктов питания, сколько в переработке и доставке до потребителя. Также я говорил о кооперации, расширении деятельности малых форм хозяйственной деятельности. Тогда в «Правде» вышла моя статья о ценовой политике, которая вызвала огромный интерес в обществе и страшный скандал. В ЦК сделали внушение главному редактору газеты, академику В. Г. Афанасьеву. Виктор Григорьевич, очевидно, понимал, что его ждет, когда давал согласие на эту публикацию, но он был сильной, смелой и интересной личностью: участник Отечественной войны, военный летчик (ставший незаурядным философом и социологом). Но в действительности пострадал после публикации моей статьи в «Правде» в августе 1986 года Н. Т. Глушков, председатель Госкомитета по ценам СССР. После двадцати лет службы на этом посту<sup>1</sup>, он был снят с работы. Тогда реакция на выступления газет в Советском Союзе нередко еще бывала самой серьезной и немедленной<sup>2</sup>...

<sup>1</sup> С августа 1975 года. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Сам Виктор Григорьевич Афанасьев тоже проработал после этого недолго в газете «Правда». В 1989-м он ушел в отставку. После перепечатки в газете статьи итальянского журналиста Витторио Дзукконы из итальянской газеты «La Repubblica» об алкоголизме Ельцина (в то время это еще не всеми воспринималось как реальный факт), против него была организована кампания массовых протестов. В. Г. Афанасьев недолго после этого прожил, он умер в 1994 году. — *Прим. авт.-сост.*

Затем была еще одна большая статья «Бедные люди Отечества» в «Комсомольской правде», главным редактором ее тогда был Геннадий Селезнев. Было множество других публикаций в газетах и журналах, выступления по радио и телевидению, участие в разных публичных дискуссиях по проблемам экономической политики правительства СССР. К этому времени я стал консультировать профессора Святослава Федорова, талантливого организатора новых форм хозяйственной деятельности.

Многие способные экономисты в то время группировались вокруг известного ученого, академика Леонида Ивановича Абалкина. Вспоминаю прежде всего талантливого ученого-теоретика, профессора Николая Климова, заместителя Абалкина по Институту экономики АН СССР (он рано ушел из жизни). Абалкин во времена перестройки организовал школу-семинар на реке Нара, и многие экономисты и практики-хозяйственники со всей страны пытались проникнуть на этот семинар. Здесь действительно шли жаркие дискуссии, обсуждались самые серьезные научные экономические и практические проблемы страны. В одном из своих выступлений на этом семинаре я сделал роковое заявление: «Есть два пути реформ. Один демократический, другой диктаторский, или авторитарный. По второму пошли в Чили: концентрация абсолютной власти в руках диктатора, который проводит нужные реформы, а затем «дарит» народу демократию. Но у нас уже была одна диктатура, и с содроганием можно учитывать (теоретически) этот вариант развития...» Это было произнесено мной в 1986 году. Спустя 5 лет эти мысли стали навязчиво повторять ельцинисты.

В этот период происходило мое знакомство со многими будущими предпринимателями и банкирами. Одним из них был Владимир Виноградов, основатель Инкомбанка. Он работал тогда каким-то клерком в Промстройбанке, не имел экономического образования (окончил МАИ), по его рассказам, до этого работал на заводе «Атоммаш». Он просил у меня совета, как ему организовать частный банк. «А вы знаете вообще, что такое частный банк?» — спросил я его. «Нет, не знаю», — ответил этот рослый парень-увалень, больше похожий на прораба-строителя, чем на будущего крупного банкира страны. Мне стало грустно. Кто только не приходил тогда ко мне, прося совета, как стать банкиром, владельцем ресторана, магазина, завода по переработке овощей, по производству джинсов и т. д. и т. п. Однако тогда я заметил: «Если вы сумеете сколотить вокруг себя группу опытных экономистов-финансистов, профессионально знающих, что из себя представляет банковская система вообще, что банк — это сложное дело, тогда я смог бы вам давать какие-то советы». Вскоре он представил мне двух-трех парней из своей будущей команды, и я согласился помогать ему.

Мой интерес состоял в том, что я всю жизнь занимался зарубежной экономикой, в общем виде был хорошо знаком с функционированием банковских институтов и я хотел попытаться претворить эти знания на практи-

ке. Так или иначе мы помогли ему сформировать концепцию частного банка, и вскоре Инкомбанк уже был успешно зарегистрирован. Не хочу сказать, что сыграл определяющую роль в этом, я всего лишь укрепил веру Владимира в собственные силы, дал ряд советов, впрочем, так же, как и многим другим. Ныне некоторые из них хорошо известны, другие, позабыты... В большей степени я помог Виноградову тогда тем, что содействовал его вхождению во влиятельные научные круги, игравшие все более заметную роль в начавшихся в стране преобразованиях. Прежде всего привел в подмосковную «школу Л. И. Абалкина», где тогда, как я выше указывал, группировались реформаторы-практики, съезжались молодые и уже не очень молодые, социально активные люди, часто занимавшие видные позиции во власти. И внимательно прислушивавшиеся к тому, о чем говорят и спорят ученые-экономисты. Возможно, поэтому Виноградову быстро удалось занять заметное место в системе частных банков. Последующее его падение, как мне представляется, во многом было связано с порочной кадровой политикой (отсюда гибельная банковская стратегия) и неумным «наставничеством» некоторых людей, имена которых называть не хочу.

Поразительно, как быстро менялась страна. Я ведь еще недавно работал с Г. Х. Поповым в Научном совете АН СССР по проблемам научно-технической революции. Как-то мы заговорили с ним о проекте издания нового учебника (это было в начале 70-х годов). Я предложил Гавриилу Попову: «Может быть, мы с тобой создадим вдвоем курс маркетинга, подготовим учебник?» Он, смеясь, ответил: «А ты уверен, что кроме нас во всей стране это слово кто-нибудь еще слышал?!» Мы оба засмеялись. Потом согласились, что, может быть, еще в Институте США и Канады или ИМЭМО что-то слышали о маркетинге. Мы весело смеялись и отставили это дело как несвоевременное. И вдруг все заговорили о рынке, хотя и о «социалистическом», «новом нэпе», «китайских реформах» и пр. Все это вдохновляло на активность, на деятельный поиск.

Отметим, тогда в Советском Союзе было очень ограниченное число вузов и научно-исследовательских институтов, которые глубоко изучали западную экономику на уровне технологий реальной деятельности бизнеса. Но в Плехановском институте была группа ученых, которые неплохо знали эти вопросы, читали курс лекций в Хельсинкской высшей школе экономики, занимались изучением деятельности конкретных частных компаний.

Мэр Большого Лондона Кен Ливингстон выступил против расстрела парламента в 1993 году не только потому, что он как подлинный либерал не любил Ельцина — партбонзу и диктатора по природе, — мы с ним были знакомы со студенческих времен. Так же, как и с рядом парламентариев других стран. Например, нынешний вице-мэр Лондона Джон Росс еще в 1992 году согласился стать консультантом в созданной мной в Верховном Совете аналитической группе (возглавляемой профессором

Анатолием Илларионовичем Милюковым). В то время, когда Ельцина консультировали монетаристы (главным образом американцы во главе с Джеффри Саксом), в Верховном Совете, можно сказать, преобладала британская (кейнсианская) школа. Мы были за введение мягкого, западноевропейского варианта капитализма.

В середине января 1992 года я предложил Ельцину уволить практически недееспособное правительство Бурбулиса — Гайдара, однако в то время большинство депутатов Верховного Совета меня не поддержало. После расстрела Белого дома концепцию Сакса (так называемый вашингтонский консенсус) в полном объеме приняла только ельцинская Россия, но ни одна страна Восточной Европы.

Моя практическая работа в органах высшей власти началась в 1988 году, когда я по рекомендации Л. И. Абалкина стал консультантом (на общественных началах) у вице-премьера Совета министров СССР по социальным вопросам А. П. Бирюковой. Это был очень интересный, романтический период ожидания крупных перемен. Московская интеллигенция была в восторге от Горбачева. А ученые-экономисты получили возможность публиковать свои взгляды на страницах столичных газет и журналов. Тогда стали известными широкой публике имена Л. И. Абалкина, Н. Н. Шмелева, С. С. Шаталина, Г. Х. Попова, Н. Я. Петракова и многих других наших ученых. Все они и, конечно, я с восторгом приветствовали горбачевские реформы как путь к нормальному рынку, подвергая критике существующие экономические порядки, давая рекомендации по их изменению. Тогда же приходилось консультировать новых народных депутатов СССР. Приехавшие из разных уголков России новые парламентарии тогда пытались ориентироваться в своей деятельности на популярных ученых-экономистов и юристов, они нуждались в нашей помощи. И мы им ее оказывали. Плехановский институт и наш факультет (международных экономических отношений) фактически стал мощным консультационным центром для народных избранников. Многие депутаты и молодые предприниматели сновали по коридорам и кабинетам нашего института, требуя от нас советов и консультаций. Вместе с Павлом Буничем и Юрием Якуниным (тогда главный редактор «Экономической газет», потом был у меня консультантом в группе А. И. Милюкова) мы в 1988 году проводили и первый съезд кооператоров. Среди делегатов съезда были уже и банкиры. Мы тогда в проект закона о кооперации предложили включить целый раздел о кредитно-финансовой деятельности кооперативов. Многие наши разработки в закон вошли, однако как раз этот раздел выбросили. Бунич тогда очень расстроился, был раздосадован в крайней степени: в итоговом тексте осталось только полфразы со словами о том, что кооперативы могут создавать «...и банки». К сожалению, все черновики, которые я хранил от той бурной эпохи, в 1993 году остались в Белом доме, не знаю, сохранились ли они или погибли в пламени горящего парламентского дворца.

**Создание российской банковской системы:  
политические условия, в которых происходило  
это становление**

Моя историческая роль в становлении новой России обусловлена прежде всего тем обстоятельством, что я возглавлял Верховный Совет России в этот переломный период, председательствовал при трансформации социализма в капитализм, сознательно и активно продвигал страну на этом пути, руководил процессом законодательного подведения базы под указанную трансформацию. Но сразу же хочу оговориться, что мои представления о капитализме отличались от представлений ельцинских «реформаторов» как небо и земля. Поэтому Верховный Совет предложил альтернативную программу, но она была отвергнута ельцинистами.

В начальный период депутаты не совсем ориентировались в приоритетности подразделений комитетов и комиссий парламента. Например, в подкомитете по банкам, возглавляемом Юрием Михайловичем Ворониным, человеком опытным, порядочным, было всего три человека — он, Воронин, В. П. Рассказов и В. В. Скрипченко, но и они слабо разбирались в этой теме. Вскоре высокую активность стал проявлять Александр Починок, показавший себя хорошим организатором<sup>1</sup>.

Еще в ходе I съезда народных депутатов, после принятия Декларации о суверенитете России, я предложил Ельцину создать свой, российский банк для организации внешнеэкономической деятельности. Он поддержал это предложение, и постановлением I съезда народных депутатов Верховному Совету и правительству поручалось создание Внешэкономбанка РСФСР. Однако я осознал свою ошибку — название дублировало союзный Внешэкономбанк, поэтому в ходе XI внеочередного съезда народных депутатов я предложил съезду изменить его название на Внешторгбанк, что и было сделано. А вот постановление о создании Центрального банка России я вынес на обсуждение Верховного Совета в июле 1990 года, и без каких-либо осложнений оно было принято.

За основу уставных положений Внешторгбанка мне предложили взять статус одного шведского банка. Наши специалисты, входившие в мою группу консультантов, быстро его доработали и передали в подкомитет Воронину. Более сложной была работа по подготовке нормативных документов Центрального банка (и его агентов), поскольку он занимал ведущее место во всей формирующейся (двухуровневой) банковской системе. Надо сказать, что свободных интеллектуальных ресурсов у нас для подготовки в целом проектов нормативных документов тогда не было никаких. И для решения первостепенных вопросов я тогда по согласованию с Ельциным заказал Институту системных исследований подготовку концепции по реализации декларации. Нас интересовало, каков мини-

<sup>1</sup> В действительности Ю. М. Воронин сразу стал членом Верховного Совета и председателем Комиссии Совета Республики Верховного Совета по вопросам бюджета, планам, налогам и ценам. А вот подкомитет по банкам возглавлял В. П. Рассказов, его заместителем был В. В. Скрипченко. Больше никто в подкомитет не входил. — *Прим. авт.-сост.*

мальный набор факторов, который надо взять под контроль, чтобы овладеть ситуацией в России. Сам я примерно это себе представлял, но мне для серьезного личного разговора с Ельциным нужен был внешний анализ, причем быстрый, буквально за неделю. И вот мне дали этот «набор из 27 факторов», подчеркнув, что прежде всего нужна «своя банковская система», а также «набор средств воздействия на экономику» (причем не только законодательных), которые позволили бы разработать экономическую политику правительства России. Создание «своего Центробанка» было одним из первых и самых главных условий для децентрализованного управления РСФСР, не говоря уже о самостоятельности России и ее самостоятельном взаимодействии с союзными республиками. И вот встречаюсь я с Ельциным, передаю ему этот документ и говорю: «Борис Николаевич, вот какие нам необходимы инструменты, чтобы у нас был свой объект руководства, то есть Российская Федерация. Тогда мы будем не только всем жаловаться, что у нас ничего нет (в смысле прав и полномочий), и мы ничего не можем делать, а сможем реально влиять на ситуацию. Сами сможем сформулировать и отстаивать свои права и полномочия — и законодательно, и управленчески!» Ельцин всем этим тогда очень заинтересовался. Я, конечно, не стал загружать президента и подсократил текст до 4–5 страниц основных выводов специалистов. Борис Николаевич вернул документ и дал указание: «Разрабатывайте план неотложных мер для новой власти России!»

Это был июнь 1990 года; потом, когда и Геращенко, и Горбачев пытались ликвидировать и Центробанк, и Внешторгбанк России, я им отвечал: «Мы не покушаемся на основные функции Центра, а стремимся к автономии в экономической политике. Такая практика действует даже в унитарных государствах!»

Я понимал, что Центральный банк, если мы намерены хотя бы в какой-то степени реализовать положения Декларации о суверенитете, нужен намного больше, чем Внешторгбанк. Однако предложил не выносить вопрос о его создании на съезд, чтобы избежать дискуссии с явно негативными последствиями. Часть депутатов-коммунистов стала бы обвинять руководство России в попытках подрыва Союза.

Первым премьер-министром России после принятия Декларации о суверенитете Российской Федерации стал Иван Степанович Силаев (август 1990 года). На мой взгляд, Силаев был высокопрофессиональным управленцем, знал экономику страны, особенно ВПК (он долгие годы курировал авиапромышленность), обладал новаторским мышлением, но был очень деликатный для «кризисного менеджмента». Особенно для той группы лиц с хамскими замашками, которых с собой привел в правительство Ельцин. Силаеву очень сильно мешали нормально работать, с одной стороны, ельцинские революционеры, с другой — твердолобые советские специалисты типа Г. Кулика. Часто и первые, и вторые дерзили деликатному Силаеву, и помнится, мне пришлось раза два уgomонить зарвавшихся министров. Скажу, что Иван Степанович как

профессионал был на голову выше не только Гайдара и Черномырдина, но и всех последующих премьеров России. Я вспоминаю его, как светлую голову, обладающую большим пониманием чувства исторической перспективы России. У нас была бы совсем другая страна, если бы ему дали нормально работать во главе российского правительства совместно с парламентом.

Ельцин, а еще больше его приспешники сразу же после подавления Верховным Советом ГКЧП вынудили его уйти. Ельцин самовольно, не проконсультировавшись с парламентом, распустил правительство Силаева, а его рекомендовал на какую-то должность «координатора союзных органов власти» — совершенно безвластный орган. И вплоть до конца октября, когда начал свою работу съезд народных депутатов, ни в СССР, ни в Российской Федерации не было высшего органа исполнительной власти. Снова мне и Президиуму Верховного Совета фактически приходилось выполнять функции правительства — ведь я не мог бездействовать, наблюдая, как гибнет государство. Отмечу и то, что, создавая финансово-экономические институты для Российской Федерации, мы (во всяком случае могу твердо сказать о своих намерениях), вовсе не стремились «подрывать» экономическую систему СССР. Ее надо было децентрализовать, передать большинство полномочий в союзные республики. Они, как я мыслил, должны, в свою очередь, передать значительные экономические функции в провинции (области, края, республики) и далее — в местные советы.

Например, создавая банковские институты, мы не стремились создавать свой собственный эмиссионный центр, проводить какую-то «особую» финансовую политику и т. д. Однако мы имели право и стремились создать собственные (то есть Российской Федерации) финансовые институты, опираясь на которые, стали бы реально влиять на ситуацию и координировать ее, в том числе в регионах Российской Федерации. В том смысле, что если Россия ставит и перед союзными органами вопрос, ее касающийся, то он подлежит рассмотрению и решению в обязательном порядке. Если коллеги из Союза не согласны с нашим проектом решения, то надо дискутировать и обсуждать его на уровне специалистов, а не отвергать заранее на базе известного изречения: «Не ваше дело!» Нельзя нас, российскую власть, игнорировать (и бюрократически «забалтывать»), как было до этого! Если мы вместе хотим решить проблемы страны, неизбежно найдется какой-то компромисс, не ломающий всю систему, но улучшающей ее. То есть мы решительно выступали за децентрализацию принятия решений — и нахождение наиболее оптимальных их вариантов, причем, беря на себя всю полноту ответственности за крупнейшую республику СССР — Российскую Федерацию.

Мне не сложно было убедить Ельцина в принятии нужных решений в направлении такой политики. На этом этапе (летом 1990 года) я даже убедил его, что нам нужен координирующий центр в лице союзных структур и мы не должны требовать их «демонтажа» (как этого добива-



лись некоторые его советники). И дело не просто в том, что Россия тогда не была готова взять на себя ответственность. Просто мы не считали нужным создавать свой СССР-2! Однако «там» (в ЦК КПСС, в правительстве, Госплане и Госбанке СССР) догматически цеплялись за прежнюю централизованную полноту своих неопределенно-беспредельных полномочий, не желая на деле диалога с республиками и разумного самоограничения. В этом была трагедия Горбачева — развернув демократический процесс в стране, он полагал, что и далее должен сохранять «хороший центр», не видя, что в движение пришли силы снизу, к ним надо прислушиваться. На словах Горбачев признавал за союзными республиками какие-то права. К реальному разделу полномочий (вместе с «зонами ответственности») носители союзных властей не были готовы категорически! Возможно, отсюда и многие трагедии, и распад СССР. При этом я не снимаю ответственности с российских политиков, включая себя, за многие действия. Понятно, как я отношусь к Б. Н. Ельцину (и особенно ко многим мелким и наглым фигурам в его окружении), действительно сознательно в карьерных целях взявшим курс на уничтожение СССР. Однако вина в развале нашей общей страны СССР лежала не только и не столько на Ельцине и в целом на российском руководстве, включая меня, а на деятельности самих союзных властей. Так я думал тогда, когда это произошло и я находился у власти, так же я продолжаю думать и теперь, после всего коварства, предательства и подлости, совершенных Ельциным и его приспешниками.

Причина появления в последний день заседания Верховного Совета (13 июля 1990 года) проекта постановления о создании Центрального банка РСФСР (и о том, что все хозяйственные субъекты на территории России должны платить налоги прямо в российский бюджет) не была непосредственно связана с очередным обострением противоречий между Ельциным и Горбачевым, как это принято думать. В этой связи отмечу: лично я, понимая, что от бесконечной конфронтации двух лидеров проигрывают все, проигрывает страна, пытался сблизить их позиции и находить совместные решения конкретных проблем. Для этого мне быстро удалось найти общий язык с Георгием Шахназаровым, влиятельным помощником Горбачева, человеком очень образованным, деликатным. Он взял на себя «убеждение Горбачева», а я — «убеждение Ельцина» в необходимости нахождения взаимоприемлемых решений. Георгий как опытный «переговорщик» хорошо умел убеждать. Человек он одновременно опытный, умный и мягкий, прошедший войну, а потом огонь, воду и медные трубы политической практики. В экономике Шахназаров (философ, историк, социолог) не разбирался, но блестяще разбирался в политике, людях, особой психологии политических деятелей. Тогда и появилось совместное распоряжение Горбачева и Ельцина о создании рабочей группы по экономической реформе.

В августе 1990 года Ельцин серьезно решил (после дорожно-транспортного происшествия — он столкнулся с «Москвичом», который вел какой-

то пенсионер), что на него было организовано покушение. Сильно пал духом, мне и Силаеву пришлось усиленно его успокаивать, ободрять (убедили его переехать в Архангельское — по соседству со мной). И вот после того, как Борис Николаевич пришел в себя, он осмелел и впал в крайний агрессивный радикализм, заявил, что «объявляет войну Центру — пусть они видят, что мы их шантажа и угроз не боимся!» Снова пришлось его уговаривать и успокаивать, а затем с трудом спровадить на длительный отдых в санаторий на Северном Кавказе.

По моим планам вышеупомянутое постановление Верховного Совета РФ о создании Центрального банка должно было быть принято не в последний день работы Верховного Совета, со скандалом на весь мир, а осенью, более спокойно, в соответствии с нашим общим планом, о чем я выше рассказал. К тому же лично у меня с премьером СССР Николаем Рыжковым к июлю сложились вполне нормальные рабочие отношения. Это был умный, порядочный человек и государственный деятель. Я увидел, что он серьезно настроен на договоренности о реальном разделе полномочий с Центром (вместе с «зонами ответственности»), готов был к диалогу, но его дергали со всех сторон, он уже устал и измучен, поэтому мало что мог реально делать. Я в тот период часто встречался и с моим добрым старшим товарищем, академиком Л. И. Абалкиным, известным ученым-экономистом. Мы, представители научной интеллигенции, многого ожидали от этого назначения. Но, когда я сам был во власти, я понял, насколько она бывает порою иллюзорной.

Леонид Иванович как-то иронически сказал мне, что он вице-премьер только на бумаге, постоянно происходит что-то странное, даже решения, принятые на самом верху, пробуксовывают. Он, Абалкин, например, что-то решает или согласовывает с премьером или порою с президентом, а на выходе — совершенно иное решение (или его полное отсутствие), документ передается забвению. Позже я столкнулся с зеркальным повторением этой ситуации в своих отношениях с Ельциным — это стало происходить после разгрома ГКЧП. Но, учитывая злобный характер президента, ситуация носила другой, более напряженный характер, чем во взаимоотношениях на уровне СССР.

Возвращаясь к известному постановлению Верховного Совета, отмечу, что соответствующие проекты готовились у премьера Ивана Силаева и в моей аналитической группе и мы согласовывали их основные положения. Но поводом для принятия постановления именно в последний день заседания Верховного Совета (перед каникулами) послужило известное «ночное письмо», подписанное рядом наших депутатов, в частности Юрием Ворониным и Александром Починком, а также министром финансов правительства Борисом Федоровым и группой банкиров. Они, хорошо зная общую ситуацию в стране, поддерживали намерение руководства Верховного Совета по созданию российского Центрального банка. Мне кажется, это письмо, скорее всего, появилось тогда с целью оказать давление на меня. Я был сторонником неспешных, последовательных

шагов, и решение о создании Центрального банка было нами запланировано на период после окончания II (внеочередного) съезда народных депутатов (сентябрь 1990 года). Хотя, повторяю, соответствующая нормативная база нами готовилась заблаговременно. «Ночное письмо» было использовано ельцинистами в целях ускорения реализации нашего общего плана, но в конфронтационных формах, с интригой, подчеркивающей именно «борьбу» с Центром.

Особой интриги («детектива») для знающих людей во всей этой затее не было. Зато появилась очередная сенсация, пресса снова разрезвонила на весь мир о разногласиях между Горбачевым и Ельциным. Все это было довольно грустно, я чувствовал себя весьма неуютно. Все эти игры в революции, борьбу с Горбачевым (к которому я испытывал большое уважение) мне, человеку рационального мышления, были чужды, я не видел в них смысла. Как мне представлялось, Горбачев и Рыжков, которым надоели бесконечные дискуссии вокруг программ по экономической реформе (включая «500 дней»), готовы были согласиться со многими нашими требованиями относительно передачи Центром экономических полномочий властям Российской Федерации.

Но я был «главным» человеком Ельцина, и не просто член его команды. К тому времени я уже стал, как назвал меня один из ельцинистов, «главной линией обороны и наступления»<sup>1</sup>. Это касалось прежде всего моей роли в Верховном Совете и на съездах народных депутатов: кроме меня, никто из заместителей Ельцина не мог решать сложные вопросы. А если учитывать, что расклад сил был примерно 50:50, ясно, что угроза смены руководства Верховного Совета была постоянной. Тогда была реальная демократия, власть не могла ее игнорировать. Попробуй демократию нарушить — немедленно восстал бы народ, не говоря уже о том, что Горбачев, зорко наблюдавший за нашими действиями, «поправил бы ситуацию» (одоблив законное отстранение Ельцина).

Я был человеком Ельцина, стержневым лицом всей его команды, но способный принимать самостоятельные решения (иначе политик превращается в заурядного бюрократа, неспособного оказать серьезную помощь своему боссу в тяжелые времена). Поэтому, пытаясь, конечно, смягчить некоторые слова, действия Ельцина, я неуклонно, с самого начала нашей совместной работы, стремился проводить в жизнь его решения, корректируя их (в ходе обсуждения на приватной основе), если это было необходимо. Для меня понятия чести, верности товарищам, общему делу, данному слову — не были никогда пустым звуком. Я снова и снова прокручиваю в памяти те, уже далекие события 1990–1993 годов, вспоминаю, как бережно я относился к Ельцину в тяжелые для него времена травли центральной печатью, когда в ряде случаев его политическая карьера буквально «подвисала», держась на тонком волоске. От меня, и только от меня зависело — оборвется ли этот волосочек или превратится в упругую

<sup>1</sup> Печать прозвала Хасбулатова «Верный Руслан». — *Прим. авт.-сост.*

стальную пружину. При всех своих ошибках и заблуждениях я не совершил ни одного аморального проступка, не изменил своей внутренней присяге на верность ни Ельцину, ни друзьям, ни товарищам, ни Государству, ни тем более Народу. В то же время с полным основанием могу сказать, что предательство в отношении лично меня, Парламента, Конституции и Народа совершил Ельцин. Он предал (и продал) меня. Не будет ему чести в Истории. Предатель, как Иуда, он и войдет в Историю предателем. Говорю об этом с горечью и сожалением, без какого-то злого чувства. И очень плохо, что он ушел из жизни, не представ перед судом за свои злодеяния.

А тогда, в те лихие времена, я стоял как утес, защищая Ельцина от многочисленных и могущественных противников во всех сложнейших перипетиях колоссальной исторической драмы, развернувшейся на просторах СССР.

Больших проблем с голосованием на сессии Верховного Совета у меня не было — депутаты стали доверять мне, особенно когда речь шла о принятии финансово-экономических документов. О моем влиянии на парламентариев свидетельствует такой факт. Как-то Ельцин предложил утвердить заместителем главы правительства своего давнего соратника, Олега Лобова. Дважды сам ставил на голосование — решение не принималось (не хотели депутаты видеть Лобова в этой должности). Ельцин расстроен, обращается ко мне: «Нужен мне Лобов, я обещал ему!..» Отвечаю: «Поручите это дело мне, Борис Николаевич!» И буквально через 10 минут Лобов был утвержден в должности заместителя главы правительства. Возвращаюсь в кабинет Ельцина, докладываю ему: «Все в порядке, Лобова утвердили!» Ельцин доволен и удивлен, расплылся в улыбке...

Надо отметить еще один штрих. Большую роль играла фракция коммунистов — единственная по сути партийная фракция. И хотя она составляла чуть более одной четверти членов Верховного Совета, но в силу крепкой партийной дисциплины определяющим образом могла влиять на результаты голосования. Так вот, на ее позиции имел значительное влияние депутат Юрий Михайлович Воронин, опытный хозяйственный руководитель, человек рассудительный, с которым всегда можно было договориться. Я это понял с самого начала нашей работы и стал согласовывать с ним наиболее важные финансово-экономические законопроекты. С начала 1992 года он стал моим первым заместителем и по сравнению с Сергеем Александровичем Филатовым (ушедшим главой администрации к Ельцину и сыгравшим роковую роль в нашей судьбе), работал с большой пользой для общего дела. Очень жалко, что такие люди, как Юрий Михайлович, остались невостребованными даже в условиях, когда к власти в России пришли новые люди (в постельцинскую эпоху). Могу уверенно сказать, что Воронин, несомненно, мог быть хорошим заместителем премьера, министром экономики или финансов. Это был человек с новаторским мышлением, гибким умом, огромным опытом, хорошо знающий экономику России, ее регионы, множество людей. Жаль.

Возвращаюсь к истории создания российских государственных банков. Еще в мае, в ходе работы I съезда народных депутатов, я собрал в Плехановском институте группу ученых, с которыми был хорошо знаком долгие годы, — Николая Климова, Владимира Третьякова, Кима Таксира, Геннадия Смирнова, Эдуарда Кубрина, Александра Михайлова, Владимира Галанова, Ширяева и других, из Института экономики АН СССР, Института мировой экономики и международных отношений АН СССР, Института США и Канады АН СССР, Финансового института, Института международной конъюнктуры МВТ СССР. Среди них, кстати, были Г. Г. Матюхин и В. М. Телегин. Я поставил перед ними задачу, как и каким образом реализовать положения Декларации о суверенитете, не взламывая целостность общей экономической системы СССР. Была выдвинута задача разработки нормативных актов по созданию двух государственных банков России — центрального и банка для осуществления международных операций — Внешэкономторгбанка. Разработки группы и легли в основу нормативных актов, создавших банковскую систему России.

Банкиров-специалистов, которые хорошо разбирались бы в практической деятельности банков в капиталистической экономике (в условиях рынка), в СССР тогда не было. А те из отечественных «банкиров», которые работали за рубежом в разных финансовых учреждениях (типа Московского народного банка в Лондоне, Сингапуре, Ливане и пр.), на деле, как я с удивлением выяснил для себя, довольно посредственно представляли общую картину деятельности банков, зная лишь весьма ограниченный круг чисто технических вопросов. Видимо, отбор этих товарищей был настолько стерильным, что они в конечном счете представляли из себя довольно сереньких людей-специалистов, не способных ни к серьезному анализу ситуации, ни к оригинальным обобщениям. Исключением не были ни В. Геращенко, ни Ю. Пономарев, поэтому, как мне кажется, от этих «практиков» не было никакой пользы.

К началу нашей работы в парламенте (май 1990 года) в СССР существовала не переходная экономика, а именно Творческий Хаос, как сказал Тютчев. И ученые с практической жилкой разбирались в этом Хаосе гораздо лучше, чем практики с многолетним стажем, которые, по сути, были растеряны, потеряв нити административно-бюрократической системы. Поэтому при создании республиканской банковской системы я вынужден был рассчитывать только на себя и на ученых-специалистов.

Напомню, что в этот период, вплоть до августовских событий 1991 года, у меня с Ельциным не было расхождений, он мне доверял, как самому себе, а я ценил это доверие.

Вспоминается такой эпизод. Ельцин с лета 1990 года много болел, часто выезжал в регионы и за границу. Естественно, что все ложилось на меня, даже вопросы, связанные с приемом и увольнением персонала Верховного Совета. Я, как первый заместитель председателя, в соответствии с распределением обязанностей между председателем и его заместителями, мог принимать на работу и увольнять только технических работников.

А решения по ответственным работникам принимал лично Ельцин. В результате кадровые решения блокировались из-за отсутствия председателя на «рабочем месте». У нас образовывались проблемы. В один из очередных моих визитов к нему домой для согласования целой группы вопросов Ельцин вдруг спросил меня: «Руслан Имранович, почему вы до сих пор не поставили передо мной вопрос о том, что было бы целесообразно передать вам полномочия по приему и увольнению и ответственных работников аппарата? Я ведь часто отсутствую, а кадровая работа — это слишком серьезное дело». Ответил: «Борис Николаевич, прошу прощения, но это всецело ваш вопрос. Но если считаете нужным, я буду выполнять и эту работу». Так вся кадровая работа в Верховном Совете легла на мои плечи.

В сентябре Ельцин подписал какую-то бумагу с представителем одной европейской компании. Вскоре обнаружилось, что этот представитель — авантюрист и развернул бурную деятельность по «монетизированию» ельцинской подписи. Хорошо, что Ельцин сообщил мне об этом вовремя, — я мобилизовал свои каналы, и скандала удалось избежать. Но после этого случая твердо договорились — все финансово-экономические бумаги Ельцин подписывает только после моего визирования. От скольких неприятностей эта договоренность нас избавила — не счесть! Скажу и другое: Ельцин неуклонно придерживался этой договоренности даже после своего избрания президентом России 12 июня 1991 года — вплоть до прихода нового правительства и распада СССР.

Полагаю, в силу такой надежной уверенности во мне он не сомневался и в том, что на роль руководителей новых российских банков я подберу людей максимально толковых. Поэтому, когда я предложил ему встретиться с кандидатом на пост председателя Центрального банка России Георгием Матюхиным, он ответил: «Руслан Имранович, я о нем слышал, он профессионал и человек порядочный. Раз вы решили его назначить, назначайте. Я очень занят, нет времени, да и смысла. Ну что я ему скажу: «Молодец, работай!» Это и вы скажете ему сами. И поздравьте его от моего имени. Депутатам передайте, что это наша совместная кандидатура. Будем считать вопрос решенным!»

Георгий Матюхин оказался превосходным организатором банковского дела, хорошо знающим (и познающим, что очень важно) рыночную среду и важнейшее место банковских институтов в этой среде. Он по праву является одним из главных организаторов новой банковской системы в стране. Практически с нуля были созданы и Центральный банк и Внешторгбанк, осуществлена гигантская работа по трансформации финансово-банковской системы в новых условиях. Причина успеха очевидна — это была сфера ответственности парламента. Если бы так же успешно была осуществлена трансформация всей экономики (сфера ответственности правительства), наша страна ныне была бы не просто страной с «процветающей экономикой» и «бедным населением», а страной, в которой не было бы бедности, и правящие круги в конце 90-х не мечтали бы об «уровне Португалии»!

Мягкость и интеллигентность Матюхина в тот сложный (революционный!) период приводила иногда к забавным ситуациям, некоторые из которых мне запомнились. Еще в самом начале процесса формирования Центрального банка направил я Георгия Гавриловича принимать дела у О. Н. Тарасова в российском отделении Госбанка СССР (на его базе мы создавали «свой» банк). Вернулся Матюхин растерянный, говорит: «Не пускает меня охрана в помещение!» Я распекаю его за нерешительность, а в это время входит популярный в те времена союзный и российский депутат, Герой Социалистического Труда Михаил Александрович Бочаров. Михаил Александрович, кстати, баллотировался в российские премьеры, но проиграл Ивану Силаеву в ходе парламентских обсуждений. Очень жалко, что после ухода Силаева Ельцин отказался рассмотреть его кандидатуру (как, впрочем, и кандидатуры Святослава Федорова, Юрия Рыжова и ряда других достойных людей). Я тут же обращаюсь к гостю: «Михаил Александрович, может быть, вы с вашим авторитетом сможете войти в свое здание председателю Центрального банка России? Помогите Матюхину вступить в должность!» Бочаров задает вопрос: «А что делать, если и меня не пустят?» — «Ну, — говорю шутливо, — возьмите в нашем МВД взвод автоматчиков и прорывайтесь с боем!» — «Задачу понял!» — отвечает знаменитый парламентарий. Ушли. Вскоре возвращаются оба довольные — всего добились, даже вывеску поменяли. Вместо «Государственный банк СССР» повесили «Центральный банк России». И без автоматчиков обошлось, правда не без шума и скандала. Вместе с Бочаровым «порядок навели» уже упоминавшийся мной наш депутат из банковского подкомитета бюджетного комитета Верховного Совета В. П. Рассказов. Он вскоре стал первым зампредом Центрального банка (на короткое время), пытался играть роль банковского комиссара республики, эдакого Дантона.

Воронин, Починок и Рассказов тогда сделали много полезного для создания банковской системы России: хотя Рассказов, точно выполняя мои предписания, все-таки был анархистом и бузотером. Придет в ЦБ России, сядет, положив ногу на ногу, и заявляет: «Теперь наше время! Я здесь комиссар!» Мягкий и интеллигентный Г. Г. Матюхин с таким замом-хунвейбином здорово намаялся. А вот Саша Починок всегда с любыми поручениями справлялся очень ответственно и успешно.

### **«На ковер» к Горбачеву. Попытка задушить нарождающуюся банковскую систему России. Мои переговоры в Кремле**

Ничего разрушительного в создании некоторой автономной системы, состоящей из двух-трех банков, подконтрольных властям Российской Федерации, не было. Тем более, когда речь шла о переходе всей экономики СССР на рыночные отношения, нелепостью было рассматривать их появление в качестве угрозы целостности финансово-банковской системы страны. Стране нужны были не только эти два банка, но сотни раз-

ных банков, создающих общую финансово-рыночную среду, — прежде всего за счет аккумуляции средств и кредитования новых агентов рынка. Возможно, этого мог не знать Михаил Горбачев, но Виктор Геращенко как банкир, много лет проработавший в зарубежных советских банках, это обязан был знать. И не воевать с Матюхиным, а умело распределить полномочия и, более того, помогать в создании Банка России. Мог он и встретиться со мной, объяснить то, чего я не знаю. Он и союзные руководители, ведающие финансово-экономическими вопросами, к тому времени хорошо осознавали, что многие важные идеи российских властей в этой сфере исходят от меня. Так нет же — «великий банкир» (этот, видите ли, Геракл — не смешно ли?) упрямо предпочитал легкий путь руководства — привычные методы административно-бюрократической системы.

И вот раздается телефонный звонок, помощник президента Горбачева соединяет меня с ним. «Руслан, — обращается Горбачев ко мне, — зайди-ка ко мне часов в 7 вечера, есть разговор». — «Хорошо, Михаил Сергеевич, буду у вас», — отвечаю я. Должен сказать, что ко мне Горбачев относился неплохо, доброжелательно, я часто встречался с ним в Кремле на его многочисленных совещаниях-заседаниях, посвященных разным проблемам — Союзному договору, союзному бюджету, Ельцин тогда Михаила Сергеевича откровенно побаивался и избегал встреч и поэтому направлял на них меня. Эти встречи-заседания продолжались вплоть до августа 1991 года, и за это время я хорошо узнал руководителей и СССР, и союзных республик, сдружился со многими из последних.

Прибыв в Кремль к Горбачеву, застал у него Геращенко. Михаил Сергеевич пригласил к столу и сразу же приступил к делу.

— Мне Геращенко доложил, Руслан, что вы с Ельциным взламываете единую финансово-банковскую систему страны. Этого нельзя допустить. Я подготовил проект указа, вот он, — сказал президент, протянув мне проект своего указа. — Но я хотел прежде предложить вам самим отменить все ваши нормативные документы по созданию российских банковских учреждений. Так было бы лучше. Что скажешь, Руслан?

— Это невозможно, Михаил Сергеевич, да и какой смысл в этом? Видимо, Геращенко ввел вас в заблуждение — никакого взламывания единой банковской системы не происходит! Создавая наши весьма слабенькие банковские учреждения, мы вовсе не претендуем стать ни эмиссионным центром (этого нет в уставе нашего ЦБ), ни главным кредитным учреждением России. Речь идет...

— Нет-нет, мы не будем здесь устраивать дискуссии, — перебивает президент, — я хочу, чтобы ты знал — я подписываю этот указ, если ты не заверишь меня в том, что в ближайшее же время вы прекратите игры с банками и ликвидируете их сами.

— Михаил Сергеевич, такого заверения я вам дать не могу. Это мог бы сделать Борис Николаевич, поговорите с ним, но я выступаю против та-



кого их закрытия. Мы с огромными трудностями сумели создать нечто, похожее на банки, а вы требуете их уничтожения. Да еще собственными руками. Это невозможно. Нам нужны сотни банков, даже на уровне местных советов, муниципальные банки...

— Ну, ты опять в дискуссию, — перебивает меня Михаил Сергеевич. — С Борисом Николаевичем я не говорил и не собираюсь говорить! Знаю, что затея с российскими банками — это твоя затея! Ему нет дела до банков — он занят другими делами, — усмехнулся Горбачев. — Вот ты и говори с ним. Даю срок до завтрашнего дня, позвони мне или Геращенко и сообщи о твоём с Ельциным решении. Если добровольно не пойдете на решение этого вопроса, к вечеру я подписываю указ о ликвидации ваших банков.

— Михаил Сергеевич, в этом случае я вынужден буду созвать внеочередной съезд народных депутатов для преодоления вашего указа, — отвечаю президенту страны. Одного вашего указа недостаточно. К тому же ваш указ будет противоречить Конституции и СССР, и РСФСР. Так нельзя решать эти вопросы...

— Это ваше дело, можете созывать съезд или не созывать, я все сказал. Иди и советуйся с Ельциным....

За все время нашего разговора — он длился примерно один час, насколько я помню, — Геращенко не проронил ни слова. У меня не было зла на Горбачева — я прекрасно понимал, что всю эту возню с указом затеял глава Госбанка СССР Виктор Геращенко, человек, весьма далекий от участия в проходящих в стране реформах. Если судить по банковской системе СССР, она вплоть до падения Советского Союза продолжала действовать буквально в прежних, окостеневших формах. Уже создавались акционерные и частные банки, причем с огромными трудностями, чинимыми Госбанком СССР, мощно развернулось кооперативное движение, движение арендаторов. Для их развития необходимы были финансовые рынки, соответственно, должны были формироваться множество банков и иных инвестиционных институтов, но Госбанк стоял как скала на страже интересов Госбанка СССР. Подспела и денежная реформа Павлова—Геращенко: замена крупных купюр, буквально взорвавшая денежную систему (при заверении Геращенко по телевидению, что он «скорее пойдет на отсечение обеих рук, чем допустит обесценивания рубля»<sup>1</sup>). Приблизительно то же самое (несколько позже) Ельцин говорил о том, что скорее «ляжет на рельсы, чем допустит ухудшения материального положения людей в результате ценовой реформы» начала 1992 года. В общем, зол я был необычайно на Геращенко. Но Михаил Сергеевич, надо отдать ему должное, не подписал этот геращенковский проект указа — видимо, понял, что, если он его подпишет, это вызовет новый виток политического обострения в стране.

<sup>1</sup> В действительности В. В. Геращенко заверял, что не будет обмена пятидесятирублевых купюр. — *Прим. авт.-сост.*

**Смещение Матюхина. Геращенко — глава Центрального банка России**

В свете указанных событий понятны мои возражения в 1992 году против его назначения руководителем ЦБ (после фактического завершения становления всей банковской системы новой России). Тогда вдруг началась возня в печати, а затем в разговорах членов правительства, да и самого Ельцина стала все чаще произноситься фамилия Геращенко, который якобы «должен прийти на смену Матюхину, «не справляющемуся» с обязанностями главы Центробанка. Это меня удивило и насторожило — с какой стати по сути провалившийся главный банкир СССР вдруг понадобился реформаторам? То обстоятельство, что Матюхин вызывал сильнейшее раздражение в правительстве реформаторов, отказываясь подчинить им Центральный банк и настаивая на том, что в рыночной экономике ЦБ — это мощное самостоятельное звено во всей финансово-банковской системе страны, не было секретом. Секретом для публики оставалось то, что новые реформаторы пытались буквально загнать ЦБ в свою новую административную вертикаль, полностью лишив его самостоятельности. И неуступчивость Матюхина толковали чисто в пропагандистском плане: дескать, Матюхин — человек Хасбулатова, поэтому он «плохой», мешает «хорошим реформам» «хорошего ельцинского правительства». СМИ, разумеется, подхватили такое толкование.

Но Матюхин был неуступчив по природе мышления, он понимал закон буквально, как и полагается банкиру. Помнится, при регистрации Мосбизнесбанка возникли какие-то проблемы, и Сергей Станкевич несколько раз звонил мне, жалуясь на Матюхина, который задерживает регистрацию этого банка. Я, относясь с уважением к московским городским властям (Станкевич был заместителем председателя Моссовета у Г. Х. Попова), в свою очередь звонил Матюхину, просил поддержать. Георгий Гаврилович говорил мне, что в курсе дела, соглашался ускорить прохождение вопроса, но упрямо добивался (и добился!) устранения всех формальных и неформальных ошибок и недостатков в учредительных документах Мосбизнесбанка. И таких случаев было множество, к ним я уже привык.

Поэтому, когда Ельцин впервые заговорил о том, что он хотел бы видеть на посту председателя ЦБ России не Матюхина (который, по его мнению, работает плохо), а Геращенко, моему удивлению не было конца. Я напомнил Ельцину о банкротстве задолго до конца СССР банковской системы СССР, денежной реформе Павлова—Геращенко, препятствиях, чинимых последним при создании российской банковской системы, и даже о поддержке Геращенко ГКЧП. Ельцин не смог что-либо ответить, замаялся и прекратил разговор на эту тему.

Полторанинские<sup>1</sup> СМИ свирепствовали, «размазывая» Матюхина, выискивая недостатки, просчеты и всячески восхваляя будущего главу ЦБ Виктора Геращенко. Все это вызвало мое сильнейшее раздражение. И когда

<sup>1</sup> Михаил Полторанин — министр пропаганды в ельцинском правительстве. — Прим. авт.-сост.

в очередной раз Ельцин заговорил о необходимости смены главы ЦБ, я довольно жестко пресек это разговор, сказав, что, нам нужна смена не руководителя ЦБ, а правительства, которое в отличие от банка не знает, что ему делать. Ельцин был расстроен, молчал, пауза затянулась. «Борис Николаевич, — обратился я к нему, — давайте поступим следующим образом: созывайте у себя совещание с моим участием, пригласите Гайдара, Федорова (министра финансов), еще кого-нибудь, кого вы считаете нужным. Пусть участники выскажутся откровенно по всем вопросам работы банка и его председателя. Если обнаружатся какие-то провалы, о которых я не знаю, даю слово — я немедленно поставлю вопрос о Матюхине на Верховном Совете и сниму его. Правда, я не уверен, что нам взамен ему нужен Геращенко. Но ведь можно подобрать и другую кандидатуру, получше». «Нет, мне нужен Геращенко!» — ответил Ельцин, соглашаясь с идеей совещания. Но встречу так и не провел, продолжая всякий раз при наших частых встречах настаивать на изменениях в главном банке страны. При одной из такого рода наших бесед Ельцин вдруг перешел на «просительные ноты». Если бы он давил как прежде, я отверг бы его очередные домогательства, но этого я уже вынести не мог! Видеть Ельцина униженно просящим было сверх моих сил! До сих пор не пойму, что заставило его пойти на это. Я дал согласие на замену Георгия Матюхина Виктором Геращенко. Конечно, главным мотивом при этом было мое стремление избежать конфликтного развития отношений с президентом, я полагал, что моя уступка в этом важном для Ельцина вопросе может помочь в сглаживании других противоречий, которых хватало.

Пригласил Матюхина, объяснил ситуацию. На душе было скверно, знал, что совершаю явную несправедливость в отношении этого скромного, но весьма способного, волевого человека, который в тяжелые времена не дрогнул и фактически создал в рекордно короткие сроки банковскую систему России в самых неблагоприятных для этого условиях. Матюхин было расстроен беспредельно, но как порядочный и умный человек не стал спорить со мной, молча написал заявление о добровольном уходе. Жаль, что ни Ельцин, ни правительство не использовали способности этого человека на другой ответственной работе — им не нужны были талантливые люди (впрочем, как не нужны и в наши времена), подбирались люди типа «чего изволите?».

Так руководителем Центрального банка стал Виктор Геращенко, человек с большим апломбом, умеющий гладко говорить, иногда с юмором, и непревзойденный хитрован. На заседании Верховного Совета большинство депутатов явно было недовольно такого рода банковским переворотом, но скрепя сердце посчитались с моим мнением. Многие догадывались (вездесущая пресса постаралась), что речь идет о компромиссе с Ельциным. Тогда же, на заседании парламента, я дал первое, причем публичное поручение новому главе Центробанка: «Виктор Владимирович, — обратился я к нему сразу же после голосования, утвердившего его в должности, — печать много пишет о фальшивых авизо, в том числе че-

ченского происхождения. При этом делает чуть ли не открытые намеки на их связи с председателем Верховного Совета! Как будто любое преступление, совершенное представителем той или иной национальности, связано с национальной принадлежностью руководителей государства. Но для меня в этом вопросе принято делать приятное исключение. (*Депутаты засмеялись.*) Поэтому даю вам время — один месяц, разберитесь с этими авизо! Выясните, где ноги растут! По данным, которые мне предоставил заместитель министра МВД Дунаев, эти ноги растут не из, а отсюда, из Москвы, из уважаемых и влиятельных кругов, в том числе из наших новых частных банков. Разберитесь и доложите!»

Депутаты, довольные, поддержали это мое предложение. Скажу сразу, Геращенко это наше поручение не выполнил, бесконечно заверяя нас, что продолжает работать, а пропаганда, игнорируя колоссальное обогащение значительного круга московских влиятельных лиц на эти пресловутые авизо, прочно связала их исключительно с утечкой капиталов в Чечню. Это, разумеется, была очень удобная версия для начинающейся идеологической подготовки населения к фальшивой (как и сами авизовки) версии о вине чеченцев во всех бедах России (маневр, отвлекающий общество от разрушительных действий самой власти). Геращенко заверил меня в том, что он предложит новую концепцию модернизации банковской системы страны, в большей степени соответствующую нашим реалиям. Но ничего, разумеется, не предложил и не сделал — созданная до него банковская система оказалась достаточно гибкой и не нуждалась в коренных изменениях. Геращенко это быстро понял и на мои вопросы относительно того, когда ждать его новых идей и предложений, стал отвечать довольно уклончиво. И вдруг — указ президента о включении председателя ЦБ в состав правительства. Вызываю Геращенко, требую объяснить, что это такое? Где он видел в рыночных странах, чтобы глава Центрального банка входил в состав правительства? Оправдывается, говорит что-то сумбурное, якобы готов написать заявление об уходе из банка. «Вам надо не из Центрального банка уходить — отвечаю я, — мы не можем каждый месяц менять его главу. Вам надо немедленно выйти из состава правительства, не будьте смешным. Вы должны координировать политику ЦБ с деятельностью правительства, Минфином, это очевидно, но входить в состав правительства, подчиняться ему, — это откат назад! Вы что, не понимаете этого?» Примерно так объяснял я задачи ЦБ опытному банкиру, который, конечно же, знал, что он делает. После этого он написал заявление и вышел из состава правительства, но осадок остался. Ведь дал же согласие Геращенко на такое решение, прекрасно осознавая его нелогичность. Так мог действовать лишь циник. Мое недовольство им было велико!

Конечно, огромную роль в становлении всей современной банковской системы России сыграл закон «О банках и банковской деятельности», разработанный указанной выше группой и нашими депутатами. Консультантов было множество, в том числе профессора банковского дела

из Цюрихского (Швейцария) и Гронингенского (Нидерланды) университетов. Закон был очень прогрессивным, как считали международные эксперты, один из лучших в мире. И, по моему глубокому убеждению, ныне существующая банковская система все еще не адекватна этому закону: отечественные банки, и государственные и частные, не просто консервативны, а действуют по методам XIX века, полагая своей единственной целью извлечение сверхприбыли. Их не интересует жизнь клиента (если очень богат — тогда другое дело), состояние его семейного бюджета, его личного (скромного) бизнеса. А ведь эта социальная сторона стала уже чуть ли не главной в деятельности европейских банков. Поэтому стяжательство, погоня за сверхприбылью, предлагаемые кабальные условия загоняют российские частные банки на периферию успешных мировых банков. Отсюда их панические обращения к власти с требованиями защитить их от вторжения в страну иностранных банков — им живется вольготно в условиях монопольной «обираловки» клиентов.

Следует отметить следующую важную особенность, свойственную тогдашнему российскому парламенту Верховному Совету, его мощные конституционные полномочия, отсутствие каких-либо лоббистских групп, явно или тайно отстаивающих чьи-либо интересы (особенно деловые интересы каких-либо групп), полное отсутствие коррупционного фактора при избрании и деятельности депутатов. При этом подавляющее большинство наших парламентариев были реальными лидерами, победившими своих противников (в среднем на каждого из депутатов приходилось по 4 соперника) в жесткой конкурентной борьбе посредством критики действующей тогда партийно-государственной бюрократической системы (хотя многие и сами были членами КПСС, как и Ельцин). Поэтому тогдашние депутаты избрали своим лидером Ельцина (меня — его первым заместителем), хотя вся государственно-партийная машина во главе с Горбачевым выступала решительно против. Затем этот парламент успешно противостоял ГКЧП, опрокинул его (август 1991 года) и в течение двух недель сражался уже с Ельциным (1993 год), предавшим того, кто его породил, — российский парламент, Конституцию, изменившим Присяге, Совести и Чести.

При этом просто отвратительно наблюдать, как повели себя некоторые из самых близких Ельцину людей, хлебавших тогда из одного корыта с ним, травивших Верховный Совет и его Председателя (например, Михаил Полторанин и Вячеслав Костиков), внесших личный вклад в формирование искусственных противоречий между мной и Ельциным, непосредственно виновных в расстреле 4 октября (то есть совершившие тяжкие государственные преступления, как Коржаков). После своего позорного изгнания из «ближнего круга» они без зазрения совести стали на путь критики своего бывшего босса, избличая его во всех тяжких грехах! Лучше бы они молчали, не вызывали бы к себе презрения!

**Участие Центрального банка и Виктора Геращенко  
в ликвидации опасного кризиса 1992 года**

Надо отдать должное и Виктору Григорьевичу Геращенко — он многое сделал для ликвидации острейшего кризиса неплатежей летом 1992 года. Не многие знают, что правительство Гайдара пало не в декабре 1992 года, отправленное в отставку VII съездом народных депутатов (когда съезд избрал премьером В. С. Черномырдина), а летом 1992 года. Оно фактически обанкротилось и самораспустилось под грузом всего того, что сотворило. В наиболее четких очертаниях это банкротство обнаружилось в так называемых неплатежах предприятий из-за отсутствия наличных средств. Такова была политика правительства Гайдара и министра финансов Федорова, вытекающая из рекомендаций МВФ и, в частности, положений «вашингтонского консенсуса», которым они неукоснительно следовали. «Сжатие» денежной массы привело к тому, что 80% предприятий страны или вообще не работали, или работали не в полную мощность, — денег не хватало не только на поддержание производственных условий, но даже на заработную плату. И это при том, что процесс ежедневного обесценивания рубля продолжался, по каналам негосударственных финансов и частным «теневым» каналам перемещались огромные денежные потоки, финансируя незаконные процессы приватизации и иные сомнительные сделки в Центре и регионах. Правительство не видело в этих явлениях проблемы для себя, но упрямо душило государственные предприятия, из которых состояла вся экономика (до начала массовой приватизации). В результате в стране к лету 1992 года сложилась крайне взрывоопасная ситуация: ускоренно росли бедность и нищета населения, начиналась новая волна забастовочного движения. При этом инспирируемые СМИ люди свой гнев часто обращали на Верховный Совет. Мне приходилось бесконечно мотаться по регионам страны, выступая с разъяснениями экономической и политической ситуации. И надо сказать, общественное мнение стало быстро меняться в пользу Верховного Совета. Но общую ситуацию в стране это не меняло. Множество сигналов свидетельствовало о том, что недовольство общества властью настолько велико, что оно перестает интересоваться тем, кто прав: президент Ельцин с правительством или Хасбулатов с Верховным Советом. Была реальная угроза массовых волнений и сметения всей власти без разбора.

После августа 1991 года мы обещали проведение таких реформ, которые улучшили бы положение народа. И вот к середине 1992 года, ровно через год после наших обещаний, российский народ стал в материальном смысле жить чуть не вдвое хуже: реальные заработные платы резко снизились, люди потеряли былую уверенность в завтрашнем дне в результате ликвидации и остановки своих предприятий. В моих поездках в регионы меня часто сопровождали члены правительства, особенно Александр Шохин. Как умный человек, он видел катастрофу людей, их глубокое разочарование во всех нас. Для них все мы были одной властью. Люди-то это понимали, а вот в Кремле и на Старой площади — нет;

здесь все проходило по водоразделу «они» и «мы». «Они» — это, конечно, враги реформ. В общем, обстановка была критическая, и я несколько раз встречался с президентом и подробно докладывал ему о социально-экономической ситуации в стране, в том числе мои впечатления о поездках в регионы. Президент не реагировал. Надо было срочно предпринять реальные действия по недопущению новой революции, а она на горизонте маячила. Тогда мне удалось убедить Ельцина в том, что я мог бы сам, через соответствующие оперативные постановления Президиума Верховного Совета и действия Центрального банка, решить проблему неплатежей. Он нехотя согласился, у меня оказались развязанными руки. Эту работу я поручил одному из своих заместителей Валентину Агафонову. Президиум принимал нужные постановления относительно взаимозачетов с участием Центрального банка, представителей регионов и директоров предприятий, а также профсоюзов. Это была гигантская по сложности задача, требующая наличия большого по численности аппарата работников-исполнителей. Для этого я использовал весь наш многочисленный и неплохо профессионально подготовленный аппарат Верховного Совета. Эти люди хорошо знали ситуацию в регионах и умело действовали в направлении ликвидации мощного социально-экономического кризиса, развернувшегося не в силу неких «нереформируемых коммунистических структур» и не в силу «сопротивления реформам», как любили утверждать ельцинисты (и утверждают до сегодняшнего дня), а единственно в силу полного отсутствия профессионализма в деятельности ельцинского правительства.

В такой обстановке Геращенко показал себя просто превосходно, возможно, потому, что любой экономический кризис (даже в развитой капиталистической стране) преодолевается прежде всего с опорой на административные методы (а не рыночные), а ему, Геращенко, такие подходы были ближе, соответствовали его менталитету. Но во всяком случае я помню этот большой личный вклад Виктора Владимировича в решение самого острого кризиса начала 90-х годов. В первых числах сентября 1992 года кризис был в основном побежден, достигнута относительная стабилизация, к тому же четко действовал Пенсионный фонд, подконтрольный Верховному Совету, обеспечивающий 30 млн пенсионеров.

В этот момент вдруг оживает правительство Гайдара, затевает новый виток противоречий с Верховным Советом, видимо, осознавая, что близится его конец. Ко мне на прием напрашивается президентско-правительственный «гуру» Джеффри Сакс. Признается, что они потерпели фиаско, просит дать Гайдару (и ему, Саксу) второй шанс. Я иронически говорю, что в настоящее время американская экономика в глубоком спаде, может быть ему, опытному реформатору, попробовать использовать свои знания у себя на родине, в США? Не понимая иронии, Сакс отвечает: «Ну что вы, Руслан Имранович, кто мне разрешит участвовать в этом деле в США?» Присутствующий при этом руководитель аналитической группы профессор Анатолий Милюков громко смеется. Сакс растерян...

Сразу же после ГКЧП фактически распались союзные структуры власти. Как я уже упоминал, на огромных просторах Союза царило безвластие. Союзно-республиканские власти как могли пытались справиться с ситуацией в пределах своих республик. А в России Ельцин разогнал правительство Силаева и медлил с формированием нового правительства. Так получилось, что Президиуму Верховного Совета в явочном порядке пришлось принимать чисто правительственные решения, в том числе связанные с упорядочением деятельности союзных финансово-банковских учреждений. До конца 1991 года мы фактически осуществили предварительную ревизию Государственного банка СССР, Госстраха, создав Госстрахбанк как аффилированный ЦБ России банк, уточнили уставные обязанности Внешторгбанка и Внешэкономбанка в соответствии с новыми условиями (распад СССР), позже упорядочили устав Агропромбанка, привязав его к деятельности потребительской кооперации, и т. д. Довольно оперативно утвердили на заседании Президиума составы правления (директоров) этих банков по представлению Матюхина. Что касается утверждений Ю. В. Пономарева о том, что он был приглашен к Ельцину и тот задавал ему «умные вопросы (в количестве 5!), это мне смешно<sup>1</sup>. Если Ельцин не нашел времени встретиться с руководителем Центрального банка России при его назначении на эту должность, откуда вдруг интерес к обанкротившемуся банку и его бывшему руководителю<sup>2</sup>, к тому же не без основания подозревавшемуся в том, что он и повинен в банкротстве (то есть в исчезновении ресурсов из банка)? Кстати, на Президиуме тоже возникли аналогичные сомнения — относительно целесообразности назначения Пономарева на должность руководителя Внешэкономбанка. Помнится, я тогда сказал, что сомнения есть и у меня, но сейчас у нас просто нет времени заниматься этим вопросом, пусть пока Пономарев находится в банке — «будет лучше, а то еще сбежит». Все засмеялись и утвердили его руководителем банка (временно). Я что-то не помню, чтобы мне что-либо говорили на тему о его кандидатуре Гайдар или Ельцин. Если бы говорили, то вспомнил бы.

### **Идеология контрреформаторов: чертики, выскочившие из доктрины «вашингтонский консенсус»**

Обреченность намеченных правительством Ельцина реформ мне стала совершенно очевидной вскоре после того, как я подробно ознакомился с основными программными документами, представленными мне Егором Гайдаром после завершения работы съезда. По мере того как я читал эти документы, становился ясным искусственный характер задуманных мероприятий, отсутствие какой-либо основы для их проведения. И более того, я ловил себя на мысли, что мне уже приходилось читать

<sup>1</sup> См. рассказ Ю. В. Пономарева в книге Н. И. Кротова «История советских и российских банков за границей». М.: «Экономическая летопись», 2007. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Ю. В. Пономарев до 1992 года не был руководителем Внешэкономбанка СССР. — *Прим. авт.-сост.*



аналогичные тексты или очень близкие к ним по содержанию материалы. Вспомнил: это же рекомендации группы американских экономистов, известные как «вашингтонский консенсус»! Мой аспирант из какой-то страны Латинской Америки принес на кафедру из своего посольства этот увесистый документ незадолго до начала работы I съезда народных депутатов (в мае 1990 года).

История его возникновения такова. Все 80-е годы развивающиеся страны, особенно латиноамериканские, находились в сильнейшем долговом кризисе. МВФ и Вашингтон предпринимали все возможные меры, чтобы вывести континент из кризиса как регион особых интересов Америки. Был, в частности, утвержден специальный «план Брэйди» (по имени министра финансов США), предполагающий мощную финансовую помощь этим странам, списание большей части долгов, либерализацию торговли и т. д. Ничто не помогало — страны континента все глубже вползали в трясину финансового и экономического кризиса. Вот тогда, в начале 1990 года, и появился на свет этот самый пресловутый «вашингтонский консенсус».

«Вашингтонский консенсус» как программа и план деятельности, таким образом, первоначально был предназначен исключительно для группы стран Латинской Америки, находившихся в безнадежной долговой зависимости от международных финансовых учреждений и кредитов банков США. Главными задачами «консенсуса» было достижение финансовой стабилизации любой ценой, что обеспечило бы возврат долгов этих стран. Этим странам и было предписано принять программу «вашингтонский консенсус», а непосредственное руководство по введению ее в действие обеспечивал МВФ. «Консенсус», разработанный профессором Дж. Уильямсоном, включал следующие 10 пунктов:

- денационализация (приватизация) государственного сектора экономики,
- финансовая либерализация (то есть свобода действия иностранных финансово-кредитных институтов, следование национальных финансовых секторов в русле предписаний МВФ),
- достижение конкурентоспособности валютных курсов,
- жесткая финансовая дисциплина (сокращение государственных расходов, снижение заработной платы трудящихся и пр.),
- переориентация государственных расходов с социальных целей на обеспечение развития конкурентной среды,
- торговая либерализация,
- ценовая либерализация,
- налоговая реформа,
- открытие границ для притока иностранных инвестиций,
- укрепление имущественных прав собственников (включая новых приватизаторов).

Когда я основательно разобрался с содержанием программы «нового» ельцинского правительства (сформированного им в конце октября

1991 года после разгона правительства И. С. Силаева), я увидел, что речь идет именно об этом самом пресловутом «вашингтонском консенсусе» профессора Уильямсона. Методологической основой экономической политики в рамках «консенсуса» являлись идеи чикагского профессора Милтона Фридмана в соединении с некоторыми положениями, которые к тому времени стали формироваться в доктрину международного монетаризма, проводником которой выступали деятели из МВФ.

Многие известные западные ученые и специалисты, в том числе из Латинской Америки, писали в тот период о том, что новая программа МВФ не только не улучшит общую экономическую ситуацию в странах Южного полушария, но, скорее всего, ускорит процессы деиндустриализации в них. Что и произошло в 90-е годы.

Отметим, что капитализм в странах Латинской Америки стал развиваться почти одновременно с его развитием в Западной Европе и Северной Америке — вместе с переселенцами-колонистами. Они привносили сюда элементы первоначального накопления капитала — опыт торговли, организации мелких компаний, банковской деятельности и т. д. Частная собственность, институты рынка, банковские и иные кредитные учреждения — все это здесь существовало веками. И если «вашингтонский консенсус» не срабатывал даже в этих условиях, то какие основания были пытаться его применить в России, только что объявившей о переходе на капиталистическую модель развития (это было впервые заявлено в моем докладе на сессии Верховного Совета России сразу же после подавления ГКЧП, 22 августа 1991 года)? Ни единого шанса на успех такая программа у нас не могла иметь!

Вскоре мне стала известна и реакция на «консенсус» известных ученых-экономистов США. Академик Г. А. Арбатов передал мне стенограмму дискуссии, которая прошла по результатам доклада профессора Джерри Сакса в Вашингтоне. Выступая в дискуссии, профессора Дж. Гелбрэйт, П. Самуэлсон, Василий Леонтьев и другие, прямо заявили о том, что план провальный, он не может в России обеспечить «тот эффект, который, возможно, следует ожидать от его применения в Южном полушарии...» Тогда же академик Г. А. Арбатов опубликовал статью с выразительным названием «Меньшевики из МВФ» с изложением материалов этой дискуссии, в которой предрекал не только неудачи «российских реформаторов», но и глубокий экономический кризис, спад производства и обнищание народа как прямое следствие реформ по сценариям МВФ (читай — «вашингтонского консенсуса»).

А что делают наши «великие реформаторы»? Вместе с провозглашением либеральных реформ (в рамках указанного выше «консенсуса») они вводят ценовую либерализацию и одновременно громогласно объявляют «об уходе государства из сферы экономики!» Что могло быть глупее! Рынка нет (в силу отсутствия конкуренции рыночных агентов), корпоративной экономики и экономики мелкого предпринимательства, на которых поκειται капиталистическая экономика, не существует, их все еще надо со-

здавать (причем с помощью государства — этого единственного нашего актива). Не только я, но и многие другие профессиональные экономисты нашей страны, занимающиеся исследованием капиталистической экономики, были буквально в шоке. Они непрерывно мне звонили, добивались встречи, доказывали несостоятельность таких подходов к реформе экономики.

Я был очень встревожен таким развитием событий. Много раз (чуть ли не ежедневно) в тот период я встречался с Ельциным, членами правительства, указывая на пороки «их» экономической политики. Все было бесполезно — Ельцин выслушивал мои аргументы, хотя и с видимым недовольством, часто соглашался с необходимостью «корректировать», но упрямо поддерживал все то, что делало его правительство. Вначале я избегал высказывать публично свое несогласие с самой концепцией реформы, надеясь на достижение понимания со стороны Ельцина. Это уже позже, примерно с весны 1992 года, когда реформаторы увеличили скорость разрушения производительных сил, я стал выступать с трибуны Верховного Совета, съездов народных депутатов, в печати, указывая на неизбежные провалы президентско-правительственной деятельности в области экономических преобразований и обосновывая необходимость серьезных корректировок политики правительства.

Вот ответ на вопрос, который мне задают вплоть до сегодняшнего дня: «Когда и по какому вопросу у вас, Руслан Имранович, возникли разногласия с Ельциным?» Я неизменно отвечаю: «Разногласия возникли по коренным вопросам экономической политики».

Теперь реформаторы (прежде всего сам Гайдар) выдумывают всякие причины и небывлицы, оправдывая отрицательные результаты своих реформ. Ссылаются то на грозящий голод, то на распад СССР (хотя фактически они приняли указанную программу еще в сентябре 1991 года, до распада, работая над ней в глубокой тайне). Они бесстыдно лгут, умалчивают о позорном для них факте заимствования негодного документа как фундаментальной базы проведения российских экономических реформ.

Американские эксперты (многие из них позже были привлечены к судебной ответственности в США за мошеннические операции в России) плохо представляли себе Россию, ее экономику и не могли быть полезными, как в этом убедилась страна. Предполагаю даже, что и Ельцина ввели в заблуждение Гайдар, Бурбулис, Чубайс и К<sup>о</sup>. Зачем президенту знать детали?! Во всяком случае он был очень удивлен, когда я рассказал ему всю историю с правительственной программой. Но, видимо, команда сумела его успокоить. Ельцин упорно продолжал настаивать на верности избранного курса даже тогда, когда всему миру стал очевидным крах «консенсуса» — везде, где пытались применить его, дело кончалось плохо (углублением кризиса) и прежде всего в странах Латинской Америки. Тем не менее «консенсус» стал эталонной программой МВФ и его исполнительного директора, хитроумного Мишеля Камdessus, бесславно ушед-

шего в отставку после банкротства МВФ в ходе Азиатского кризиса 1997–1998 годов. «Консенсус» был окончательно похоронен в ходе этого Азиатского кризиса. Но как ни странно, российское правительство и после того кризиса и дефолта 1998 года упрямо продолжало (и продолжает ныне) проведение финансово-экономической политики в духе «вашингтонского консенсуса».

В России в 1992 году дело не дошло до открытых массовых антиправительственных бунтов населения в силу исключительно одного обстоятельства — публичной деятельности Верховного Совета, который, несмотря на яростное сопротивление президентско-правительственной власти, взял на себя задачу корректировки самых опасных последствий шоковой терапии.

Отметим кстати и то, что сам широко распространившийся термин «шоковая терапия» принадлежит польскому премьеру Бальцеровичу, который первоначально принял указанную гарвардскую программу и попытался ее внедрить, но быстро отказался от нее, просчитав губительные последствия. В результате, к примеру, «большая приватизация» в Польше началась более 10 лет спустя после того, как эта страна встала на путь радикальных реформ (в период второго президентского срока социалиста Александра Квасневского). Польское правительство изначально избрало путь создания рыночной инфраструктуры и лишь после этого приступило к масштабной денационализации государственного сектора экономики. Следует отметить и то, что положения «вашингтонского консенсуса» не были реализованы в полном объеме ни в одной стране мира — ни в Восточной Европе, ни в Латинской Америке, ни в Африке, ни в Азии. Нигде, кроме России! Поэтому и деиндустриализация в России приобрела особый, гигантский размах! Страна со среднеразвитыми (по сравнению с ведущей группой стран мира) факторами производства за несколько лет реформ опустилась до уровня группы развивающихся стран.

В заключение своих эпизодических воспоминаний по вопросам создания банковской системы России хочу сказать следующее. Никто не может меня упрекнуть в преувеличении собственной роли в истории становления новой России. В этом нет нужды — она очевидна. Я председательствовал при трансформации социализма в капитализм, заверил народы России в том, что «наши реформы будут до конца направлены на создание достойной жизни российских граждан и укрепление могущества страны». Это было, отмечу, в первый же день после подавления ГКЧП, 22 августа 1991 года, на Чрезвычайной сессии Верховного Совета, созванной Президиумом в связи с организацией государственного переворота группой вице-президента СССР. При моем участии и под моим председательством было принято более 300 фундаментальных законов, обеспечивших мирный переход от социализма к капитализму. Все это было сделано не президентом и не правительством, а Верховным Законодателем — при моем прямом и непосредственном управлении указанным процессом.

Еще совершенно неизвестно, что могло бы произойти со страной, если бы я в тот судьбоносный исторический период не находился на своем верховном посту! Скорее всего, Горбачев убрал бы Ельцина. Либо Ельцин свои «войны» затеял бы гораздо раньше и... проиграл бы страну. Возможно, она «разлетелась» бы на десятки полуфеодальных полугосударств, как это предрекали России российские же либералы в 1989–1992 годов. Все возможно. Но произошло лишь то, что произошло. И слава Всевышнему Богу, что российское государство не распалось, как СССР. От этой неминуемой гибели государство было спасено не героями, не деятельностью неких творческих сил народа (народ безмолвствовал), а исключительно милостью Господа Бога, разверзнувшего (открывшего) свои небесные врата для нескончаемого денежного потока многострадальному народу российскому. По моему мнению, у Всевышнего есть повод усомниться в том, насколько с пользой для народа используется его благоденствие. Но не об этом речь, об этом в другой работе, я заканчиваю свои воспоминания.

Однако хочу подчеркнуть следующее: я занимаю особое место среди государственных деятелей России как один из немногих, конкретно и лично участвовавших в создании современного российского государства, каким бы оно ни было — плохим или хорошим. Я больше, чем кто-либо другой из государственных деятелей страны, вправе сравнивать современную политику власти и бизнеса с теми представлениями о них, которые мной лично порождались в обществе, когда я добивался его (то есть народа) согласия на замену социализма на капитализм. Я лично внушал народу, что «наш, российский капитализм будет народным, подконтрольным обществу, не надо его бояться!» Поэтому, поверив мне не меньше, чем Ельцину (а может быть, больше), российский капитализм оказался построенным. И ныне преуспевающие государственные деятели и представители бизнес-элиты не должны были бы забывать, что они лично мне обязаны своими карьерами! А меня устранили из делового мира и политического процесса, самым наглым образом блокировали от общественно-экономической жизни государства! Им даже не приходит в голову реабилитировать Верховного Законодателя, заложившего мощный фундамент под «второй приход» капитализма в Россию. Неблагодарность, предание забвению политических и государственных фигур, игравших ключевую роль в трагические периоды, попытки собственного возвеличения в ущерб реальным творцам Истории — это удел слабых, лишь подтверждающий их случайный характер нахождения как во власти, так и в деловых кругах.

Владимир Петрович  
**Рассказов**

## **Меняло время банки и людей**

Многим непосвященным кажется, что в банках под шелест бумаг и мерцание компьютеров возможны какие-то криминальные истории. Но вряд ли там могут происходить события, которые серьезнейшим образом влияют на экономическую и политическую ситуацию в стране.

Своими размышлениями мне еще раз хотелось бы привлечь внимание тех читателей, которые так или иначе были вовлечены в процесс реформирования банковской системы страны, когда рыночные преобразования приводили к кардинальным изменениям в такой, казалось бы, консервативной структуре, как ЦБ.

Как это происходило — многие участники видят по-разному и излагают с той степенью откровенности, которая для них является безболезненной. Возможно, субъективного взгляда не удалось избежать, где-то проскальзывает и некоторая неприязнь к ряду участников событий, но я старался достаточно откровенно отразить наиболее запомнившиеся мне эпизоды из жизни Центрального банка России в период своей работы там в 1990–1992 годы.

Я заранее прошу простить за возможные неточности и где-то резкость в оценках людей и событий, эмоциональность восприятия которых у меня продолжает пребывать и сейчас.

### **Предыстория**

После нескольких лет работы директором вычислительного центра и защиты диссертации (по учету и информационным системам) меня пригласили на работу в Одесский институт народного хозяйства на кафедру кредитования и операционного учета в банках. Поэтому за время преподавания операционную работу, учет и кредитование в банке того времени освоил достаточно хорошо. Все инструкции и нормативные документы Госбанка СССР также были мне известны. А банки всегда работали строго по инструкциям. Кредиты выдавали по кредитному плану, утверждаемому на год. Работа была рутинная и достаточно примитивная, поэтому в такие институты шли неохотно, в основном поступали абитуриенты с самым низким уровнем подготовки. Для того чтобы по окончании вуза получать 90 рублей в месяц (при средней оплате по стране

в 210 рублей) — надо было обладать реальным уровнем самооценки. Из такого человеческого материала и формировался кадровый состав банковской системы! С ним надо было строить и рыночную экономику. Весной 1987 года я выиграл конкурс на замещение должности доцента на кафедре экономики и управления северодвинского Севмашвуза. За-



### **В. П. Рассказов**

#### **1990–1991**

Председатель подкомитета по банкам Комиссии Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам

#### **1991–1992**

Заместитель председателя Центрального банка РФ

#### **1993–1994**

Заместитель председателя Всероссийского Биржевого банка

#### **1994–1996**

Советник коммерческого банка «Балаково-банк»

#### **1996**

Советник президента банка «Национальный кредит»

#### **1996–2001**

Директор Рязанского филиала Агропромбанка и филиала АКБ «СБС-Агро»

крытое учебное заведение выпускало инженеров, строивших атомные подводные лодки, при этом экономическая и управленческая подготовка будущих специалистов там отсутствовала. Так я стал жителем города, впоследствии изменившим мою жизнь.

Вместе с преподаванием во вузе я в рамках популярных тогда центров молодежного творчества, работавших под патронажем горкомов ВЛКСМ, вел в городе курсы по повышению квалификации — Школу менеджеров и подрабатывал в обществе «Знание». Кроме того, я постоянно участвовал в различных дискуссиях по экономике и управлению в средствах массовой информации, публиковался в периодической печати, что сделало меня в городе достаточно известным.

Когда они мне предложили в 1989 году стать кандидатом в народные депутаты СССР, решил, что это смахивает на авантюризм, но согласие дал и неожиданно на выборах занял третье место. Местная власть и городская элита были напуганы возможным появлением «варяга» в их рядах и в течение следующего года прессинговали меня по полной программе — чтобы не повадно было. Хотя и признали меня как человека, умеющего держать удар, знающего и способного делать дело. Не сломался (хотя было от чего) и через год, на выборах народных депутатов РСФСР, в противостоянии с одним из командиров Северного флота, руководителем-судостроителем, рабочим — героем труда и инженером-комсомольцем. Победил во втором туре (выборы прошли 4 и 18 марта 1990 года). Не помогло и объединение всех кандидатов против меня, да и всякого черного пиара, как теперь говорят, было достаточно. Из тысячи избранных тогда народных депутатов Российской Федерации, возможно, половина были выбраны на демократической, во многом популистской волне. Мы были уверены, что с нашим приходом в республиканские советы жизнь изменится к лучшему.

### **Съезд народных депутатов**

Первые впечатления после приезда нового народного избранника в Москву в апреле 1990 года были самые удручающие. Не структурированная и меньшая часть депута-

тов-романтиков, вроде меня, больше напоминала бойцов штрафного батальона. Однако мы быстро поняли, что уже появившиеся к тому времени в Москве политические силы (от партии Травкина до коммунистов), а также различные сообщества вроде «Демвыбора», ориентированные на Запад, охотятся за нами — одиночками с целью превратить в «пушечное мясо». Поэтому пришлось дистанцироваться от всех политических структур, заявив, что собираюсь выполнять только указы своих избирателей. В управлении есть ряд условий продвижения каких-либо новаций: в частности — первый: руководитель должен быть автором этой новации либо ее сторонником или хотя бы не мешать; или — новое дело должны делать новые люди, составляющие «критическую массу» — не менее 25% от общего числа участников. Б. Н. Ельцину удалось на съезде народных депутатов выполнить эти условия, причем его «масса» была чрезвычайно активной и выполняла роль тарана.

Перед выборами Верховного Совета (освобожденных депутатов) по линии ЦК КПСС и спецслужб были подготовлены списки неблагонадежных для власти депутатов. Списки были розданы активистам от компартии, для работы с региональными делегациями.

Ко мне как к человеку коммуникабельному дружелюбно относились и депутаты из числа коммунистов, которые быстро оповестили о том, что я внесен в этот список, и разрешили снять с него ксерокопию. Кстати, мой доброжелатель сейчас губернатор одной из областей. Б. Н. Ельцин на съезде дал мне слово, и список был публично рассекречен. Поднялся невероятный шум с обвинениями меня в организации провокации, сложившаяся ситуация вызвала обеспокоенность за мою физическую безопасность. Тем не менее задача составителей списка была выполнена, ВС был выбран послушный. Б. Н. Ельцин, понимая это, ввел новшество — он разрешил желающим, не попавшим в Верховный Совет, работать также на постоянной основе. И я воспользовался этой возможностью. Основная же масса депутатов продолжала работать на своих должностях, которые они занимали до выборов.

Депутаты в основном были партийными и советскими работниками, крупными хозяйственными руководителями, представителями спецслужб или военными... Специалистов, а тем более юристов и экономистов было мало. В комиссию по бюджету, планам, налогам и ценам записались все региональные руководители! Они решили, что здесь будут обязательно что-то делить.

Возглавил Комиссию Воронин Ю. М., бывший председатель Госплана Татарии, который в дальнейшем стал для нас основным оппонентом.

В комиссию входили также С. Шаталов и А. Починок, которые практически всегда поддерживали Воронина (они сошлись на любви к коллекционированию монет и разных редкостей). Как Починок до сих пор остается непотопляемым — продолжает удивлять и сейчас, — более неорганизованного человека трудно представить. На его столе постоянно были огромные завалы — от бумаг и случайных вещей до остатков пищи.



Дружба с А. Починком помогла С. Шаталову, человеку незаметному, стать зам. министра финансов.

Кстати, выжили за эти бурные годы самые серые, лояльные, которые, с одной стороны демонстрировали свою принадлежность к реформаторам, а с другой — делали все так, как того хотели оппозиционеры Б. Н. Ельцина. К ним можно отнести и известных теперь всем побывавшего председателем Центризбиркома Вешнякова, председателя счетной палаты Степашина, представителя президента в Госдуме и в Совете Федерации Котенкова... Они не выступали, не инициировали никаких предложений и документов. В стенограммах не засветились. Да и в голосованиях в основном воздерживались! Такое впечатление, что кто-то их специально готовил для будущих ролей.

Как-то так случилось, что мы близко сошлись с Валерием Скрипченко, который был молод, но успел уже побывать заместителем председателя Свердловского городского Совета народных депутатов, был знаком с Б. Н. Ельциным и при необходимости умело пользовался этим, продвигая нужные проекты. Энергичный, умный, с врожденной интуицией на новое. По характеру — предприниматель. Работая в комитете, он много времени уделял поиску различных новаций в регионах: ноу-хау, рацпредложения, современные технологии — не важно, из какой области. От сверхпроводимости до женских прокладок. Я за неимением времени мало вникал в эту его деятельность, но, зная его как энергичного организатора, думаю, что многое он сумел реализовать. В дальнейшем, работая в банке, я тоже занялся этим благодатным делом.

### **Работа над банковским законодательством**

Мы понимали, что участвуем в революционном процессе. Идет смена государственного и общественно-политического строя! Как она пройдет — бескровно или нет, волновало всех. Сразу вспоминается Октябрьская революция и ленинское «в первую очередь необходимо захватить мосты, почты, банки...» Что такое рынок, многие тогда слабо представляли себе, а синонимом этого понятия для основной массы депутатов был базар. Явлинский с Гайдаром по заграницам ездили и теоретически усвоили главный закон рыночной экономики, что спрос определяет предложение и цену. Вряд ли даже преподаватели наших экономических вузов этот постулат могли внедрить в головы студентов! А что говорить о людях с «бетоном в мозгах»: чиновниках, силовиках, партийных деятелях.

Мы с Валерой принимаем решение — банки нельзя из внимания упускать! Это один из главных инструментов будущей рыночной экономики. Кредитно-денежная политика будет определяющей. И действительно вскоре заговорили о курсе валют, о кредитной ставке...

Мы заявляем о создании банковского подкомитета. Инициатором был В. Скрипченко, я вначале осторожно отнесся к этому, считал, что ни депутаты, ни народ не будут считать этот вопрос первоочередным, думал, что еще время не подошло. Однако Валера отрезвил меня, уверенно за-

явив: «Банки — это власть!» Никто всерьез не воспринимал наших действий, даже наши главные оппоненты Ю. Воронин и А. Починок, поэтому подкомитет так и оставался из двух человек. Позже С. Юшенков пристроил ко мне помощником Г. Петрова. Отец Петрова тогда возглавлял один из московских банков, а сын активно использовал нашу информацию о готовящихся документах, на чем (как мне потом стало известно) неплохо зарабатывал. Вначале мы собрали все имеющиеся наработки по приведению банковской системы к рыночным условиям. Что тогда было: пара сотен кустарно работающих коммерческих банков, отсутствие законодательной базы и регламентирующих документов. Правда, был уже и проект союзного банковского закона. Мы же в результате остановились на варианте закона, подготовленном Борисом Федоровым. Он затем работал в Евробанке в Лондоне, а сейчас активно нам помогал и регулярно присылал свои замечания и предложения (Федоров в это время был министром финансов России).

Далее мы начали собирать актив из людей профессиональных и уже почувствовавших коммерческое направление банковского дела, равнодушных, тех, кто мог бы активно предлагать, отвергать, конструктивно спорить. В эту группу попали Георгий Джавашвили — председатель Форум-банка (Челябинск), Юрий Агапов — председатель Кредо-банка, Рафис Кадыров — председатель банка «Восток» (Уфа), из того же банка с нами работала В. Кагирова, очень умная и энергичная женщина, симпатичный, живой человек. Пригласил руководителей еще нескольких региональных коммерческих банков, в частности из «Балаково-банка» Николая Петровича Сундукова. Региональные управления Госбанка СССР представляли: Сергей Васильевич Сорвин (Свердловская область), Тамара Александровна Пигилова (Рязанская область), Александр Васильевич Бездольный (Тверская область), Дмитрий Николаевич Курилов (Воронежская область), иногда появлялся начальник Московского управления К. Б. Шор и другие.

Собрали мы их всех в Верховном Совете. Так была создана рабочая группа. Для многих из них это было полной неожиданностью — вызывают в высший орган власти! Причем все от составления списков до приглашения было личной моей инициативой, не согласованной ни с кем. Госбанк СССР в то время уже выражал к нам снисходительное презрение и на контакты с нами — выскочками, не шел. Мы — мэтры и не вам, дескать, всякой «шелупони», таким серьезным делом заниматься! Председатель Союза промышленников и предпринимателей А. Вольский, который всегда был сторонником В. Геращенко, однажды с большой трибуны заявил о нас как о людях, которые не отличают дебет от кредита. Но мы на эти выпады внимания не обращали.

Рабочая группа работала интенсивно, регулярно приезжая в Москву, на коллективные обсуждения проектов документов. В результате появились первые, удовлетворившие тогда всех варианты законов о Центральном банке и о коммерческих банках. Мы, всей рабочей группой, по-

шли в ресторан и отметили наш первый успех. Все было сделано за два месяца. Проекты мы разослали по десяткам адресов на экспертизу — в Госбанк СССР, в НИИ банков, МГИМО, во все главные управления Госбанка и др. Очень обстоятельные ответы пришли из Финансовой академии (от А. Грязновой), из Института экономики АН СССР, из Сбербанка РСФСР (от П. Жихарева), из многих главных управлений. Все замечания были рабочей группой проработаны и многие учтены в окончательном документе.

В это же время происходит событие, подтвердившее нашу уверенность в необходимости проводимой работы над законом. В июле, кажется, в Верховном Совете Союза ставят на повестку дня обсуждение законов СССР о Центральном банке СССР и о банках и банковской деятельности, подготовленных под руководством В. Геращенко. Меня Р. Хасбулатов направляет на заседание как представителя России. Это заседание продолжалось весь рабочий день, и главным событием на нем стала наша многочасовая пикировка с В. Геращенко (в «Бюллетене Верховного Совета Союза» она отражена). Еще до обеда, поняв, что не получаю поддержки по принципиальным вопросам (за исключением А. Собчака, что только вызывало дополнительное раздражение моих оппонентов), принимаю решение прекратить эту бессмысленную дискуссию и уйти. Председатель Верховного Совета СССР А. Лукьянов, который вел заседание, очевидно, почувствовал весомость моих аргументов и объявил перерыв. Меня же попросил остаться и продолжить работу. Дальнейшая работа показала полный провал В. Геращенко со своим законом и нашу первую победу. Мне удалось убедить собравшихся в том, что предлагаемые в законах Госбанка СССР условия российской стороне неприемлемы. Закон напрочь лишал Центральный банк России какой-либо самостоятельности. Вплоть до распределения прибыли. Она предполагалась консолидироваться в Госбанке СССР, где союзное руководство банка по своему усмотрению распределяло бы прибыль по республикам, как это было в советское время. Мы же настаивали на применении приведенного показателя, по которому объективно можно было бы определять долю каждой республики в прибыли. Участие в дискуссии с «титаном» советской банковской системы В. Геращенко укрепил мой профессиональный имидж. Следует отметить, что заседания тогда транслировались по центральному телевидению. Дебаты видели наши депутаты и избиратели. В конце заседания председатель Верховного Совета СССР А. Лукьянов меня похвалил: «Какие в России депутаты! Мал золотник, да дорог!» Может быть, это моя маленькая победа стала первым признанием Российского парламента в Союзном Верховном Совете. Для меня это была первая встреча с главными политиками Советского Союза! Для оппонентов, которые обвиняли нас в некомпетентности в банковском деле, — это было наглядным опровержением их утверждения. Возможно, это и послужило отправной точкой моей будущей банковской карьеры.

### В Центральном банке России. Первые шаги

В это же время мы начали искать человека, который станет главным банкиром России.

Контору Госбанка РСФСР тогда возглавлял С. Е. Егоров. Я до сих пор уверен, что его последующее нахождение в банковском сообществе серьезнейшим образом тормозило развитие системы. В Ассоциации российских банков, где он был в последующем президентом, занимались в основном не защитой интересов региональных банков, не совершенствованием банковской системы, не повышением профессионального уровня банковских служащих, а прямым политиканством и лоббированием интересов узкой группы лиц, новоявленных московских банкиров: Ходорковского, Гусинского, Потанина, Виноградова, Смоленского и других наиболее предприимчивых представителей национальной среды. Ассоциация управляла расстановкой своих кадров, борьбой за кредиты, участием в принятии решений по учетным ставкам с получением предварительной информации от ЦБ об этом... А главное, старалась во что бы то ни стало вернуть В. Геращенко в Центральный банк. С. Е. Егоров с учетом оценки его личных качеств уже изначально не мог нами рассматриваться на роль руководителя Банка России.

Наши (со Скрипченко) симпатии были на стороне заместителя Егорова — Олега Николаевича Тарасова, очень интеллигентного и профессионально подготовленного человека. Но он категорически отказался принять наше предложение, хотя и отнесся к нам с симпатией, дружелюбно заявив: «То, что вам шею сломают — я не сомневаюсь. А зачем мне лезть в петлю вместе с вами? Вот если у вас что-то получится, желающих на это место будет много! Так что вы держайте, успехов вам. А если выдюжите, то — молодцы! Выпьем с вами рюмку!»

Кстати, такой же примерно была реакция и других кандидатов на этот пост, имевших к тому времени серьезную репутацию в банковском деле. Приглашали мы на разговор и сотрудника Госбанка СССР, специалиста по внешнеэкономическим операциям Ю. Балагурова. Он категорически отказался, сказав, что ему уже пришлось побывать в местах не столь отдаленных и он не хочет с нами туда опять попадать. Да дело, которым мы занялись, — первоочередное и важнейшее, но он не представляет, как нам удастся его сделать.

Увидев качества руководителей спецбанков: лояльность и обтекаемость Корыхаева, сельскую напористость мощного «бульдозера — провинциала», который для выполнения своей цели не постоит ни перед какими препятствиями Лихачева, поближе познакомившись с увертливым Я. Дубенецким, — мы их всех исключили из рассмотрения сразу же после первых встреч. Владимира Ивановича Царегородцева — уверенного и влиятельного человека, председателя Промстройбанка России — тоже вскоре исключили из-за его нежелания входить в какие-либо противоборства.

К этому времени мы поняли, что на руководстве ЦБ должен быть человек не ангажированный, высокообразованный, хорошо знающий ры-

ночную банковскую систему, который будет принят международным банковским сообществом. Человек, знающий иностранные языки, соответствующий по своему интеллекту и личным качествам стандартам европейского банкира, имеющий необходимый имидж, умение себя представить. Конечно, в умении себя представить В. Геращенко был непревзойденный экземпляр! Такого еще поискать надо. Кстати, господин Геращенко до конца был непримиримым противником каких-либо серьезных новаций в банке. Как-то Р. Хасбулатов порекомендовал нам посмотреть Георгия Гавриловича Матюхина. Мы с ним встретились и были покорены. Возможно, я человек увлекающийся и подверженный первым впечатлениям, но интуиция меня редко подводила. Г. Г. Матюхин оказался человеком чрезвычайно доброжелательным, образованным, ровным в общении, не позволяющим себе резких оценок, выпадов и скоропалительных выводов. Доктор наук, профессор по международной банковской системе, новатор по складу характера и необходимой для этого дела разумной консервативностью и твердой волей. Говорит на нескольких языках, неоднократно был за границей. Бывшая его работа, так скажем, по дипломатической линии, тоже нам импонировала. К сожалению, организаторских навыков у него оказалось маловато, да и излишняя доверчивость была помехой.

Мы понимали, что если Г. Г. Матюхин будет предложен на утверждение от нас, то он не пройдет, его «зарубят» представители советской и партийной элиты. И тогда я решил идти через Совет национальностей. Его возглавлял Р. Абдулатипов. Я схитрил, говорю ему: «Нам предлагают кандидатов на руководителя в Центральный банк (при этом называю пяток фамилий). Вот решили вначале с вами посоветоваться, проверить, как вы отнесетесь к ним. Банк — организация, в хорошем смысле, консервативная. Хотелось бы не прогадать!» И как оказалось, шаг был совершенно правильный. Георгий Гаврилович очень понравился Абдулатипову, и дальнейшее его продвижение шло из Совета национальностей. В результате Верховный Совет в августе 1990 года принимает решение о назначении Г. Г. Матюхина председателем правления Госбанка РСФСР.

Утверждать все это в Госбанке СССР уже не пришлось, т. к. перед этим произошли два кардинальных события: принятие 12 июня 1990 Декларации о суверенитете России, а через месяц — 13 июля — принятие Верховным Советом РФ постановления «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики».

Мы с В. Скрипченко были инициаторами записки, подписанной группой банкиров, после которой принято известное решение Б. Н. Ельцина по передаче в собственность Российской Федерации всей системы Госбанка СССР, находящейся на территории Российской Федерации. Это решение вызвало большой переполох, началась «война» между руководством Союзных банковских структур с только что народившимся самостоятельным Банком Российской Федерации. Хотя принятие это-

го поистине ключевого решения не произвело на депутатов должного впечатления, большинство и не поняли, что за документ был принят! Давление, которое пришлось нам испытать, сегодня можно почувствовать, анализируя организованный тогдашними руководителями массовый поток писем во все инстанции. Особенно неистовали руководитель Промстройбанка СССР Я. Дубенецкий и председатель Госбанка СССР В. Геращенко. Мне удивительно сегодня, где мы черпали силы, чтобы выстоять. Задействованы были все методы, вовлечены в борьбу президент СССР и председатель Верховного Совета РСФСР, союзный и российский депутатский корпус, министры и крупнейшие руководители научно-производственных комплексов, секретари обкомов и региональные руководители. На нас обрушился шквал негативных публикаций и устных сплетен, мы получали даже личные угрозы. Чего только стоит переписка Я. Дубенецкого того времени. Сегодня время показало действенность наших шагов и «хилость» аргументов наших оппонентов.

Где-то в июле, совершенно неожиданно, мне с группой депутатов было предложено выехать с проектами подготовленных нами законов на экспертизу в США, к специалистам из Федеральной резервной системы. Там мы читали вслух статьи законов, переводили их и обсуждали. Американцы умеют работать, делают это с видимым удовольствием. Не могу сказать, что их привычки и организация дела нас в чем-то ущемляли. Напротив, оказалось, что при хорошей организации напряженная работа совсем не утомительна. Мы очень быстро вошли в их среду, отношения сложились удивительно теплые, как будто мы с ними работали не один год. При этом мы попали в такое положительное биополе слаженной работы, что они были просто шокированы, узнав, что мы до приезда в Америку друг друга не знали, а эти документы вместе обсуждаем впервые. Однако такой факт привел их в восторг и поднял наш авторитет. Они пришли к выводу, что русские очень компетентны и могут многое сделать. Только вот они не понимали, почему при таком нашем упорстве и таком творческом потенциале при сверхбогатых природных ресурсах наша страна продолжает соответствовать известному ленинскому выражению: «Русские бедны сознанием настолько, что не в состоянии осознать даже собственную бедность».

У нас собрался чрезвычайно работоспособный коллектив. С нашей стороны участвовал юрист Г. Гуревич, который подключился к нам, когда законы были уже написаны. Андрей Ильич Казьмин (генеральный директор ФГУП «Почта России», еще недавно бывший председателем Сбербанка России) выполнял у нас роль консультанта, референта и одновременно переводчика. Прекрасный переводчик Алексей Дементьев. Андрей настолько профессионально переводил достаточно специфическую терминологию, что соединил нас и американцев в единый коллективный разум. И в человеческом плане создалась очень домашняя и непринужденная обстановка.

С американской стороны были очень крупные специалисты разного возраста. Мне особенно был близок, и эта расположенность чувствовалась обоюдно, г-н Патрикис — президент Федерального нью-йоркского банка. Он пригласил нас посетить его банк в Нью-Йорке. При этом, правда, заметил, что г-н Геращенко, председатель правления Госбанка СССР, был у него в гостях четыре раза, однако со своей стороны не пригласил ни разу. На это я ему сказал, что, по всей видимости, г-н Геращенко не может взять на себя расходы по этой поездке. Наш коллега удивился и ответил, что американцы об этом знают, однако совершенно свободно за свои деньги посещали и Чехословакию, и Польшу, и ГДР, а вот Союз не могут. Я пообещал обязательно пригласить его посетить Россию, наши банки и Верховный Совет.

На обсуждение наших законов кроме американцев были приглашены швейцарские специалисты и представители Банка Англии. Кстати, один из них приехал к нам как раз в момент, когда мы подали в отставку. Он доверительно заметил мне тогда: «Банкир не должен сам уходить!» На что я ответил: «Не хочу, чтобы меня вынесли вперед ногами!» Кстати, иностранные коллеги никаких серьезных правок (кроме редакционных) тогда в документы не внесли, хотя и были попытки (как мне казалось тогда) протащить некоторые несвойственные нашей экономике нормы.

После нашего приезда в Москву законы были поставлены в повестку дня одного из первых заседаний, сразу после отпуска. А 2 декабря 1990 года были приняты Законы РСФСР «О Центральном банке России» и «О банках и банковской деятельности в РСФСР», и мне пришлось выступать перед Верховным Советом России с докладом и рассказать всю процедуру их подготовки.

Когда мы готовили окончательный текст, я посоветовал Георгию Гавриловичу Матюхину заменить наименование «Председатель правления Центрального банка» на «Председатель Центрального банка». Казалось бы небольшая разница, а в действительности принципиальная! Мы представили это как редакционную правку, при этом очень волновались, что это кто-то заметит и тогда не пропустят, а принятие решений в банке пойдет совершенно по другому пути. По нашей поправке все решения принимает персонально председатель, в противном случае пришлось бы привлекать правление, в котором у нас не было большинства. Более того, у нас там даже единомышленников было мало!

### **Кадровые решения и создание команды**

После назначения Г. Г. Матюхина председателем правления Госбанка России он через Р. Хасбулатова — председателя Верховного Совета России, предложил мне стать своим заместителем. Я к этому времени долго жил без квартиры, поэтому условием своего прихода в ЦБ поставил предоставление жилья. Решением Верховного Совета меня делегировали в Центральный банк. Вскоре вышел соответствующий приказ, а через

два месяца я приступил к работе. Для информации: вскоре мне дали квартиру в Текстильщиках, а не в престижном районе Садового кольца, как потом, захлебываясь от истерики, писали московские газеты. Мы с Г. Г. Матюхиным сразу распределили функции. Так как ему положить было особенно не на кого, то он просил меня взять ряд ключевых направлений: кадры, регистрацию и лицензирование банков, внутренний бюджет, вычислительный центр. Когда от нас ушел Лихачев в Агропромбанк, я стал курировать и расчетно-кассовые центры. Всех людей из российской конторы мы приняли в штат. Начали подбирать специалистов и на новые направления. Так, одним из первых в конце лета 1990 года у нас зампредом стал Дмитрий Тулин, профессиональный, хорошо знающий свое дело специалист. Однако я и сейчас продолжаю считать, что он все время был «засланным казачком» В. Геращенко. Из Сбербанка СССР, после его ликвидации в конце 1991 года, мы приняли зампредом Вячеслава Соловова и были разочарованы — его отношение к делу было, мягко говоря, индифферентное. И способность изображать это дело у него преобладало над желанием делать. А мы на том этапе такого позволить себе не могли. Хочется надеяться, что это было обычное бездействие чиновника, не желающего ничего на себя не брать (особенно в это время), и при новом начальстве он изменил свое отношение к работе. Хотя его чисто человеческие качества не вызывали негативных оценок.

Для меня до сих пор остается загадкой, как был назначен Сергей Родионов зампредом, под руководством которого проводилась регистрация коммерческих банков. Потом он стал яростно бороться за право подчинить себе планово-кредитное управление. Его назначение было проведено вопреки моему мнению и в мое отсутствие. Но он очень быстро проявил свои, скажем, не очень командные наклонности, и Г. Г. Матюхину пришлось исправлять эту ошибку. Когда он уходил в банк «Империал», то кто-то сказал: «Теперь ждите развала банка «Империал!»» Так оно и случилось.

На хозяйственный блок зампредом был утвержден Сетдииков Ринат Ахметович — отличный организатор, ответственный и опытный руководитель, ранее возглавлявший республиканскую службу инкассации.

Заместителем председателя, курирующим учетно-операционную работу, организацию расчетов и методологию информационного обеспечения, была назначена Л. М. Алякина.

Лидия Михайловна, имея богатый опыт работы в банках, была новатором, волевым и энергичным руководителем. Ее участие во всех начинаниях по реформированию банковской системы было ключевым. Она пользовалась огромным авторитетом среди работников банка, а ее чисто женская интуиция по поводу выбора наиболее правильного решения, зачастую была решающей.

Не могу не отметить и наш точный выбор человека на курирование работы с ценными бумагами — Андрея Козлова. Этот совсем еще юный банкир на первой же беседе в начале нашего разговора предложил це-



лую концепцию развития этого направления. Уверенность в себе, тактичное, но упорное отстаивание своих взглядов, точное формулирование мыслей, трезвый подход при наличии отличной профессиональной подготовки — вот качества, которые я сразу же отметил, сказав ему: «Ну, Андрей, вы далеко пойдете!» Так оно потом и стало. Сегодня он зампред Центрального банка.

От должностей освободили заместителя Иванова и первого заместителя Саванина. Последний слишком привык сидеть за чистым столом и подписывать ничего не значащие бумажки, а у нас надо было работать и ответственно принимать решения.

Председатель правительства Е. Гайдар был в близких отношениях с В. Геращенко и очень недоверчиво относился к нам. Мы, с целью снятия напряженности между Правительством и ЦБ, предложили Гайдару направить к нам зампредом по планированию и кредитованию его человека — С. Игнатьева, работавшего в то время заместителем министра финансов. Профессиональная подготовка, честность, работоспособность и ответственность нового зампреда были на высоте. Однако нерешительность С. Игнатьева и отсутствие организаторских способностей не давали повода думать, что он сможет когда-либо выдвинуться со вторых ролей. Но, наверное, я ошибался — сегодня он председатель Банка России. В регионах, одновременно с массовым переобучением руководящего состава за рубежом, было заменено с десятков начальников областных управлений на молодых и перспективных работников.

Надо заметить, что кадровые решения были наиболее болезненные и тяжелые, иногда их приходилось проводить с некоторым ухудшением профессиональной составляющей и в условиях кадрового «голода».

Но время показало, не провели мы эту работу с целью привлечения сторонников и нейтрализации сотрудников, которые либо не смогли обеспечить выполнение новых требований, либо ожидали возврата к старому (поэтому в лучшем случае ничего не делали, в худшем — противодействовали), вряд ли мы смогли в столь короткие сроки провести необходимые преобразования.

Были и ошибки. Так, по сей день я испытываю неловкость перед начальником управления денежного обращения А. Зинченко, когда позволил себе в жесткой форме разговаривать с ним в день его шестидесятилетия (о чем я просто не знал), и хотя потом извинился, но неприятный осадок остался до сих пор. Нельзя работать с людьми и не учитывать личных моментов, отношения к которым должны демонстрировать прежде всего уважение к человеку.

Мы отстранили также зампреда С. Вадилова, курирующего вопросы информатизации. Время было напряженное, оно спрессовалось в памяти, поэтому не могу вспомнить точной даты, но был один весьма характерный для того периода случай. Однажды мне сообщают, что планируется приватизация Вычислительного центра! Вначале я не поверил в реальность этого, решил: похоже на шутку. Это значило, что вся расчетная

сеть ЦБ переходит в частные руки? Оказалось, правда, такие планы существуют и уже готовится профсоюзное собрание коллектива ВЦ, на котором будут обсуждены устав новой компании, выбраны ее руководящие органы и утвержден учредительный договор. Срочно пришлось ехать на собрание. Меня там не ждали, прошу слова и объявляю приказ (только что подписанный) об увольнении всего руководящего состава подразделения. Собрание потеряло всю юридическую силу. В результате Вычислительный центр остался в составе ЦБ. Такие случаи, к сожалению, были не раз: с автобазой, пансионатом, заводом по выпуску банковского оборудования...

Мое вмешательство в попытки руководителей структурных подразделений приватизировать собственность, теперь уже принадлежащую Центральному банку России, вызывали резкую неприязнь, а порой и открытую злобу.

В результате по отношению к нам были предприняты попытки если не устранить физически, то серьезно напугать. Ездил я без водителя (как и Г. Матюхин) и однажды вечером, выходя из банка, увидел под своей «Волгой» картонку. Значения этому не придавал, но когда во время езды нажал на тормоза, то обнаружил, что они не работают. Хорошо, что вечером почти не было машин и я успел сманеврировать. Оказалось, что у заднего моста была перекушена кусачками тормозная трубка. Когда отдали машину в гараж ЦБ и начали разбираться с причинами, то вещественные доказательства пропали. Второй раз, утром, отъезжая от дома, я заметил приподнятый капот машины. Опять не придавал этому значения, решил, что был вечером невнимателен. Тормоза не сработали на Люблинской улице, у метро «Текстильщики». При осмотре сотрудники ГАИ обнаружили — снят шланг с гидроусилителя, и, чтобы это не бросалось в глаза, его надели на соседний болт.

Потом на имя Г. Матюхина пришла телеграмма, что организация «Гражданская альтернатива» приговаривает нас к физическому уничтожению, и был указан срок исполнения. Нас вооружили пистолетами и прикрепили охранников. Я от охраны отказался, памятуя о том, что все, что мне в жизни отпущено, определяется Богом. Г. Матюхин поездил пару месяцев с охранниками на заднем сиденье, потом все «рассосалось».

Наконец пришла телеграмма из Грозного от Дудаева: «Если вы не отмените свое решение, то к вам будут приняты самые жесткие меры, адекватные вашим действиям. Джохар Дудаев, Президент Республики Ичкерия». Дело в том, что когда Чечня объявила о своей независимости и начала это доказывать известными событиями, то мы отключили их от расчетов.

Справедливости ради следует сказать и о том, что известная история с «чеченскими авизо» не имеет под собой национальной окраски. Когда мы принимали Госбанк СССР, то заметили огромные расхождения в суммах при проведении операций «квитования» авизо за ряд предыдущих

лет. Это подтверждает, что схема так называемых «чеченских авизо» была хорошо отработана еще в Госбанке СССР в советские времена. Отдельно следует рассказать и об истории увольнения одного из зампредов, назовем его N. Все в ЦБ знали, что у нас процветает практика беззастенчивого взяточничества при регистрации банков и выдаче лицензий. Мы достаточно серьезно этим занимались и однажды даже задержали даму с Дальнего Востока, которая привезла для передачи деньги. Однако она убежала прямо из моей машины, боясь, что мы ее задержим. Сказала лишь, что, если вместо того, чтобы привезти лицензию, она начнет в Москве участвовать в уголовных разбирательствах, ее просто убьют. Во взятках участвовал ряд сотрудников соответствующего департамента. Мне как куратору этого направления приходилось подписывать лицензии, многие из которых были проплачены. Из-за этого у меня с руководством департамента возникали постоянные конфликты. Совсем вопиющий случай был с одним из наших бывших дипломатов. С него потребовали несколько десятков тысяч долларов, мотивируя это тем, что придется делиться с Матюхиным и Рассказовым, отдавая им по десять тысяч долларов. Он пришел ко мне в кабинет, очевидно, с целью прекратить это безобразие либо желая сэкономить и отдать деньги без посредников. Возмущаясь, он и рассказал, как у него вымогали деньги. После этого случая пришлось провести жесткое совещание в департаменте и потребовать выполнять свои служебные обязанности как положено, просил считать эти события пока внутренним делом банка, но твердо дал понять, что просто так не отступлюсь. Начальники были очень напуганы. Но, понимая, что кольцо сжимается, сделали мощный демарш, с истериками, криками, психической атакой, с настройкой коллектива против «цербера», т. е. против меня. Они написали письмо в Верховный Совет, в котором говорилось, что «жить с занозой в сердце и под дамочковым мечом трудно и не хочется». В письме меня обвиняли в том, что я «самодур, ничего не понимающий в банковском деле, травлю крупных профессионалов». Это было письмо-ультиматум, вначале подписанный руководством. Затем появилось коллективное письмо, подписанное всеми работниками департамента. Параллельно письмо о моих «преступных действиях по развалу банка» было направлено президенту России, и одновременно на стол ко мне поступила пачка заявлений об увольнении. Заявления пришлось подписать, после чего господин N выступил по первой программе Центрального телевидения в лучшее для зрителей время в большой передаче, обвинив меня публично во всех смертных грехах. Передача произвела гнетущий эффект, заставив моих родственников изрядно поволноваться. Кроме того, кем-то было организовано письмо на имя председателя Верховного Совета России из г. Одессы от одного из моих сотрудников о том, что, когда я работал там директором вычислительного центра, мною был присвоен телевизор и много всякого другого. В общем, я был представлен расхитителем и морально опустившимся человеком. То есть в борьбе с нами были все

средства хороши, но я к тому времени успел привыкнуть к таким обвинениям. Кстати, часть сотрудников, ранее уволившихся, позже вернулась в банк.

К кадровым решениям следует отнести и еще одно. Для проведения в жизнь принципа независимости банка и чтобы на наших сотрудников в главных управлениях на местах не давили партийные органы, мы 4 июля 1991 года, задолго до принятия подобного решения на государственном уровне, издали приказ НР 02-61 Центрального банка РСФСР «О департизации в системе Центрального банка РСФСР». Во избежание возможных кривотолков привожу текст этого приказа полностью.

Центральный банк РСФСР не место для политических дискуссий и исполнения идеологических установок.

В соответствии с законами СССР и РСФСР банки независимы от распорядительных и исполнительных органов государственной власти и должны быть свободны от воздействия всяких общественно-политических структур.

Никакие партийные цели не должны связывать работников банка в своих действиях по реализации денежно-кредитной политики, выработанной Верховным Советом РСФСР и проводимой банками России. Это возможно только при полной департизации банковской системы, то есть при недопущении в какой-либо форме политической деятельности в аппарате банка и его подведомственных учреждениях, предприятиях и организациях.

Учитывая это, приказываю:

Запретить в центральном аппарате Банка России, его Главных управлениях на местах и в других подведомственных ему учреждениях, организациях и предприятиях деятельность политических партий и других организаций, имеющих политические цели, а также функционирование их организационных структур (комитетов, бюро и т. п.).

Не допускать ни при каких условиях использование ими зданий, оборудования, транспорта, средств связи и другого имущества, находящегося в распоряжении банковской системы.

Запретить представлять политическим организациям и их представителям какую-либо информацию по вопросам деятельности банковской системы.

Осуществлять прием сотрудников на работу в систему Центрального банка РСФСР и увольнение с работы, независимо от их принадлежности к какой-либо партии, имея в виду, что членство в политической организации является личным делом гражданина и не может служить основанием для получения каких-либо льгот и преимуществ или дискриминации.

Запретить сотрудникам системы Центрального банка РСФСР использовать рабочее время и место работы для каких-либо мероприятий, связанных с общественно-политической деятельностью.

В отдельных случаях с разрешения руководства допускается предоставление этим сотрудникам кратковременных отпусков без сохранения заработной платы для участия в работе их общественно-политических организаций. Предоставление таких отпусков оформляется в установленном порядке и подлежит строгому учету.

Участие в указанных мероприятиях в рабочее время без специально оформленного разрешения рассматривается как грубое нарушение трудовой дисциплины и влечет за собой ответственность, вплоть до освобождения от работы по ст. 33 КЗоТ РСФСР (п. 4).

Запретить централизованный прием и перечисление через бухгалтерскую службу системы Центрального банка РСФСР каких-либо взносов его сотрудников, связанных с их членством в общественно-политических организациях.

Контроль за проведением в жизнь настоящего приказа возложить на руководство Центрального банка РСФСР и его подведомственных учреждений, организаций и предприятий.

Председатель Центрального банка РСФСР  
Г. Г. Матюхин

Исп: Рассказов  
238-02-03

Мы не запрещали действие КПСС, но уведомляли, что заниматься партийными делами надо в нерабочее время. В регионах начальники наших управлений в основном нас поддержали. Г. Г. Матюхин долго не подписывал этого приказа, но затем согласился при условии, что в приказе укажу себя исполнителем этого документа. Из-за этого на нас было оказано дополнительное мощное давление со стороны обкомов КПСС.

Войны с Госбанком СССР мы не вели — на это просто времени не хватало. Мы понимали, что надо принимать законодательные акты и конфликт закончится, если все активы будут в российском банке, когда в союзном банке не останется персонала и, наконец, если структуры на местах перестанут выполнять их указания. Мы не боролись, мы строили двухуровневую банковскую систему. К тому же мы уделяли большое внимание подготовке кадров. Сразу же после своего прихода в 1990 году в банк мы связались с зарубежными коллегами и послали своих специалистов, в том числе всех руководителей региональных подразделений, на двухнедельную стажировку в банки Англии, Швейцарии и Франции. Большое внимание мы уделили изданию банковской литературы, полностью отсутствующей на тот период. В частности, нам удалось договориться с рядом авторитетных зарубежных авторов о безвозмездной передаче ими прав на издание ограниченным тиражом их книг на русском языке. Они согласились при условии, что ЦБ и кто-то из руководителей будет гарантом выполнения этих условий. Таким образом, было выпущено два десятка книг, в частности, книга Тимоти У. Коха «Управление

банком» в 5 томах. Этими книгами мы достигли главного: участники нашей общей работы поняли, что двухуровневая создаваемая система принципиально отличается от старой советской банковской системы, и все, кто в ней собирается работать, должны полностью перестроить свою работу и осваивать новые знания.

Одновременно мы поставили вопрос перед правительством о создании казначейства, чтобы функция обслуживания бюджета ушла из ЦБ. Специально с этой целью, мною было организовано издание замечательного учебного пособия по казначейству Франции, за что я очень признателен автору этой книги, с которым мне лично удалось договориться о безвозмездной помощи новой России. В результате вышла книга о работе казначейства, которая до сих пор является настольной у работников казначейства. После этих шагов мы поставили вопрос о передаче бюджета в казначейство и добились этого.

### **Кредитно-денежные проблемы.**

#### **Коммерциализация спецбанков**

Все наши действия, напоминаю, проводились, когда бушевал инфляционный вал. Мы не могли поспеть с печатью денежной наличности. Инфляция была столь велика, что всех мощностей Госзнака (который, кстати, подчинялся Минфину СССР) не хватало для печати новых купюр. Не было денег на выдачу зарплат, а они быстро обесценивались. Это в СССР к обмену денег готовились по 3 года, а тут Гайдар цены отпустил, что потребовало одномоментного увеличения денежной массы в 3–4 раза, даже не поставив об этом в известность Центральный банк!

Мы лихорадочно (другого слова не найду) искали способы ликвидации дефицита наличности, ведь регионы уже начали выпускать свои суррогаты денег. По этой причине наступала угроза сепаратизма.

Начали подготовку к печати новых денег, в первую очередь выпуску пяти тысячной купюры и чеканке монет. Уже на этапе эскизного проектирования образцов купюр и монет договорились ввести на них новый символ государственности — двуглавого орла, а на крупных банкнотах подпись председателя Банка России.

Кстати о подписи — это было сделано с целью закрепления в сознании населения и элиты страны, что Банк России — отнюдь не демократическое образование, и ответственность за принимаемые решения несет не правление, а лично председатель (о чем я уже упоминал). С приходом В. Геращенко все деньги с подписью Г. Матюхина были уничтожены, а реквизиты с банкнот удалены.

История с двуглавым орлом была просто анекдотичной. Первую монету с этим символом мы выпустили, посвященную битве Александра Невского. Меня вызвали в президиум Верховного Совета (Г. Матюхин был где-то в отъезде) и потребовали объяснить, как это мы посмели неутвержденную Верховным Советом «курицу» (так называли коммунисты этот символ) разместить на деньгах. Особенно неистовали Ю. Воронин

и А. Починок. На что я серьезным тоном сказал, что Александр Невский со штандартами, на которых была размещена эта «курица», одержал блестящую победу, прославив тем самым на века наше государство. Это объяснение всем показалось убедительным, и инцидент был исчерпан, хотя двуглавый орел как государственный символ появился спустя столетия после указанной битвы.

Так что историческое невежество лиц, управляющих государством, порой идет и на пользу. Ну а Ю. Воронин и А. Починок первыми потребовали, чтобы ЦБ им выдал по несколько этих серебряных монет для их коллекций.

Кстати, печатание новых денег и чеканка монет, особенно юбилейных, за которыми охотятся нумизматы, являются весьма прибыльным занятием. Эта тема вообще нигде не поднимается, но там такие большие деньги, что участники могут сколотить капиталец на зависть Березовскому и Абрамовичу.

Неслучайно на этом клондайке десятилетиями сидит зампред ЦБ Арнольд Войлуков и в полной тиши, чтобы не дай Бог, не просочилась куда-нибудь информация, занимается делом, о котором можно написать не один детектив.

Закрытой для всех остается и тема драгметаллов. Здесь есть предмет особого интереса, если учесть, что в 1991 году нам с Г. Матюхиным в хранилище Банка Англии показали еще «горячие» слитки с надписью: «Госбанк СССР, 1990 г.».

Нами было принято также решение о введении расчетных чеков. Мы заказали в Словении небольшой пока тираж хорошо защищенных чеков. Проработали механизм их введения: чеками расплачиваются только за товары длительного пользования (ведь такой инструмент повсеместно существовал в СССР — покупка авто и др.) и строго в пределах одного населенного пункта.

При этом решили провести сначала несколько пилотных проектов в закрытых городах. Для первого эксперимента я предложил город Северодвинск.

И опять (в который раз уже) по непонятной по сей день для меня причине чеки были розданы по регионам. Успели с Дальнего Востока повезти чеки на оплату в Москву. Ужас! Началось повальное казнокрадство. Хорошо, что мы стремительно отменили решение о вводе чеков. Сейчас я уже думаю, что был задействован либо какой-то тайный механизм дискредитации наших действий, либо все это делалось с целью банального воровства, в которое был вовлечен ограниченный круг участников, в первую очередь, из числа отнюдь не рядовых сотрудников ЦБ и коммерческих банков. Иначе кто бы вносил изменения в принятые нами решения? В этот же период Г. Г. Матюхин поручил срочно ввести механизм вексельного обращения. Необходим был нормативный акт о вексельном обращении. Работу, с учетом большой задержки в расчетах, надо было, что называется, сделать вчера. Готовить закон — это год времени.

И тогда, просматривая литературу по этому вопросу, мы обратили внимание на нормативные документы 20-х годов. Документы были замечательные. Г. Г. Матюхин лично внес в них ряд редакционных правок, и я сумел без каких-либо серьезных изменений «протащить» все через Президиум Верховного Совета, практически изменив только титульный лист.

Одним из первых шагов Г. Матюхина стала встреча с председателями российских спецбанков Корыхаевым (Жилсоцбанк), Лихачевым (Агропромбанк) и Царегородцевым (Промстройбанк). Он предложил им должности своих замов. Они промолчали. Однако, когда Скрипченко и Матюхин пошли занимать помещения в российской конторе Госбанка на Житной улице, в помещение их не пустили, пришлось действовать, что называется, военной хитростью, но коллеги-спецбанковцы выступить на нашей стороне не захотели.

Работа со спецбанками в 1990 году носила характер борьбы за собственность. Они хотели бесплатно получить все здания и активы. И здесь, как мне кажется, Г. Матюхин допустил некоторый субъективизм. Например, передал Промстройбанку (Дубенецкому) все здания бесплатно, хотя это государственная собственность. Я в то время считал, что все средства государства, которые использованы в капитале коммерческих банков, должны быть оформлены в качестве государственного долга и в конце концов возвращены. Это очень сильно взволновало будущих банковских олигархов, и мы опять нажили себе влиятельных врагов. Не менее 70% банков были образованы за счет государственных средств. В одном из опубликованных интервью я подписал себе приговор, заявив, что если останусь депутатом или зампредом ЦБ, то все сделаю для возврата этих средств.

Осенью 1990 года мы провели с региональными руководителями спецбанков совещание, где потребовали скорейшего проведения акционирования. Банки эти вовсю занимались коммерческим кредитованием, но, оставаясь государственными, всю ответственность за свои долги и некачественную кредитную политику перекладывали на собственника, т. е. на государство. Только один Агропромбанк имел чудовищно огромную кредиторскую задолженность. С этим надо было срочно покончить. Центральный банк по закону не имел права брать обязательства, которые вваливали на него спецбанки. Поэтому мы и поставили задачу этим банкам до 1 января 1991 года уйти из государственного лона, т. е. акционироваться. Затягивать с этим решением было нельзя. Нам достаточно было Сбербанка. Если бы они остались на государственной шее, то ни о каких золотовалютных резервах сейчас говорить не пришлось бы. Все съели бы! Конечно, коммерциализация сопровождалась жутким сопротивлением, не обошлось и без ошибок.

Одним из тяжелейших мероприятий было спасение совзагранбанков, в т. ч. и знаменитого лондонского Моснарбанка, которым несколько лет руководил господин Геращенко.



Их судьба практически напоминала знаменитые недавние истории с арестом учебного парусника и предполагаемым изъятием в счет погашения задолженностей истребителей на международном авиационном салоне. Банки эти принадлежали союзному правительству, а точнее Госбанку СССР. Но г-н Геращенко то ли впал в прострацию, то ли своим бездействием хотел досадить новому российскому руководству, или, может быть, таким образом пытался набить себе цену, ожидая, что первые лица союзного либо российского уровня падут ниц перед ним с просьбой о спасении. Остается только гадать об истинных намерениях руководства Госбанка СССР, но заграничные банки практически уже перешли в руки иностранных владельцев.

В тот момент отчаянные попытки самих руководителей этих банков по их спасению не увенчались успехом.

Один из их руководителей — господин Ю. В. Пономарев — на свой страх и риск обратился за помощью к Г. Г. Матюхину.

Российский ЦБ в тот момент сам «дышал на ладан» в отсутствие каких-либо свободных ресурсов. А деньги на спасение заграничных банков были нужны немалые.

Вот тут-то я и увидел по-настоящему государственный подход в решении проблемы, который продемонстрировал председатель ЦБ Г. Г. Матюхин. При обсуждении вопроса с Пономаревым Георгий Гаврилович заметил, что десятилетиями эти банки решали серьезные государственные задачи и их потерю в будущем, возможно, трудно будет восполнить. Они и новому Российскому государству потребуются не в меньшей мере, чем раньше. Каких титанических личных усилий потребовалось Г. Г. Матюхину, чтобы решить организационные задачи и собрать деньги на спасение этих банков!

Сколько поездок, встреч, объяснений с руководителями коммерческих банков пришлось совершить с целью убедить их участвовать в акции спасения, сколько было бессонных ночей, прежде чем мы испытали радость от проделанной работы.

Вообще, часто приходилось поступать нетрадиционно. Например, при изменении кредитной ставки. Знали об этом только два-три человека, принимал решение об ее изменении Георгий Гаврилович единолично. Собирали совет директоров банка, в повестку дня вопрос о ставке не вносили. Обсуждаем текущие вопросы. Заканчивается совещание. Г. Матюхин сообщает: «Тут у Владимира Петровича есть объявление». Я довожу, что есть решение — процентную ставку по кредитам поднять до... Все вскакивают со стульев и бросаются к дверям. Жестко останавливаем: «Сидеть!» С. Панов (начальник юридического департамента) вместе с нашим представителем идут отправлять телеграммы. Через десять минут, когда получены подтверждения об отправлении телеграмм, всех отпускаем. Только за такую процедуру установления ставки с нами готовы были сделать что угодно. Рискую предположить, если бы Г. Г. Матюхин руководил Центральным банком в 1998 году, дефолта не случилось

бы! Известно, что господа, посвященные в планы предстоящего дефолта, вначале нафаршировались сами, потом они обзвонили своих родственников и приближенных, чтобы те накупили валюты, а лишь затем объявили народу: «Кушать подано!» В апреле 1998 года я написал статью о том, что дефолт произойдет в сентябре. Тогда же мы собрали своих сотрудников и посоветовали им, если есть деньги — купите валюту. Мало кто купил. В день дефолта ко мне прибежали ошарашенные сотрудники. А в банке к тому времени валюты было как никогда много, пришлось дать распоряжение всем поменять ее только в пределах месячной зарплаты по старому курсу. Замечу только: если я, находясь в провинции, в отсутствии информации, по некоторым системным изменениям в экономике, по отрывочным публикациям, анализируя перестановки в правительстве, предвидел, что пришедшие к власти «наперсточники» готовят стране и народу очередной шок с задачей в первую очередь личного обогащения — значит, дефолт был искусственно организован.

### Расчетно-кассовые центры

Для того чтобы банковская система, как и государство, частью которого она является, была монолитной, она должна иметь основу, способную сплачивать все звенья в единое целое. Такая основа — финансово-денежная система с единой валютой, едиными правилами игры, касающихся денег. А эти правила должен устанавливать только Центральный банк — единственный регулятор системы. Я мог бы привести здесь множество фактов, когда под руководством Ассоциации коммерческих банков ряд банкиров категорически настаивал на своем требовании о недопущении контроля их банков со стороны органов ЦБ. И какие тут доводы не приводились, и на какие ухищрения не шли, используя все свои связи в верхних эшелонах власти. Включая и возможности влияния на президента с использованием его ближайшего окружения. И порой связи и деньги делали свое дело, как это ни горько констатировать.

Не редки были таинственные случаи правки готовых, уже принятых постановлений и других нормативных актов. Вот готовился документ о правилах расчета между юридическими лицами, только в безналичной форме. Господа банкиры, не удовлетворенные этим решением, полуподпольно пробили иное решение, предварительно найдя причину отправить меня в командировку. Эта норма была убрана, и сразу большая масса наличных денег была изъята из оборота. Предприятия и компании стали рассчитываться мешками денег через свои гаражи! Вот что значит пролоббировать какую-либо норму!

Приступив к работе в ЦБ, мы поняли, что с появлением коммерческих банков расчетная система ЦБ оказалась не готова к обслуживанию множества перекрестных платежей. Представьте себе 2000 банков, и все друг с другом корреспондируют. Колоссальное количество платежных документов, огромное количество расчетов. Информационно-технической базы нет, стоят старые вычислительные машины ЕС-60, в регионах

еще на табуляторах работают, программное обеспечение под новую систему быстро сделать невозможно, на это нужно 3–5 лет, а количество банков все растет!

Значит, надо создавать межбанковские расчетные центры, где какой-либо банк возьмет на себя функции центра расчетов. Но мы не могли в тот момент коммерческим банкам ни доверять, ни обязать их создавать такие центры. Тем более по закону обеспечение системы расчетов Центральный банк взял на себя. И тогда Г. Г. Матюхин предлагает: «Создаем расчетно-кассовые центры, к которым прикрепляем банки, по паре десятков. Каждое такое РКЦ будет связано с областным. И так далее». Получилась иерархическая система расчетов. Плюс мы в ряде управлений (Свердловское, Рязанское...) приобрели новые современные быстродействующие компьютеры для эксперимента. Но для всех регионов денег точно не было. Поэтому на этом этапе нужны были расчетные центры, которые обрабатывали бы платежки обычным способом и проводили внутренние расчеты. А 70% расчетов — это именно внутренние расчеты. Внутри района, внутри области и т. д. Кроме того, РКЦ выполняет функции подкрепления наличности. И еще одно важное замечание: в банках в то время работало много случайных людей, а у нас обслуживались и закрытые организации, их платежи тоже надо проводить.

Кстати, тогда мы настаивали на введении четких параметров для людей, претендующих на занятие важнейших постов в коммерческих банках: не судим, имеет практический опыт, соответствующее образование и возрастной ценз. Предлагали условие, что, если кто-то обанкротил банк, больше его не допускать к банковской системе. Пример из нашей действительности: г-н Смоленский банк за банком разваливает, ему вновь дают кредиты и он новый банк покупает! Такое в мировой практике — нонсенс. Так не пропустили это предложение! У нас большое количество отцов-основателей первых банков было судимо, а мы ищем причины краха этих банков!

Так вот, в РКЦ мы оставили бюджетные платежи и клиентские расчеты закрытых организаций. И началось. С критикой РКЦ и руководства ЦБ обрушились все недовольные. Особенно возмущался В. Геращенко: «Как же так, создается новая громоздкая ненужная структура!» Он, кажется, даже не понимал, для чего РКЦ созданы! И ведь до верхов дошли, такой вал негодующих заказных статей пошел, что даже Б. Н. Ельцин угрожал: «Надо принять меры, закрыть эти РКЦ!» Ему внушили, что РКЦ вредны. К тому же в РКЦ не были заинтересованы коммерческие банки, им очень хотелось бесконтрольно рассчитываться друг с другом напрямую. Но ведь система расчетов должна быть в руках Центрального банка! Чтобы знать остатки на счетах коммерческих банков, управлять денежным потоком, формировать резервы, в конце концов, определять все параметры денежной массы, создавать ресурсную базу. А если банки будут рассчитываться сами с собой — как вы это будете делать?! Только по данным их статотчетности? Да вам такую картину нарисуют!

Вначале против РКЦ были настроены и местные партийные власти. Но потом они усмотрели свой интерес и, наоборот, начали создавать РКЦ в каждом районе! Чтобы туда ставить начальниками своих жен, детей... Хотя мы неоднократно говорили Лихачеву, который курировал это направление: «По карте области выбирайте районные центры с равноудаленной, хорошей транспортной сетью, достаточным наличием коммерческих банков, связью и делайте 5–7 РКЦ на область, не более». А Лихачев поступал по-другому. Он хотел за счет средств ЦБ создать РКЦ во всех районах. Для этого он от имени ЦБ и разослал письмо со своим замыслом во все главные управления. Потом, считал он, лишние РКЦ начнут закрывать — вот и готовая база для создания будущего Агропромбанка! В это время Лихачев, сидя в ЦБ, уже создавал этот банк. Я уверен, что он сам понимал абсурдность создания РКЦ в каждом районе. Представляете, какие деньги закачали! Но прошло 10 лет, прежде чем стало так, как мы предлагали, систему начали минимизировать! Геращенко ничего не менял и не создавал нового, как он пришел на созданную систему, так с ней и работал! А, впрочем, я не прав. Расходы ЦБ, штатное расписание и оклады сотрудников достигли пределов, чуть ли не сопоставимых с бюджетом страны. Как бельмо на глазу, построены во всех областных центрах дворцы главных управлений и РКЦ — пир во время чумы. Сформированы огромные аппараты этих управлений, «работающих» на себя, т. к. насчитывалось едва ли десяток коммерческих банков и их филиалов в области. Дубинин тоже ничего не менял. Кстати, ни Дубинин, ни банкиры-олигархи никогда в банке ранее не работали. А к ним претензий, что они не банкиры, не было. Это нас с Г. Матюхиным всячески старались дискредитировать, что мы не банкиры!

Большую отрицательную роль в создании новой расчетной системы РКЦ сыграл начальник Главного управления Банка России по г. Москве К. Шор. Когда он сознательно произвел закупорку платежей и расчетов по Москве, сконцентрировав их в единственном РКЦ на весь десятиллионный город, чтобы доказать неработоспособность этой системы, то мы фактически отстранили его от работы. Вынуждены были пригласить несколько руководителей главных управлений из других городов и начали налаживать работу РКЦ по г. Москве. Было очевидно: это либо прямой саботаж, либо преступное бездействие. Позже он в своих выступлениях будет с присущей ему ложью заявлять, что это я ему приказал организовать в г. Москве только один РКЦ. Кто хорошо знает господина Шора, может только усмехнуться по поводу его заявления. Как же такой «профессионал» вынужден был выполнять абсурдный приказ? А ответ тут простой — он все делал, чтобы свалить Г. Матюхина и его команду. Тогда же я предложил Шору написать заявление на увольнение, но он ответил с вызовом: «Я тут работал, работаю и буду работать. А вот вы вылетите!» И ведь прав оказался! Надо знать Константина Борисовича — мастера закулисных интриг и связей. Я вспо-

минаю, как осенью 1990 года он впервые привез меня, очевидно на «смотрины», к Гусинскому. Тогда мало кто знал, кто такой Гусинский. Это потом мы поняли, что они оба близки к Лужкову. Шор как бы случайно вышел из комнаты, а Гусинский стал его чернить. Пришлось прервать: «Я не оцениваю людей со слов, вот поработаю и сам создам о нем мнение». Недели через две Шор просит зайти к нему в кабинет. За столом с коньяком сидят хозяин кабинета с Гусинским и хохочут, вспоминая, как они меня проверяли.

### **Операция по увольнению**

В 1992 году, когда бушевала инфляция и катастрофически не хватало денег на выплату зарплат, Б. Н. Ельцин ездил по регионам и первый вопрос, который ему задавали, был «Где деньги, Борис Николаевич?» И тогда он отвечал: «Деньги я вам привез!» Поэтому перед каждой поездкой нам давали задание — узнать ситуацию в регионе, сколько денег требуется и обеспечить их завоз. Вначале так и было, а потом мы взбунтовались. И не подготовили деньги. Кажется, после его поездки в Северодвинск, осенью 1992 года. И Б. Н. Ельцин возмутился! Мы попали в опалу. Начался поиск предлога, чтобы нас снять.

Попытки снять нас предпринимал Юрий Гехт — депутат, председатель фракции «Промышленный союз». Так, однажды меня пригласили на Президиум ВС РСФСР якобы для того, чтобы я дал какие-то справки. В середине заседания, которое вел Сергей Филатов, секретарь раздала всем участникам какие-то листки. Получаю экземпляр и с удивлением читаю проект постановления о своей отставке, подготовленный Гехтом как членом Высшего экономического совета при Президиуме. Я был расстроен, но после моего выступления и достаточно аргументированного обсуждения с Президиумом, постановление не было принято.

Кстати, о Гехте, и его акционерном обществе. Он выступил с предложением взять на себя печать российских ценных бумаг. Под это ему были выделены правительством очень серьезные деньги, но Гехт приобрел на них полиграфические машины для выпуска фотообоев, которые тогда были в моде и хорошо расходились. Так и появилась его частная компания, о которой я однажды в весьма ироничной форме отозвался на Верховном Совете, — он это запомнил.

Следующая попытка было произведена на съезде осенью 1991 года. По инициативе руководителей коммерческих банков — Агапова, Виноградова, Смоленского, непримиримых наших противников Ходорковского и Гусинского был поставлен вопрос об оценке нашей деятельности. Депутатам был заранее роздан проект постановления — деятельность ЦБ признать неудовлетворительной. Т. е. фактически о нашей отставке. Утром мне удалось убедить Г. Матюхина упредить заговорщиков и самим написать заявление об отставке. Еще до нашего вопроса я попросил у президиума съезда слово и заявил: «В связи с тем что подготовлено решение о признании деятельности Центрального банка неудовлетвори-

тельной, а мы с Г. Матюхиным не можем согласиться с подобной оценкой, просим съезд принять заявление о нашей отставке». А вот тут-то съезд и восстал! Никакой отставки. И подавляющее большинство проголосовало против нашей отставки.

Потом была третья попытка, на Верховном Совете. Но мы опять очень аргументированно защищались, и попытка вновь провалилась.

А сколько статей выпустили против нас. Особенно старался Минкин, он тогда представлял интересы «Мост-банка». В своих статьях он ловко передергивал информацию, связанную с предыдущей деятельностью Г. Матюхина — разведкой. И приводил отрывки из его донесений. А ведь это были совершенно секретные сведения. Доступ к ним имели президент, вице-президент, секретарь Совета безопасности. Кто-то давал эти материалы?

В числе инициаторов нашей отставки был и Д. Орлов — президент банка «Возрождение». Он очень сдружился с вице-президентом А. Руцким, постоянно спонсировал его проекты, в т. ч. и личные. Однажды мы отказались выделить беспроцентный кредит на длительный срок в размере 8 млрд рублей патронируемой вице-президентом и господином Орловым корпорации РОКАП. После этого А. Руцкой (с подачи Д. Орлова) пишет письмо на имя президента: «Уважаемый Борис Николаевич! Председатель Банка России Г. Матюхин и его заместитель В. Расказов встали на путь государственных преступлений...» Далее перечисляются все «преступления», которые я выше приводил, и в т. ч. наличие якобы у нас в Швейцарских Альпах особняков. Вот такая дешевая месть в попытке заполучить беспроцентный кредит в 8 млрд рублей при стихийной инфляции в 210% годовых!

И наконец они добились своего. Поздно вечером Г. Г. Матюхина вызвали из Твери, где он закончил проведение совещания. Хасбулатов и Воронин потребовали у него написать заявление об освобождении по состоянию здоровья. Какие уж там они применяли доводы, не знаю, но вынудили Г. Г. Матюхина на этот шаг. Этой ночью Г. Матюхин вызвал меня к себе в кабинет, мы выпили с ним коньяку, и на мой вопрос о причинах он устало сказал: «Жизнь дороже...»

Итак, наша отставка состоялась. Это вызвало восторг в Ассоциации российских банков.

В связи с тем что в ЦБ я был откомандирован Верховным Советом, то собирался вернуться обратно. Однако вопреки КЗоТу принят я не был. Кстати, так же поступили с Б. Денисенко, которая хотела вернуться в Верховный Совет после непродолжительной работы министром здравоохранения. Она даже судилась, но тщетно. Я судиться не стал, а чтобы не оголять направление, еще ранее предложил занять мое место в банковском подкомитете Павлу Медведеву. При мне он, вместе с Игорем Васильевичем Ниттом, был в группе консультантов при спичрайтерах президента. Никакого отношения к банкам П. Медведев не имел, да и вообще, будучи математиком, к экономике имел косвенное отношение.

Сам же я ушел во Всероссийский Биржевой банк заместителем председателя. Но там долго работать мне не пришлось. 15 февраля 1993 года в программе «Вход со двора» на российском телевидении было мое интервью (даю по стенограмме с несущественными сокращениями).

«Мы должны осознать: не будем экономить — не будем лучше жить. Ведь когда у вас в доме не хватает денег, то есть два выхода: либо заработать дополнительно, либо из того, что есть, экономить. Так ведь? Смотрите, что делается в нашем государстве. Геращенко говорит, что эмиссия наличных денег — благо для экономики, и продолжает бесконтрольно их печатать. Все коммерческие банки сегодня имеют чистого капитала на 513 млрд рублей, а раздали кредитных ресурсов на 16 трлн. Есть такой показатель — ликвидность, который в нормально действующей экономике, за рубежом 1 к 20, а у нас экономика краховая и в этой ситуации у нас соотношение 1 к 31. То есть вот он финансовый крах. Что его нельзя предусмотреть на уровне Правительства и ЦБ? Я вам приведу «более убийственную цифру»: выдали 16 трлн кредитных ресурсов, а возвратность только 21%. То есть возвращается одна пятая, четыре пятых вообще никто не возвращает. И знаете почему? Потому что в основном потребителями кредитных ресурсов являются предприятия, питающиеся через Промстройбанк и через Россельхозбанк. «Нормальный директор» размышляет себе так: чем больше я наберу кредитов, тем легче решать проблему получки. Он ведь устанавливает зарплату не заработанную, а получку, которую делает из этих кредитных ресурсов. И смотрите, как он рассуждает: «Кредиты я взял от государства, для государственного предприятия, следовательно, и отдавать его будет государство. А в крайнем случае, если будут мое предприятие акционировать, то будут акционировать вместе с этими долгами». А при этом многие директора предприятий уже насоздавали себе совместные предприятия, акционерные общества, подальше от завода, во главе со своими зятьями...

Я глубоко убежден, что эта смена правительства, дай Бог, чтоб я ошибся, приведет к очень серьезным последствиям, ухудшающим жизнь нашего народа. Сегодня в правительстве люди, которые управляют уже рыночными отношениями, по старым законам политэкономии социализма. Это у них в генах сидит. И сегодня у руководства остались люди прошлого времени. Про них говорят, что они профессионалы высочайшего класса и они профессора-практики. Привожу такой пример: есть профессионал по ремонту лампового радиоприемника. И он ас, а сегодня ему предлагается отремонтировать приемник на микросхемах. Но он не способен это сделать, потому что в приемнике на микросхемах другая концепция заложена, другая элементная база. Так вот и у нас сегодня профессионалы, так сказать, по ламповым приемникам. Черномырдин, Геращенко, Заверюха, Сосковец пытаются со своими методами, со своими знаниями, со своим инструментарием, на основе понятий политэкономии социализма ремонтировать приемник на микросхемах. Но это же абсурд. Они могут только опять распределять и делить. Мы упадем еще ниже, мы

отодвинем процесс реформ на 2–3 года в России, еще болезненнее будет нашему населению, еще более оно обнищает. Они вынуждены будут призвать лиц, которые хотя бы знают, как должно быть и что надо делать...» Ну, кто после таких заявлений будет держать строптивного зампреда и портить отношения с высшим начальством!

Долго после этого меня не брали ни на одну работу в Москве. Но однажды Юрий Владимирович Трушин, председатель правления Агропромбанка, сказал мне: «Сильны вы все решать проблемы державы, а попробуйте-ка поднять один конкретный банк». Я вызов принял и взялся за совсем «сдохший» рязанский филиал Агропромбанка. В Рязани я никогда не жил, но проблем с переездом не испытывал, т. к. до этого жизнь меня основательно испытала и мне пришлось поменять не одно место жительства. Банк удалось поднять, и люди мне поверили. Если бы не афера Смоленского с созданием «СБС-Агро», уверен, до сих пор бы нормально работали.

В заключение хочу отметить, что ряд событий, о которых я рассказал, сейчас многими воспринимается иначе. Все, что мы делали, делали с чистого листа — при переходе страны в рыночную экономику. Были ошибки и поспешность в некоторых ситуациях, но убежден — сделано главное: за короткий срок создан каркас совершенно новой для России банковской системы, которая и ныне остается фундаментом и результатом усилий коллектива, возглавляемого Г. Г. Матюхиным — первым председателем Банка России.

Мы были романтиками и первопроходцами современного российского банковского дела. Мы мешали нынешним олигархам (среди них достаточно высших государственных и банковских чиновников), т. к. при нас многим из них трудно было бы таковыми стать. Когда праздновали десятилетие Центрального банка, Г. Г. Матюхина даже не пригласили на это торжество, а чтобы еще более досадить, установили Георгию Гавриловичу пенсию сельского учителя. Значит, помнят они нас и таким образом дают понять другим, чтобы не смели стоять такие, как мы, на пути у тех, кто пока продолжает также, как и тогда, грабить свой народ и страну.

Осенью 2002 года меня вызвали в аппарат президента для вручения медали «Защитнику свободной России», которой я был награжден Указом президента еще в 1994 году.

Остается только гадать: кто представлял меня к этой награде? Факт ли это признания моего скромного вклада в строительство рыночной банковской системы или мне выдан утешительный приз «за участие»?..



Валерий Викторович  
**Скрипченко**

## **Интеллектуальные войска быстрого реагирования**

### **На острие рыночных реформ**

В 1987 году создав в Свердловске Центр научно-технического творчества молодежи (НТТМ), я начал профессионально заниматься тем, что было делом всей моей жизни, — разработкой и внедрением новых технологий. В жизни мне повезло, я быстро развивался и вскоре имел все необходимые для этого знания — физик, владеющий экономикой, стандартизацией и управлением качеством продукции. В переговорах я давил финансистов знанием техники и технологии, а технарей убеждал логикой экономики и стандартов. У меня для этого были соответствующие знания и опыт. После окончания университета по специальности «Физика» я отработал в Уральском центре метрологии и стандартизации. Знал технические стандарты, ГОСТы, ТУ, знал не только, как создать новое, но и как на это новое разработать новую документацию и, что особенно важно было в то время, сам разрабатывал на новую продукцию цены. То есть я владел набором знаний, который позволял комплексно решать все вопросы, от которых зависела эффективность новых технологий. Я воспринимал любые (включая и бюрократические) процессы как физик и пытался их оптимизировать как своеобразные технологии.

В частности, когда я в 1982 году пришел в Уральский научно-исследовательский институт черных металлов, то мне бросили вызов, поставили задачу — получить авторскую приоритетную справку во ВНИИГП на одно из изобретений в течение двух недель. «У нас до тебя был Белый Юрий, — сказали мне, — он это умел делать за две недели». Пришлось мне освоить и эту профессию. Поехал в Москву и перекрыл прежнее достижение. Я довел процедуру получения приоритетных справок на изобретения до двух часов. Потому что рассмотрел работу с бюрократией как некую технологию. Когда понимаешь ситуацию, то можешь ею управлять!

Был я в то время старшим научным сотрудником Уральского научно-исследовательского института черной металлургии. В 1983–1985 годах моя команда разработала и внедрила на Кузнецком ферросплавном заводе новую технологию производства ферросиликованадия. Экономический эффект от внедрения этой технологии за 1985 год составил более 23 млн рублей. В пересчете на доллары это было около 30 млн. Об этом был со-

здан на Свердловском ТВ 45-минутный фильм. В фильме я рассказал, как в любом производстве можно в два раза повысить рентабельность в течение 9 месяцев. Фильм увидел Олег Иванович Лобов, он в то время был председателем Свердловского облисполкома. На следующий день Лобов пригласил меня к себе и сразу задал вопрос «Что тебе нужно, что-



### **В. В. Скрипченко**

#### **1987–1990**

Директор Свердловского центра научно-технического творчества молодежи (НТТМ), Председатель Всесоюзного совета директоров центров НТТМ

#### **1990–1992**

Зам. председателя исполкома Свердловского (затем Екатеринбургского) городского совета

#### **1990–1995**

Депутат Свердловского областного совета

#### **1990–1993**

Народный депутат РФ, зам. председателя Комиссии совета республики Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам

#### **1993**

Начальник научно-технического управления Роскомдрагмета РФ

бы все то, что ты рассказывал во вчерашней телепередаче, твоя команда делала в интересах Свердловской области?» Я видел Лобова первый раз, но не растерялся и ответил: «Создать хозрасчетную внедренческую фирму «Интеллектуальные войска быстрого реагирования». Лобову настолько понравилось название, что он тут же пригласил своего зама и при мне дал ему указание создать такую организацию. Так что Олег Иванович Лобов в 1986 году резко изменил мою жизнь, точнее, четко задал основной вектор — реализация интеллектуального потенциала в интересах социально-экономического развития. Громадную роль сыграл в моей жизни и Эдуард Сагалаев. Тогда он был чрезвычайно популярен благодаря своим молодежным программам. В начале 1987 года он приехал к нам в город и собрал телевизионщиков от Владивостока до Урала проверить, как они внедряют призыв Лигачева «Больше критики в СМИ». Автор телевизионного фильма и рассказала Сагалаеву про меня. И тот пригласил меня на встречу. Я сел в первых рядах. Там все долго выступали. Наконец Сагалаев говорит: «У меня осталось мало времени до вылета. Запланирована встреча с газетными журналистами. И еще мне говорили, что в зале есть парень, который из всего может деньги делать. Хотелось бы и с ним поговорить». Сагалаев, я повторюсь, уже был легендой. А я в первый раз живу его видел. «Ты вот все видел, слышал, — обратился он ко мне. — Вот скажи, что следует делать телевизионщикам, чтобы у твоей команды результаты в деле реформ, проводимых в стране, были масштабнее и эффективнее?» «Вы понимаете, — говорю ему, — я 90 процентов времени трачу на борьбу с бюрократией и 10 процентов на решение технических, экономических и организационных задач. А некоторые, видя бюрократию, просто опускают руки. Павка Корчагин, когда ему отказывал бюрократ, доставал кольт и говорил: «Подписывай, скотина!» И тот подписывал. Я тоже владею оружием, но меня ж могут за это посадить. Поэтому у меня есть к вам, телевизионщикам, одна просьба, чтоб ваша камера была моим кольтом, когда я буду пробивать сквозь бюрократию новые технологии!»

Эдуард Михайлович заявляет: «Так, с журналистами встречу отменить, пошли ко мне в гостиницу». В результате мы с ним часа четыре сидели, разговаривали. Я его даже в аэропорт проводил. Проходит неделя. Где-то в конце февраля — перед 8 марта — меня ищут. Вызывает в Москву Сагалаев. Я прилетел к нему, на знаменитый 13-й этаж «Останкино».

Оказывается, член Политбюро Егор Лигачев приехал в «Останкино» проверить, как сотрудники ЦТ провели встречи в «глубинке» и какое там мнение о его указании. Сагалаев же, при обсуждении, рассказал ему обо мне. Лигачев пожелал со мной встретиться. В частности, поговорить о перспективах молодежного предпринимательства.

С Лигачевым я не встретился, но благодаря этой поездке 11.03.87-го было Н. И. Рыжковым утверждено Постановление Правительства СССР «О центрах НТТМ», которое готовили в ЦК ВЛКСМ под руководством И. Н. Орджоникидзе. В соответствии с этим постановлением я и создал свою внедренческую фирму «Центр НТТМ Свердловск» и стал его директором. Центр НТТМ вскоре был преобразован в территориальный научно-производственный комплекс (ТНПК) СОТЭР.

Так что тогда проблемы денег не было, потому что заказов было — миллион. Миллион было и идей, и все удавалось эффективно направлять на развитие Центра.

В 1988 году я пришел к Сорвину С. В., в то время он был начальником главного управления областной конторы Госбанка, и предложил ему создать первый в Свердловской области коммерческий банк. Он меня поддержал. Помог подобрать здание. Мы провели учредительное собрание и создали Коммерческий уральский банк (КУБ-Банк)<sup>1</sup>. Придумали красивый слоган — «Деньги в кубышку». Учредителей было много. Главным был наш Центр НТТМ. Банк стал акционерным. Опытную, знающую банкиршу Тамару Михайловну Гаеву предложил Сорвин. Нормальная дама, лет 40. А я своего парня дал в председатели Совета директоров. И они начали работать. Банк позволил нам уже тогда создать ФПГ — финансово-промышленную группу.

### **Банковская война**

В 1990 году я был избран народным депутатом России. И две недели, пока на первом съезде шли выборы председателя Верховного Совета РФ, имел возможность общаться с Ельциным, так как наши места оказались рядом.

Именно в это время я убедил Ельцина, что Центральный банк России должен быть выведен из состава правительства и, будучи самостоятельным, быть подотчетным Верховному Совету России.

В Верховном Совете я создал подкомиссию по банкам. По-ленински я понимал, что «надо захватывать банки». В составе Верховного Совета

<sup>1</sup> ТОО «КУБ-Банк» основан 24 февраля 1989 года. Номер лицензии банка — 65. После 1999 года — банк «Кольцо Урала». — *Прим. авт.-сост.*

СССР, схему которого мы копировали, такой структуры не было. Была комиссия лишь в Госплане. Встал вопрос, кого назначить ее руководителем. А я тогда народ еще плохо знал. Я знал москвича Павла Медведева. Но он тогда, как многие, слишком занимался «демократией». Произнесут слово «демократия» и на полчаса «демократы» впадали в экстаз, как будто приняли дозу. Он не подходил для руководства подкомиссии. Тогда я предложил эту банковскую подкомиссию возглавить В. П. Расказову, мне показалось, что он был конкретным человеком. Сам я не стал работать в Верховном Совете России на постоянной основе, а уехал в Свердловск. В Свердловске стал заместителем председателя Горисполкома. В июне 1990 года буквально через неделю после того, как я со съезда приехал в Свердловск, мне позвонил Сорвин и говорит: «Слушай, в Москве началась приватизация специализированных государственных банков чиновниками правительства СССР. Надо что-то делать. Потому что, пока мы будем реализовывать наши планы — станет поздно. Основные банки будут приватизированы». График моей работы в то время был такой: три дня в неделю я обязательно был в Москве, а три-четыре дня в Свердловске. Поэтому в ближайший приезд в Москву я сразу пришел к Ельцину и передал ему озабоченность земляка. У меня к Ельцину тогда вход был свободный. Коржаков знал, что просто так, без важного дела я никогда к Ельцину не ходил. И отношения с вождем не форсировал — панибратских отношений в принципе не люблю. Борис Николаевич выслушал и говорит: «Готовь постановление!» Но легко сказать «подготовить постановление»! Для этого нужны специалисты. Я позвонил Олегу Тарасову (руководителю Российской республиканской конторы Госбанка) и говорю: «Назовите мне, пожалуйста, 15 лучших банкиров России». Он мне назвал. Я позвонил Сорвину, он в то время был мой главный банковский советник, и его тоже попросил назвать 15 лучших банкиров России. Потом сложил оба списка. Отобрал тех банкиров, которые попали в оба списка — т. е. ценились и Москвой, и периферией. Значит, действительно хорошие люди. Из спецбанков там не было никого. Я тут же всех пригласил к себе. Представителей коммерческих банков мне дал Г. Джавашвили. Так была сформирована рабочая группа по разработке Постановления Верховного Совета России «О банках России». В этой рабочей группе были: Ю. Агапов, Г. Джавашвили (Челябинск), А. Бездольный из Калинина (Твери), К. Шор... Правда, Шор не знал, кто победит в итоге, поэтому вел себя, мягко говоря, осторожно. Очень серьезную роль играл В. Рудько-Селиванов, активный и инициативный руководитель Приморской конторы Госбанка. И мы начали писать. Где-то в угловой комнате Белого дома. Там, на 2-м этаже заседала наша комиссия. Я всех предупредил: «Когда выйдет это постановление, то все будут знать, что это не депутат Скрипченко его написал, а вы!» Рассказы о том, что ночью на коленях писали документы, — это перебор, не было этого. У нас было время. Вообще ничего сверхдраматического не было. Шутя между собой, банкиры говорили, что готовят «рас-

стрельные» бумаги. Но при этом никого никто не насильовал, не заставлял подписывать. Собирали подписи по списку открытому, то есть все, кто хотел, могли подписать, дописав себя в список.

Затем мы должны были завизировать документ у Федорова. Борис Григорьевич участвовал в подготовке как министр финансов РФ. Я ходил к нему на согласование. От правительства проект еще завизировали Явлинский как зампред, курирующий финансы и экономику, и премьер Силаев. Обсуждение назначили на субботу. Это было последнее заседание Верховного Совета перед отпуском Ельцина. Заседать должны были полдня, после Ельцин улетел в Прибалтику, его уже самолет ждал.

Неожиданно в день заседания меня вызывает Явлинский. Мы с ним сели за стол он и говорит: «Забери свое постановление!» Я удивился: «Почему?» Отвечает: «Потому что мы сейчас готовим более широкое постановление. В нем расширим перечень того, что мы у СССР отбираем». Я говорю: «Я у Силаева был вчера в 9 вечера. Он ничего мне не сказал! Когда вы успели договориться? У меня в зале специалисты сидят, все готово. Опять же везде есть ваши подписи». Он отвечает: «Так надо: делать постановление шире. В нем должна идти речь и о промышленности. Ваше постановление предупредит союзные власти о нашем замысле. Мы их этим постановлением вспугнем!» Позвали Хасбулатова. Он согласился с тем, что Явлинский прав. Но в то же время и задерживать постановление по банкам нельзя, потому что списать деньги со счетов — плевое дело. В результате ни мне, ни Явлинскому мудрый Руслан Имранович не сказал, чью сторону он принял.

А Явлинский в это время нашел в нашем документе ошибки и сделал серьезные грамотные замечания по нашему проекту постановления. Я понял, что он прав, и признал ошибки. Григорий Алексеевич меня предупреждает: «Если ты выступишь, то я у всех микрофонов своих людей поставлю — Геращенко, Тарасова, сам встану. В зале ведь нет других авторитетных профессиональных банкиров. Никто из депутатов не разбирается в этом документе. А мы все выступим. Раздолбаем тебя, безграмотность постановления покажем. Поэтому лучше не вылезай».

Что делать? Я собрал несколько человек. Поставил задачу. Исправленный документ должен был вновь пройти четыре службы Верховного Совета. В обычных условиях на каждую сутки требовалось. Но у меня были хорошие отношения с аппаратом ВС. Я с ними со всеми дружил. И поэтому я в течение часа всех обошел, бумаги отредактировал, завизировал, размножил. К двум часам успел. Во время этого кросса мне попался на пути депутат Ткачев. «Я тебя поздравляю!» — говорит. Я удивился: «С чем?» А он отвечает: «Твое постановление приняли». Затем встречаю коммуниста Воронина — председателя комиссии по бюджету. Очень умный, кстати, человек. В тот раз он шел раздраженный: «Тебя ищет Явлинский, просил срочно прийти». Я беру банкиров, и мы идем в правительственное крыло, к Явлинскому. Григорий Алексеевич сидит злой, обматерил наших банкиров за ошибки и обращается ко мне с упреком:

«Что же ты пользуешься хорошим отношением с Борисом Николаевичем для продвижения неграмотных документов?» Но я-то тоже знал, что нельзя так решать государственные вопросы. И говорю Явлинскому, что с Ельциным не разговаривал. Затем спрашиваю: «Что в документе безграмотного?» И даю ему новое завизированное постановление. Он читает и недоуменно бросает: «Это не то постановление!» Когда узнал, что я успел за это время сделать, рассмеялся. Пар из него вышел, он успокоился. Вся его злость ушла, и он начал рассказывать, как там было.

Ельцин на заседании (не с трибуны, а прямо со своего председательского места) достает наше постановление и говорит: «Все остальные подождут, а это нужно принять, потому что Союз отбирает у нас банковскую систему, и мы можем остаться без банков!» Кто-то выкрикнул: «Надо Закон принять!» Ельцин отвечает: «Я уже дал задание, приготовить Закон, но сейчас надо принять хотя бы постановление». Те, кого Явлинский расставил у микрофонов, к тому времени разошлись. Когда Ельцин так сказал, кто решится выступить и сказать, что постановление это дерьмовое? Так мне Явлинский рассказал. Мы друг друга поздравили и разошлись.

Вот так появилось знаменитое постановление от 13 июля 1990 года!

И дальше мы начали готовить документы о переподчинении российских банков. Решили сделать соответствующее письмо. Мы его подготовили. Я побежал подписать его у Ельцина и в рассылку отдать. А Ельцин в это время уже уехал. Решили у Хасбулатова подписать. Однако в связи с тем что часть подписей не было собрано, я коллегам сказал: «Ребята, вы тут доработайте, а я поехал в Свердловск». Я уже и не помню, кому это поручил. Но важно то, что письмо так и не отправили. Только подготовили и собрали половину подписей. А поскольку все знали, что я умею все быстро делать, кто-то донес Геращенко, что письмо отправлено. И Геращенко отправил свою телеграмму в полной уверенности, что наша бумага разошлась. Проходит три дня или неделя — не помню, сколько. В газетах пишут о банковской войне. Меня вызвали к Горбачеву. На десять утра, но из-за тумана была нелетная погода, и я опоздал: прилетел часа в два. К Михаилу Сергеевичу пошли Явлинский, Федоров и еще кто-то. Рассказывают, что Горбачев хорошо встретил молодую команду. Но начал выговаривать: «Что же вы, представители России — лучшей части Союза, такие молодые! Вы должны серьезно относиться к делам!» А Геращенко подзуживает: «Это они это постановление приняли!» Явлинский отвечает: «Да, мы приняли постановление, но мы его приняли в ответ на ваши действия с приватизацией и акционированием. Так что инициаторами этой банковской войны были вы». Геращенко достает бумагу: «Вот что они отправили в регионы, чтобы не подчиняться Союзу!» А Григорий Алексеевич достает нашу бумагу и отвечает: «Михаил Сергеевич, вас обманывают! Видите, каким числом был выпущен материал Геращенко, а каким наш». Там же даже минуты проставлены, когда ушел документ. Наш позже. А Геращенко свою телеграмму подготовил в ответ на нашу. Он только здесь понял, что попал в дурацкое положение.

ние. Но в этом «заслуга» была бюрократии Ельцина. Повторяю — наша бумага, подготовленная и завизированная, не ушла вовремя. В результате Горбачев на представителей Союза наорал и с российскими стал обсуждать дела. Просидели они у Михаил Сергеевич около часа. И Горбачев тогда Явлинскому предложил реанимировать программу «500 дней» и передал через него письмо Ельцину. И Явлинский улетел в Прибалтику, чтобы лично отвезти письмо Ельцину. Мне же поручили встретиться с Маслюковым, обсудить проблемы. Маслюков тогда был вице-премьером и председателем Госплана СССР.

Звоню Маслюкову. Оказалось он болеет, мне предложили встретиться с Грибовым. Итак, ситуация — мне идти в разборку, а я же в банковском деле разбираюсь лишь как пользователь, по большому счету. Звоню Сорвину и говорю: «Давай ты пойдешь со мной. И кого-нибудь еще возьмем». Он предложил Сергея Родионова. Он тогда был начальником отдела в Российском банке. Я их приободрил: «Вы не бойтесь, я уже один раз был там. Делать будем так: вы просто разговаривайте со мной. Официально переговорщик — я. Но я так как плохо владею вопросом, а вы отлично, значит, вместе мы классные специалисты!» Мы приходим в Госплан. Напротив нас сели Грибов, Геращенко, Тулин. И мы начали обсуждать вопрос, связанный с финансами, и аккуратно ставить противников на место. Кончилось все тем, что мы попили кофе и сделали текст о том, что надо одобрить инициативу России. Было подписано компромиссное соглашение двух сторон, которое устроило обе стороны. Все произошло буквально через неделю после объявления войны.

Геращенко как оппонент, конечно, мне нравился. Я всегда уважаю профессионализм. Если человек даже противник, но профессионал, то я его уважаю. Но в этот раз вел переговоры с союзной стороны не Геращенко, а Грибов. И у меня было впечатление, что у Геращенко такое настроение, как будто рушится его империя. Не одно переходит в другое, в котором тоже будет банковская система, а все заканчивается! Он сдавался безвольно. Создавалось впечатление, что у него был паралич воли. Может быть, он лучше знал свое окружение, свою команду и на нее не мог рассчитывать?

В Геращенко мне хотелось бы отметить и некую надменность. Виктор Владимирович как главный банкир хорош только в том случае, если тот, кто во главе государства, знает, какие шкуры можно с него содрать.

### **Создание Российского банка**

До 1992 года Верховный Совет был выше правительства и де-юре и де-факто. И это не подвергалось сомнению и даже не обсуждалось. Правильно это или неправильно — это второй вопрос. Председатель правительства Силаев не имел на тот момент необходимого масштаба. До этой должности он в союзном правительстве отвечал за авиационный комплекс. Поэтому он не понял и не мог понять, что происходит с банками. Серьезных банкиров рядом с ним в правительстве тоже не было. Позже

пристроился к нему Ходорковский. Мы как-то ходили на совещание, где Ходорковский «вталкивал» Силаеву ипотечную систему. В тот момент Ходорковский был у Силаева чуть ли не главным советником по банковским вопросам. Это еще до 92-го года было.

Хасбулатов же вполне здравый человек. Когда его ругают, я не соглашусь. Я с ним решал многие дела. И по всем вопросам, которые с ним решал, он вел себя абсолютно нормально, абсолютно профессионально. К нему в 8 вечера, в 9 можно было прийти. Никаких барьеров, что «я такой важный председатель» не было. Так вот, Хасбулатов не был сумасбродом. Абсолютно по всем вопросам, по которым я к нему приходил, он всегда помогал, вникая в самую суть проблемы. Он, безусловно, был грамотным, толковым, понимающим специалистом. Таким, каким должен быть в профессиональном плане вице-спикер.

Да, он называл депутатов Петями, Колями, но это потому, что они приносили вопросы на уровне Пети и Коли. И постоянно интриговали! Они же как? Журналистов соберут, заявления сделают. А потом хотят хорошего к себе отношения. Ну кто так решает вопросы? Это был даже не непрофессионализм в решении вопросов, а просто популизм, чтобы вылезти.

Проблема Хасбулатова и в Бурбулисе. Хасбулатова наверх Ельцин поднял. Ему был нужен человек, который бы смог прессовать народных депутатов так, как это умел Руслан Имранович. Бурбулис же сам придумал себе должность, слово название из американского лексикона, «госсекретарь», а полномочия нарисовал себе сам. И Гайдара он нашел и назначил и много чего еще сделал.

После драматических событий, о которых я рассказал, Хасбулатов мне сказал: «Валер, ты заварил кашу с этими банками, поэтому ты и расхлебывай! Мне некогда. Сейчас нужно, чтобы у нас появился кто-то во главе Российского банка». Я пришел к своей команде. Я не помню, кто именно там тогда был, потому что ребята приходили и уходили. У нас был свободный график. И я им говорю: «Сейчас мне Хасбулатов поручил найти главного банкира. Выбирайте своего, чтобы потом не жаловаться! Поэтому я сейчас вас закрою, как на выборах папы римского, и вы думайте, назначайте!» Они посидели-посидели и говорят: «Давайте Сорвина назначим. Он грамотный, толковый. Имеет опыт работы с Ельциным. Тем более свердловчанин». Я пошел к Хасбулатову, сказал: «Выбрали банкиром Сорвина. Я его знаю три-четыре года. Работал с ним. Он — мужик конкретный, принципиальный. Ни вправо, ни влево не уйдет. И интриг не боится! Ему неважно, кто специалист — красный, белый или голубой. Его интересует, профессионал он в банковском деле или нет». И Хасбулатов велит: «Веди!» Сергей Васильевич пробыл в кабинете Руслана Имрановича полтора часа. Наконец вышел и говорит: «Я отказался. То, что Хасбулатов мне предложил делать как главному банкиру, — это не банковская работа. Он мне предлагает участвовать в политической, властной, финансовой борьбе. На эту работу у меня здоровья просто не хватит! Да и жена у меня не очень хочет уезжать из Свердловска». Я вновь под-



нялся к Хасбулатову. Он мне и говорит: «У меня есть кандидатура. Телегин рекомендует Матюхина». Мы пообщались с Георгием Гавриловичем. И после этого приняли решение его рекомендовать. Прошел он через бюджетную комиссию. Хасбулатов мудро поступил, Матюхина не навязывал. Кстати, рассматривались и другие кандидатуры. В частности, и Тарасов тоже отказался. Да он бы тоже не выдержал. Для главного банкира две вещи были нужны: владеть вопросом и быть способным его пробить.

Матюхин всегда с уважением относился к Ельцину. Хотя тот его ни разу не принял. Он не держался зубами за власть. Конечно, Матюхину льстило, что он председатель Центрального банка и что он решает серьезные вопросы. Но Геращенко, банкир во втором поколении, в этом смысле был, безусловно, более амбициозный. Матюхин не любил публичность. Он недооценивал прессу и не очень любил с ней работать. А четвертая власть — это же очень важный инструмент, если умеешь им пользоваться. Матюхина убирали по трем причинам. Первая: он не был членом команды коммунистов. Он не был членом команды всплывших младших сотрудников, как их называл профессор Хасбулатов. Это вторая причина. Матюхин не устраивал Бурбулиса и его команду — не по принципу профессионализма, а просто потому, что был не их человек, не из их команды... И, наконец, в-третьих, Матюхина убирали как опору Хасбулатова. По этим трем причинам против Матюхина шла борьба. Он защищался. Но его некому было защищать. Георгий Гаврилович верил в то, что Хасбулатов, поставивший его, не то чтобы от всех защитит, но, по крайней мере, не изменит. Ведь он соблюдал правила команды. По-моему, даже среди воров есть некие принципы, которые называются моральными. Но... Снимали Матюхина регулярно. Помню, как в апреле 1992 года Верховный Совет выставил на голосование вопрос об отставке председателя. Ассоциация банков ему похороны устраивала. Пресса его уже тоже похоронила. Уже поблагодарили за службу. Президиум Верховного Совета уже принял решение по снятию 18 против трех или против пяти. Починок, зам. председателем комиссии по бюджету, уже давал победные интервью. А мы поговорили с Матюхиным. И я пошел по депутатам. А для меня и коммунисты-депутаты — это не красная тряпка, а нормальные люди. Я с ними поработал и в результате за то, чтобы Матюхина оставить, проголосовали коммунисты. От коммунистов замечательно выступил депутат-космонавт Виталий Иванович Севастьянов. После этого в перерыве собрались у меня в кабинете за кофе и чаем, один депутат меня спрашивает: «Что, Севастьянов так разбирается в банковском деле? Я его слушал, и мне было интересно то, что он говорит». Я смеюсь: «Так, мы с ним два дня это выступление готовили». Виталий Иванович на самом деле — очень неглупый человек. Он вообще классный человек — заводной, интересный, думающий, знающий, бывалый. С людьми работать надо. Если вы им не объясните свои замыслы, а потом обижаетесь, что они вас посылают, так чего обижаться!

Вскоре, однако, Матюхина все же сняли. Как раз был юбилей Российского банка. Я Матюхину предложил вновь помочь, но он устал сопротивляться: «Нет, не надо, если Хасбулатов меня сдал, то незачем оставаться». Не предал, а сдал. Такое слово использовал. Я не знаю подробностей, что и как происходило, но повторю, что главной причиной, по которой Матюхин не стал драться во второй раз, было то, что он уже не чувствовал поддержки Хасбулатова. Георгий Гаврилович сказал: «Я верил, что я тут нужен. А поскольку это оказалось не так, то я пишу заявление об уходе!» Матюхина по большому счету снял Хасбулатов.

### **О независимости банка**

Еще когда я создал свой банк — КУБ-Банк, Сорвин внушил мне, важнейшую роль банков как части социально-экономической системы страны. И на самом деле через банк идут все платежи. И там содержится огромный массив абсолютно достоверной информации. И только прошедшей информации. И если с помощью особых технологий эту понятную и абсолютно объективную информацию грамотно обрабатывать, анализировать, то ты будешь знать все, что делается в этом городе, что делается в каждом кармане. Можно даже, когда мы выдали карточки, посмотреть, сколько конкретная уборщица на что тратит. Все становится прозрачным! И выловить преступников можно по тому, где они карточкой пользуются.

И когда встал вопрос, как будет проходить реорганизация главного банка, я об этом Борису Николаевичу рассказал. Еще до того, как он стал председателем Верховного Совета. Я тогда предложил для управления со стороны Верховного Совета, даже не управления, а владения реальной обстановкой в экономике, есть только один способ. Это сделать Центральный банк подчиненным не правительству, а Верховному Совету. Правительство, сказал я ему, всегда старается, чтобы наблюдающий за ним орган всю информацию о его работе получал только от него. И при этом всегда все в отчете будет хорошо. Экономика падает, а результаты все замечательные. Пытаться ставить надзирателей — глупо. Единственный способ лишить правительство возможности скрывать информацию, несвоевременно ее сообщать — это забрать тот кусочек, которым является система банков. Поскольку все операции даже между коммерческими банками проходят через эту систему, то банк интересен не как мешок денег (у него, может, и денег не очень много), а как источник, через который все пробегает. И поставь эту информацию под нормальный анализ, и мы о правительстве, которое мы обязаны контролировать, будем знать все стопроцентно. Более того, у правительства такого органа нет, чтобы следить и за отраслью, и за коммерческой фирмой.

Сегодня банк, по большому счету, должен быть таким же. Но, может быть, следовало бы сделать так, чтобы президентская команда, создав некую небольшую структуру, не влезая в дела банка, а пользуясь только информацией, которую банк получает, грамотно ее анализируя, выдава-

ла бы и президенту, и Думе и Совету Федерации максимально объективную, достоверную информацию, по каналу, заведомо независимому от правительства.

Тогда Ельцин согласился с моим предложением. Он, кстати, мне нравился как деловой человек, с которым можно было работать. Он очень быстро воспринимал, моментально реагировал. С Ельциным в команде решать проблемы было классно. То, что он пытается всегда быть сверху, — это да. Но с этим можно было смириться. Вот когда его понесло, все эти — беловежские пуцци и так далее, то я вообще перестал с ним работать и общаться.

### Возвращение в Москву

До 1992 года, как я уже говорил, я полнедели работал в Верховном Совете, полнедели — в Свердловске как вице-мэр. Там на меня полностью лег павловский обмен «соток», причем у нас все прошло нормально. В Свердловске денежный обмен прошел без конфликтов.

Я долго не хотел идти в федеральную власть. В конце 91-го года, когда Матюхин предложил пойти к нему первым замом, как раз завалился Внешэкономбанк. Меня вызвал из Свердловска Хасбулатов и говорит: «Скрипченко, давай сюда приезжай и начинай все разгребать». Я приехал. 28 января 1992 года я приступил к постоянной работе в Верховном Совете в Москве. К тому времени Воронин ушел наверх, а Починок поднялся до руководителя комитета по бюджету. Я стал его заместителем и вошел в подкомиссию по драгметаллам (драгкамням) и в подкомиссию по банкам. Председателем комиссии по банкам стал Павел Медведев. Мое первое подготовленное постановление, в новой должности, стало замораживание счетов Внешэкономбанка. Мы его вместе с Рассказовым готовили и регистрировали. Обсудили, приняли на комитете. Никаких замечаний, кроме редакционных, не было. Через некоторое время приезжает возбужденный Владимир Петрович и говорит: «Смотри, какое постановление Починок вчера подписал! У нас сказано, что Внешэкономбанк передается в ведение Центрального банка, а у него — некой структуре, специально создаваемой правительством!» Починок практически совершил подлог! Я беру эту бумагу. Захожу в кабинет Починка, его нет. Я объявляю тем, кто там находился, что их начальник совершил подлог. Все сразу напряглись. Быстро нашли Починка. Я взял его за шкирку. Он же худенький, а я злой. Сунул ему в нос первый лист и второй, где его подпись была и говорю: «Саша, я тебе этот документ не отдам, а сразу поднимусь с ним к Хасбулатову и покажу, чем ты занимаешься! Ты ж всех подставил!!!» Александр Петрович затрясся и обещал все исправить. Внешэкономбанк передали все-таки Центральному банку.

Но старая, непроходящая страсть к инновациям не давала покою.

Из серьезных дел, которые я сделал и которыми до сих пор горжусь, это, безусловно, вопрос с самолетами. 1992 год. Наши самолеты МиГи стояли в Финляндии и не продавались, так как требовалось обновление моде-

ли. А в МИДе был замминистра бестолковый или беспринципный Шелов-Коведяев («Шелов-Ковыряев»), который написал, что торговать оружием негуманно. Так, мы Финляндию вначале потеряли. И теряли Малайзию.

Однажды ко мне пришли друзья и познакомили с руководством МАПО «МиГ». Они и рассказали мне о своих проблемах. Я тогда попросил Николая Тимофеевича Рябова, он тогда только стал зампредом Верховного Совета: «Давай разберемся с этим вопросом, пригласим того, кто отвечал за научно-техническое сотрудничество». И мы собрали комиссию. Рябов, кажется, ее вел. Мои миговцы сначала сидели, молчали. Они боялись. Я встал и устроил им разнос за робость. Тогда они поняли, на каком языке можно разговаривать, и начали потихоньку тоже выступать. И в конечном счете мы начали вести себя напористо, прижимать коллег. Рябов убежал и пожаловался наверху на беспардонного, безграмотного депутата Скрипченко. Назначили расширенную коллегию выше рангом. Мы вновь победили. И кончилось тем, что мы пробили для МАПО «МиГ» самостоятельный выход для внешней торговли. Кстати, следующая фирма получила такой выход только в 98-м.

Когда миговцы провели успешные переговоры с малазийской стороной, вопрос уперся только в то, что наши самолеты не подходили для условий этой страны. Малазийцы предложили: «Вы модернизируйте их, тогда мы купим». А у нас денег нет на модернизацию. Тогда я пришел к Матюхину и Рассказову (он уже был зампредом ЦБ России) и предложил: «Ребята, мне нужен кредит 40–45 миллионов долларов на модернизацию МиГов». Они мне: «Валер, да ты что! Это же надо к коммерческим банкам обращаться. Центральный банк не дает кредитов». Я им отвечаю: «Центральный банк — это контора. Это хорошая, важная, но контора. А МАПО «МиГ» — это школа, интеллект, опыт, передаваемые на кончиках пальцев. Если мы сейчас их угробим, то не восстановим уже никогда! Надо выдать кредит МАПО «МиГ» для того, чтобы он смог модернизировать стоящие самолеты (а их много было — сто штук стояло), выиграл тендер в Малайзии, продал самолеты и вернул деньги». Они мне: «Ладно, что с тобой сделаешь! Выдадим тебе кредит через коммерческий банк. И ты нам подготовь в залог имущество и подготовь необходимые бумаги». Однако предложенный банк заломил такие цены за обслуживание кредита, что было принято решение, создать свой — МАПОБАНК. И был создан банк для обслуживания одного кредита. Это потом он развился. Но я вам скажу: наверное, это был первый случай, когда Центральный банк помог военно-промышленному комплексу прорваться на зарубежный рынок. Причем помог в тот момент, когда коммерческие банки не хотели дать денег на такую рискованную сделку. И два человека конкретно — Матюхин и Рассказов — приняли это принципиальное решение. Решение, которое не отвечало ни нормам, ни практике, ни философии главного банка страны — ничему! Операция была рискованной — впереди был тендер, а его можно было и проиграть! Хотелось бы

еще отметить тройку из МАПО «МиГ» — Рукину Ирину Михайловну, Безрукова Александра Никифоровича, Кузнецова Владимира Васильевича.

А когда мы пробрили этот проект, появилось множество желающих в процессе поучаствовать. Стоимость проекта — миллиард долларов (ну не миллиард, но ненамного меньше). На председателя «Росвооружения», генерала внешней разведки, которого только что назначили, столько пришло телег! Я не выдержал, пришел к Рябову и предложил создать парламентскую комиссию для проверки деятельности Министерства внешнеэкономических связей (министр — Авен) и подчиненного ему «Росвооружения». Ведь не человека грабили, а принципиальное дело проникновения России на иностранные рынки, где есть платежеспособный покупатель оружия, решали. А без этого военно-промышленный комплекс будет по-прежнему продавать оружие за обещания и за идеологию.

В комиссию, кстати, вошел депутат Степашин. И на первом этапе он нам здорово помогал, однако честно предупредил нас: «Я за вас. Но лбом пробивать не буду. Во всем, что можно сделать без огласки, я вам помогу». За честность я тогда Степашина зауважал. Еще я помню, как он сидел рядом с Руцким на пресс-конференции. А когда Руцкой выступал, он столько глупостей говорил! Степашин сидел рядом и «переводил» народу, что имеет в виду вице-президент. А тот кивал. Хотя чаще всего Степашин не просто поправлял Руцкого, а на самом деле поворачивал все наоборот. А Руцкой все кивал, да усы свои поглаживал. Я тогда обратил внимание на Степашина как на человека, который умеет быть вторым и при этом не давать первому вляпаться в грязь. И при этом, защищая, себя не сильно подставляя. В общем, это — талант. Тем более когда в аудитории — акулы пера. Журналисты же все нюансы чувствуют. Но, надо сказать, щадили тогда Руцкого. Он был популярен. Каждому журналисту хотелось видеть в нем мачо. Так вот до 50% хороших формулировок за него делал Степашин.

Михаил Александрович

**Бочаров**

## **Время всеобщего очарования и разочарований**

Это было время всеобщего очарования новыми идеями и друг другом. Время разочарований пришло позже и для многих оказалось очень болезненным.

### **БУТЭК не ТЭК, но дело выгодное**

БУТЭК, как и многое в России, родился в ресторане. Я — директор Бутковского комбината строительных материалов, директор ПМК-15 из Щербинки Сергей Моркосов и один из руководителей Жилсоцбанка Игорь Антонов обсуждали перспективы аренды в СССР. Я за пять часов исписал две пачки салфеток. Собеседники были мои большие друзья и блестящие специалисты. Игорь всю свою жизнь (сейчас его уже, увы, нет) был банкиром, Сергей — очень опытный и успешный промышленник. Именно они первыми могли достойно оценить важность моего сообщения. Произошло это в конце 1987 — начале 1988 года.

Чрезвычайно важно мне было услышать отзыв Игоря о финансовой стороне проекта, т. к. финансами я никогда не занимался. Меня всегда интересовало чистое производство. Мнение руководителя Жилсоцбанка было важно еще и потому, что комбинат наш стоял на обслуживании в этом банке.

В основе проекта была идея уйти от крепостничества в промышленности: взять предприятия, многие из которых в то время были убыточные, в аренду и платить государству за нее больше, чем раньше платили налогов.

Огромную помощь в подготовке проекта мне оказал профессор Рутгайзер из Института экономики при Госплане СССР.

В результате нам удалось уже в 1988 году впервые ввести на нашем комбинате форму коллективной аренды предприятия трудовым коллективом. Это положило начало широкому развитию арендного движения в стране и привлекло к нему внимание средств массовой информации. Его стали именовать «символ перестройки».

На комбинат повадились высокие гости. Дважды приезжал чрезвычайно влиятельный тогда еще член Политбюро Егор Кузьмич Лигачев.

Нашему примеру вскоре последовало более тысячи предприятий, которые, объединившись, составили концерн БУТЭК. И благодаря ему они

смогли выйти из-под опеки отраслевых министерств и обрести большую хозяйственную самостоятельность. В 1989 году я стал президентом концерна.

В концерне работало порядка миллиона человек! В России, Армении, Грузии, на Украине и т. д. Мы проводили громадное количество семинаров, в том числе передавая опыт перехода на аренду.



### М. А. Бочаров

#### 1968–1977

Инженер, заместитель начальника управления, заместитель генерального директора объединения Норильскгазпром

#### 1977–1980

Заместитель директора Всесоюзного научно-исследовательского института природных газов (ВНИИГАЗ)

#### 1980–1989

Директор Бутовского комбината стройматериалов

#### 1989–1990

Президентом концерна БУТЭК

#### 1989–1992

Народный депутат СССР

#### 1989–1990

Член Совета Союза Верховного Совета (ВС) СССР, секретарь Комитета по строительству и архитектуре

Готовя документы, я познакомился со многими крупными руководителями Госплана СССР, ЦК КПСС. Курировал нас по партийной линии зав. Экономического отдела ЦК В. Можин. Но особенно тесно я работал с его заместителем, доктором экономических наук Милюковым Анатолием Илларионовичем. Блестящий экономист и действительно уникальный, деловой человек.

В пакете документов по концерну чрезвычайно большое место занимал банковский блок. Утверждение шло тяжело. Готовить документы начинал Антонов, но потом появился Юрий Агапов. Он был и организатор банка. Честно сказать, я даже не помню, как Юрий появился.

Впервые мы пробивали постановление правительства СССР о предоставлении негосударственному банку внешнеэкономической лицензии. Банк должен был обеспечить комплексное банковское обслуживание участников концерна БУТЭК. Я потратил колоссальные усилия для доказательства премьеру Рыжкову и министру финансов Павлову необходимости подписания всех документов.

Особенно тяжело было с Валентином Павловым. Хотя я уверен, что это был самый крупный финансист за последние годы. Он совершенно справедливо полагал, что наши нововведения — угроза для централизованной системы народного хозяйства, убежденным сторонником которой он являлся. Поэтому он первым делом вычеркнул все упоминания о финансовой деятельности концерна и отказался визировать общий документ.

Были проведены десятки встреч. Я подключал всех, включая секретарей Московского областного комитета КПСС (Бутово тогда было подмосковным). Несколько раз я встречался с первым секретарем МГК КПСС Гришиным. Пару раз к Павлову я брал и Агапова для того, чтобы он аргументировал необходимость внешнеэкономической деятельности финансового органа концерна.

В марте 1989 г. был создан Кредо-банк.

25 января 1990 года было подписано постановление по БУТЭКу. Валютную лицензию банку выдали в мае. После этого Агапов про нас забыл. При регистрации, надеясь на его честность и порядочность, я не посчитал нуж-

**1990–1993**

Народный депутат РСФСР

**1990–1991**

Председатель Высшего экономического Совета (ВЭС) при Верховном Совете России

**С октября 1991**

Президент концерна БУТЭК

**С ноября 1991**

Одновременно президент концерна «Руссо-Балт Вест»

**1992**

Президент Международного Русского клуба

**1993–2004**

Директор Центра стратегических исследований

**2004 — наст. время**

Генеральный директор ТД «Согласие-Альянс»

ным сделать банк юридически зависимым от концерна. Кстати, об этом я не думал вообще, иначе было бы логично получить хотя бы по 5% акций в каждом вступившем в концерн предприятии. Никто бы не отказал!

Кредо-банк стал стремительно развиваться, и у Агапова началось головокружение от успехов. Вспоминать о том, что Кредо-банк предполагалось сделать центральным банком концерна, он уже не хотел.

По итогам этого эксперимента меня выдвинули на соискание Государственной премии 1990 года, опубликовали об этом информацию в газете «Известия». В нашем списке было 7 человек, в том числе секретарь московского областного комитета КПСС. Но на последнем этапе кто-то вкатил нашей группе черный шар, и мы не вошли в окончательный список. Думаю, что это был Павел Бунич (ныне покойный). Он возглавлял Ассоциацию арендных предприятий, хотя никогда не имел никакого отношения к аренде! Что не помешало ему получить один орден из рук Горбачева, другой — из рук Ельцина. Между прочим, за аренду! Входил он и в комиссию по госпремиям. Кстати, также не дали мне и звание Героя Соцтруда, т. к. в 1991 году СССР распался.

Сам же концерн был фактически ликвидирован реформами Гайдара. Были отменены постановления, принятые в СССР.

**Из символа перестройки в ее трибуна**

В 1988 году Бутовский комбинат территориально отошел к Москве. И я, депутат Ленинского райсовета Московской области, автоматически стал народным депутатом Советского района Москвы. Перешел вместе с «электоратом».

На фоне моих производственных будней 26 марта 1989 состоялись первые выборы на альтернативной основе в народные депутаты СССР. Против меня выдвигались два партийных авторитета, хозяйственных руководителя: один — член горкома партии, академик, другой — член райкома из ВПК. В итоге я набрал 72% голосов.

28 мая начал свою работу Первый съезд народных депутатов СССР, явившийся поистине катализатором политического самосознания всего населения СССР. Разумеется, тогда советский народ, наблюдавший ход съезда «вживую» благодаря прямой трансляции, почувствовал необыкновенный душевный подъем. Говорили, что даже кривая самоубийств поползла вниз. Все мы моментально стали «всесоюзно» известны.

Ельцин стал членом Верховного Совета. После голосования он не набрал голосов и не вошел в состав Верховного Совета СССР.

Межрегиональная депутатская группа (МДГ) уже была практически сформирована. Она и помогла буквально впихнуть Ельцина, как говорится, в последний вагон уходящего поезда.



Я входил в состав координационного совета МДГ, то есть в руководящее ядро группы. Хотя она формировалась несколько позже, но уже практически все те люди, которые были избраны народными депутатами СССР, порядка 350 человек, уже были определены перед началом Первого съезда народных депутатов.

На первом этапе лидерами МДГ были Попов, Афанасьев, я, Полторанин, Мурашов, Стадник.

Вернемся к съезду. Ельцин становился безработным. Ибо, будучи избранным депутатом СССР, после регистрации автоматически увольнялся с работы в Госстрое СССР. И потом возможности просто народного депутата и члена Верховного Совета — разные. Тогда Гавриил Попов, я и некоторые другие начали обрабатывать депутата из Омска Казанника, чтобы он уступил свое место Борису Николаевичу. И тот поднялся на трибуну и сказал, что он уступает свое место в Верховном Совете Борису Ельцину. Учитывая, что он строитель, последнее время работал в Госстрое, его избрали членом Комитета по строительству и архитектуре, а потом председателем комитета. Меня избрали секретарем этого комитета. Фактически секретарь — это первый заместитель председателя. В отсутствие Ельцина участвовал в заседаниях Президиума Верховного Совета, так как все председатели комитетов входили в состав Президиума Верховного Совета СССР. Таким образом, мы волей случая оказались в одной упряжке. Соответственно все дальнейшие действия политического характера происходили в Комитете по строительству и архитектуре, в основном в моем кабинете и в небольшом зальчике, где мы собирались. Из второстепенного комитета он стал политическим центром, кухней межрегиональной группы. То есть уже в то время сформировался своего рода мозговой центр.

Чуть позже пригласили в МДГ Сахарова. Я сейчас боюсь утверждать, чья эта была идея, может, и моя. Но суть не в этом. Нам нужно было знамя, человек с именем. Сахаров стал у нас в межрегиональной группе членом координационного совета. У меня с ним сложились очень хорошие отношения. Вплоть до того, что когда избирали премьера СССР, Андрей Дмитриевич сказал Горбачеву, что единственный человек, который сейчас может стать им, — это Бочаров!

Заседания координационного совета часто вели Попов, Афанасьев, иногда я. Аркадий Мурашев был координатором. Собирал нас. Мы многое тогда решали. Если коротко — разрабатывали сценарии подготовки и проведения Президиума Верховного Совета, в целом заседаний Верховного Совета, съездов народных депутатов. Пытались влиять на политику государства. Хотели, чтобы Советы действительно стали властью, а не фиговым листочком. Хотели, чтобы люди лучше жили.

То есть цели тогда ставились благородные. Политбюро ЦК КПСС было уже не то, влияние и авторитет его падали, как и партии в целом. Реформирование экономики шло очень медленно. Все явственнее шло падение ВВП, снижался уровень жизни людей. Мы пытались влиять на ситуа-

цию через решения съезда народных депутатов СССР и Верховного Совета. Принимали участие в формировании правительства.

Мы наивно тогда думали, что многое можем сделать. Но я лично занимался не политическими, а чисто экономическими вопросами. Встречался с Николаем Ивановичем Рыжковым, с его заместителями, министрами. Мы рассматривали несколько крупных вопросов на комитете.

Скажем, очень серьезный вопрос, который фактически был прелюдией к отставке Силаева с должности заместителя председателя Совета министров СССР по проекту «Елабуга». К нам в комитет приехала делегация из Набережных Челнов. Ельцин с ними поговорил и направил ко мне. Я познакомился с документами, и мы принимаем решение: провести совещание по проекту «Елабуга» с участием ряда министерств и ведомств. И приглашаем 14 или 15 руководителей союзного уровня. По итогам совещания делается вывод, что главный виновник замораживания строительства комплекса машиностроительных заводов в Набережных Челнах — заместитель председателя Совмина СССР по машиностроительному комплексу Иван Степанович Силаев. Именно он подписал пакет документов по этому строительству без должной экспертизы.

Напомню, в Совмине лежали и не подписывались мои документы по концерну БУТЭК. Из 12 листов Павлов не принимал один лист, связанный с банком. Я решил воспользоваться ситуацией! Говорю Рыжкову: «Николай Иванович, сейчас мы рассматривали вопрос по Силаеву. По его милости в землю закопано миллиард с лишним долларов, это уголовное дело. Комитет Верховного Совета вынужден будет подать документы в Генеральную прокуратуру по вашему заместителю! А значит и по правительству!» После этого проблема с банком была решена.

А мне сказал, что Силаева отправит в отставку. Силаеву уже тогда было под 70. Постановление вышло 25 января 1990 года.

В декабре 1990 года я предложил лично Горбачеву, Ельцину, Назарбаеву, Акаеву и другим руководителям республик СССР свою концепцию политического и экономического устройства нового Союза. Я назвал его ССР — Союз суверенных республик, многое взяв из программы деятельности ЕЭС, с системой единой таможни, единой валюты, системой управления, резким изменением проблем централизации.

Несколько раньше, в 89-м году, я начал заниматься проблемами собственности Советской армии за рубежом. Мне никто этого не поручал и не давал заданий, меня лично это интересовало, я понимал, что это колоссальные ресурсы, это безопасность и это геополитика. Только в Прибалтике мы насчитали собственности на 120 млрд долларов! Все сооружения, порты, аэродромы, дороги должны были остаться за Россией, а земля под ними остаться во владении прибалтийских республик. Совместную эксплуатацию организовать, как акционерное общество с разделением долей — 50 на 50. Кстати, руководство республик соглашалось на это.

По этому вопросу я встречался с Пуго, председателем КГБ Крючковым, министром обороны Язовым, начальником Генерального штаба Моисе-

евым. В результате я получил согласие на создание структуры по реализации собственности СССР за рубежом. Руководители Прибалтики готовы были решать вопросы. 4 или 5 августа 1991 года я переговорил с Пуго. Тогда же с Крючковым. Последний, с кем я согласовывал вопрос, был Лукьянов — 14 августа. Анатолий Иванович мне говорит: «Ситуация сложная, но вот 19 прилетит Михаил Сергеевич и подпишем все твои документы!» Более того, я звонил в Форос Медведеву и тот мне подтверждал, что Горбачев 19 августа будет в Москве.

В это время я вынужден был срочно уехать в Австрию — попал в аварию мой сын. Кстати, помогали мне в лечении два человека. Один из них Акимов, ныне он президент Газпромбанка, тогда он возглавлял в Вене Совзагранбанк. Второй — его правая рука Медведев, сейчас он возглавляет Зарубежгаз. Блестящие банкиры, в то время еще совсем молодые ребята. Я им до сих пор очень благодарен.

И в Вене я вижу по телевизору, как по Москве идут танки. Я понимаю, что ничего подписано не будет! Ребята помогли мне вылететь в Москву. В аэропорту Вены я дал интервью и улетел, не зная, арестуют меня в Шереметьеве или нет. Это было, кажется 21 августа.

А страна, не реализовав проект, потеряла сотни миллиардов долларов! В то же время я познакомился с Гусинским. И подружился с ним, когда он еще не стал олигархом. Владимир тогда был в одной команде с Борисом Хаитом и Клишиным. Хаит ныне возглавляет страховую компанию «Спасские ворота», а Клишин компанию «Клишин и партнерь». В начале они занимались строительством во Владимирской области, т. к. у Клишина отец там был, по-моему, прокурором области. Хаит занимался торговлей. Я был свидетелем создания «Мост-банка». Помню их первое крохотное помещение на Калужской. Именно Гусинский, лично, выстраивал всю стратегию развития банка и холдинга, которая принесет в дальнейшем успех группе «Мост».

Не уходить из Высшего экономического Совета и вообще из власти меня убеждал Гусинский. Он очень дальновидный человек! Все, что он создавал с нуля: НТВ, «Эхо Москвы», журнал «Итоги» и т. д., было чрезвычайно перспективно и достойно.

Я знал многих бизнесменов и могу судить о них не по рассказам. И среди них, безусловно, выделяю Гусинского.

Кстати, у него в офисе (в бывшем здании СЭВ) он познакомил меня и с Ходорковским. Гусинский не пил вообще. А с Ходорковским по одной рюмке прекрасного коньяка мы выпили.

### **Ельцинская загогулина как одно из воплощений благодарности**

Второй раз я протянул руку помощи Ельцину, когда он избирался председателем Верховного Совета России. Если бы не я, ему бы никогда не быть тем, кем он стал. Мой авторитет среди депутатов России был достаточно высок, и я мог на многих оказывать влияние.

В результате 29 мая 1990 года, после напряженной борьбы, Ельцин был избран председателем ВС РСФСР 535 голосами. Кворум решения — 532 голоса.

— Вы были председателем мандатной комиссии, когда Ельцина избирали председателем Верховного Совета?

— Нет, я не был председателем мандатной комиссии, но мой авторитет среди депутатов России был достаточно высок, и я мог на многих оказывать влияние.

— В частности, говорят, в урну для голосования было опущено семь лишних бюллетеней, а он прошел только тремя...

— Об этом вопросе за давностью событий говорить не будем.

— Но сам факт был?

— Я не отрицаю и не подтверждаю его. Но повторяю, я действительно много сделал, чтобы Борис Николаевич стал председателем Верховного Совета.

Виктор Андриянов, Александр Черняк.

Одинокий царь в Кремле. — М.: газета «Правда». 1999.

Узким кругом — Ельцин, я, Попов, Афанасьев, Травкин — регулярно собирались и определяли направление дальнейшей деятельности, и, конечно, обсуждали кадровые проблемы. И Борис Николаевич как-то дома у себя тоже, конечно, в узком кругу, я не буду всех перечислять, кто был, это не имеет значения, дал клятвенное обещание, что я буду премьер-министром. Его поддержали и те товарищи, которые были там. Это же, позже, Борис Николаевич повторял публично, когда принимал шахтеров Воркуты, Кузбасса, делегацию Чечено-Ингушетии. Представляя как будущего премьер-министра, он попросил меня решить их проблемы.

Во время выборов премьер-министра 15 июня 1990 года Верховному Совету РСФСР группами и фракциями был предложен список из 11 кандидатов, в котором была и моя фамилия. При этом я самолично сделал список из трех кандидатов, учитывая, что мне Ельцин поручил формировать это правительство, включив туда Силаева. Вписал как самого слабого руководителя и, естественно, слабого конкурента, непроходящую фигуру. Он уже был снят с работы заместителя председателя Совета министров России. Я вписал туда же Юрия Рыжова, академика, ректора МАИ, который потом был послом во Франции.

Ельцин каждый день интересовался, как идет формирование кабинета. Когда он увидел фамилию Силаева, то спросил у меня: «Почему вы предложили этого бездельника, а не Воронина — тоже зампреда союзного правительства?» Отвечаю: «Силаев самый слабый конкурент, а Воронин — сильный. Толковый мужик, намного сильнее Силаева. Значит, он более проходная фигура, а раз мы с вами приняли решение, что премьером иду я, то, естественно, надо подбирать кандидатуры, кото-

рые бы не составили мне серьезной конкуренции». Надо вещи называть своими именами.

Ельцин согласился с моими доводами. По разработанному нами сценарию Рыжов снимает свою кандидатуру. Остаются двое — Бочаров и Силаев. Борис Николаевич тогда же пообещал мне перед окончательным выходом на голосование выступить, поддержать мою кандидатуру и высказать критические замечания в адрес Силаева. Скажем, рассказать о строительстве завода в Елабуге, о других программах, которые курировал и завалил Силаев. Компромат был существенным.

Накануне выборов Борис Николаевич встретился с Горбачевым, и тот не поддержал мою кандидатуру на пост премьера, дескать, Бочаров всего-навсего директор кирпичного завода, рано его ставить премьером. Ельцин прекрасно знал, что я никогда не был директором кирпичного завода, а до этого работал заместителем генерального директора Норильскгазпрома, заместителем директора ВНИИгаза, потом возрождал крупный в отрасли Бутовский комбинат стройматериалов, который гремел на всю страну и где продукция кирпичного завода занимала лишь 15 процентов в общем объеме. Кроме кирпичного в комбинат входили два завода химических, по производству жидкого стекла и по производству пенопласта. Оба завода — первой категории. Категорийность определялась объемами производства. И хотя, повторяю, Ельцин знал об этом, он согласился с Горбачевым, правда, ничего не сказал мне об их договоренности.

После первого тура мы оба не набрали нужного количества голосов. Силаев набрал на пять или шесть голосов больше меня. В перерыве Борис Николаевич пригласил меня и предложил идти к Силаеву первым заместителем премьера. Я вежливо ответил ему, что к Силаеву я не пойду ни первым, ни вторым замом, ни министром вообще, в состав его правительства не войду. На мой взгляд, это абсолютно бездарная личность, говорю я Ельцину, и то, что мы с вами намечали сделать по оздоровлению экономики России, Силаев сделать не сможет. Поэтому я не хочу вообще в этом участвовать. Договорились, что Борис Николаевич после избрания Силаева премьером на съезде народных депутатов поставит вопрос о создании Высшего экономического Совета, который возглавлю я. Так оно и произошло. Первый съезд народных депутатов РСФСР утвердил кандидатуру Силаева (18 июня 1990), а мне предложил сформировать и возглавить Высший экономический Совет России при Президиуме Верховного Совета РСФСР.

Функции ВЭС были таковы: разработка крупных перспективных экономических программ, разработка внешнеэкономической деятельности, подготовка крупных договоров с Западом, программы по возрождению сельского хозяйства России, решение продовольственной проблемы. Словом, широкий простор для действий. Но я убежден: как и моя программа, так и ВЭС не по нутру были некоторым западным, да и нашим политикам. Не того они хотели, не сильная Россия им нужна была. Наоборот, ослабленная до крайности.

Шли недели, месяцы, но Высший экономический Совет не формировался и не функционировал. Спустя месяца четыре, в конце ноября 1990 года, я вынужден был дать интервью газете «Труд» и рассказать о волынке с ВЭСом, игнорировании решений съезда. Практически назвав виновником Ельцина. Газета попала ему на стол. После этого он меня вызвал и, ничего не говоря, потребовал штатное расписание и молча подписал его. Очень небольшой совет, порядка двадцати человек. Мы начали готовить материалы. Брала крупные проблемы, разрабатывали программы. К сожалению, все уходило в песок. Борис Николаевич практически не стал меня принимать, и я общался с ним с помощью бумаг. Но ответ получал далеко не всегда. Чем дальше, тем все больше и больше мы отдалялись друг от друга. А были ведь близки. Вот дарственная на его первой книжке: «Соратнику, единомышленнику. Благие пожелания в решении проблем России».

Я думаю, что еще когда он мне обещал премьерство, он уже прекрасно осознавал, что мы не уживемся, он видел мою определенную самостоятельность в решении проблем. Он самостоятельности подчиненных абсолютно не выносил. Это раз.

Во-вторых, когда я формировал кабинет, я подобрал и силовых министров, это ему не понравилось. Он хотел видеть вокруг себя преданных лично ему, беспрекословно исполняющих его волю. Меня он к таким не относил. Позже я узнал, что перед голосованием к Ельцину пришла группа генералов с претензией, что один демократ уже возглавляет Верховный Совет (Ельцин), а другой хочет стать премьером (то есть я). И Ельцин, как рассказал мне один из участников встречи, их успокоил: «Вот и сделайте все возможное, чтобы Бочаров не был премьером!» Зная характер Бориса Николаевича, можно предположить, что Иван Степанович Силаев понравился Ельцину уже тем, что у него плохие отношения с Рыжковым и что он во всем будет его слушаться.

Словом, не сошлись характерами. В конце концов Борис Николаевич переподчинил меня заместителю председателя Верховного Совета, то есть я стал подчиненным Хасбулатова. Ради дела я смирился и продолжал разработку экономических программ. Но ни одно предложение не было Ельциным рассмотрено. 17 мая 1991 я представил Высшему экономическому Совету ВС РСФСР программу «Возрождение». Она делала акцент на расширение прав трудовых коллективов по распоряжению продукцией и прибылью предприятия. В ней было все расписано по налогам, социальным проблемам, зарплате. При очень больших полномочиях, при личном подборе Кабинета министров без вмешательства кого бы то ни было я готов был выполнить эту программу.

Тогда меня вообще больше всего интересовали вопросы налогов и социальной помощи населению. Он или их не читал, или просто поручал помощникам без его подписи переправлять тому же Силаеву.

Непосредственно перед отставкой 29 сентября я собрал в ВЭС председателей старательских артелей и управляющих золотодобывающими

объединениями России (около 400 человек) и предложил им создать акционерное общество золотопромышленников и золотую биржу. В организации этого очень нужного дела принимал участие и депутат Скрипченко. Результат от Ельцина и правительства был нулевым!

Мы разработали программу по развитию сельского хозяйства, фермерства. Я буквально настоял на встрече Бориса Николаевича с фермерами, он согласился, но тут же вызвал Силаева, дал ему поручение. Мы сделали на память фотографии Ельцина и Силаева с фермерами, и все программы на этом закончились. А там ведь были предложения по обеспечению фермеров автотракторной техникой в счет техники, которая находилась в Прибалтике и в целом в армии. Десятки тысяч единиц тракторов, грузовиков из резервов СССР. В Прибалтике в случае времени «Ч» разворачивался Северо-Западный фронт. То есть для нескольких армий была завезена техника, созданы инженерные коммуникации. Все это потом разграбили отцы-командиры и продали... Так же и с Германией.

Таким образом, обещания оказать помощь фермерам, я уже не говорю про шахтеров и других, остались пустыми словами. Повторяю, ни одно мое предложение Ельциным и, соответственно, премьером не было принято. Я вообще не мог попасть к Борису Николаевичу в течение трех или четырех месяцев. И даже когда написал заявление об отставке, с большим трудом попал к нему.

Заместителем своим я сделал депутата из Омска Исправникова. Ранее он остался без работы, не попав в Верховный Совет. Однако в одну из моих командировок, в начале 1991 года, этот господин написал служебную записку Ельцину. В ней он поведал, что Бочаров занимается личными делами, что он абсолютно бездарный человек и его надо немедленно увольнять! Ельцин поручил своему помощнику Илюшину разобраться. Виктор Васильевич отдал мне это письмо на память.

В октябре 1991 года я подал прошение об отставке в связи с тем, что считал бессмысленным свое нахождение в течение 1989, 1990 и 1991 годов во властных структурах. Поставил только одно условие: не задавать мне никаких вопросов и уволить как можно быстрее. Ельцин косо посмотрел на меня, позвонил Хасбулатову с просьбой выполнить мою просьбу. Тот взял под козырек, собрал Президиум Верховного Совета, зачитал мое заявление, и меня без комментариев отправили в отставку по собственному желанию. Так, я первым ушел из команды Ельцина. Сам, без каких-либо понуждений покинул Олимп власти. Хорошо ли это, плохо ли — это уже дело истории, но работать с Борисом Николаевичем в те времена было практически невозможно.

В дальнейшем менялась у него команда непрерывно, так же как менял он ее в горькоме партии. Такой вот стиль. Он не понимал, что происходит в стране. Его это даже не интересовало.

Кстати после меня председателем ВЭС сделали Исправникова, так что он своего добился. Перед разгоном Верховного Совета он даже стал заместителем Хасбулатова, которого подсадить уже не успел.

23 мая претендент на пост российского президента Владимир Жириновский в качестве кандидата на пост премьер-министра назвал Михаила Бочарова, который, как и Иван Силаев, имеет свою экономическую программу под названием «Возрождение». Ее он представил Высшему экономическому Совету ВС РСФСР 17 мая.

«Коммерсантъ» (Москва). 20.05.1991.

Первое правительство независимой России было обречено на короткое и бесславное существование. После того как распался СССР, выяснилось, что российский кабинет только и умеет, что бороться с союзными властями.

Не лучше был и сменивший его Гайдар. Что касается Егора Тимуровича, то ставьте вместо него любого, даже самого маленького директора — он будет лучше. Либерализация цен стала полным обиранием, лишением покупательской способности отдельного человека и предприятий в целом. Нельзя было брать курс на выравнивание цен в соответствии с мировыми стандартами, не поднимая до мирового уровня зарплату. В результате этих реформ некомпетентное высшее руководство довело страну до полного хаоса.

После ухода из ВЭС я вернулся в БУТЭК, параллельно став президентом состоящего из 8 компаний концерна «Руссо-Балт Вест», занимающегося проблемами, связанными с использованием имущества армии в Прибалтике.

Однако большая часть предприятий концерна с распадом Союза оказалась за пределами России. Работать стало неинтересно.

В предприятие «Концерн БУТЭК» входило 88 строительно-монтажных, 156 производственных и научно-производственных предприятий и около 180 непроизводственных предприятий. Однако в это время «Концерн БУТЭК» не владел их основными фондами и был консультационно-управленческой фирмой, созданной на паях.

Нашему поколению досталось прожить несколько жизней: в период Советского Союза и его развала, в период так называемой суверенизации бывших республик СССР и российского реформирования. Мы хотели удержать и укрепить страну, а стали свидетелями разрушения государства и его экономики, разрушения моральных устоев и ранее понятных всем общечеловеческих принципов.

Теперь наша задача вернуть потерянное.



Валериан Сергеевич  
**Скопинцев**

## **Финансово-банковская революция продолжается...**

В 1958 году окончил Московский финансовый институт. Моя учеба в институте совпала со временем пребывания в нем в качестве студентов многих незаурядных личностей, впоследствии оставивших заметный след на финансово-экономической и политической арене страны. Параллельно на финансовом факультете учился В. С. Павлов, будущий Председатель Совмина СССР (последний!); на курс позже осваивал банковскую науку В. В. Геращенко, который, думаю, не нуждается в какой-либо аттестации. На год раньше окончили институт В. С. Захаров — ныне вице-президент Ассоциации российских банков, и Ю. А. Балагуров, в 35 лет достигший поста заместителя председателя правления Госбанка СССР, к сожалению, судьба к нему, человеку незаурядному и способному, не была благосклонной. Студенческая дружба связывала меня с В. Р. Архиповым — первым и последним заместителем председателя правления Агропромбанка СССР, а также О. И. Лаврушиным, ныне известным ученым, профессором Московской финансовой академии. Получив диплом и распределение в Воронежскую область, работал в отделениях банка (кредитный инспектор, управляющий отделением), затем в аппарате областной конторы — экономистом, потом заместителем главного ревизора. В 1963 году был назначен начальником городского управления областной конторы Госбанка. На этой должности я сменил В. А. Хоркина, который был переведен в аппарат республиканской конторы банка, затем работал в аппарате ЦК КПСС, председателем Сбербанка СССР, а сейчас возглавляет один из московских коммерческих банков. Поскольку начальник горуправления назначался республиканской конторой Госбанка, то мне пришлось ехать в Москву, и там состоялась моя первая встреча с М. С. Зотовым — управляющим республиканской конторой. Зотов чем-то напоминал моего шефа — управляющего Воронежской конторой Госбанка Рагулина А. Ф. (безвременно ушедшего из жизни). Их роднила немеркнущая страсть к действию, честное служение своему делу, помноженные на незаурядность ума и личности. Рогулин, напутствуя меня, говорил, что Зотов любит устраивать экзамен молодым и может задать самые неожиданные вопросы, «так что готовься, в крайнем случае соври, но не молчи и не мямли». Действительно, как я

убедился потом, он мог спросить, например, сколько производится мороженого или выпекается пирожков на душу населения, какова производительность тракторного парка и т. п. Наша встреча прошла без неожиданностей, и врать мне не пришлось.

Начальником городского управления я проработал 23 года. Были предложения работать в центральном аппарате Госбанка СССР, даже в одно время собирался выехать за границу в один из советских заграничных банков, но по разным причинам эта поездка не состоялась. В 1986 году в русле всеобщей горбачевской перестройки началась очередная реорганизация сельского хозяйства. Мы были уже свидетелями укрупнения колхозов, упразднения МТС, повальной «кукурузизации» сельского хозяйства, сселения «неперспективных» сел и деревень и др. Если при Хрущеве была тяга отделить промышленность от сельского хозяйства (создание промышленных и сельских обкомов), то тут наоборот — создание агропромышленных комитетов, а следовательно, необходимо было решать и кадровые проблемы как при всякой реорганизации. Людей подбирали в агрокомитеты солидных, с образованием и опытом работы в разных отраслях народного хозяйства. Это тоже уже было — на заре колхозного строя привлекли из городов двадцатипяти тысячников, при Хрущеве — кажется, пятидесяти тысячников. Под эту «мобилизацию» попал и я как активный и дисциплинированный член партии, хотя я вполне мог отказаться (никакого насилия не было), но сыграли роль некоторые личные и материальные факторы.



### **В. С. Скопинцев**

#### **1958–1960**

Кредитный инспектор, управляющий районными отделениями Госбанка СССР

#### **1961–1963**

Экономист аппарата Воронежской областной конторы Госбанка, заместитель главного ревизора

#### **1963–1986**

Начальник Воронежского городского управления Госбанка

#### **1986–1987**

Руководитель отдела Агропромышленного комитета

#### **1987–1990**

Начальник областного управления Жилсоцбанка СССР

#### **1991–1999**

Председатель правления, генеральный директор муниципального банка «Петр Первый» г. Воронеж

#### **2001 — наст. время**

Заместитель директора Банковского учебного центра

Работая начальником контрольно-ревизионного управления агрокомитета и часто бывая в колхозах, совхозах и на других сельскохозяйственных и промышленных предприятиях, я мог непосредственно видеть не только состояние дел в этой сфере экономики, но и работу Госбанка СССР со стороны постороннего наблюдателя.

В колхозно-совхозном производстве создавался определенный уклад на основе демократической вольницы, заложенной в нем юридически и самим характером сельскохозяйственного производства; не потому ли в процессе рыночно-капиталистической перестройки колхозы и совхозы, несмотря на старания радикальных демократов, сохранились в своей основе повсеместно, а ожидаемый фермерский класс так и не стал сколько-нибудь заметной экономической и политической силой?

Система Государственного банка того периода была, напротив, олицетворением административно-волевого спо-

соба управления хозяйством, и Госбанк был экономическим институтом в большей мере номинально. С этим положением многие не соглашались, в том числе и я. Писал статьи, выступал на различного рода совещаниях против не свойственных банку функций, несмотря на косые начальственные взгляды.

Банк контролировал все и всюду. Под эгидой исполнения кассового плана работники банка «утюжили» изо дня в день торговлю и другие предприятия, имеющие денежную выручку; изыскивали так называемые «резервы» на предприятиях, приходили и поучали директоров заводов, как им работать. Конечно, иных за дело, но заниматься этим должны не работники банка. А они тем не менее ходили и считали, сколько подстрижено газонов или сколько ям на дорогах, сколько разбито посуды в ресторанах или снесено яиц одной курицей-несушкой и т. д. В этом плане был своеобразный беспредел, то есть ничем не ограниченное волевое суждение о функциях банка. Например, прочитает высокий московский начальник в газете «Правда» статью о недостаточном применении алмазного инструмента в промышленности, и... работники учреждений банка получают задание: проверить использование алмазов на промышленных предприятиях. И вот идут банковские девочки (90% работавших в банке — женщины) на заводы «двигать» технический прогресс, так что и тут, говоря словами бабушки Крылова, — мы пахали!

Последствия бурной контрольно-проверочной деятельности банка иногда носили довольно драматический характер. Помню случай в начале 60-х годов. Совет министров РСФСР должен был заслушать Воронежский совнархоз. На его заседание был приглашен и Госбанк, естественно, в лице его руководителей, а для того чтобы банк выглядел солидно, ему было необходимо зарядиться хлесткой фразой, иметь, как сказали бы сегодня, компромат, для чего к нам приехал начальник управления республиканской конторы со своей бригадой, чтобы найти факты бесхозяйственности. Конечно, подняли всю областную контору на ноги; нас послали проверять мясокомбинат, не забывают ли там стельных коров и супоросных свиней. Работники мясокомбината сначала ничего не скрывали, но, почувствовав неладное, устроили проверяющим обструкцию. Банковские проверяющие тоже не лыком шиты — обложили место действия со всех сторон, как сыщики с «Улицы разбитых фонарей», конечно, нашли то, что искали, написали, и бумага уехала в Москву. Потом я слышал, что на заседании Совмина, после вполне благополучного отчета председателя совнархоза, встает представитель Госбанка (кто персонально, не знаю) и оглашает результаты проверки. Тогда предсовмина был, кажется, Воронов, так он, говорят, возмутившись, даже кулачком по столу стукнул и приказал немедленно до конца разобраться. Назначили новую, теперь правительственную комиссию, и колесо закрутилось дальше. В конце концов соответствующий вердикт вынесли — кого-то пожурили, кого-то наказали (в основном «стрелочников», и скорее всего за то, что не сумели скрыть). Далее были разборки в обкоме, но не

с виновниками бесхозяйственности, а с работниками банка за то, что вынесли сор из избы, то бишь из области. На большом совещании секретарь обкома назвал работников банка хамами и запретил руководителям предприятий, под их одобрительный гул, пускать работников банка на проверки. Но, как сказал поэт: «Не долго музыка играла, не долго плакала она», — скоро все вернулось на круги своя. Даже ретивому секретарю не по силам было сломать сложившуюся систему.

Более того, сами партийные органы создавали условия для профанации взглядов на банковскую деятельность. Однажды секретарь горкома вызвал меня и спросил: сколько неустановленного оборудования находится на промышленных предприятиях города? Я сказал, что банк такими сведениями не располагает, это дело органов статистики, где есть отчетность об использовании основных фондов. Ответ не понравился секретарю и он раздраженно сказал: нигде ничего нет, не понимаю, для чего у нас созданы банки, финорганы, статистика, будь моя воля, я бы эти организации объединил в один контрольно-экономический отдел горкома. Так что, слава Богу, что нас еще не объединили в один орган!

Госбанк часто был своеобразным «ассенизатором», выполняя неблагодарную малоперспективную работу. Как-то пришло указание из республиканской конторы о проверке на предприятиях общественного питания количества разбитой посуды. Даже выдавшие виды работники банка были шокированы очередным вывихом руководящих товарищей. Позвонили в Москву — может быть, какое-то недоразумение? На том конце провода голос с детской наивностью разъяснил, что Госплан составляет план развития народного хозяйства на следующий год, а Минторг и его общепитовский главк дают, по их мнению, завышенные заявки на посуду для общепита, и Госплан в растерянности, куда они девают: бьют, воруют... Ну если так нужна Госплану эта информация, так решай эту проблему сам, тем более в каждой области есть плановые комиссии, при чем тут банк?

Одной из причин такого положения была слабость ведомственного контроля; более того, ведомства и не стремились вскрывать недостатки, всячески приукрашивая действительность, дабы не навлечь на себя критику, а то и гнев со сторон высшего политического руководства. В этом я сам не однажды убеждался, работая в агропроме. Как-то после ревизии одного РАЛО (районное агропромышленное объединение), где были вскрыты весьма серьезные недостатки в производственной и финансовой деятельности, нам поручено было подготовить приказ. Приказ подготовлен был по обычной схеме: констатирующая часть, где излагаются общие результаты и недостатки в работе, в приказывающей — записано, что председателю РАЛО объявить выговор и произвести на него денежный начет в частичное возмещение ущерба нанесенного им своими неправильными действиями. Но, получив подписанный приказ, я долго не верил своим глазам: констатирующая часть оставалась прежней, а далее: председателя РАЛО, за выполнение основных показателей преми-

ровать 3-месячным окладом, выделить такую-то сумму для премирования аппарата и устранить отмеченные ревизией недостатки в работе. Комментарии, как говорится, излишни. Поэтому банк как независимая и централизованная система обрастала не свойственными ей контрольными функциями. Кроме того, создавались новые контрольные органы, которые часто дублировали друг друга.

Другой причиной того, что Госбанк не мог найти своего истинного предназначения в экономической системе страны, была слабость его руководства. Председатели правления Госбанка СССР менялись часто (на моей памяти около десятка раз), в большинстве случаев это были люди пришедшие — из Минфина, Внешторга, партийных органов, не знающие внутренней органической специфики работы банка, а некоторые имели представление о банке на уровне упомянутого выше секретаря горкома. Не было ни одной яркой и авторитетной личности. Помню, как воспрял духом «банковский» народ, когда прослышал, что на пост председателя правления Госбанка СССР назначают Н. А. Булганина, кажется, даже был приказ, но — увы! — Николай Александрович проехал мимо Госбанка... в Ставропольский совнархоз. Система Госбанка, как ни прискорбно об этом говорить, стояла, пожалуй, на самой низшей ступени по уровню заработной платы и материально-технического обеспечения. Текучесть кадров была просто удручающей: в среднем за год в городах — областных центрах увольнялся каждый четвертый, т. е. за два года аппарат обновлялся наполовину. А между тем Госбанк был организацией хозрасчетной, не сидел на шее у государства. По величине прибыли в 1970 году Воронежская облконтора Госбанка занимала второе место среди всех предприятий и организаций области, уступая лишь системе облпотребсоюза.

В 1987 году началась реорганизация банковской системы. Госбанк СССР расчленили на отдельные отраслевые и функциональные банки: вместо двух (Госбанка и Стройбанка) стало пять банков, а следовательно, возник вопрос о кадрах. Вспомнили обо мне, и партия «отозвала» меня из агрокомитета вновь в банковскую систему, и я был назначен начальником областного управления Жилсоцбанка СССР.

Говорили, что инициатором реформы 1987 года был М. С. Зотов, что именно он, будучи авторитетным человеком в банковских кругах, «подкинул» идею разделить Госбанк на отраслевые спецбанки руководившему тогда правительством Рыжкову. Одной из причин называли его личностные амбиции. Ходили слухи, что Зотов, метил в кресло председателя правления Госбанка СССР, а назначили не его.

Началась реформа с «дележки» — шел беспрецедентный захват клиентуры и сфер влияния. Особой экспансией отличался Промстройбанк. Сегодня, конечно, те впечатления притупились, но тогда было стыдно смотреть на происходящее рвачество. Была очевидна попытка руководства Промстройбанка превратить его в своеобразный колосс, поставить его во главу угла вновь созданной банковской системы, но история посмеялась над этой незадачливой попыткой. Забрав много, Промстройбанк не сумел

быстро переварить и захлебнулся; особенно болезненным для него были запутанность в учете и неумение организовать расчеты, что повлекло массовое недовольство клиентуры и, видимо, во многом определило дальнейшую судьбу самого Зотова.

Понятие «спецбанк» мне было знакомо не понаслышке. Первые годы работы совпали с функционированием Цекомбанка, Торгбанка, Сельхозбанка. Та легкость, с которой в 1959 году эти банки поглощались Госбанком и Стройбанком, у некоторых, видимо, создала иллюзию такой же легкости движения и в обратном направлении. Рассуждали так: если уж обкомы в свое время разделили на промышленные и сельские, то почему бы и Госбанк не разделить в подобном варианте. Может быть, поэтому решение о реорганизации банков в 1987 году было принято келейно, скоротечно, без широкого общественного участия и соответствующей подготовки и, в конце концов, безграмотно. Рассматривая эту историю пятнадцать лет спустя, еще раз приходишь к убеждению в бесполезности этой затеи. Она была бюрократической данью тогдашней моде что-то перестраивать (вдруг обзовут еще ретроградом, консерватором) и подогревалась личностными амбициями. В самом деле, что получила экономика страны, общество в целом от появления отраслевых банков? Может быть, у клиентов банков появилась альтернатива, право выбора? Отнюдь — их «за ухо» разводили по банкам по ведомственно-отраслевому признаку. Может, изменили методы работы? Тоже нет. Банки работали по старым госбанковским и стройбанковским инструкциям — бегали по торговым точкам в поисках ассортимента, производили контрольные обмеры, искали приписки к плану, проверяли причины яловости коров. Правда, ветер демократических перемен начал срывать некоторые одиозно-бюрократические одежды, но не потому, что произошла реорганизация банков, а потому, что этот ветер был с другой стороны.

Госбанк СССР был, в первую очередь, расчетным и кассовым центром страны, т. е. он управлял двуединым процессом безналичного и наличного денежного оборота, создавая себе единое экономическое пространство, а система межфилиальных оборотов (МФО) была уникальной системой межбанковских расчетов, не имевшей аналогов в мире. Появление четырех самостоятельных банков на этом пространстве фактически парализовало единый денежный механизм; это все равно что вывести на одно футбольное поле четыре команды, причем каждая из них играет по своим правилам. Оставшись без клиентуры и филиальной сети, лишившись своих основополагающих функций, Госбанк СССР оказался в двусмысленном и смешном положении полководца без армии, свадебным генералом. Оставаясь декларативно главным банком страны, он был практически лишен экономической и административной власти над отраслевыми банками. Правда, впоследствии предпринимались попытки это как-то исправить — создавались советы, комитеты и пр.

Но природа не терпит пустоты. Госбанк СССР, потеряв свою экономическую основу, начал создавать себе новое поле деятельности — коммерче-

ские банки, присваивая себе явочным порядком функции центрального банка. Появление коммерческих банков как здоровой альтернативы государственным банкам можно только приветствовать, если они создавались в рамках закона и общепринятых экономических правил. Но то-то и оно, что банки начали создаваться в 1988 году, а закон «О банках и банковской деятельности» был принят в конце декабря 1990 года, подзаконные нормативные акты, конкретно регулирующие деятельность коммерческих банков, — и того позже.

Работа спецбанков, как уже говорилось, мало чем отличалась от работы их предшественников, и это тяготило наших клиентов, вызывало у них определенное недовольство. Созданные партизанским методом коммерческие банки в это время, напротив, являли собой этакий пример казачьей вольницы при крепостном праве, что, естественно, подрывало и разлагало государственную банковскую систему. Госбанк СССР старался разыграть эту карту с пользой для себя, дискредитируя отраслевые спецбанки, хотя консервативно-бюрократические порядки в них были явно «госбанковского» происхождения. Я достаточно хорошо помню, как создавались эти банки, с какой помпой и рекламой это преподносилось обывателю. В банкиры ринулись все кому не лень, кто умеет считать до ста — инженеры, милиционеры, землемеры, в общем — от геологии до гинекологии. На все закрывали глаза. Даже ежедневный баланс (святая святых любого банка) считали составлять необязательным. И неудивительно, что многие из них разрушились в первые годы своей работы.

Создание первых коммерческих банков напоминает пресловутое кооперативное движение. Туда устремились миллионы дельцов от криминальных братков до инженеров и научных работников. И недаром почти все сегодняшние российские олигархи — вчерашние кооператоры, сколотившие за несколько лет, на удивление всего цивилизованного мира, капиталы в миллиарды долларов путем спекулятивно-паразитического использования государственной и общественной собственности. «Что не запрещено — то разрешено!» — вот главный лозунг разбоя и надувательства. На этой почве выросли и процветали всякие МММ, «хопры», «чарь» и прочая нечисть.

Политики всегда старались использовать банки для достижения своих целей. Всякая революция и контрреволюция стремятся овладеть банками и денежной системой как мощной силой в борьбе за власть и укрепление своих экономических и политических позиций. 13 июля 1990 года Верховный Совет РСФСР принял постановление «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики,» где речь шла о передаче спецбанков под юрисдикцию РСФСР и их преобразование в коммерческие. Принято это решение, как и многие другие судьбоносные решения, наспех. Очевидцы рассказывали, что этого вопроса не было в регламенте. Он возник «под занавес» сессии ВС, депутаты уходили на каникулы, но Ельцин Б. Н. предложил задержаться и принять это по-

становление «сегодня, ибо завтра может быть поздно». Решение было принято в течение 3–4 минут без обсуждения.

Спешка в принятии этого постановления имеет свое объяснение. В первой половине лета 1990 года в недрах спецбанков, как думается, не без участия Госбанка СССР, вызревала идея преобразования спецбанков в акционерно-коммерческие. И вот в начале июля мы получаем от Жилсоцбанка СССР письмо с предложением о привлечении наших клиентов в качестве акционеров банка. К письму были приложены проекты учредительных документов (устав, акционерный договор) о создании Акционерного банка социального развития СССР. Аналогичная работа шла и по другим спецбанкам. По всей вероятности, это встревожило политическое руководство РСФСР, так как акционерные (негосударственные) союзные банки, если бы они были созданы, юридически сломать или расчленить было бы гораздо сложнее, а поэтому решили опередить события. В августе 1990 года нас, руководителей областных управлений Жилсоцбанка, вызвали в Москву на предмет реализации идеи преобразования спецбанков в коммерческие. Там на этот счет были две точки зрения. Одна предусматривала создание единого коммерческого банка, теперь уже на территории России. Эту идею продвигал В. И. Букато, председатель правления Жилсоцбанка СССР (фактически — бывший). Другая — создание в каждой области на базе областных управлений самостоятельных коммерческих банков; это поддерживали руководители республиканского банка (в частности М. С. Корыхаев), которых, как мне казалось, поддерживал Госбанк РСФСР. Основная часть собравшихся, в том числе и я, выбрала путь самостоятельности, хотя некоторые примкнули к Букато В. И., который впоследствии образовал Мосбизнесбанк.

При создании коммерческого банка в то время была одна забота — найти акционера, как сейчас бы сказали, инвестора. Потенциальные инвесторы-предприятия, организации не имели практически никаких финансовых резервов для вложения в банки в виде акций и паев, ибо все денежные ресурсы изымались вышестоящими министерствами и ведомствами в Москву в виде излишков оборотных средств, свободного остатка прибыли, амортизационных и иных фондов и замещали их дешевым кредитом банка. Оборотные средства промышленных предприятий формировались от 50 до 70% за счет кредита, а у некоторых организаций (например потребкооперации) и того больше — до 85–90%. Помимо огромной задолженности банку эти предприятия имели не меньшую задолженность поставщикам и другим обслуживающим организациям; тогда существовал порядок отпуска продукции производственного назначения (сырья, материалов, полуфабрикатов) в долг с последующим взысканием платежей по инкассо (до 80% платежного оборота осуществлялось платежными требованиями). Поэтому выбора у региональных банков не было; они были рады любому, кто изъявлял желание стать их акционером. Среди акционеров нашего банка были промышленные, торговые предприятия, закредитованные «по уши», а следовательно, вносившие свой пай в банк



за счет кредита (нонсенс!), общественные организации (например Общество по борьбе с алкоголизмом), профсоюзные, а также горисполком и даже обком КПСС. Таким образом, мы собрали 27 пайщиков, «сколотили» капитал банка 8,0 млн руб., на собрании приняли устав и осуществили другие формальности. Председателем правления банка избрали меня и поручили ехать в Москву регистрировать устав банка.

Это было в двадцатых числах октября 1990 года. Здание Центрального банка на Житной, что рядом с Октябрьской площадью, было чем-то похоже на Смольный в период Октябрьской революции; многие, наверное, помнят фильмы о том времени: Ленин входит на Смольный и видит — тут рабочие-ополченцы спят, обнявшись с винтовками, там сгруппировались матросы, опоясанные пулеметными лентами, а навстречу бежит солдат с котелком в руке в поисках кипятка... Сюда, на Житную, 12, как в Мекку, стекался отовсюду российский люд, жаждущий утвердить свои коммерческие интересы на ниве банковского дела. Очереди, толпы, все бегали по кабинетам с уставами: тут их проверяет юрист, здесь — бухгалтер, там — кто-то еще; не у всех все было гладко — куда-то звонили, что-то выясняли, спорили, и, устав от повседневных бдений, одни дремали на столах, другие что-то жевали, а некоторые не мудрствуя лукаво на стульях предавались объятиям морфея. Интересная деталь: все мы привезли свои уставы, которые обсуждались, иногда горячо и заинтересованно, на общих собраниях акционеров или пайщиков, а их приказали выкинуть в корзину. Сказали, что наши уставы им читать некогда. Дали нам заготовленный текст устава (болванку), мы вписали в оставленные пробелы названия банков, адрес, сумму капитала и отдали на проверку. Названия менялись на ходу. Мой коллега из Смоленска назвал свой банк «Феникс», а ему сказали: «Феникс» уже есть, меняй!» Он пытается объяснить, что он не вправе это сделать, — так собрание решило. А ему: тогда откатывайся назад, собирай новое собрание и переименовывай. Из двух зол он выбирает наименьшее — зачеркивает «Феникс» и пишет «Днепр». Мой земляк из Воронежа ехал регистрировать «Меркурий», а приехал с «Коопбизнесом». Последний рубеж — регистрационная подпись у руководства Центробанка. На другой день рано мы трепетно прильнули к дверям заветного кабинета. Господин Матюхин, тогдашний председатель Центробанка, где-то отсутствовал. Нас, человек около тридцати, развели по заместителям. Нам устав подписывал Н. П. Лихачев, мне показалось, что он был чем-то озабочен и как-то растерян. Трудно поверить, что в таких условиях можно создать рациональную банковскую систему. Она была обречена изначально.

Тем не менее банковская революция, которая была заказана властью, свершилась. Банки были созданы, в числе которых был и наш Городской коммерческий на паевой основе, а в 1992 году преобразован в акционерный банк «Петр Первый» в честь великого преобразователя России, деятельность которого была связана с Воронежем, где он построил первые боевые корабли русского военного флота.

Созданные коммерческие банки с первых дней столкнулись с массой проблем объективного и субъективного характера. Банки, возникшие на базе спецбанков, имели, как правило, соответствующий кадровый потенциал, имели традиционных клиентов, однако материально-технического обеспечения практически не было, т. к. все имущество, принадлежавшее Жилсоцбанку как государственной организации, не могло быть передано коммерческому банку. Банки вынуждены были решать все эти хозяйственно-бытовые вопросы, так сказать, на ходу, отвлекая свое внимание и скромные финансовые возможности от задач развития банковского дела.

Поскольку система коммерческих банков создавалась росчерком пера и безальтернативно, т. е. вчерашний клиент государственного банка автоматически становился клиентом коммерческого банка (за исключением бюджетных организаций — они могли обслуживаться в ЦБ), то клиенты приходили в коммерческие банки со своими безрадостными атрибутами — огромной ссудной задолженностью бывшим спецбанкам. Мы уже говорили о происхождении этих долгов — предприятия были обеспечены оборотными средствами в среднем на одну треть, остальное замещалось кредитом. Более того, механизм кредитования был нацелен на его непрерывность — один вид кредита трансформировался в другой; широко использовалось кредитование по специальному ссудному счету, который фактически выполнял (вернее подменял) функцию расчетного счета; с него оплачивали практически все затраты на производство, и ни о каком реальном залоге, гарантиях, страховании и прочих элементах возвратности кредита речи не было. Кредит в рамках государственной собственности был техническим платежным средством.

Но когда собственность банков отделилась от собственности клиентов, то, как сказал бы принц Гамлет, «распалась связь времен», коммерческие банки уже не могли продолжать кредитные отношения такими, какими они были в условиях государственной собственности. С другой стороны, ссудная задолженность была привнесена извне, так сказать, явочным порядком, поскольку выдавал ее совсем другой банк. Кроме того, не было законов, регулирующих отношения кредитора и должника в новых рыночных условиях (залоговое право, страхование вкладов, рисков и др.), а поэтому работа банков в первые годы носила вольный характер, «по Малинину-Буринину». Незащищенность банков открывала двери перед криминалом.

Многие издержки становления банковской системы можно было избежать и построить ее более рационально; у России была уникальная возможность сделать это — не разрушать сразу и под корень систему государственных банков, а параллельно, как альтернативу, создавать коммерческие банки на экономически и юридически подготовленной здоровой основе. Но возобладали небольшевистские методы — одним кавалерийским наскоком создать коммерческие банки, а за 500 дней «застойную» Россию превратить в капиталистический рай.

## Преодолеваем трудности

**И. А. Власова,**

управляющий Промышленным отделением  
Промстройбанка в Воронеже

«Деньги и кредит» 7-88

В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» произошли структурные изменения в кредитной системе. В учреждениях банков произведена огромная работа по перестройке банковской системы... Выполняя эту важную задачу, работники учреждений банков столкнулись, как это и ожидалось, с трудностями. Прежде всего, сказалась недостаточная подготовленность и продуманность организации и проведения этой работы.

Особенно сложным было положение в созданных учреждениях Промстройбанка, образование которых выражалось в основном в принятии действовавшими ранее отделениями Госбанка на обслуживание, финансирование и кредитование капитальных вложений, а также создание в городах операционных управлений Промстройбанка. В этих банках значительно увеличилась нагрузка на учетный и кредитный аппараты. Кроме того, специалистам этих банков необходимо было переквалифицироваться, т. е. экономистам Госбанка изучить принципы финансирования и кредитования капитальных вложений, а работникам Стройбанка — изучить основы кредитования и расчетов по основной деятельности предприятий и организаций, контроля за расходованием заработной платы, денежного обращения.

В период реорганизации банков был осуществлен переход на новый порядок краткосрочного кредитования предприятий промышленности, транспорта, связи, строительства, местного хозяйства — кредитование по совокупности материальных запасов и производственных затрат.

До 1 января 1988 г. действовали отлаженный порядок централизованного изготовления авизо

и централизованная отправка почтовой корреспонденции. В период реорганизации произведена децентрализация изготовления начальных авизо по МФО, отправке почтовой корреспонденции. Выполнение этой работы в Воронеже до реорганизации производилось централизованно соответственно горуправлением Госбанка и экспедицией областной конторы Госбанка. Теперь эта работа была возложена на отделения спецбанков без передачи соответствующей численности работников. В результате в банках возникли трудности, связанные с отправлением почтовой корреспонденции. Прежде всего, сказалось отсутствие необходимых кадров, не все было отлажено со снабжением банков почтовыми конвертами. В связи с отсутствием в отделениях маркированных машин потребовалось такое количество марок, что их не оказалось в наличии в учреждениях связи города, а главное, огромное количество почтовых пакетов учреждения связи отказывались принимать от банков вообще, не говоря уже об отправке их на почтамт в строго установленное время и без задержки.

В этот период возникли сложности в оформлении денежно-расчетных документов хозорганами (изменились наименования обслуживающих их банков, номера учреждений банков по МФО, их местонахождение и т. д.).

Все это и многое другое отрицательно сказалось на организации денежно-расчетного обслуживания хозорганов. Неправильное адресование платежей привело к перекредитованию хозорганов, большой дополнительной нагрузке по пересылке их по назначению. В результате участились случаи несвоевременного списания и зачисления средств на счета хозорганов. Наблюдается значительное замедление документооборота, что, в конечном счете, вызвало обоснованную тревогу со стороны объединений, предприятий

и организаций за выполнение плана реализации, обеспечение устойчивости их финансового состояния.

Так, при выборочном анализе в Промышленном отделении Промстройбанка денежно-расчетных документов, обработанных за 16 марта 1988 г., установлено замедление поступления в наше отделение, как платежных требований, так и авизо по МФО по сравнению с действовавшей шкалой документооборота на 1 января 1988 г.

Особенно нетерпимыми были случаи задержки поступления и зачисления средств на счета хозорганов, находящихся в одном городе, но обслуживаемых разными спецбанками, расчеты между которыми стали производиться через счета по межфилиальным оборотам. Замедление зачисления средств на счета хозорганов доходило до 5—7 дней.

При реорганизации банков Промышленное отделение Госбанка, помимо своей нагрузки, приняло дополнительно основной объем работы ликвидированного Промышленного отделения Стройбанка по финансированию и кредитованию капитальных вложений двенадцати крупных строек с годовым объемом 115 млн руб. Кроме того, в связи с изменением с 1 января 1988 г. программы обработки документов вычислительным центром нам передано было изготовление авизо по МФО в среднем 100—120 шт. в день, отправка почтовой корреспонденции в среднем до 600 пакетов в день. Причем нагрузка увеличена на 40%, а штатная численность — на 20%, такое несоответствие объема выполняемой работы и роста численности и создало дополнительные трудности в работе.

Следует также отметить, что в текущем году наблюдается значительный рост документооборота, что также увеличивает нагрузку учетного аппарата. Основной причиной роста документооборота является отмена ограничения сумм денежно-расчетных документов в соответствии с Правилами Госбанка СССР от 30 сентября 1987 г. № 2. Если ранее учреждения банков, изыскивая пути сокращения роста документооборота и нагрузки, проводили работу с хозорганами по сокращению количества документов, выписываемых на мелкие суммы, то с 1 января 1988 г. поток документов в связи с отменой данного ограничения в нашем отделении увеличился примерно на 10%.

Возросла нагрузка на учетный аппарат и в связи с тем, что этими же Правилами отменено ограничение во времени телеграфного авизова-

ния платежей поставщикам. Если раньше телеграфное авизование было предусмотрено лишь начиная с 25-го числа месяца, то теперь учитывается только пробег документов и сумма платежа (свыше 1 тыс. руб.). Это привело к тому, что около 40% авизо отправляются по телеграфу, что требует дополнительного времени по снабжению их переводным ключом в банке плательщика и проверкой этого ключа в банке поставщика.

Над решением этих непростых вопросов наше отделение Промстройбанка и начало работу в 1988 г. Прежде всего вся работа по передаче и приему ценностей и документов была взята непосредственно под личный контроль управляющего и главного бухгалтера отделения. Были приняты все меры, чтобы, выполняя работу по приему-передаче дел, обеспечить бесперебойно и в срок обработку денежно-расчетных документов, не замедляя ни на один день расчетов.

Прделана, большая работа по отправке в банк плательщика платежных требований в день принятия на инкассо, а их в нашем отделении в день поступает около 1500 шт. В связи с тем, что в платежных требованиях отсутствовали номера почтовых индексов, работники банка приглашали представителей предприятий для предоставления их по имеющемуся у нас справочнику, а затем вводили этот реквизит на ЭВМ, для ускорения и удобства отправки принятых на инкассо документов предложили хозорганам подкладывать платежные требования в алфавитном порядке.

Были приняты неотложные меры по своевременной отправке корреспонденции банка в отделение связи, а с 10 марта по договоренности с начальником Главпочтамта организована доставка нашей корреспонденции в установленное время, непосредственно из отделения банка на Главпочтамт, что значительно ускоряет ее отправку.

В марте решился вопрос в областном управлении Промстройбанка о централизованном изготовлении авизо по начальным МФО, упорядочились расчеты между банками внутри области. Теперь расчеты производятся в прежнем порядке через счет 871, т. е. в день совершения операции по счету плательщика происходит зачисление средств и на счет поставщика.

Однако для нормализации и упорядочения работы в учреждениях Промстройбанка необходимо решить в ближайшее время вопрос централизованной отправки корреспонденции, что в значи-

тельной степени будет способствовать более эффективному и быстрому выполнению этой работы с применением маркировальных машин и освободит аппарат городских отделений Промстройбанка от излишней нагрузки. С этой целью необходимо в областном управлении Промстройбанка в ближайшее время добиться укомплектования кадров для выполнения этой работы. Для обеспечения нормальной работы следует также своевременно обеспечивать учреждения банков бланками банковской документации и от-

четности, которые, кстати сказать, почти все изменены.

Необходимо также нормализовать снабжение учреждений банков инструктивными указаниями и в достаточном количестве с тем, чтобы не прибегать к размножению их на месте (у нас нет для этого возможностей). Кроме того, следует провести соответствующую работу по улучшению качества выдаваемой областным вычислительным центром информации, а также решить вопрос о механизации составления отчетности...

Людмила Петровна  
Зайцева

### Размышления об общественном престиже банкира

Я уже много лет работаю в банковской системе — практически вся моя трудовая биография связана с банками.

У меня всегда был интерес к изучению на практике той огромной роли, которую играет банковская система в экономике. Мне очень хотелось знать, как выглядят платежные документы, откуда берутся накладные, как они рождаются, как сопровождают движение материальных ценностей (потому что в банк приходит уже конечный продукт — денежные средства), как происходит кредитование под оборотные средства и как эти кредиты вращаются в народном хозяйстве.

Многие хорошо помнят, что в доперестроечную эпоху социальный статус банкиров был на одном из последних мест. Когда представители всех городских структур выстраивались на демонстрацию — на Первое мая или Октябрьские праздники, после банка шел только жилкомхоз. Мы так и говорили: «После нас только дворники!»

Аналогична была оценка и по труду — я пришла в начале своей карьеры в отделение Госбанка на должность кредитного инспектора и получала заработную плату 80 рублей в месяц. Даже врачи и учителя, которых традиционно относили к низкооплачиваемым работникам, получали 120–150 рублей, а что тогда можно было сказать о выпускниках наших вузов!

При этом у нас в банковской сфере господствовал монополизм.

В память врезался один момент из первых месяцев моей трудовой биографии. Тогда я работала в отделении Госбанка в Липецкой области. Заболел кто-то из операционных работников, и меня посадили на так называемую «группу» — вести обслуживание у окошка клиентов. И я наблюдала картину: моя коллега-операционист (тогда они назывались ответисполнителями, которым вменялось в обязанности не только штампики ставить, но и контролировать документы, что в общем-то сослужило мне потом хорошую службу) увидела несоответствие одного «крючка» на платежном документе. Она выбрасывает его в окошечко и кричит на весь операционный зал кассиру, которая подала этот злополучный документ: «Настя, клюква, посмотри, что ты мне принесла!»

Для меня подобное отношение к клиенту было неприемлемо, но банков-

ский монополизм позволял это делать. Куда ведь пойдешь? Клиентам приходилось терпеть — иначе могла не пройти проплата, предприятие не получило бы щебень или песок на стройку, а люди — зарплату.

Мой отец работал директором небольшой гидроэлектростанции, снабжавшей энергией несколько районов области. Я помню, как он боялся



**Л. П. Зайцева**

**1988–1990**

Начальник Курского  
облуправления Жилсоцбанка  
СССР

**1990–1995**

Председатель правления  
АКБ «Курск»

**1995–1999**

Директор Курского филиала  
Мосбизнесбанка

**1999 — наст. время**

Директор Курского филиала  
Банка Москвы

банка — больше, чем чего-либо еще: если не проходит платежный документ, значит, жизнь останавливается. Руководители предприятий, образно говоря, «на коленках ползали» перед каким-либо ответисполнителем. Тогда предприятия кредитовались в соответствии с единой плановой политикой наделения оборотными средствами. В машиностроении, например, на 15% оборотные средства покрывались заемными, т. е. кредитами банка. В легкой промышленности уже 85% оборотных средств покрывались заемными, а торговые предприятия полностью существовали за счет оборотных средств банка.

Хорошо зная все эти проблемы, я очень позитивно восприняла реформы 1987 года, в частности, решения Июньского Пленума ЦК КПСС о создании спецбанков. Я надеялась, что спецбанки уделят большее внимание и клиентуре, и народному хозяйству в целом — особенно ключевым отраслям. Но, честно говоря, в 1987 году ключевыми становились уже все — трудно было даже выделить приоритеты. Мы надеялись, что период «застоя» прошел, и все ожидали экономического подъема. Не зная реального положения в народном хозяйстве, мы все ощущали по товарному дефициту: что-то у нас не то. Если в начале 80-х годов в продаже были молоко, колбаса, яйца, предметы первой необходимости, были какие-то товары, в нашей области развивались мощности кожевенно-обувных предприятий, трикотажного комбината, суконных комбинатов — и вдруг за десять лет ничего этого не стало. Поэтому на спецбанки мы возлагали большие надежды.

Банковских работников распределили по этим банкам, и я стала начальником областного управления Жилсоцбанка.

Почти сразу же реформа забуксовала. Произошла любопытная вещь: в декабре 1987 года, во время проведения всесоюзного зачета, «сверху» пришло указание, что в связи с разделением спецбанков надо проплатить все суммы, записанные в банковских картотеках, а картотеки были огромными.

Итак, если проплата производилась 31 декабря 1987 года в Госбанке, то платеж приходил 3 января 1988 года — в первый рабочий день года — уже в новый банк. Какой клиент к какому банку прикреплен — непонятно. Куда отнести назначения платежей, указанных в платежных документах? Ведь Жилсоцбанк существует только де-юре!

Во всех регионах страны образовались огромные свалки авизовок, которые пришли по этим платежкам, — буквально мешки! Существовал так называемый 902-й счет, и наша задача была этот счет «расчищать». Мои специалисты брали домой эти мешки, раскладывали реестры — а это были огромные «простыни» во всю комнату длиной. Операционистки «подрядили» на работу своих мужей: муж называет авизовку, а она ползает по полу и ставит галочки, когда найдет, кому предназначается платежка, — Промстройбанку, Сберегательному банку или Агробанку.

Помню, как однажды в феврале 1988 года прихожу я вечером домой в субботу после такой расчистки. Мне звонит Михаил Степанович Коряхаев, который возглавлял российскую контору Жилсоцбанка: «Где ты была?» — «На работе, Михаил Степанович». — «Как на работе? Звоню, а тебя нет!» У банка тогда транспорта не было, а домой на автобусе было добираться долго. «Что у тебя с 902-м счетом?» — «Почти все расчистили». — «Имей в виду: если за неделю не расчистишь, Жилсоцбанк закроется!»

Причиной звонка было какое-то заседание в ЦК КПСС...

Вообще в начале 1988 года было особенно тяжело. В народном хозяйстве почти коллапс, платежи не проходят. Они из пункта А (банка) вышли — кто-то заплатил, а в пункт Б (к получателю) не дошли! Впрочем, мы у себя в Курске быстро 902-е счета разобрали, а в Москве разбирали долго — года полтора! В Москве их почему-то больше всего свалилось на Промстройбанк — наши специалисты туда ездили и помогали эти злополучные счета расчищать.

Госбанк остался без клиентов: он за всем спокойно наблюдал, надзирал и абсолютно ни во что не вмешивался. Роль Госбанка как главного банка страны в тот период никак не была прописана. Считаю, это было серьезной ошибкой. Мы же не получали никаких инструктивных методологических документов.

Я тогда не выдержала и написала в «Экономическую газету» статью на злобу дня: Госбанк от работы самоустранился и оказался в «белых перчатках». Как ни странно, статью напечатали.

Мне казалось, что этой статьей я что-нибудь смогу изменить, хотелось, чтобы главный банк взял на себя бремя руководства. Все мы — банковские работники — были патриотами, нам было «за державу обидно», и никто не понимал, что происходит.

Однако постепенно все стало входить в колею. Госбанк начал как-то осмысливать ситуацию, стали создаваться региональные советы банков во главе с госбанковскими руководителями. Сказалось то, что в спецбанках работали профессионалы: эти советы прислушивались к нашему мнению, определяли единую кредитно-денежную политику. В Москве такой совет возглавлял Борис Иванович Гостев, а у нас — начальник областного управления Госбанка Татьяна Павловна Пенькова. Кстати, она возглавляет наше отделение Гобанка с 1987 года — уже 13 лет. Раньше она работала секретарем райкома партии. Недавно отмечали ее юбилей, мы к ней очень уважительно относимся, она — профессионал на своем месте.



Клиенты долго не могли понять, зачем надо еще 5–6 банков, если так было удобно с единым Госбанком. Особенно трудно прививалась новая система в районах. Жилищно-коммунальная, социальная, муниципальная сферы, органы власти, торговля должны были попасть в Жилсоцбанк. Но в сельских районах нет Жилсоцбанка, а есть Агропромбанк (по приоритетности хозяйственной отрасли в районах открывали только по одному банку). По нашим поручениям он должен был выдавать заработную плату, а затем отправлять отчеты в несколько банков. Перед Жилсоцбанком он отчитывался только за профильные предприятия ЖСБ. Нагрузка на один банк резко возросла, что чрезвычайно затрудняло работу, особенно если учесть, что изменения в банковской системе произошли очень быстро.

В то же время постепенно происходили изменения в экономике страны: возникли малый бизнес, кооперативы. В Курске эти предприятия пошли к нам в Жилсоцбанк, включая и первый в области кооператив «Пионер», который занимался бытовыми услугами для населения.

А кооперативы нуждались в банковских кредитах. И столкнулись интересы государственной формы собственности и ростков новой экономики. Газеты высказывают полярные мнения: пресса либерального и демократического направлений пишет статьи в защиту кооперативов, критикует местные власти, и, конечно, в этот шквал критики попадают банки — за то, что не помогают развиваться, недостаточно кредитуют. Другие издания критикуют «слева» — за то, что кооперативы якобы высасывают из экономики наличные деньги и до 25% от объемов «налички» потребляют на себя.

В начале 1989 года первый секретарь обкома партии Александр Иванович Селезнев ставит в повестку дня одного из заседаний бюро обкома мой отчет. Я объективно докладываю о работе с коммерческими структурами и кооперативами, показываю динамику роста количества кооперативов, объема их валовой продукции, ее удельный вес в объеме производства области (между прочим, очень незначительный). Отмечаю что действительно кооперативы в строительстве или бытовом обслуживании 25–30% средств снимают на потребление (заработная плата плюс премии, фонды), но, например, трест Курскжилстрой, который является государственной структурой, снимает на фонды потребления 32%, у некоторых предприятий этот показатель 37%, т. е. выше, чем у кооперативов.

Услышав эти цифры, первый секретарь обкома в сердцах бросил ручку и при всей своей солидности впервые на моих глазах не справился с эмоциями — он этого не ожидал. Меня собирались раскритиковать и поставить на вид за то, что банки не сдерживают процессы денежного обращения, а кооперативы деньги растаскивают. Оказалось, что действительное положение дел не соответствовало представлениям руководства. Аналитикой тогда мало занимались. Был объявлен перерыв, а конец заседания бюро обкома был вообще скомкан — оказалось трудно принять решение: поддерживать или тормозить кооперативное движение.

Я дала понять руководству области, что государственный контроль, который вменялся действовавшим тогда законодательством, полностью исполняется.

1989 год прошел достаточно стабильно. В банках стало интересно работать, появилась материальная заинтересованность — у сотрудников росла зарплата, стали выплачивать квартальную премию. Нас перевели на хозрасчет — это была уже предпосылка коммерциализации банка. Появились первые коммерческие банки. У клиентов уже была возможность пойти в «финансовый магазин», хотя еще не было ни кредитного, ни фондового, ни денежного рынков. Если в Госбанке существовали жесткие лимиты на кредиты, то можно было пойти в другой банк с технико-экономическим обоснованием, защитить кредитную заявку, получить какие-то деньги и пустить их в производство. У нас появились стимулы посоревноваться с коммерческими банками.

Изменения в банковской системе к 1990 году позволили подойти вплотную к акционированию банков. 28 мая 1990 года Совмин СССР вдруг издает постановление об акционировании Жилсоцбанка СССР — такой огромной махины. Приходит указание, чтобы мы срочно собрали всех своих клиентов и сказали им: отныне вы — акционеры банка, его владельцы. Замечу, что закона об акционировании тогда еще не было. Предприятия обязаны были стать инвесторами «своих» банков.

Замечательно, что почему-то предприятия, органы управления на местах восприняли это указание как прогрессивное, как движение вперед после застоя. Нашим соотечественникам всегда был свойственен революционный романтизм. Раз смена — значит, это хорошо, и все голосуют «за». Никто не думает об издержках...

В июне 1990 года мы на ура провели собрание акционеров, на котором меня выбрали председателем правления банка. Состоялось заседание облисполкома, где было принято решение превратить наше Курское областное управление ЖСБ в акционерный банк.

Послали документы в Москву. Ждем. Вдруг 13 июля 1990 года выходит постановление Верховного Совета РСФСР (который возглавлял Б. Н. Ельцин) о коммерциализации банков на всей территории Российской Федерации. Война законов на уровне СССР и РСФСР привела к войне банков: надо было вывести банки, находящиеся на территории Российской Федерации из-под влияния Госбанка СССР. Так через банковскую систему страны проводилась политика сепаратизма.

Постановление о коммерциализации было очень жестким: до 1 октября упразднить российские спецбанки (ЖСБ РФ, ПСБ РФ, Агропром). Не было принято во внимание, что при этом нарушалось трудовое законодательство, по которому следовало предупредить людей за два месяца о предстоящем увольнении. Эта статья КЗОТа и поныне действует! По революционному махнули шашкой — и баста!

Вызывают нас в Москву. Представитель Верховного Совета РСФСР, который курировал банковскую систему, В. П. Рассказов, собрал на Жит-

ной улице представителей спецбанков всех регионов России, центрального аппарата Российского банка, Госбанка СССР. Все сидят и не знают, что будет. Рассказов разве что ботинок не снял и «кузькину мать» нам не показывал! Но кулаком стучал по трибуне: «Кто не коммерциализируется до 1 октября, мы всех утопим в крови народа!» (Цитирую дословно, у меня записано!)

Мы выходим в полнейшем недоумении. Шеф наш, Виктор Иванович Букаато, молчит. Все делалось в пожарном порядке. В августе В. И. Букаато собирает нас в республиканской конторе ЖСБ и говорит: «Давайте продолжать работу по акционированию банков». — «Но как, Виктор Иванович?» А он и сам не знает, что сказать и как действовать дальше. Мы держали нос «по ветру», кое-что читали. Предложили создать банковский холдинг.

Ельцин и Хасбулатов присылают в 1990 году на места телеграмму: «Из каждого спецбанка создать коммерческий банк в каждом районе и в каждой области». Если Ленин писал, что «нам нужен неделимый банк в каждой волости и в каждом уезде», то здесь с точностью до наоборот: в каждой волости — свой самостоятельный коммерческий банк.

Что делает наша областная контора Госбанка? Конечно стоит на вытыжку. Я точно не помню, сколько у нас было самостоятельных банков, но в 28 районах области — не менее 15 штук. Никаких ресурсов не было, но распоряжение надо выполнять, другого не дано. У нас прошло повторное собрание об акционировании Жилсоцбанка СССР. В августе 1990 года мы создали банк с названием «Курск», где учредителями у нас были облисполком, горисполком, вся наша бедная несчастная клиентура со своими какими-то долями. Тогда банк, конечно, был не акционерный, а паевой.

Только создали коммерческий банк — начинались проблемы: ресурсов нет, где хочешь, там и бери. Пустили в дело собственную заработную плату. Выкупили даже столы, за которыми сидели когда-то в Госбанке. Какое отношение было у народа к коммерческим банкам в конце 1990 — начале 1991 года? Тогда существовали государственная торговля и «комки». В государственной торговле еще ничего нет, полки пустые, все товары идут на расхват. В «комке» купить можно все, но за огромные деньги. У народа возникает психологическое отторжение всего, что привносит с собой рынок. Ставка рефинансирования резко повышается — с 5% до 20%, то есть в 4 раза, и, следовательно, издержки производства начинают в 4 раза повышаться.

Напомню, что у предприятий легкой промышленности оборотные средства замещены заемными на 85%, а торговля, которая является посредником между производителем и потребителем, полностью прокредитована. И вот им теперь надо брать кредиты в 4 раза дороже. Затем процентная ставка начинает подниматься до 80%, а это порождает негативное отношение к нам и со стороны предприятий, и со стороны населения. Нашу профессию воспринимают очень негативно: «кровопийцы». Это отношение сохраняется и поныне — это следствие проводившейся в те годы политики.

В 1991 году существует еще СССР, действует КПСС. На местах управляют областные Советы народных депутатов, первые секретари обкомов, которые сидят на двух креслах. А новой власти еще нет. Приведу характерный пример: 22 апреля 1991 года я как председатель плановой бюджетной комиссии депутатского корпуса была приглашена на возложение венков к памятнику В. И. Ленину. Подхожу к зданию обкома партии и Дома советов (там потом был деловой офис А. И. Руцкого и администрация области). Навстречу мне по лестнице спускается первый секретарь обкома и председатель областного Совета народных депутатов А. И. Селезнев. Он всем подает руку, поздравляет с праздником. Доходит до меня и проходит мимо, руки не подает. (По деловому этикету той эпохи даже женщина не могла подать первой руку высшему партийному начальнику.) Говорю: «Я, наверное, не заслужила, чтобы вы мне руку подали. В прошлом году, когда у нас был государственный банк, я была уважаемым человеком, а сейчас, когда я возглавляю коммерческий банк, где вы, кстати, состоите в составе учредителей, меня можно не замечать!» (Курский обком партии имел долю в нашем паевом банке около 3%.) Конечно, он смутился, народ это оценил — мне надо было защищаться любыми способами и я не могла промолчать. Но таких, как я, наверно, и не любят.

Наступает август 1991 года. Нашего Селезнева депутатский корпус заставил отчитываться и буквально вытирал об него ноги. В заключение Селезнев сказал: «Что ж, я испил эту чашу помоев, которую вы вылили на меня». Он оказался один. В каждом регионе, наверно, это происходило. Был везде свой «крайний»...

Для меня все это было очень болезненно. Рушился мир ценностей, через которые мы все прошли. Я не могла смириться с тем, чтобы все это одним разом перечеркнуть. Всю ночь не могла уснуть после того, как Александра Ивановича втоптали в грязь, и думала о том, с чем мы будем завтра жить. Пыталась читать, чтобы отвлечься от событий прошедшего дня. Листала книги Энгельса, Маркса, но все написанное показалось слишком «академическим» и знакомым. Случайно взяла томик с письмами Л. Н. Толстого. И вдруг нахожу мысль, нужную в тот момент для меня. Толстой пишет: «Не менять убеждения — просто преступление».

Решила, что надо познать новые обстоятельства и сравнить их с предшествующими временами. И не надо считать, что жизнь на переломе эпох закончилась.

Помню, как в 1988–1989 годах, когда я была на учебе в академии, преподаватели говорили нам шепотом о потребностях демократизации жизни и о тех огромных проблемах, которые возникли у нас в экономике. Мы боялись даже, что их сразу после лекции посадят. Вот такой у нас был менталитет — вслух говорить было не принято. Везде двойной стандарт. Мы заставляли себя думать, согласовывая мысли с курсом, напечатанным в газете «Правда». Другого нам было не дано, особенно в провинции.

Я убедила себя, что входить в рынок надо со всей ответственностью. Реформы пугали, но социализма уже не будет. Надо стратегически настро-

иваться на другое. Уже начиналась конкуренция, и клиенты стали выбирать, где им дадут выгодный кредит на развитие производства.

Мы должны были выехать из здания Госбанка. Надо было или снимать в аренду другой офис, или строить свое собственное здание. Фундамент нового здания банка был заложен в конце 1991 года.

Мы его построили за два года, и в августе 1993 года въехали в собственное помещение.

1992 год был очень успешным для нас: произошла либерализация, мы имели огромную маржу на кредитных ставках, рост наших ставок не отставал от темпов инфляции.

Предприятиям брать кредит было выгодно: если процентная ставка за кредит увеличилась до 200–210% годовых, то готовая продукция этих предприятий возросла в 1000 раз. Нас потом обвиняли в том, что мы задавили предприятия процентными ставками. Это было неправдой. Есть статистика: в период 1990–1995 годов рост цен на электроэнергию составил 12 тыс. раз, стоимость труда возросла в 4,5 тыс. раз, сырье — в 4 тыс. раз, железнодорожные тарифы — в 10 тыс. раз, а процентная ставка только в 40 раз (с 5% до 200%). В результате средний рост себестоимости продукции составил около 4 тыс. раз — в 100 раз больше процентной ставки! Поэтому все обвинения в наш адрес несправедливы.

Мы не растащили приобретенный капитал, а собирались развиваться и кредитовать. Были, конечно, и затраты на собственное развитие: построили здание, оснастили рабочие места, приобрели американское программное обеспечение, закупили автотранспорт (бронированные импортные джипы для инкассации) — словом, сделали все, чтобы условия работы, банковские технологии и качество обслуживания у нас соответствовали международным стандартам. Хотя кто-то меня за это и бранил, дескать, Зайцева себе здание построила из мрамора на деньги клиентов, банк народ ободрал, который ему 200% годовых платил.

Мы вложили также большие деньги в подготовку персонала. Я сама училась на курсах в Канаде, Австрии, Германии, и мой персонал, руководители отделений банка, были посланы за рубеж на обучение. Это дало положительные результаты. Мы завоевали определенный рынок, имидж, клиентуру и по итогам 1992 года на конкурсе банкиров, который организовал А. Мухаметшин при поддержке правительства Федерации и Совмина, вошли в десятку лучших банков России.

Наша коммерческая деятельность привлекла внимание, и это послужило позитивным фактором. Люди очень заинтересованно смотрели на проводимый конкурс. Ко мне подошел тогда Леонид Якубович и спросил: «Как мне приватизировать «Поле чудес»? Такая вот задачка!»

Имидж банка поднялся, население начинало привыкать. Стал меняться менталитет не только «простого народа», но и «красных директоров».

Но многие считали, что банки народ обобрали, лишили оборотных средств. Возможно, доля истины в этом есть. Правда, лишили денег всех. Люди имели привычку что-то сберегать в кармане, хотя бы к отпуску.

До реформ у меня было на сберкнижке около 5 тыс. рублей, хотела купить новую машину. Но машину в то время купить было невозможно, они распределялись по великому благу, и я, как и все, пострадала точно так же. В конце 1993 года у нас начались проблемы. Я серьезно задумалась о своих возможностях. Мы переросли себя. Наши экономические показатели, уставный фонд уже не соответствовали современным требованиям к банку. У нас был московский филиал с серьезными заявками и одновременно проблемами. Наш дальнейший рост сдерживался недостаточным уставным фондом, нормативами, и мы не могли никого из солидных клиентов проинвестировать и прокредитовать.

Наступил период, когда предприятия заговарились. Годом раньше все расхватывалось мешками — обувь, одежда, крупа, сахар, народ боялся инфляции. А концу 1993 года получилось, что невостребованная готовая продукция лежит на складе, а наши кредиты не возвращаются.

Мы думали о расширении уставного фонда, готовили очередную эмиссию, но оказалось, что не можем инвестировать в производство или в чей-то бизнес. Зачем руководителю предприятия в этом случае банковская индустрия? Он со своей-то не знает, что делать. И тогда я пришла к одному единственному решению: надо объединяться.

В течение 1994 года мы серьезно обдумывали все последствия объединения — положительные и отрицательные. В следующем году стали филиалом Мосбизнесбанка. Независимость потеряли, но и я, и В. И. Букато до сих пор считаем, что был сделан стратегически правильный шаг.

Потом был кризис 1998 года, отзыв лицензий у 12 банков России, которые входили в первую тысячу крупнейших финансовых структур мира. Возникли проблемы у Мосбизнесбанка и некоторых региональных филиалов. Как мы тогда говорили, мы стали спонсором Сбербанка, когда вклады наших клиентов должны были переводиться в Сбербанк — тогда как в Курске у нас проблем с ликвидностью не было. А вскоре мы стали филиалом одного из крупнейших банков — Банка Москвы, главной идеологией и стратегией которого является развитие России через филиальную сеть... Клиенты могут быть мелкими и крупными, но сам банк должен быть большим. Когда региональные власти обвиняют «эти московские банки» во всех грехах, хочу напомнить, что большинство московских банков присутствует в регионах своими филиалами. Банк заинтересован в сотрудничестве с местным руководством — иначе зачем его присутствие в регионе? Мы сможем сделать огромный перелив капитала в регион, если будут инвестиционные программы, кредитоспособные предприятия, которых на сегодняшний день не так уж и много.

Хочу сказать в заключение: когда-то противопоставлялись друг другу государственные и коммерческие банки. Теперь этого нет. Мы все уже в одной связке, и это — единая банковская система России.

Александра Михайловна

**Козырева**

## **Козырная дама банковской системы**

В 1971 году после окончания Калининского политехнического института, получив специальность инженера-строителя, я устроилась на работу в технический отдел Калининской областной конторы Стройбанка СССР. Наш отдел контролировал строительство государственных объектов: проверял технико-экономические обоснования проектов, сметы, правильность применения расценок, делал контрольные обмеры, проверял правильность отражения их в актах выполненных работ и т. д.

Карьера по тем временам формировалась достаточно быстро. Этому способствовало мое рвение к работе (я всегда была трудоголиком), и мне очень повезло с учителями: управляющая областной конторой Стройбанка М. Д. Цветкова была очень авторитетным руководителем, а мой непосредственный начальник Е. В. Панфилова была женщиной мудрой, требовательной, умевшая найти и развить индивидуальный талант в каждом молодом сотруднике.

В результате к началу банковской реформы 1987 года я работала в должности заместителя управляющего Калининской областной конторой Стройбанка СССР.

### **Калининская областная контора Жилсоцбанка**

Постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года № 821 были созданы шесть специализированных самостоятельных друг от друга банков. Начался процесс деления клиентуры, деление коллективов, соответственно набранным объемам (сколько человек нужно передать в тот или иной банк), а также назначение руководителей на должности.

22 октября 1987 года меня назначили на должность начальника управления Жилсоцбанка Калининской области. Это назначение было крайне неожиданным, ведь в банке я курировала не экономические, а исключительно технические вопросы. Кроме того, у меня не было экономического образования. А тут — возглавить банк! Тем не менее вызвали в обком партии и сказали, что, посоветовавшись, решили предложить именно мою кандидатуру. Поехала на собеседование в Москву. С председателем республиканского Жилсоцбанка Михаилом Степановичем Корыхаевым

до этой встречи мы не были знакомы, в работе он меня не видел, поэтому и отнесся с предубеждением: «Что, мол, может понимать инженер в банковской деятельности. Это вам не контрольные обмеры делать!» Назначение мое он не подписал.

Так бы и уехала обратно, если бы не один из замов председателя союзного банка, у которого я прошла собеседование до Корыхаева. Он убедил меня на следующий день поехать к председателю союзного Жилсоцбанка. Букато меня принял. Потом часа два я сидела у него в приемной в ожидании решения (скорее всего, он звонил, консультировался с обкомом). В конце концов он меня вызвал, еще поговорили. И Виктор Иванович принял решение — «времени на разборчивость нет: систему необходимо формировать, руководителя нужно назначать, — так пусть поработает год, а там посмотрим».

Я стала первым (и в тот момент единственным) сотрудником только что созданного банка. Работу нужно было начинать с нуля: формировать коллектив, искать помещение, оснащать его мебелью и оборудованием, налаживать работу учреждения.

В первую очередь нужно было подобрать коллектив. Сначала областному Жилсоцбанку дали одно количество людей, а когда мы подсчитали объем работы, поняли, что нас обсчитали. Помню, как ездила в Москву в Госбанк России доказывать, что неправильно распределили штаты. В результате удалось «выцарапать» достаточно много — еще человек 60. Вспоминаю, как писала разные варианты штатного расписания, чтобы, варьируя ставки, найти способ обеспечить достойную зарплату сотрудникам банка (в системе Госбанка зарплаты были невысокие). Благодаря этому удалось привлечь профессионалов. Мы старались воспитывать у сотрудников банка любовь к общему делу. В итоге сложился работоспособный коллектив, команда. Вместе мы и добились такого успеха банка.

Сложность задачи материального оснащения была в том, что никаких средств на это не давалось. Но все же удалось «заложить первый камень». Признаюсь, это было нелегко, зачастую приходилось даже искать обходные пути. Мы арендовали площадь в Госбанке, а они в то время делали реконструкцию помещения. Тогда удалось уговорить начальника управления Госбанка Бездольного, чтобы за счет сметы строймонтажа сделать нам встроенные шкафы (по законам строительства они считаются не оборудованием, а строймонтажем). Естественно, потом все осталось Госбанку, но мы пользовались этим оборудова-



### **А. М. Козырева**

#### **1971–1985**

Инженер,  
с 1979 года начальник  
технического отдела  
Калининской областной  
конторы Стройбанка СССР

#### **1985–1987**

Заместитель управляющего  
Калининской областной  
конторой Стройбанка СССР

#### **1987–1991**

Начальник Калининского  
областного управления  
Жилсоцбанка СССР

#### **1991–1992**

Председатель правления  
коммерческого банка  
«Тверьуниверсалбанк»

#### **1992 — наст. время**

Президент Акционерного  
коммерческого банка  
«Тверьуниверсалбанк»



нием как арендаторы и, по крайней мере, могли начать работать. Много усилий и выдумки было приложено, чтобы оснастить банк компьютерами и оргтехникой. Вся подготовка велась в ускоренном режиме, ведь уже с 1 января надо было открываться.

Был еще один очень актуальный для меня вопрос — образование, точнее отсутствие экономического образования. Когда назначили на должность, поступать в институт было уже поздно (учебный год начался), а работать-то надо было сразу. Оставался единственный вариант — самообразование. По моей просьбе один из сотрудников привез всю литературу по банкам капиталистического лагеря, которая была в библиотеках города Калинина. Получилось всего три книги, одна из них оказалась очень удачной — выпущенная в 1986 году книга немецкого автора Родена «Банки, биржи, валюта стран современного капитализма». Эта книга и стала для меня букварем банковской теории.

С самого начала работа в Калининском Жилсоцбанке строилась на основе законов рыночной экономики, нестандартных для советской банковской системы, но благодаря которым мы стали передовым банком. Мы сразу строили отношения с клиентами на партнерских началах не как контролирующая организация (в отличие от Госбанка и Стройбанка, которые были обязаны контролировать государственную дисциплину во всех отраслях). Но настоящий банкир-рыночник получился из меня после реальных контактов с американскими банкирами. Сначала к нам они приехали с обменом опытом: банкир и преподаватель-экономист, а потом в Америку поехала я. Десять дней меня водили по разным банкам, голова «пухла» от объема полученной информации. Очень многое из того, что я видела в Америке, потом применила в Жилсоцбанке и в Тверьуниверсалбанке. Но это было намного позже.

1 декабря 1987 года (немногим более чем через месяц после моего назначения) в Калинин приехали специалисты республиканской конторы с проверкой готовности банка к работе. Проверяли очень тщательно, ведь мое назначение считалось сомнительным. Результатами ревизоры явно остались довольны: хвалить не хвалили, но на общем фоне наш банк выглядел уверенно.

В начале 1988 года в советском банковском деле творилась полная неразбериха с расчетами. Дело в том, что до создания спецбанков юридические лица работали только с двумя банками (Госбанком и Стройбанком). Теперь же, когда у банков поменялись реквизиты и изменились списки их клиентов, образовались завалы на 902-м счете, куда сбрасывались недодобранные суммы платежей (те, что шли непонятно кому и по каким адресам). Так вот, у нас в банке все было разумно, на 902-м счете ничего не было: на этом направлении была создана рабочая группа, которая каждое утро просматривала всю картотеку. Нас даже стали просить помогать другим банкам, — мы направляли своих специалистов в Горький и в другие города разобраться с этим 902-м счетом. Ясно ведь — неразбериха с расчетами в стране — это ЧП.

В январе с проверкой приезжала комиссия уже союзного Жилсоцбанка. А у нас к этому времени все было довольно здорово, удалось много сделать. После проверки меня вызвали на расширенное правление Жилсоцбанка СССР. Вызвали с отчетом, а получилось, что я там делилась опытом, как и что удалось сделать.

В мае позвонил Корыхаев, поздравил с наступающим праздником, сказал, что ошибся во мне, и даже назначил персональную надбавку к окладу. Конечно, было приятно, что он признал свою ошибку, ведь результаты у нашего банка были действительно хорошие.

### Переход на хозрасчет

Калининское областное управление Жилсоцбанка СССР интенсивно развивалось и, наверное, благодаря этому удалось добиться того, что нам разрешили перейти на хозрасчет. Дело в том, что в Постановлении о реорганизации банков было записано: «В порядке эксперимента нужно начинать переводить банки на систему хозяйственного расчета». Было очень трудно, потому что мы — «какой-то» Калинин (не Москва или Ленинград). Тем не менее затея удалась. Виктор Иванович Букато, председатель Жилсоцбанка СССР, сказал тогда, что, мол, мы измором взяли. На хозрасчет, кроме Калининской областной конторы Жилсоцбанка были переведены еще две: Московская и Ленинградская.

Новые условия работы дали банку хорошие перспективы развития: в условиях хозрасчета проигрывал только тот, кто не работал, а про нас такого сказать никто не мог. Поскольку мы работали эффективно, мы быстро стали получать прибыль, которая оставалась в нашем распоряжении. Уже можно было покупать современную технику, компьютеры, автомобили, мы могли платить своим сотрудникам достойную зарплату, начали думать о строительстве собственного здания (тогда банк арендовал помещение у Центробанка).

Само слово «акция» многие еще знали лишь понаслышке, когда Калининская областная контора Жилсоцбанка выпустила свои акции. Сами их нарисовали, отдали на размножение в типографию. После того как нам удалось сохранить наше имущество, мы решили поделить его, с помощью этих акций, среди трудового коллектива пропорционально вкладу каждого сотрудника (вклад оценивался размерами заработной платы). Таким образом коллектив банка смог бы стать его первым пайщиком. Но, к сожалению, при регистрации коммерческого банка оказалось, что быть пайщиком может только юридическое лицо, а так как трудовой коллектив им не является, наши акции (на общую сумму 3,5 млн рублей) учтены не были. К началу 90-х годов областная контора Жилсоцбанка уже представляла собой крупную структуру с разветвленной филиальной сетью (изначально было 4 филиала, за два года мы создали еще с десяток). У банка была хорошая репутация. Среди наших клиентов были крупные предприятия тяжелой и легкой промышленности, весь социальный сектор: здравоохранение, образование и др.

В 1990 году в стране активизировались процессы перехода к рыночной экономике. При правительстве (председателем тогда был Николай Иванович Рыжков) заседала комиссия под руководством Абалкина, которая рассматривала отдельные направления и отдельные отрасли промышленности с целью перевода их в новые условия работы. Одно из весенних заседаний комиссии было посвящено переходу на «рыночные рельсы» финансово-банковской системы. На него были приглашены все министры и по одному представителю каждого банка из регионов. Букато пригласил на это заседание меня в качестве выступающей от системы Жилсоцбанка СССР. Подготовилась, выступила. Настоящим признанием стала характеристика, данная академиком Шаталиным. После выступления он назвал меня настоящим, правильно мыслящим экономистом.

### **Государственный — паевой — коммерческий**

В 1989–1990 годах мы направляли предложения в различные инстанции (Госбанк СССР, Жилсоцбанк СССР, Комиссию по экономическим реформам при правительстве) о перестройке банковской системы и реорганизации банков в коммерческие.

Самостоятельно разработали нормативы деятельности коммерческого банка, проект устава, учредительного договора и другие документы. Все эти предложения долго хранились под сукном, никто никаких решений не принимал. А потом в июле, 13 числа, выходит Постановление Президиума ВС РСФСР о передаче спецбанков под юрисдикцию РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». Это было коротенькое постановление, где о реформе было написано немного: «С такого-то числа преобразовать то в это», но абсолютно не был показан порядок реорганизации.

Все документы для организации коммерческого банка у нас уже были готовы, новое название было придумано. Оставалось только пригласить потенциальных учредителей нового банка. На это хватило четырех дней. 20 августа состоялось учредительное собрание Тверь-универсалбанка. Присутствовало 63 пайщика, в их числе крупные предприятия области, а также областной, городской советы народных депутатов и советы тех районов, где у нас были филиалы. Для укрепления авторитета банка совет директоров возглавил Владимир Анатольевич Сулов, председатель Калининского облисполкома.

Мы повезли документы на регистрацию в Москву. Сразу регистрировать банк отказались (порядок регистрации во вновь созданном ЦБ РСФСР еще не был определен). Но вскоре стали выходить первые инструкции Центробанка. В соответствии с ними требовалось, чтобы все активы и пассивы были переданы ЦБ. После этого старый банк ликвидировался, его клиентские счета передавались вновь созданному банку, а имущество: помещение, оборудование, техника, автопарк — все оставалось в собственности Центробанка и мы могли взять это все только в аренду. Последнее условие не подходило для нас в том плане, что наш Жилсоц-

банк работал на хозрасчете, и все, что мы имели, было заработано «кровью и потом». Конечно, все отдавать не хотелось, и мы поступили следующим образом. Тогда существовал общий фонд производственного социального развития, за счет которого мы приобретали оборудование и обеспечивали своих сотрудников жильем. Все имущество мы как бы продали одной организации, тут же взяли его в аренду, а вырученные с продажи средства вложили в доленое участие в строительство жилья. По инструкции Центрального банка трогать социальные фонды не разрешалось. Позже договор на строительство жилья мы частично реализовали, частично расторгли. Благодаря этому удалось сохранить материальную базу для Тверьуниверсалбанка. Мы все сделали в рамках закона, но, конечно же, в Центробанке были недовольны, меня даже вызывали к председателю российского ЦБ Матюхину. Но эта беседа ничего не изменила, просто затянулся процесс регистрации.

### **Тверьуниверсалбанк**

Регистрация коммерческого банка была процедурой длительной. Обычно требовалось несколько дней, чтобы получить необходимые визы различных департаментов и обойти все инстанции Центробанка.

С Тверьуниверсалбанком получилось так. 14 ноября мне в составе группы советских экономистов нужно было на две недели уехать в Китай по обмену опытом с Торгово-промышленной палатой КНР. Уезжать можно было только в том случае, если банк будет зарегистрирован.

Весь день накануне отъезда мы занимались вопросом получения положительного заключения от ГУ ЦБ на регистрацию банка, и труды увенчались успехом — поздно вечером Бездольный его подписал.

На следующий день мы были в Центробанке с твердым намерением закончить процедуру. Я не стала ходить по кабинетам, а пошла напрямик к руководителю отдела, который занимался непосредственно регистрацией коммерческих банков. Помогла репутация банка. Заведующий взял документы и сам собрал необходимые визы. Осталось только внести Тверьуниверсалбанк в регистрационную книгу. Прихожу, там молодые ребята открывают книгу: следующий номер восемьсот какой-то. «Какой вам номер?» — спрашивают. А я: «Мне бы 777». Посмотрели, что печать у того банка еще не поставлена и написали в этой графе «Тверьуниверсалбанк». Так и получилось, что мы зарегистрированы 14 ноября 1990 года под номером 777.

С 1991 года мы начали делать новую эмиссию акций банка. Одновременно у нас появилось представительство в Турции, благодаря этому мы (первые из провинциальных банков) уже в феврале получили валютную лицензию. К концу года в полную силу заработал московский филиал.

Почему все это получалось, как мы находили свою нишу? Я сама случайно ответила на этот вопрос, когда мне его задали журналисты. На самом деле мы не нишу ищем, мы видим проблему в экономике и находим пути ее решения. Как мы, например, привлекли вклады населения. Когда

в 1990 году вышел закон о банках, он предусматривал право коммерческого банка на обслуживание вкладов населения. Но большинство новых банков не было готово работать с этим инструментом. А тут 1992 год, отпускаются цены, в стране бешеная инфляция, а ставка Сбербанка по вкладам — от трех до пяти процентов. Ставка рефинансирования уже в январе 1992 года поднялась до пятнадцати процентов, а дальше пошло и тридцать, и сорок, и выше. Тогда мы подумали, что даже если платить десять процентов по вкладам, это все равно будет выгодно. Мы очень быстро открыли вкладные пункты прямо на предприятиях, где заработная плата автоматически перечислялась на счет. Многие сами переводили свои сбережения из других банков, потому что наши условия были более выгодными. Так у нас появился новый ресурс — вклады населения.

### **Московский филиал АКБ «Тверьуниверсалбанк»**

Московский филиал Тверьуниверсалбанка был создан в 1991 году, практически сразу после регистрации акционерного коммерческого банка. Я прекрасно понимала, что без выхода на Москву развиваться нельзя. Телекоммуникации и связь были плохие, работа на валютном рынке (фондового рынка тогда еще не было) становилась практически невозможной из-за того, что все нужно было решать «вживую». Имея филиал в Москве, мы получали возможность развиваться в солидное банковское предприятие.

Филиал активно работал, и в 1996 году шестьдесят процентов от объема всего Тверьуниверсалбанка находились именно в московском филиале (притом, что у нас был головной банк и 29 филиалов). И его роль во всех перипетиях банка была соответственной.

В этом была ошибка, нельзя было допускать такой перекося в развитии банка. Я бы не сказала, что не было доверия к работающим там людям, но юридическая ответственность всегда лежит на «головном» банке, а не на его подразделениях. Люди это прекрасно понимают. Поэтому надо было или сразу переносить головной офис в Москву, или не допускать такого роста объемов одного филиала банка.

Многие операции тогда уже можно было бы проводить не через филиал, а через собственно Тверьуниверсалбанк. К тому времени у банка было имя, появились определенные технологии, надежные коммуникации.

Мы начали строительство собственного здания. В ближайшем будущем я планировала перевезти в Тверь Межбанковский расчетный центр. Ведь это был очень большой кусок баланса банка, именно он давал основной вес московскому филиалу.

Когда у Тверьуниверсалбанка начались проблемы, московский филиал сыграл негативную роль. Еще до назначения временной администрации вице-президент Васильев (который фактически возглавлял филиал), поняв, что происходит, предложил мне «красиво обанкротиться»,

да еще и хорошо заработать на этом. Прикинув все активы банка, а банк был богатым, мы действительно могли провести процедуру банкротства таким образом, чтобы в какой-то степени закрыть долги и при этом еще кое-что осталось бы для акционеров. В то время все сотрудники банка были его акционерами. Но меня такой вариант не устраивал.

После назначения временной администрации, они начали «тащить». Например, увели вексельную площадку в Межтопэнергобанк, то есть увели все технологии, программные продукты, инструкции, людей. Потом уже из Межтопэнергобанка забрали в банк МФК, потому что Васильев перешел туда работать. Я хоть и была формально отстранена (не имела права распоряжаться и подписывать документы), но продолжала работать, потому что глава временной администрации сразу понял, что вместе с руководителями банка ему будет проще разобраться во всех тонкостях нашей работы.

Когда я увидела, как ведет себя Васильев, я подготовила проект приказа об увольнении всех руководителей московского филиала (их было семеро), поехала к главе временной администрации (он сидел в ЦБ) и убедила его, что приказ нужно подписать. Конечно, мой шаг вызвал бурю возмущения. Несколько раз Васильев приходил ко мне со встречными предложениями типа «давайте мы с вами уйдем, а ребята останутся». Так он хотел меня отстранить, а «ребята» делали бы то, что он им скажет. Ушел он от меня несолоно хлебавши. Приказ был подписан. Больше я с ними дел никогда не имела.

Нина Васильевна  
**Кукурузова**

## **Мы учились на ходу, в том числе, и на собственных ошибках**

Надо сказать, что я никогда не ставила перед собой цели сделать карьеру, занять высокую должность. Наверное, это неправильно. Говорят же, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Но, как я теперь понимаю, главное, что двигало мной, — это искреннее желание узнавать, осваивать новое, совершенствоваться. Мне очень повезло, что в начале жизни рядом со мной оказались люди, которые заметили и поддержали это стремление, научили работать и, что не менее важно, объединять вокруг себя людей.

Однажды, уже в пору работы в финансовом отделе областного совета профсоюзов, я стала невольным свидетелем разговора двух моих руководителей.

— Думаешь, Кукурузова возьмется?

— Да ее хлебом не корми — новое подавай! Она возьмется, и, будь уверен, с ее отношением к работе и к людям у нее все получится.

Речь шла о моем назначении на один из ключевых постов в новой финансовой структуре.

А до этого было ПТУ в Вышнем Волочке, окончив которое, я стала бухгалтером. Мне было тогда 15 лет. После окончания ПТУ, я уехала в Ленинград учиться дальше. Мои родители и не помышляли о том, чтобы их дочь сделала карьеру финансиста. В 18 лет вышла замуж. Далее семья, работа... После техникума общественного питания получила диплом с отличием. Затем работа в обкоме профсоюза металлургов и учеба в высшей профсоюзной школе.

В результате в 26 лет я стала заведующей финансовым отделом обкома профсоюзов. Это была моя первая должность руководителя. Правда, у меня было только четверо подчиненных. Но, как говорила героиня фильма «Москва слезам не верит», если научился руководить тремя, то и с коллективом в тысячу человек справишься. Вскоре после этого меня перевели на более ответственную и сложную работу: я стала заведующей финансовым отделом совета профсоюзов.

И вот конец 80-х — романтический период экономических преобразований. Не только политикам, но и экономистам, финансистам казалось, что наша огромная страна плавно войдет в рыночную экономику и мы

скоро будем жить, как на Западе. Однако входить в рыночную экономику и рыночные отношения нам пришлось через обнищание, кризисы, потрясения и разочарования. Мы учились на ходу в том числе и на собственных ошибках, делали первые самостоятельные шаги, обретали опыт и добивались первых побед.



### Н. В. Кукурузова

#### 1973–1986

Заведующая финансовым отделом Ленинградского обкома профсоюза рабочих металлургической промышленности

#### 1986–1991

Заведующая финансовым отделом областного совета профсоюзов

#### 1991–1995

Управляющая Адмиралтейским филиалом Ленинградского промышленно-строительного банка

#### 1995

Директор кредитно-инвестиционной дирекции ОАО «Промышленно-строительный банк»

#### 1996–1999

Глава территориального управления Курортного административного района Санкт-Петербурга

Уже тогда мне как финансисту было очевидно, что деньги, которые находятся в обращении у профсоюзов, должны работать, приносить дополнительные прибыли. А денег у профсоюзов в то время было действительно достаточно: средства профсоюзных комитетов, развитая система касс взаимопомощи, бюджет государственного социального страхования и недвижимость по всей стране. Было очевидно, что создание профсоюзного банка может стать источником дополнительных средств для поддержки малообеспеченных и многодетных семей, профсоюзных детских лагерей, здравниц, пансионатов. Такой банк, созданный ВЦСПС, уже существовал в Москве, и я даже входила на общественных началах в его ревизионную комиссию<sup>1</sup>. Мою инициативу создать в Петербурге филиал профсоюзного банка поддержал Владислав Иванович Коржов — председатель ленинградских областных профсоюзов. Дело было абсолютно новое, и занимались мы всем сами — от разработки идеологии до комплектования штатов. Взяли помещение Высшей профсоюзной школы на Красной (ныне Шпалерной) улице, площадь которого была 900 метров, и провели там реконструкцию. Но когда дело дошло до юридического оформления филиала, Виктор Петрович Халанский, возглавлявший головную контору Госбанка СССР по Ленинграду, не жаловавший тогда столичные банки, выступил против перекачки средств в Москву. Лицензию нам не дали!

После этого на меня вышли Василий Игнатьевич Схаб и Владимир Гаврилович Семенов (руководители Ленинградского отделения Промстройбанка), а также Давид Исаакович Трактовенко (директор того же банка по экономическим вопросам и коммерческой деятельности). Коллективно они убедили меня создать Адмиралтейский филиал Промстройбанка. Именно так и был создан альянс между профсоюзами и крупнейшим банком Санкт-Петербурга. Ленинградский Промстройбанк к тому моменту уже отделился от Московского, Российского.

<sup>1</sup> КБ «Профбанк» создан профсоюзными организациями Москвы в 1990 году, а профсоюзный банк «Солидарность» — в сентябре 1991 года. — Прим. авт.-сост.



**1999–2001**

Заместитель президента, председатель правления ОАО «Банк «Санкт-Петербург»

**2001–2002**

Первый заместитель председателя правления ОАО «Банк «Санкт-Петербург»

**2002–2003**

Председатель наблюдательного совета ОАО «Банк «Санкт-Петербург»

**2003 — по наст. время**

Директор Санкт-Петербургского Дворца культуры работников просвещения, президент Юсуповского фонда

Надо было формировать коллектив, подбирать персонал. Костяк команды из молодых толковых специалистов мы к тому моменту уже собрали. Золотым фондом для нас стали оставшиеся без работы специалисты оборонных предприятий, штаты которых в то время резко сокращались. Их квалификация позволяла очень быстро освоить новые специальности и совершенствоваться в дальнейшем. Из этого первого набора выросло немало прекрасных банковских, подчеркиваю, именно банковских — специалистов и руководителей. Их рост происходил во время совместной работы с блестящими специалистами Промстройбанка. В этом банке всегда трудились очень опытные профессионалы, относящиеся к своему делу чрезвычайно патриотично. Ведь Промстройбанк — alma mater для многих известных банкиров России. Лично мне в то время большую помощь оказывал мой руководитель, прекрасно знающий свое дело, Владислав Трофимов; сегодня он заместитель председателя правления ВТБ.

На создание филиала ушло 9 месяцев напряженной работы. В процессе работы головное отделение решало организационные вопросы. Если в 1991 году у нас было всего лишь 7 клиентов, то уже через 9 месяцев мы окупили все средства головного банка, вложенные в ремонт здания и оборудование филиала.

Новый филиал банка — мое детище, моя гордость. Я счастлива, что мне удалось его организовать и поставить на ноги. Потом началась безумно интересная работа, познание нового. Мы развивали новые банковские услуги, старались, чтобы филиал был первым по прибыли, чтобы сотрудники хорошо зарабатывали. Одними из первых среди филиалов мы стали работать с валютой. Ресурсная база сразу была очень неплохой, причем головной банк не предоставил нам ни одного клиента. Конечно, вначале это были профсоюзные организации. Потом я стала привлекать крупные, интересные с точки зрения банкира организации, руководители которых входили в президиум областного совета профсоюзов. Договориться было несложно, поскольку я знала их всех, да и они меня тоже.

Из-за отсутствия опыта у нас возникали сложности с вложением средств, поэтому в самом начале особо не рисковали, а просто размещали ресурсы в головном Промстройбанке. Контроль с его стороны за нами был очень жесткий. Сразу же мы получили напряженные планы по прибыли, по доходности, по максимально допустимому невозврату, да и по некоторым другим параметрам.

Мы боялись предоставлять кредиты малому бизнесу, появившимся тогда подозрительным кооперативам. Тем более что еще недавно я, будучи членом ревизионной комиссии, с ужасом наблюдала, как председатель Профбанка выдавал необеспеченные кредиты. Поэтому мы искали

достаточно надежные кредитоемкие предприятия и сразу стали требовать от клиентов страховку кредита.

С большим уважением я вспоминаю своего учителя-коллегу, удивительного человека Л. В. Ефимову. Она возглавляла Красногвардейский филиал Промстройбанка. Людмила Васильевна учила меня: «Смотри, чтобы у тебя было всегда равновесие среди клиентов. Десять маленьких клиентов — это один средний, десять средних — один большой. А один большой — это уже серьезно!»

Первое время мы много работали с торговлей. Это были небольшие организации по три, четыре, пять человек. К каждому клиенту подходили индивидуально, вплоть до изучения того, что представляет собой тот или иной руководитель. Помню, как вместе с нами росли замечательные ребята из фирмы ЛЭК. Одним из первых наших клиентов стал меховой кооператив «Лена». Сегодня фирма «Лена» — это ведущая меховая фирма в Санкт-Петербурге, а тогда кооператив доставил нам много хлопот! Многие теперь известные компании делали тогда свои первые шаги, многие зарабатывали свои первые деньги на торговле спиртом и водкой. Даже в нелегкое для реальной экономики время мы кредитовали промышленность. И, надо сказать, нам повезло: практически все кредиты мы вернули, пусть не сразу, а иногда через большую просрочку.

Неоднократно меня пытались уговорить покинуть филиал Промстройбанка. Я, конечно, не всегда передавала эти предложения руководству, отбивалась самостоятельно, но никогда даже не думала о переходе. Однажды сказав «да», я даже не помышляла говорить «нет»! Когда же на меня особенно упорно наседали, я отправляла ходяков решать вопросы на Невский, 38, в головной офис.

В Санкт-Петербурге зарегистрировано 25 коммерческих банков и 90 филиалов. Но сфера финансового влияния поделена между двумя крупными банками — Промстройбанком и АО «Банк «Санкт-Петербург». Они являются основными источниками кредитных ресурсов, обеспечивая более 90% инкассации наличности в городе и около 60% кредитов в регионе. В прошлом году АО «Банк «Санкт-Петербург» выдал кредитов на 3674 млрд руб., Промстройбанк — 4187 млрд руб. (Средняя процентная ставка за коммерческие кредиты в I квартале составляла 40%, по депозитам — 26,5%). Ежедневно в Петербурге регистрируется около ста коммерческих структур, примерно 2/3 из них испытывают трудности при приеме на банковское обслуживание. Появление в Петербурге филиалов иногородних банков несколько ослабило эту проблему, но, как правило, ресурсы филиалов перекачиваются туда, где расположены головные банки, то есть в большинстве случаев в Москву... В городе активно действует межбанковский рынок. Наиболее охотно предоставлял кредиты коммерческим банкам банк «Санкт-Петербург» (первый в России банк — акционерное общество открытого типа). Дивиденды по акциям этого банка одни из самых высоких в РФ — 25%. Только 6 коммерческих банков СПб

имеют лицензии ЦБ РФ на проведение валютных операций: банк «Санкт-Петербург», Промстройбанк, Русскобанк, Ленмебельбанк, Витабанк, банк «Петровский». Но только два из них — Промстройбанк и банк «Санкт-Петербург» — имеют право устанавливать прямые корреспондентские отношения с зарубежными банками и открывать там свои счета.

В СПб зарегистрировано 25 коммерческих банков и 90 филиалов // Бизнес MN (Москва). — 05.05.1992.

Вскоре начались тяжелые времена. В начале 1992-го мы столкнулись с фальшивыми авизо. На одном из них мы даже попались, потому что аферистов тогда было достаточно. Помню, приходил к нам крутой генерал с фальшивыми документами. Мне удалось на время усыпить его бдительность и скопировать удостоверение. На помощь нам пришла служба безопасности банка, и аферист был разоблачен.

Встречались мы и с проблемой реализации залога. На Невском была небольшая парикмахерская, которая взяла у нас кредит. Отдать его предприниматели не смогли, а в документах оформленного залога, насколько я помню, оказался какой-то подлог.

Тем не менее серьезно мы ни разу не пострадали, так как работе всегда помогало ощущение за спиной сильной структуры. В то время это был, безусловно, крупнейший банк региона. Только в Санкт-Петербурге он имел два десятка филиалов. От Ленинградского (Санкт-Петербургского) Промстройбанка в период центробежных процессов начала 90-х годов не ушел ни один филиал. Большую помощь в сохранении единства оказало региональное управление Центрального банка России.

Еще одним методом получения дохода для нашего филиала стала работа с наличными деньгами. Мы открыли, пожалуй, самую крупную в городе кассу пересчета наличных с сертифицированным хранилищем. Стали предоставлять клиентам индивидуальные сейфы.

Я проработала в Адмиралтейском филиале 6 лет, а потом была переведена в головной офис Промышленно-строительного банка, где предстояло заняться слиянием двух дирекций — кредитной и инвестиционной — в единую кредитно-инвестиционную структуру. Проведение же реорганизаций всегда связано с сокращением штатов, с увольнениями... Для руководителя, особенно женщины, это очень непросто. Для меня решения, связанные с судьбами людей, — самые сложные. Я всегда очень боюсь ошибиться в этих вопросах. Принять неверное решение и расстаться с действительно хорошим работником, ценным специалистом — неисправимая ошибка. В таких ситуациях выручает чутье — умение разбираться в людях.

После банка было назначение главой администрации большого Курортного района, почти целого города. В этом случае мне также помогал опыт, приобретенный в банке. Работа главой администрации дала мне многое. В первую очередь возможность знакомства и общения с огромным числом людей, замечательных, интересных. Она открыла те сторо-

ны жизни, с которыми я прежде не соприкасалась. Пришлось вникать в проблемы торговли, жилищной сферы, транспорта, образования, здравоохранения. И этот опыт оказался бесценен, когда я вернулась к руководству банка, обслуживающего клиентов, работающих именно в этих отраслях городского хозяйства. Не скрою: я была рада, что вернулась к профессии финансиста, в которой видела свое призвание. Если верно, что поэт в России больше, чем поэт, то также верно, что сегодня банк в России больше, чем просто финансовое, кредитное учреждение. Это сложный организм, теснейшим образом связанный с экономикой, социальной жизнью города.

В 2003 году жизнь снова сделала зигзаг...

Многие меня считают «железной леди», и мало кто знает, что я человек достаточно мягкий. Для руководителя это недостаток, и я постоянно борюсь с ним, поэтому кажусь более жесткой, чем есть на самом деле. Но это, как говорится, не для печати...

Верховный Совет РСФСР

З А П И С К А  
о системе банков РСФСР

Существующая система банков является полностью принадлежностью Союза ССР, подчинена правительству СССР и в своей деятельности нацелена на реализацию политических и экономических мер союзных органов. В последнее время принимаются ускоренные шаги к трансформации банков, их структурных подразделений к законодательному закреплению монополии банков в руках союзных органов власти.

Делается попытка лишить РСФСР собственной кредитно-денежной системы. Так, государственные специализированные банки на Союзном уровне в экстренном порядке реорганизируются в государственно-коммерческие на паевой (акционерной) основе. Приняты Положения об организации межбанковских расчетов исключительно на союзном уровне, что лишает Республику собственных ресурсов для кредитования. Информационно-вычислительная сеть, материальная база инкассации также закрепляется собственностью союзного банка. Все это приводит к тому, что Российский республиканский банк не имеет ни в собственности, ни во владении резервных фондов налично-денежных средств, материальной базы для их организации. Республика теряет самостоятельность в организации кредитования, расчетов и кассового обслуживания народного хозяйства.



Считаем необходимым немедленно принять постановление Верховного Совета РСФСР о передаче всей действующей на территории РСФСР сети банков и их учреждений в ведение и собственность Российской Федерации. Исполнительным органом и субъектом собственности в реализации этой меры сделать Государственный банк РСФСР. Реформу банковской системы провести с принятием соответствующих законов.

Комиссия по бюджету, планам,  
Налогам и ценам

Председатель комиссии

 Ю. М. Воронин

Члены комиссии

 В. П. Расказов  
 В. В. Скрипченко

Воронежского  
Калининского  
Московского  
Приморского  
Рязанского  
Свердловского

Волгоградского  
Брянского  
Башкирского  
Пермского

Совет Министров РСФСР


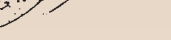
Министр финансов

 Б. Г. Федоров

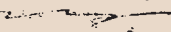
Председатель Российского  
республиканского банка  
Госбанка РСФСР


 О. Н. Тарасов

Начальники Управлений Госбанка СССР

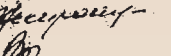


 Д. Н. Курилов  
 А. В. Бездолный  
К. В. Шор

В. В. Рудько-Селиванов

 Т. А. Нигалова

 С. В. Сорвин

Начальники вычислительных центров

 А. И. Широкий  
 В. Н. Фарафонов  
 Р. Ш. Шарифьянов  
В. В. Белоус

Председатели Правлений коммерческих банков

"Кредо-банк" (Москва)

 Д. В. Агапов

"Форум-банк" (Челябинск)

 Р. Г. Джанибайев

"Восток" (Уфа)

 В. Я. Кагирова

"Куб-банк" (Свердловск)

 Т. М. Газва

Жилсоцбанк СССР



## ПОСТАНОВЛЕНИЕ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР

О Государственном банке РСФСР и банках  
на территории республики

Руководствуясь Декларацией о государственном суверенитете РСФСР и Постановлением I-го Съезда народных депутатов РСФСР "О разграничении функций управления организациями на территории РСФСР (Основа нового Союзного Договора)", Верховный Совет РСФСР  
п о с т а н о в л я е т :

1. Российский республиканский банк Госбанка СССР, Российский республиканский банк Промстройбанка СССР, Российский республиканский банк Агропромбанка СССР, Российский республиканский банк Жилсоцбанка СССР, Российский республиканский банк Сберегательного банка СССР с их сетью Вычислительных центров на территории республики, учреждения Внешэкономбанка СССР на территории РСФСР, с их активами и пассивами, а также республиканское управление инкассации с подведомственной ему сетью учреждений и организаций, филиал ГВЦ Госбанка СССР в г.Москве объявляются собственностью РСФСР.

2. Российский республиканский банк Госбанка СССР преобразуется в Государственный банк РСФСР, подотчётный Верховному Совету РСФСР.

3. Российский республиканский банк Сберегательного банка СССР преобразуется в Сберегательный банк РСФСР, который передается в ведение Государственного банка РСФСР со всеми активами и пассивами по состоянию на 1 июля 1990 года.

2.

За вкладчиками полностью сохраняются права, льготы и преимущества, предусмотренные действующим законодательством.

4. До принятия Союзного Договора производить выдачу ссуд и осуществление расчетов в пределах лимита задолженности, установленной для учреждений банков на 1990 год, с применением действующих процентных ставок.

5. Преобразовать до 1 января 1991 года учреждения государственных специализированных банков в автономных республиках, краях и областях в коммерческие банки на акционерной или паевой основе.

Совету Министров РСФСР, Государственному банку РСФСР в месячный срок разработать предложения по организации двухуровневой системы банков и механизма преобразования учреждений банков в акционерные (паевые) коммерческие банки.

6. Упразднить до 1 августа 1990 года аппарат правлений Российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР.

Специализированные банки до преобразования их в коммерческие работают временно под руководством Государственного банка РСФСР.

7. Комиссии Совета Республики Верховного Совета РСФСР по бюджету, планам, налогам и ценам, Совету Министров РСФСР, Госбанку РСФСР представить на рассмотрение очередного Съезда народных депутатов РСФСР проекты Законов "О Государственном банке РСФСР", "О банках и банковской деятельности в РСФСР".

8. Настоящее Постановление вступает в силу с момента его принятия.



Председатель  
Верховного Совета РСФСР  
Москва, Дом Советов РСФСР.

Б.Н.ЕЛЫЦИН

13 июля 1990 года

М С С Т



## ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРЕЗИДИУМА ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР

О мерах по выполнению постановления  
Верховного Совета РСФСР от 13 июля  
1990 года "О Государственном банке  
РСФСР и банках на территории республики"

В целях обеспечения выполнения постановления Верховного Совета РСФСР "О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики" Президиум Верховного Совета РСФСР постановляет:

1. Государственный банк РСФСР является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на принципах хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления.

2. Передать по состоянию на 1 июля 1990 г. на баланс и в оперативное управление Государственного банка РСФСР и его Управлений на местах объявленное собственностью РСФСР имущество, а также активы и пассивы российских республиканских специализированных банков и подведомственных им учреждений, предприятий, организаций, учреждений Внешэкономбанка СССР, республиканского управления инкассации с подведомственной ему сетью учреждений и организаций, вычислительных центров Госбанка СССР и специализированных банков СССР на территории РСФСР, включая филиал ГВЦ в г.Москве.

3. Государственному банку РСФСР создать ликвидационные комиссии бывших правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР, а также осуществить другие организационные меры, связанные с упразднением аппарата подведомственных им управлений и учреждений в автономных республиках, краях, областях, городах Москве и Ленинграде.

Создать на базе упраздняемых учреждений специализированных банков акционерные коммерческие банки, учреждения Внешэкономбанка РСФСР, а также необходимую для их обслуживания сеть учреждений Государственного банка РСФСР.



2.

Государственному банку РСФСР утвердить смету расходов на содержание ликвидационных комиссий и осуществление других организационных мероприятий.

4. Считать недействительными все нормативные акты, противоречащие Постановлению Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 г. "О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики"

5. Предоставить Государственному банку РСФСР право утверждать необходимую ему для выполнения поставленных задач структуру центрального аппарата, смету доходов и расходов, фонд оплаты труда и другие фонды производственного и социального развития, а также порядок решения этих вопросов в учреждениях и организациях Государственного банка РСФСР.



Первый заместитель Председателя  
Верховного Совета РСФСР

Р.И.ХАСБУЛАТОВ

16 августа 1990 года  
№ 146-1

## Государственный Банк РСФСР

## Приказ

09 августа 1990 г.

№ 01-1

**О создании комиссии по преобразованию учреждений государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского аппарата правлений этих банков**

В соответствии с требованиями постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» (пп. 5 и 6) о преобразовании государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского (РСФСР) аппарата правлений этих банков и в целях выполнения этих требований

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать комиссию по преобразованию учреждений государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского (РСФСР) аппарата правлений этих банков в следующем составе:

Председатель комиссии — Матюхин Георгий Гаврилович, и. о. Председателя Правления Госбанка РСФСР

Члены комиссии:

Алякина Лидия Михайловна — Начальник Управления бухучета, отчетности и кассового исполнения госбюджета Росгосбанка

Вадилов Сергей Александрович — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Иванов Николай Алексеевич — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Кондрашов Владимир Иванович — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Корыхаев Михаил Степанович — Председатель Правления Росжилсоцбанка СССР

Лихачев Николай Петрович — Председатель Правления Росагропромбанка СССР

Панов Сергей Яковлевич — Управляющий делами Росгосбанка

Сетдииков Ренат Ахмедович — начальник Российского республиканского управления инкассации

Телегин Валерий Михайлович — И. о. заместителя Председателя Правления Госбанка РСФСР

Царегородцев Владимир Иванович — Председатель Правления Роспромстройбанка СССР

Яшин Олег Владимирович — Первый заместитель Председателя Правления Россбербанка СССР

2. Поручить указанной комиссии в 10-дневный срок рассмотреть практические вопросы, связанные с преобразованием в кратчайший срок учреждений государственных специализированных банков в автономных республиках, краях и областях в коммерческие банки на акционерной или паевой основе, а также о немедленном упразднении аппарата правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР.

В тот же срок совместно с Советом Министров РСФСР рассмотреть предложения по организации двухуровневой системы банков и механизма преобразования учреждений банков в акционерные (паевые) коммерческие банки. По результатам обсуждения этих предложений немедленно организовать их реализацию.

И. о. Председателя Правления Государственного банка РСФСР  
Г. Г. Матюхин

## Государственный Банк РСФСР

### Приказ

14 августа 1990 г.

№ 01-3

#### **О порядке приема-передачи активов и пассивов, ценностей и документов в связи с упразднением аппарата правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР**

В соответствии с п. 6 постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 г. «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» в срок до: 1 августа т. г. должен быть упразднен аппарат правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР.

В этой связи необходимо обеспечить передачу активов, пассивов, ценностей и документов российских республиканских специализированных банков Государственному банку РСФСР.

Прием-передача указанных активов и пассивов произвести по состоянию на 1 июля 1990 года.

Для организации приема-передачи дел упраздняемых правлений республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР.

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Создать ликвидационные комиссии под председательством заместителей Председателя Повеления Российского республиканского банка Госбанка СССР:

тов. Кондрашева В. И. — по Промстройбанку

тов. Иванова Н. А. — по Жилсоцбанку

тов. Вадилова С. А. — по Агропромбанку

Председателем ликвидационных комиссий:

а) определить и представить на утверждение Председателю Правления Госбанка РСФСР персональный состав комиссий, имея в виду, что в их состав должны быть включены: председатели упраздняемых правлений республиканских специализированных банков, начальники управлений бухгалтерского учета, руководители других самостоятельных структурных подразделений упраздняемых аппаратов, а также специалисты аппарата Госбанка;

б) утвердить смету расходов на содержание ликвидационных комиссий.

2. Установить, что ликвидационные комиссии должны завершить свою работу в срок до 1 октября 1990 года.

3. Ликвидационным комиссиям:

3.1. Поместить в газетах «Советская Россия» и «Московская правда» извещения о ликвидации аппарат правлений спецбанков, порядке и сроке заявления кредиторами претензий.

3.2. Произвести инвентаризацию материальных ценностей и оценить наличное имущество упраздненного аппарата правлений спецбанков и принять меры к расчетам с кредиторами и взысканию дебиторской задолженности, урегулировать другие нерешенные вопросы.

Признанные претензии удовлетворить за счет имущества упраздненного аппарата правлений спецбанков и прежде всего за счет денежных средств, находящихся на их счетах в учреждениях банка.

По претензиям, подлежащим удовлетворению из источников, не связанных с деятельностью банков (государственный долг и др.) определить причины и характер задолженности и внести соответствующие предложения Правлению Росгосбанка.

3. Для распоряжения имуществом упраздняемого аппарата правлений спецбанков переоформить им счета в учреждениях банка на ликвидационных комиссиях, с согласия которых осуществлять операции по счетам.

В работе ликвидационных комиссий использовать гербовую печать Российского республиканского банка Госбанка СССР.

4. Прием-передача активов, пассивов, ценностей, документов и дел произвести в установленном порядке. Результаты приема-передачи оформить сводным актом, подписанным членами ликвидационной комиссии.

5. Возникающие при приеме-передаче имущества разногласия разрешаются Правлением Росгосбанка.

6. Поручить ликвидационным комиссиям провести увольнение сотрудников упраздняемых аппаратов правлений российских республиканских специализированных банков в порядке, установленном законодательством о труде.

Расчеты с высвобождаемыми работниками осуществить в пределах ассигнований, предусмотренных по смете на содержание центрального аппарата соответствующих республиканских специализированных банков.

Льготы и компенсации указанным работникам представляются в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 22.12.87 нр 1457 и постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17.11.87 нр.1328.

Персональную ответственность за проведение этих мероприятий возложить на председателей правлений упраздняемых специализированных банков (т.т. Лихачева, Царегородцева, Корыхаева).

7. Комиссии Росгосбанка по приему имущества упраздняемого аппарата правлений спецбанков в 10-дневный срок по завершении указанной работы представить доклад для рассмотрения на Правлении Росгосбанка.

И. о. Председателя Правления Государственного банка РСФСР  
Г. Г. Матюхин

## Телеграмма Председателя Госбанка СССР

### Схема девяносто шесть

В нарушение статьи 21 Закона СССР квчк о собственности в СССР квчк Верховный Совет РСФСР постановлением 13 июля 1990 года объявил республиканской собственностью учреждения организации предприятия Госбанка СССР специализированных государственных банков СССР зпт реорганизации республиканского банка Госбанка СССР тчк Правление Госбанка СССР обращает внимание всех руководителей учреждений организаций предприятий Госбанка СССР специализированных государственных банков СССР на территории РСФСР на необходимость безусловного исполнения действующих постановлений Совмина Союза указаний Госбанка СССР по организации проведению эмиссионных расчетных кредитных других операций работ целью недопущения срывов перебоев кассовом кредитив расчетном обслуживании предприятий организаций учреждений населения тчк Какие либо указания республиканских банков противоречащие нормативным положениям Госбанка СССР исполнению не подлежат.

Председатель Правления  
Государственного банка СССР  
В. В. Геращенко  
16 июля 1990г.

**Письмо  
Председателя комиссии по бюджету, планам,  
налогам и ценам Ю. М. Воронина**

**Начальником республиканских (АССР),  
краевых, областных Управлений Госбанка РСФСР,  
начальникам ВЦ Госбанка РСФСР**

**«О выполнении Постановления  
Верховного Совета РСФСР»**

13 июля 1990 года Верховный Совет РСФСР принял Постановление «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», которое опубликовано в газете «Советская Россия» 14 июля 1990 года.

Прошу Вас обеспечить выполнение данного Постановления в полном объеме, не допуская сбоев в кредитно-расчетном и кассовом обслуживании народного хозяйства и населения, а также обеспечить бесперебойное информационно-вычислительное обслуживание учреждений банков.

Предлагаем взять под контроль использование по своему назначению средств, местного и республиканского бюджетов, не допуская не предусмотренного планом изъятия в союзный бюджет, а также расходование не по целевому назначению.

Одновременно поручаем установить контроль за использованием собственных средств отделениями и управлениями спецбанков и не допускать перечисления средств фондов экономического стимулирования и других фондов банков в союзные банки по бывшей подчиненности или бюджет. Потребуйте прекратить перечисление средств доходов банков, полученных после 1 июля 1990 года бывшим спецбанкам по подчиненности или непосредственно в союзный бюджет.

Обеспечьте контроль за соблюдением эмиссионного права.

О ходе выполнения данного Постановления просим информировать комиссию Верховного Совета по бюджету, планам, налогам и ценам к 15 августа 1990 года.

Председатель комиссии по бюджету,  
планам, налогам и ценам  
Ю. М. Воронин

**Письмо  
Председателя Верховного Совета РСФСР  
Председателям Советов народных депутатов республиканских (АССР),  
краев и областей**

13 июля 1990 года Верховный Совет РСФСР принял Постановление о Государственном банке РСФСР и банках на территории республики.

Решение направлено на защиту суверенных прав республики в экономике и управлении народным хозяйством, финансовое обеспечение демонополизации собственности и сохранение ее в юрисдикции органов власти республики, укрепление позиций советов на местах.

В связи с особой важностью этого политического шага прошу вас, опираясь на государственный банк, взять под контроль действия учреждений специализированных банков, осуществляющие операции по расчетному и кассовому обслуживанию народного хозяйства, не допуская выполнения ими оперативных указаний бывших республиканских и союзных специализированных банков, а также союзных органов власти и управления, ущемляющих интересы республики или вступающим с ними в противоречие. Особое внимание обратите на операции по централизации денежных средств в союзные фонды и бюджеты, обеспечение четкого проведения расчетов между предприятиями и организациями по поставкам продукции и с населением.

Председатель Верховного Совета РСФСР  
Б. Н. Ельцин

## Государственный Банк РСФСР

## Приказ

09 августа 1990 г.

№ 01-1

**О создании комиссии по преобразованию учреждений  
государственных специализированных банков  
на территории РСФСР  
и упразднению республиканского аппарата  
правлений этих банков.**

В соответствии с требованиями постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики» (пп. 5 и 6) о преобразовании учреждений государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского (РСФСР) аппарата правлений этих банков и в целях выполнения указанных требований

Приказываю:

1. Создать комиссию по преобразованию учреждений государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского аппарата правлений этих банков в следующем составе:

Председатель комиссии

Матюхин Георгий Гаврилович — и. о. Председателя правления Госбанка РСФСР

Члены комиссии:

Алякина Лидия Михайловна — Начальник Управления бухучета, отчетности и кассового исполнения госбюджета Росгосбанка

Вадилов Сергей Александрович — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Иванов Николай Алексеевич — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Кондрашов Владимир Иванович — Заместитель Председателя Правления Росгосбанка

Корыхаев Михаил Степанович — Председатель Правления Росжилсоцбанка СССР

Лихачев Николай Петрович — Председатель Правления Росагропромбанка СССР

Панов Сергей Яковлевич — Управляющий делами Росгосбанка

Сетдинов Ринат Ахмедович — начальник Российского республиканского управления инкассации

Телегин Валерий Михайлович — и. о. заместителя Председателя Правления Госбанка РСФСР

Царегородцев Владимир Иванович — Председатель Правления Роспромстройбанка СССР

Яшин Олег Владимирович — первый заместитель Председателя Правления Россбербанка СССР

2. Поручить указанной комиссии в 10-дневный срок рассмотреть практические вопросы, с преобразованием в кратчайший срок учреждений государственных специализированных



банков в автономных республиках, краях и областях в коммерческие банки на акционерной или паевой основе, а также о немедленном упразднении аппарата правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР.

В тот же срок совместно с Советом Министров РСФСР рассмотреть предложения по организации двухуровневой системы банков и механизма преобразования учреждений банков акционерные (паевые) коммерческие банки. По результатам обсуждения этих предложений немедленно организовать их реализацию.

И. О. Председателя Правления Госбанка РСФСР  
Г. Г. Матюхин



## Приказ Госбанка РСФСР

### Государственный банк РСФСР по личному составу

г. Москва  
22 августа 1990 г.

В соответствии с постановлением Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» и приказом Государственного банка РСФСР от 17 августа 1990 года нр 02-3 «О преобразовании Управлений Госбанка СССР на территории РСФСР в Главные управления и Управления Государственного банка РСФСР», в целях обеспечения устойчивой работы аппаратов Главных управлений Госбанка РСФСР ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Считать продолженными трудовые отношения с начальниками бывших управлений Госбанка СССР в РСФСР до принятия Закона о Центральном банке РСФСР и утверждения структуры Главных управлений по АССР, краям, областям и городам Москве и Ленинграду, возложив на них обязанности начальников Главных управлений (Управлений) Госбанка РСФСР согласно приложения к настоящему приказу.
2. Начальникам Главных управлений (Управлений) Госбанка РСФСР на этот период сохранить действующую структуру управления Госбанка, оформив это соответствующим приказом.

И. о. Председателя Правления  
Государственного банка РСФСР  
Г. Матюхин

### Приложение

Начальники Главных управлений Государственного банка РСФСР  
по Алтайскому краю — Аргунов Александр Дмитриевич  
по Амурской области — Корнилов Юрий Афанасьевич  
по Архангельской области — Козьмин Геннадий Прокопьевич  
по Астраханской области — Волков Юрий Львович  
по Башкирской АССР — Имамов Фарит Агзамович  
по Белгородской области — Лазаренко Константин Данилович  
по Брянской области — Гапоненко Иван Николаевич  
по Бурятской АССР — Вязинский Алексей Алексеевич  
по Владимирской области — Музалевский Анатолий Ильич  
по Волгоградской области — Орешкин Владимир Павлович  
по Вологодской области — Носенков Валерий Николаевич

по Воронежской области — Курилов Дмитрий Николаевич  
по Горьковской области — Колташев Герман Иванович  
по Дагестанской АССР — Семов Борис Дмитриевич  
по Ивановской области — Сливко Александр Тихонович  
по Иркутской области — Чекурков Владимир Федорович  
по Кабардино-Балкарской АССР — Клименко Николай Алексеевич  
по Калининградской области — Сармин Валентин Алексеевич  
по Калмыцкой АССР — Волкодаев Владимир Петрович  
по Калужской области — Чеботарев Ремир Юсупович  
по Камчатской области — Солдатов Георгий Степанович  
по Карельской АССР — Филиппев Леонид Максимович  
по Кемеровской области — Андреев Виктор Никитович  
по Кировской области — Маренин Николай Александрович  
по Коми АССР — Вишневецкий Дмитрий Александрович  
по Костромской области — Аленин Владимир Викторович  
по Краснодарскому краю — Митягин Александр Алексеевич  
по Красноярскому краю — Гнатюк Петр Михайлович  
по Куйбышевской области — Данилин Виктор Алексеевич  
по Курганской области — Харлова Галина Александровна  
по Курской области — Пенькова Татьяна Павловна  
по г. Ленинграду — Бондаренко Михаил Владимирович  
по Ленинградской области — Марков Юрий Степанович  
по Липецкой области — Головаш Иван Григорьевич  
по Магаданской области — Ольховский Анатолий Федорович  
по Марийской АССР — Конаков Геннадий Иванович  
по Мордовской АССР — Тренькин Александр Павлович  
по г. Москве — Шор Константин Борисович  
по Московской области — Губарева Татьяна Анатольевна  
по Мурманской области — Ананченков Геннадий Поликарпович  
по Новгородской области — Лаптиховский Валерий Антонович  
по Новосибирской области — Чеплаков Василий Иванович  
по Омской области — Винников Сергей Ефимович  
по Оренбургской области — Павлов Николай Семенович  
по Орловской области — Чутунов Виктор Евгеньевич  
по Пензенской области — Павельев Анатолий Григорьевич  
по Пермской области — Савельев Алексей Григорьевич  
по Приморскому краю — Рудько-Ссливанов Виктор Владимирович  
по Псковской области — Шашлов Валентин Иванович  
по Ростовской области — Баско Виктор Николаевич  
по Рязанской области — Пигилова Тамара Александровна  
по Саратовской области — Лапаксин Евгений Алексеевич  
по Сахалинской области — Фадеева Раиса Ивановна  
по Свердловской области — Сорвин Сергей Васильевич  
по Северо-Осетинской АССР — Киреев Владимир Николаевич  
по Смоленской области — Кирилко Федор Павлович

по Ставропольскому краю — Таран Леонид Антонович  
по Тамбовской области — Арнаутова Валентина Дмитриевна  
по Татарской АССР — Галимов Майсур Ибрагимович  
по Тверской области — Бездольный Александр Васильевич  
по Томской области — Зверев Кузьма Емельянович  
по Тувинской АССР — Бадулин Владимир Алексеевич  
по Тульской области — Лисенков Михаил Егорович  
по Тюменской области — Баянов Анатолий Васильевич  
по Удмуртской АССР — Соболев Николай Алексеевич  
по Ульяновской области — Давыдов Виктор Васильевич  
по Хабаровскому краю — Красулин Станислав Савельевич  
по Челябинской области — Пискунов Сергей Павлович  
по Чечено-Ингушской АССР — Варганов Арам Арташесович  
по Читинской области — Калугин Сергей Павлович  
по Чувашской АССР — Быканов Дмитрий Гаврилович  
по Якутской АССР — Косливцев Виктор Петрович  
по Ярославской области — Давыдьков Александр Кондратьевич

Начальники Управлений Государственного банка РСФСР по автономным областям:

Горно-Алтайской — Фокин Иван Иванович  
Адыгейской — Толупов Борис Владимирович  
Хакасской — Брюханов Петр Иванович  
Еврейской — Зеленская Лидия Григорьевна  
Карачаево-Черкесской — и.о. Рябых Лидия Ивановна

Начальник Управления кадров,  
труда и заработной платы  
В. Ф. Буров



## Правительственная телеграмма Схема сто сорок три

ПРАВЛЕНИЕ СОЮЗПРОМСТРОЙБАНКА ОБРАЩАЕТ ВНИМАНИЕ зпт ТРЕБУЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКОВ ВСЕХ УРОВНЕЙ НЕУКОСНИТЕЛЬНОГО СОБЛЮДЕНИЯ УКАЗА ПРЕЗИДЕНТА СССР 29 ИЮЛЯ ТЕКУЩЕГО ГОДА ЧАСТИ НЕДОПУЩЕНИЯ РАЗРУШЕНИЯ ДЕЙСТВУЮЩИХ БАНКОВСКИХ СТРУКТУР зпт ИМЕЯ В ВИДУ ЧТО ЗА ЭТИМ СТОИТ ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ СРЫВЫ КРЕДИТОВАНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВА зпт ДЕСТАБИЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ ЦЕЛОМ ТАКЖЕ ЛИКВИДАЦИЯ БАЗЫ ПЛАНОМЕРНОГО ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТЫ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ БЛИКОВ тчк  
ЗАПРЕЩАЕТСЯ ЭТОЙ СВЯЗИ КАКАЯ-ЛИБО ПЕРЕДАЧА ИМУЩЕСТВА зпт ФОНДОВ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКОВ зпт РАСЧЕТНЫХ СЧЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ зпт УЧАСТИЕ РАБОТЕ ЛИБО ДОПУСК БАНКИ ЛИКВИДАЦИОННЫХ КОМИССИЙ ДРУГИХ ВЕДОМСТВ тчк  
ПРИМИТЕ ИСЧЕРПЫВАЮЩИЕ МЕРЫ СОХРАНЕНИЮ КАДРОВ зпт ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКА ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ лит ОБРАТИВ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НОРМАЛЬНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ РАСЧЕТОВ тчк  
ФОРСИРОВАННО ПРОВОДИТЕ РАБОТУ ПОДГОТОВКЕ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ БАНКОВ зпт ПРИВЛЕЧЕНИЮ АКЦИОНЕРОВ ИМЕЯ В ВИДУ ЭТОЙ ОСНОВЕ ПРОВЕСТИ ВСЕСТОРОННЮЮ КАЧЕСТВЕННУЮ ПОДГОТОВКУ ПРЕОБРАЗОВАНИЮ БАНКОВ СОВРЕМЕННУЮ БАНКОВСКУЮ СТРУКТУРУ зпт СПОСОБНУЮ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ УСЛОВИЯХ РАЗВИТЫХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ тчк  
РУКОВОДИТЕЛИ ВСЕХ УРОВНЕЙ НЕСУТ ПЕРСОНАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОХРАННОСТЬ зпт РАБОТОСПОСОБНОСТЬ СИСТЕМЫ БАНКА 106/27  
ДУБЕНЕЦКИЙ

6 сентября 1990

## Правительственная телеграмма

СВЯЗИ ПОСТУПАЮЩИМИ ЗАПРОСАМИ ПОРЯДКЕ ИСПОЛНЕНИЯ ТЕЛЕГРАММЫ ГОСБАНКА РСФСР 17 АВГУСТА 1990 ГОДА НР 01 ТИРЕ 1 РЕКОМЕНДУЕМ двтч

ПЕРВОЕ ОРГАНИЗОВАТЬ СОВМЕСТНУЮ ГЛУБОКУЮ ПРОРАБОТКУ ВОПРОСОВ СВЯЗАННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЕМ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ КОММЕРЧЕСКИЕ НА АКЦИОНЕРНОЙ ИЛИ ПАЕВОЙ ОСНОВЕ зпт ОБРАТИВ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА ОПТИМАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ И РАЗМЕЩЕНИЕ МЕЛКИХ зпт СРЕДНИХ зпт КРУПНЫХ БАНКОВ скб ИХ ФИЛИАЛАМИ скб ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА

ВТОРОЕ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКОВ СОХРАНЯЮТ ПРЕЖНИЕ РЕКВИЗИТЫ ВКЛЮЧАЯ МФО И ВРЕМЕННО РАБОТАЮТ ПОД РУКОВОДСТВОМ ГЛАВНЫХ УПРАВЛЕНИЙ ГОСБАНКА РСФСР ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЙ БЫВШИХ СПЕЦБАНКОВ зпт КАКИЕ тире ЛИБО ЗАПИСИ ТРУДОВЫХ КНИЖКАХ СОТРУДНИКОВ НЕ ПРОИЗВОДЯТСЯ ТРЕТЬЕ СВЯЗИ ПРОВОДИМЫМИ МЕРАМИ УПРАЗДНЕНИЮ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ЭТОЙ РАБОТЫ ТОЛЬКО УКАЗАНИЯМИ НОРМАТИВНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ ГОСБАНКА РСФСР

ЧЕТВЕРТОЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИКВИДАЦИОННЫХ КОМИССИЙ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ СТАТЬЯМИ 37 зпт 38 ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА РСФСР

ПЯТОЕ ПЕРЕДАЧУ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ ИМУЩЕСТВА АКТИВОВ И ПАССИВОВ ТАКЖЕ РЕЗЕРВНЫХ ФОНДОВ ЗАВЕРШИТЬ НЕ ПОЗДНЕЕ 16 ОКТЯБРЯ 1990 ГОДА тчк

ШЕСТОЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ГОСБАНКА НЕ БУДУТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ КРЕДИТНО тире РАСЧЕТНОЕ ТАКЖЕ КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ тчк УЧРЕЖДЕНИЯ ГОСБАНКА ПРИЗВАНЫ ОБЕСПЕЧИТЬ РАСЧЕТНО тире КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ тчк СОВМЕСТНО ПРИМИТЕ МЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛАСТНЫХ зпт МЕЖРАЙОННЫХ РАСЧЕТНО тире КАССОВЫХ ЦЕНТРОВ ГОСБАНКА тчк ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ПОМЕЩЕНИЙ ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ ПОД РАСЧЕТНО тире КАССОВЫЕ ЦЕНТРЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОПРЕДЕЛЕНА И ОБОРУДОВАНЫ ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ КОЛЛЕКТИВОВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

СЕДЬМОЕ ОФИЦИАЛЬНО ЗНАКОМИТЬ С СОДЕРЖАНИЕМ УКАЗАНИЙ РОСГОСБАНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ УПРАЗДНЯЕМЫХ УПРАВЛЕНИЙ СПЕЦБАНКОВ

ВОСЬМОЕ ЛИЧНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БАНКОВ ОБЕСПЕЧИТЬ БЕСПЕРЕБОЙНОЕ КОМПЛЕКСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ТАКЖЕ НЕДОПУЩЕНИЕ УХОДА ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ БАНКОВСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

ГОСБАНК РСФСР

МАТЮХИН тчк ЦАРЕГОРОДЦЕВ ЛИХАЧЕВ КОРЫХАЕВ

23 августа 1990 года

## Правительственная телеграмма Схема сто сорок три

СВЯЗИ ПОСТУПАЮЩИМИ ЗАПРОСАМИ ФУНКЦИОНИРОВАНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ РАЗЪЯСНЯЕМ

ПЕРВОЕ СООТВЕТСТВИИ СТАТЬЕЙ 21 ЗАКОНА СОЮЗА ССР СОБСТВЕННОСТИ В СССР БАНКИ СОЮЗА ССР НАХОДЯТСЯ ОБЩЕСОЮЗНОЙ СОБСТВЕННОСТИ тчк

ВТОРОЕ СОЮЗПРОМСТРОЙБАНКОМ РАЗРАБОТАНЫ зпт БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ НАПРАВЛЯЮТСЯ ПРАВИТЕЛЬСТВАМ СОЮЗНЫХ РЕСПУБЛИК ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ СОГЛАСОВАНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПЕРЕСТРОЙКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ зпт СИСТЕМЫ ПРОМСТРОЙБАНКА НАПРАВЛЕНИИ АКЦИОНЕРЫО тире КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПРИВЛЕЧЕНИЕМ АКЦИОНЕРОВ ВСЕХ УРОВНЯХ СИСТЕМЫ БАНКА тчк

СВЯЗИ ЭТИМ ВПРЕДЬ ДО ВЫХОДА ЗАКОНОВ СССР ГОСУДАРСТВЕННОМ БАНКЕ зпт БАНКАХ СССР БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ зпт СОГЛАСОВАНИИ ИЗЛОЖЕННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ РЕСПУБЛИКАМИ РАБОТЕ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ДЕЙСТВУЕТ УСТАНОВЛЕННЫЙ ПОРЯДОК УПРАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ БАНКАМИ СОЮЗА ССР тчк

ОБЕСПЕЧЬТЕ ЧЕТКОЕ КРЕДИТНО тире РАСЧЕТНОЕ зпт КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ тчк

РУКОВОДСТВУЙТЕСЬ СХЕМОЙ ДЕВЯНОСТО ШЕСТЬ СОЮЗГОСБАНКА 16 ИЮЛЯ 1990 ГОДА НР 74 тире 90

103/01

ДУБЕНЕЦКИЙ

т. Дубенецкий Я. Н. — Председатель Правления  
Промстройбанка СССР  
Москва, Тверской бульвар, 13

**Письмо****Верховный Совет РСФСР**

7 сентября 1990 г.

1-1-1705

Москва, Дом Советов РСФСР

**О выполнении Постановления Верховного Совета РСФСР  
«О Государственном банке РСФСР и банках  
на территории республики»****Председателям Советов народных депутатов республиканских (АССР),  
краев, областей, гг. Москвы и Ленинграда**

Верховный Совет РСФСР обращает Ваше внимание на необходимость безусловного выполнения Постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 г. «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», предусматривающего организацию двухуровневой системы банков, преобразование учреждений специализированных банков в коммерческие банки на акционерной (паевой) основе как неременного условия перехода народного хозяйства республики на рыночные отношения.

Состояние дел и поступающая с мест информация свидетельствуют о том, что ход выполнения указанного постановления сдерживается недопониманием значения банковской реформы для экономического суверенитета республики, недооценкой роли и места Государственного банка РСФСР как важного института регулирования экономики.

Со стороны специализированных банков принимаются меры, препятствующие выполнению решений Верховного Совета РСФСР и направленные на сохранение своего монопольного положения. В эту работу вовлекаются руководители хозяйств и местных Советов, искажается сама сущность банковской реформы, направленной на расширение хозяйственной самостоятельности предприятий и банков на местах.

Верховный Совет РСФСР поручил Госбанку РСФСР осуществить меры по перестройке банковской системы, наделив его соответствующими полномочиями.

Учитывая важность проводимых мер, прошу Вас оказывать всемерное содействие учреждениям Госбанка РСФСР по выполнению принятого решения о реорганизации банковской системы в РСФСР и переводу учреждений специализированных банков на условия работы коммерческих банков.

Председатель Верховного Совета РСФСР Б.  
Н. Ельцин



## Переписка Дубенецкий — регионы

### Срочная информация

Председателю Верховного Совета СССР  
товарищу Лукьянову Анатолию Ивановичу<sup>1</sup>

Срочная информация

Промстройбанк СССР доложил Президенту СССР о положении, сложившемся с банками на территории РСФСР.

Указ Президента СССР от 29 июля 1990 года, рекомендуемый не разрушать до заключения нового Союзного договора банковскую систему, в РСФСР не выполняется. Напротив, осуществляется форсированная ломка действующих структур Промстройбанка СССР, Агропромбанка и Соцбанка.

Госбанк РСФСР, ссылаясь на постановление Верховного Совета РСФСР от 13 июля т. г., создал ликвидационные комиссии, добивается, в том числе через местные органы власти, изъятия имущества и денежных средств спецбанков, вплоть до фондов экономического стимулирования трудовых коллективов. Им же даны указания об увольнении работников.

Такие действия являются грубейшим нарушением Конституции СССР, законов о труде, других законодательных актов, создают социальную напряженность в банковских коллективах, приводят к потере квалифицированных банковских кадров.

По существу разрушается сложившаяся система расчетов, кредитования и финансирования, что может привести к дезорганизации экономики в целом.

Беспокоит также, что вместо процесса реальной коммерциализации специализированные банки на республиканском и областном уровнях заменяются вновь создаваемыми главными управлениями Госбанка РСФСР в центре и областях, на которые возлагается руководство отделениями на местах.

Таким образом, по существу, осуществляется возврат к одноуровневой, жестко монополизированной банковской структуре, функционировавшей до 1988 года в условиях административно-командной системы.

Все наши попытки приостановить этот процесс встречают противодействие с развертыванием кампании по одностороннему освещению происходящих событий в прессе.

В этой связи Промстройбанк СССР обратился к Президенту СССР с просьбой срочно принять дополнительные к предусмотренным Указом от 29 июля т. г. меры, объявив действия по разрушению существующих банковских структур неправомочными и запретив реформации кредитно-банковской системы на республиканском, областном и других уровнях впредь до заключения нового Союзного договора.

Приложение: на 5 листах. С уважением

Председатель Правления Промстройбанка СССР  
Я. Н. Дубенецкий  
«7» сентября 1990 г. №17-36/27-15

<sup>1</sup> Аналогичные письма были отправлены Президенту СССР Горбачеву и Председателю Совмина СССР Рыжкову. — Прим. авт.-сост.

**Письмо****Председателю Верховного Совета РСФСР  
тов. Ельцину Б. Н.**

Уважаемый Борис Николаевич!

Серьезность складывающейся ситуации с банками на территории РСФСР вынуждает Правление Промышленно-строительного банка СССР обратиться к Вам лично.

Принятая Верховным Советом РСФСР программа перехода к рыночной экономике предусматривает коммерциализацию государственных специализированных банков, их преобразование в самостоятельные акционерные общества без разрушения сложившихся структур. Правление Промстройбанка СССР разделяет этот подход, поскольку он позволит создать устойчивую банковскую инфраструктуру для нормального функционирования единого общесоюзного рынка, на создание которого и направлена указанная программа.

В связи с этим совершенно непонятны действия Госбанка РСФСР, которые в противовес этой концепции направлены на форсированное разрушение функционирующих банков. Вместо реальной коммерциализации банковского дела с созданием необходимых экономических условий происходит возврат к одноуровневой, жестко монополизированной банковской структуре, действовавшей до 1988 года в условиях административно-командной системы. Уже сейчас Госбанком РСФСР созданы на территории республики в центре и на местах около 80 главных управлений для административного руководства отделениями специализированных банков.

Особую опасность представляет разрушение сложившейся системы расчетов, кредитования и финансирования, следствием чего может быть дезорганизация экономики в целом. Все это сопровождается антисоциальной политикой, игнорированием интересов коллективов, созданием обстановки нестабильности и неопределенности. Только по системе Промстройбанка по указаниям Госбанка РСФСР и его главных управлений на местах выдано уведомлений об увольнении примерно 15 тысячам высококвалифицированных работников, непосредственно обслуживающим хозяйства. Это вызвало протест Учредительного съезда профсоюзов работников госучреждений.

Действия Госбанка РСФСР вызывают особую тревогу в условиях необходимости стабилизации экономики и сложившихся хозяйственных связей, что не может быть осуществлено без устойчивой работы банковских структур.

Правление Промстройбанка СССР просит Вас, Борис Николаевич, лично обратить внимание на эту проблему ввиду ее исключительной важности.

Я. Н. Дубенецкий  
Председатель Правления Промстройбанка СССР

17-40/27-38 1 октября 1990 г.

**Правительственная телеграмма  
Схема сто сорок три**

СВЯЗИ УКАЗОМ ПРЕЗИДЕНТА СССР ОТ 27 СЕНТЯБРЯ 1990 ГОДА квч О НЕОТЛОЖНЫХ МЕРАХ ПО СТАБИЛИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ В ЧЕТВЕРТОМ КВАРТАЛЕ 1990 ГОДА И В ТЕЧЕНИЕ 1991 ГОДА квч ПРИМИТЕ НЕУКЛОННОМУ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЮЩЕЕ двтч

ПЕРВОЕ ОКАЗЫВАЙТЕ ВСЕМЕРНУЮ КРЕДИТНУЮ ПОДДЕРЖКУ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ОБЪЕДИНЕНИЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ СОХРАНЯЮЩИМ СЛОЖИВШИЕСЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СВЯЗИ И ИСПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПОСТАВКЕ СЫРЬЯ МАТЕРИАЛОВ КОМПЛЕКТУЮЩИХ ИЗДЕЛИИ тчк  
ВТОРОЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕ ВЫДАЧУ КРЕДИТОВ зпт УЖЕСТОЧАЙТЕ ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ ПРЕДПРИЯТИЯМ ДОПУСКАЮЩИМ РАЗРЫВЫ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ зпт НЕВЫПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПОСТАВКЕ ПРОДУКЦИИ зпт СНИЖЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА зпт НЕОБОСНОВАННОЕ ЗАВЫШЕНИЕ ЦЕН тчк

ТРЕТЬЕ РУКОВОДСТВУЯСЬ ПОЛОЖЕНИЕМ УКАЗА О НЕДОПУСТИМОСТИ ДЕЙСТВИИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ВЕДУЩИХ ДЕЗОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ ПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЧЕСКИ ТРЕБУЕТ БЕЗУСЛОВНОГО ИСПОЛНЕНИЯ ТЕЛЕГРАФНЫХ УКАЗАМИ И СОЮЗПРОМСТРОЙ БАНКА ОТ 6 СЕНТЯБРЯ зпт НЕДОПУЩЕНИЯ РАЗРУШЕНИЯ СЛОЖИВШИХСЯ СТРУКТУР БАНКА НА ВСЕХ УРОВНЯХ зпт НЕУЧАСТИЯ РАБОТЕ зпт НЕВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИИ ЛИКВИДАЦИОННЫХ КОМИССИИ ДРУГИХ ВЕДОМСТВ тчк СВЯЗИ ЭТИМ ТАКЖЕ ПРОТЕСТОМ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО СЪЕЗДА ПРОФСОЮЗОВ РАБОТНИКОВ ГОСУЧРЕЖДЕНИИ АДРЕС ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР ПОВОДУ ДЕЙСТВИИ ГОСБАНКА РСФСР НЕМЕДЛЕННО НОРМАЛИЗУЙТЕ ОБСТАНОВКУ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ зпт ОТЗОВИТЕ СЛУЧАЕ ВЫДАЧИ УВЕДОМЛЕНИЯ УВОЛЬНЕНИИ РАБОТНИКОВ зпт ОБЕСПЕЧЬТЕ СОХРАННОСТЬ КАДРОВ тчк РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ СИСТЕМЫ БАНКА ДОПУСТИВШИЕ НЕВЫПОЛНЕНИЕ УКАЗАНИИ СОЮЗ-ПРОМСТРОЙБАНКА 6 СЕНТЯБРЯ И НАСТОЯЩЕЙ ТЕЛЕГРАММЫ БУДУТ ОСВОБОЖДАТЬСЯ ЗАНИМАЕМЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ тчк ЭТОТ ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРИОД ПРОЯВИТЕ КАК ПОДЧЕРКИВАЕТСЯ УКАЗЕ ПРЕЗИДЕНТА СССР ОРГАНИЗОВАННОСТЬ ДЕЛОВИТОСТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА ВСЕХ УЧАСТКАХ РАБОТЫ

ДУБЕНЕЦКИЙ

1 октября 1990 г.

## Правительственная телеграмма

### Схема сто сорок три

СООБЩАЕМ ВЕРХОВНОМ СОВЕТЕ СОЮЗА ССР ПРИНЯТ ПЕРВОМ ЧТЕНИИ ЗАКОН БАНКАХ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ тчк

ВЫСТУПЛЕНИЯХ ДЕПУТАТОВ ОБРАЩАЛОСЬ ВНИМАНИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ОСТОРОЖНОГО ВЗВЕШЕННОГО ПОДХОДА ОСУЩЕСТВЛЕНИИ БАНКОВСКОЙ РЕФОРМЫ ТЕМ ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВОЕ КРЕДИТНО-РАСЧЕТНОЕ КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА зпт НЕ ДОПУСТИТЬ СРЫВОВ РАСЧЕТАХ зпт НАРУШЕНИЯ СЛОЖИВШИХСЯ СВЯЗЕЙ ЕДПКОВ<sup>1</sup> ХОЗЯЙСТВОМ тчк

ЭТОЙ СВЯЗИ НАРОДНЫМИ ДЕПУТАТАМИ ПРЕДЛАГАЛОСЬ РАССМОТРЕТЬ СТАТУС СОЮЗПРОМСТРОЙБАНКА КАК ОБЩЕСОЮЗНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПОСТЕПЕННЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННО АКЦИОНЕРНЫЙ БАНК тчк

КОМИТЕТАМ КОМИССИЯМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СОЮЗА ССР ПОРУЧЕНО УЧЕСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВЫСТУПИВШИХ НАРОДНЫХ ДЕПУТАТОВ ДОРАБОТКЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ РЕДАКЦИИ ЗАКОНА тчк

ЕЩЕ РАЗ ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ БЕЗУСЛОВНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ПРАВЛЕНИЯ СО ЮЗ ПРОМСТРОЙБАНКА ИЗЛОЖЕННЫХ ТЕЛЕГРАММАХ 6 СЕНТЯБРЯ 1990 ГОДА НР 106 ДРОБЬ 27 зпт 1 ОКТЯБРЯ 1990 ГОДА НР III ДРОБЬ 27 ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОЙ РАБОТЫ ВСЕХ ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ 113/27

Дубенецкий Я. Н.  
Председатель Правления Промстройбанка СССР  
Москва, Тверской бульвар, 13

11 октября 1990г.

<sup>1</sup> Так в тексте. — Прим. авт.-сост.

## Правительственная телеграмма Схема сто сорок три

РАЗЪЯСНЯЕМ ЧТО ДЕЙСТВИЯ ГОСБАНКА РСФСР ПО ЛИКВИДАЦИИ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР зпт ПЕРЕДАЧЕ АКТИВОВ ПАССИВОВ ЦЕННОСТЕЙ И ДОКУМЕНТОВ зпт УВОЛЬНЕНИЮ РАБОТНИКОВ НЕОБОСНОВАННЫ И ПРОТИВОРЕЧАТ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ СССР тчк СООТВЕТСТВИИ ПУНКТОМ 6 СТАТЬИ 73 КОНСТИТУЦИИ СССР И СТАТЬЕЙ ПЕРВОЙ ЗАКОНА СССР ОБ ОСНОВАХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ СОЮЗА ССР СОЮЗНЫХ И АВТОНОМНЫХ РЕСПУБЛИК ВОПРОСЫ РУКОВОДСТВА КРЕДИТНОЙ СИСТЕМОЙ ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕРОГАТИВОЙ СОЮЗА ССР И В СИЛУ СТАТЬИ 76 КОНСТИТУЦИИ СССР НЕ ОТНОСЯТСЯ К ПОЛНОМОЧИЯМ СОЮЗНЫХ РЕСПУБЛИК тчк СОГЛАСНО СТАТЬЕ 21 ЗАКОНА СССР КВЧ О СОБСТВЕННОСТИ В СССР КВЧ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ БАНКИ ВХОДЯТ В ОБЩЕСОЮЗНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ тчк ВОПРОСЫ УКРЕПЛЕНИЯ КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ И ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БЛИКАМИ ОТНОСЯТСЯ К ВЕДЕНИЮ СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР скоба СТАТЬЯ 131 КОНСТИТУЦИИ СССР скоба тчк ПОСТАНОВЛЕНИЯ ЦК КПСС И СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР ОТ 17 ИЮЛЯ 1987 г. №-621 И СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР ОТ 6 ОКТЯБРЯ 1987 г. №1118 ЯВЛЯЮТСЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОСНОВОЙ ДЛЯ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР И ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ЕМУ УЧРЕЖДЕН ИИ тчк В СВЯЗИ С ОТСУТСТВИЕМ МОТИВОВ ДЛЯ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРОМСТРОЙ БАНКА СССР И НЕПОДВЕДОМСТВЕННОСТИ НАШИХ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОСБАНКУ РСФСР ИЗДАВАЕМЫЕ ИМ ПРИКАЗЫ ОСВОБОЖДЕНИИ РАБОТНИКОВ НЕ ИМЕЮТ ЮРИДИЧЕСКОЙ СИЛЫ И ПОДЛЕЖАТ ВОЗВРАТУ ОРГАНАМ ИХ ИЗДАВШИМ тчк УКАЗАННЫМ ДЕЙСТВИЯМ ГОСБАНКА РСФСР И ЕГО УЧРЕЖДЕНИЙ НА МЕСТАХ СВЯЗАННЫМ НАРУШЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ТОМ ЧИСЛЕ ПО ТРУДУ ВОЗБУЖДАЮТСЯ ИСКИ В СУДЕ И АРБИТРАЖЕ тчк УСЛОВИЯ РАБОТЫ И ОПЛАТЫ ТРУДА ОСТАЮТСЯ ПРЕЖНИМИ УЧЕТОМ ТЕЛЕГРАММЫ СОЮЗ-ПРОМСТРОЙБАНКА ОТ 17 СЕНТЯБРЯ 1990 г. НОМЕР 108/27 114/15  
ДУБЕНЕЦКИЙ 15 октября 1990

### Телеграмма из Хабаровска

ХАБАРОВСК 141 155/4616/10 МОСКВА ПРОМСТРОЙБАНК СССР ДУБЕНЕЦКОМУ-  
ДО ПРИНЯТИЯ ЗАКОНА СССР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЧИТАЕМ НЕПРАВОМЕРНЫМИ ДЕЙСТВИЯ ХАБАРОВСКОГО КРАЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСБАНКА В ЛИЦЕ ТОВ КРАСУЛИНА ВОПРОСУ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ тчк ДЕЙСТВИЯ КРАЙ ГОСБАНКА НАПРАВЛЕННЫ НА РАЗРУШЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ БАНКОВ зпт ОБРАЗОВАНИЕ ОСНОВЕ ОТДЕЛЕНИЙ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР СЕТИ МЕЛКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ тчк КРАЙГОСБАНК ТЕЛЕГРАММОЙ 5 ОКТЯБРЯ 1990 ГОДА НР 2 ТИРЕ 40 ПОДПИСЬЮ ЗАМЕСТИТЕЛЯ НАЧАЛЬНИКА ТОВ КОРЯКИНА АННУЛИРОВАЛ КРАТКОСРОЧНЫЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТНЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧТО ПРИВЕДЕТ НАРУШЕНИЮ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАСЧЕТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КРЕДИТОВАНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРУШЕНИЙ СЛОЖИВШИХСЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ. тчк БЕЗ ВЕДОМА КРАЙПРОМСТРОЙБАНКА КРАЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСБАНКА СВОИМ ПРИКАЗОМ НР21 ТИРЕ ПД ОТ ЮСЕНТЯБРЯ 1990 ГОДА ДОВЕДЕННЫМ ДО КОМСОМОЛЬСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ 15 ОКТЯБРЯ 1990 ГОДА ПРЕОБРАЗОВАЛ КОМСОМОЛЬСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР В НИЖНЕ-АМУРСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК тчк

ЭТИМ ЖЕ ПРИКАЗОМ В НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА НАЧАЛЬНИКУ КРАЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА ДАНО УКАЗАНИЕ ОБ ОСВОБОЖДЕНИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО КОМСОМОЛЬСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА ОТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ ТЧК СОСТОЯНИЙ 16 ОКТЯБРЯ ТАКЖЕ БЕЗ ВЕДОМА КРАЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА КРАЙГОСБАНК СВОИМ НЕЗАКОННЫМ РЕШЕНИЕМ ПРОИЗВЕЛ ПЕРЕДАЧУ АКТИВОВ ПАССИВОВ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ИМУЩЕСТВА ПРИНАДЛЕЖАЩЕГО КОМСОМОЛЬСКОМУ ПРОМСТРОЙБАНКУ В НИЖНЕ-АМУРСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК ЧТО ОТРАЗИТСЯ НА СОСТАВЛЕНИИ ГОДОВОГО БАЛАНСА КРАЯ ТЧК СЛОЖИВШАЯСЯ ОБСТАНОВКА ПРИВОДИТ ДЕЗОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЙ БАНКА ЗПТ УХУДШЕНИЮ МОРАЛЬНОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВАХ ЗПТ УТРАТЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ТЧК ПРОСИМ ВАШЕГО СОДЕЙСТВИЯ РАЗРЕШЕНИИ УКАЗАННЫХ ВОПРОСОВ ТЧК ПО ПОРУЧЕНИЮ КОЛЛЕКТИВА  
НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПЛАТОВ 16 ОКТ 1990

### Телеграмма из Новосибирска

НОВОСИБИРСК 133105/50 2210 1515= МОСКВА СОЮЗПРОМСТРОЙБАНК ДУБЕНЕЦКОМУ- ВАШ НР ОКТЯБРЯ СООБЩАЕМ СОГЛАСНО УКАЗАНИЯМ РОСГОСБАНКА НА МЕСТАХ УПРАВЛЕНИЯМИ ГОСБАНКА ПРОВОДЯТСЯ БУХГАЛТЕРСКИЕ ПРОВОДКИ ПО ПЕРЕДАЧЕ НА БАЛАНС ГОСБАНКА СССР ЗДАНИЙ ИМУЩЕСТВА ОТДЕЛЕНИЙ ПРОМСТРОЙБАНКА БЕЗ СОГЛАСИЯ НА ЭТО УПРАВЛЕНИЯ ПСБ. ПРИ ЭТОМ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТА РАБОТА ПРОВОДИТСЯ ПО ОТДЕЛЕНИЯМ, ДАВШИМ СОГЛАСИЕ НА ПЕРЕХОД В САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК БЕЗ СОГЛАСИЯ И ДАЖЕ БЕЗ УВЕДОМЛЕНИЯ ОБЛАСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПСБ. ТАК, В ОКТЯБРЕ 1990 ГОДА ЗАРЕГИСТРИРОВАН УСТАВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА БАЗЕ КИРОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ ПСБ (МФО 22481) И ЭТИМ ОТДЕЛЕНИЕМ СДЕЛАНА ПЕРЕДАЧА НА БАЛАНС ГОСБАНКА РСФСР СВОЕГО ЗДАНИЯ И ИМУЩЕСТВА 22 ОКТЯ БРЯ 1990 ГОДА ТАКИМ ОБРАЗОМ НАРУШАЕТСЯ УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА СССР ОТ 12 ОКТЯБРЯ 1990 ГОДА «О МЕРАХ ПО ОХРАНЕ НЕПРИКОСНОВЕННОСТИ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ В СССР».  
СУЛТАНОВ 23 ОКТ 1990

### Телеграмма из Владивостока

ВЛАДИВОСТОК 213329/822 24/9 1110-24 ОКТ 1990 МОСКВА СОЮЗПРОМСТРОЙБАНК ПРЕДСЕДАТЕЛЮ ДУБЕНЕЦКОМУ  
МОСКВА ПРЕЗИДЕНТУ СОЮЗА СССР ТОВ ГОРБАЧЕВУ М С МОСКВА ПРЕДСЕДАТЕЛЮ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР ТОВ ЕЛЬЦИНУ МОСКВА ПРЕДСЕДАТЕЛЮ ЦК ПРОФСОЮЗА РАБОТНИКОВ ТОВ ГРЕБЕНЩИКОВУ МЫ РАБОТНИКИ ПРИМОРСКОГО ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ЗАЯВЛЯЕМ ПРОТЕСТ ВЫХОДУ ПРИКАЗА ГОСБАНКА РСФСР 18 СЕНТЯБРЯ 1990 Г НР 01-7 ЗПТ ПОДПИСАННОГО И.О. ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ГОСБАНКА РСФСР ТОВ. МАТЮХИНЫМ ТЧК  
ЗА ЭТИМ СТОИТ ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ ЗПТ СРЫВЫ КРЕДИТОВАНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВАТЧК  
ДАННЫЙ ПРИКАЗ ПАРАЛИЗУЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 21 ОТДЕЛЕНИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА ЧИСЛЕННОСТЬЮ 700 (СЕМЬСОТ) ЧЕЛОВЕК И НЕ ПОПЯТНО ПОЧЕМУ ПУНКТЗ ДАННОГО ПРИКАЗА ИДЕТ РАЗРЕЗ СОЦИАЛЬНОЙ

ЗАЩИЩЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СИСТЕМЫ ТЧК ПРОМСТРОЙБАНКОМ ПРОВОДИТСЯ РАБОТА ПОДГОТОВКЕ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ЗПТ ПРИВЛЕЧЕНИИ) АКЦИОНЕРОВ ИМЕЯ ВВИДУ ЭТОЙ ОСНОВЕ ПРОВЕСТИ ВСЕСТОРОННЮЮ КАЧЕСТВЕННУЮ ПОДГОТОВКУ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ БАНКА СОВРЕМЕННУЮ БАНКОВСКУЮ СТРУКТУРУ ЗПТ СПОСОБНУЮ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ УСЛОВИЯХ РАЗВИТЫХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ ТЧК ПРОСИМ ВЫХОДА ЗАКОНА БАНКАХ ПРИОСТАНОВИТЬ ДЕЙСТВИЕ ДАННОГО ПРИКАЗА РАЗГОНУ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ БАНКОВ ЧТО ПОВЛЕЧЕТ ЗА СОБОЙ ТАКЖЕ БЕЗРАБОТИЦУ ЗПТ РАЗМЫВАНИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ БАНКОВСКИХ КАДРОВ ТЧК  
РЕШЕНИИ ОБЩЕГО ПРОФСОЮЗНОГО СОБРАНИЯ 24 СЕНТЯБРЯ С. Г. НР 11  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРОФКОМА НЕРОВНАЯ В.В.  
ПРОТЕСТ РАБОТНИКОВ ПРОМСТРОЙБАНКА КРАЙКОМПРОФСОЮЗА И УЧРЕЖДЕНИЙ ПОДДЕРЖИВАЕТ И ПРОСИТ ЦК ПРОФСОЮЗА ОКАЗАТЬ СОДЕЙСТВИЕ  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ Н. Ф. БАЛЫЧЕВ

**Приказ**  
**по Главному управлению Государственного банка РСФСР**  
**по Саратовской области № 6 по личному составу**  
г. Саратов 30.10.1990 г.

На основании постановления Президиума Верховного Совета РСФСР от 16.08.90 г. № 146-1 приказа № 37 от 03.10.90 г. по Главному управлению Госбанка РСФСР по Саратовской области областное управление Промстройбанка СССР обязаны были произвести прием-передачу активов, пассивов, ценностей и документов Главному управлению Государственного банка РСФСР по Саратовской области к 16 октября 1990 г.

Однако юридически акт приема-передачи по областному управлению Промстройбанка СССР оформлен не был в связи с тем, что члены сдающей-принимающей комиссии, в том числе начальник управления тов. Суслов А.В., отказались его подписать, что привело к срыву работы ликвидационной комиссии.

Руководствуясь приказом Госбанка РСФСР от 18 сентября 1990 г № 01-7

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. За отказ в организации работы по приему-передаче, невыполнение приказа Главного управления Госбанка РСФСР по Саратовской области и срыв работы ликвидационной комиссии СУСЛОВУ АЛЕКСАНДРУ ВИКТОРОВИЧУ, в. и. о. начальника управления по организации расчетно-кредитных отношений и финансированию промышленности объявить ВЫГОВОР.
2. Руководству управления по организации кредитно-расчетных отношений и финансированию промышленности принять неотложные меры по выполнению приказов Главного управления Госбанка РСФСР по Саратовской области № 20 от 21.09.90 г., № 27 от 26.09.90 г., № 99, № 30 от 29.08.90 г. № 37 от 03.10.90 г.

Начальник Главного управления Госбанка РСФСР  
по Саратовской области  
Е. А. Лапаксин

## Правительственная телеграмма Схема сто сорок три

СООБЩАЕМ РУКОВОДСТВА ВЕРХОВНЫЙ СОВЕТ СССР 11 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА ПРИНЯЛ ЗАКОН СССР О ГОСБАНКЕ СССР И ЗАКОН СССР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАКЖЕ ПОСТАНОВЛЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ВВЕДЕНИЯ ЭТИХ ЗАКОНОВ ДЕЙСТВИЕ ТЧК УКАЗАННЫМИ ЗАКОНАМИ УСТАНОВЛЕН СТАТУС ОБЩЕСОЮЗНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ ТЧК ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР О ПОРЯДКЕ ВВЕДЕНИЯ В ДЕЙСТВИЕ ЗАКОНА СССР О ГОСУДАРСТВЕННОМ БАНКЕ СССР И ЗАКОНА СССР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМСТРОЙБАНК СССР ВОЗЛОЖЕНЫ ФУНКЦИИ АГЕНТА ГОСУДАРСТВА ПО КРЕДИТОВАНИЮ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ БЮДЖЕТА КРУПНЫХ ПРОГРАММ ОБЩЕСОЮЗНОГО ЗНАЧЕНИЯ ЗПТ ПОРУЧЕНО СОВЕТУ МИНИСТРОВ СССР СООТВЕТСТВИИ ПУНКТОМ ОДИН СТАТЬИ 10 ЗАКОНА СССР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИНЯТЬ МЕРЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЮ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК/1031 ДЕКАБРЯ 1991 ГОДА ТЧК ЭТИМ ЖЕ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ НА ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД НЕОБХОДИМЫЙ ПРИВЕДЕНИЯ ФОРМ МЕТОДОВ РАБОТЫ БАНКА В СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМИ УКАЗАННЫХ ЗАКОНОВ ПРОМСТРОЙБАНКУ СССР УСТАНАВЛИВАЮТСЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ ТЧК ПРИ ПРИНЯТИИ ЗАКОНОВ СССР НА ВЕРХОВНОМ СОВЕТЕ СССР ОСОБО ОТМЕЧАЛОСЬ ЗПТ ЧТО ОНИ ПОДГОТОВЛЕННЫ УЧЕТОМ ПРЕДЛОЖЕНИИ И ЗАМЕЧАНИИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИК ПРИЧЕМ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЗАКОНА РСФСР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РСФСР СООТВЕТСТВУЮТ ОСНОВНЫМ ПРИНЦИПАМ ПРИНЯТОГО ВЕРХОВНЫМ СОВЕТОМ СССР АНАЛОГИЧНОГО ЗАКОНА СССР ТЧК ВО ИСПОЛНЕНИЕ УКАЗАННЫХ ЗАКОНОВ И ПОСТАНОВЛЕНИЯ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР СОЮЗПРОМСТРОЙБАНК ПРЕДСТАВИЛ ПРАВИТЕЛЬСТВУ СССР ПРОЕКТ ПОСТАНОВЛЕНИЯ СОЮЗСОВМИНА О ПРЕОБРАЗОВАНИИ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК АКЦИОНИРОВАНИЕМ ТЕЧЕНИЕ 1991 ГОДА ТЧК ПРИМИТЕ НЕУКОСНИТЕЛЬНОМУ ВЫПОЛНЕНИЮ РЕШЕНИЯ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР О БАНКАХ СССР ТЧК ПОДРОБНЫЕ УКАЗАНИЯ БУДУТ СООБЩЕНЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНО 132/27

ДУБЕНЕЦКИЙ 12 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА

### Срочная информация

Президенту СССР товарищу Горбачеву Михаилу Сергеевичу

Срочная информация

По итогам детального рассмотрения и принятия 11 декабря т. г. Верховным Советом СССР Закона СССР «О Государственном банке СССР» и Закона СССР «О банках и банковской деятельности» Председатель Верховного Совета СССР т. Лукьянов с полным основанием констатировал, что эти законы согласованы с Парламентом России, поскольку его представитель т. Рассказов председатель подкомиссии по банкам, принявший самое активное участие в дискуссии, подтвердил факт принятия в ходе работы сессии и накануне ее в рабочем порядке принципиальной позиции Верховного Совета РСФСР.

Однако уже 13 декабря т. г. т. Рассказов на встрече с руководителями областных на территории РСФСР управлений Промстройбанка СССР заявил от имени тт. Ельцина и Хасбулатова о том, что принятые союзным парламентом законы и постановление о порядке их введения в действие на территории России не действуют.

Если руководство России будет блокировать банковское законодательство СССР, то это неизбежно приведет к окончательному развалу банковской системы в РСФСР и, как следствие, резкому ухудшению в самое ближайшее время финансового состояния хозяйства, в первую очередь предприятий и организаций базовых отраслей промышленности, строительства, транспорта и связи.

Оказание необходимой кредитной поддержки хозяйству со стороны создаваемых по концепции руководителей РСФСР на базе существующих региональных управлений Промстройбанка СССР мелких коммерческих банков практически нереально, так как такие банки в массе своей имеют фактически неликвидные балансы, т. е. уже на стартовом этапе самостоятельной деятельности окажутся банкротами.

С учетом изложенного Промстройбанк СССР убедительно просит Вас рассмотреть сложившуюся ситуацию на Совете Федерации.

Председатель  
Правления Промстройбанка СССР  
Я. Н. Дубенецкий  
14. 12.90 г. б/н

## Телеграмма

Государственный коммерческий  
Промстройбанк  
тов. Дубенецкому Я. Н.  
г. Москва, Тверской бульвар, 13

Коллектив сотрудников и учредителей Городского управления Промстройбанка г. Свердловска обращается с жалобой на неправильные действия начальника Главного управления Госбанка РСФСР по Свердловской области т. Сорвина С. В., выразившиеся в следующем:

— в течение последних трех месяцев т. Сорвиным С. В. принимаются попытки дестабилизации деятельности нашего банка — требует полной передачи здания и имущества, находящегося на нашем балансе, в свое распоряжение с целью размещения на этой площади расчетно-кассового центра Госбанка;

— волевым решением не давал своевременного распоряжения на подкрепление оборотной кассы нашего банка, имея при этом разрешение Центробанка России, вызывал искусственную задержку выплаты зарплаты предприятиям Городского управления и Верх-Исетского Промстройбанков, которые получают денежные средства в наших кассах;

— не имея юридических прав и согласия трудового коллектива и учредителей издал приказ на увольнение начальника Городского управления Промстройбанка т. Строковой Н. В. и назначил на данную должность своего заместителя т. Ваулина В. И. Тов. Строкова Н. В. проработала в системе банка 30 лет, имеет большой профессиональный опыт, пользуется авторитетом в коллективе и у клиентов, современный руководитель, имеет только поощрения и благодарности за добросовестный труд, «Отличник Госбанка СССР». Учредителями создаваемого коммерческого банка избрана Председателем его Правления.



Вышеуказанные действия ставят под угрозу стабильность работы коллектива банка в количестве 250 человек и нормальное обслуживание клиентов в количестве 550 организаций.

Коллектив сотрудников и учредителей выражает решительный протест на противоправные действия и просит срочно разобраться в нажившейся ситуации и принять меры по нормализации деятельности нашего банка.

Коллектив Горуправления.

По поручению учредителей банка

Председатель Совета  
Кудьмин

Зам. председателя Совета  
Чернин

## Правительственная телеграмма Схема сто сорок три

СООБЩАЕМ ЧТО СООТВЕТСТВИИ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР 11 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА КВЧ О ВВЕДЕНИИ В ДЕЙСТВИЕ ЗАКОНА СССР О ГОСБАНКЕ СССР И ЗАКОНА СССР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КВЧ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ СТАБИЛЬНОСТИ КРЕДИТНО ТИРЕ РАСЧЕТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БАЗОВЫХ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ МЕТОДОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ СОЮЗ СОВМИН ПРИНЯЛ ПОСТАНОВЛЕНИЕ ОТ 19 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА НР 1316 КВЧ О МЕРАХ ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР КВЧ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ОПРЕДЕЛЕНО ПЕРВОЕ ПРЕОБРАЗОВАТЬ СОЮЗПРОМСТРОЙБАНК СОСТАВЕ ЕГО УЧРЕЖДЕНИЙ СОСТОЯНИЮ 1 ИЮЛЯ 1990 ГОДА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО ТИРЕ СТРОИТЕЛ ЬНЫЙ БАНК ПОСЛЕДУЮЩИМ ЕГО АКЦИОНИРОВАНИЕМ ТЕЧЕНИЕ 1991 ГОДА ТЧК ВТОРОЕ ПРОМСТРОЙБАНК ВОЗЛОЖЕНЫ ОУНЮЖ АГЕНТА ГОСУДАРСТВА КРЕДИТОВАНИЮ КРУПНЫХ ПРОГРАММ ОБЩЕСОЮЗНОГО ЗНАЧЕНИЯ ТОМ ЧИСЛЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ БЮДЖЕТА ТЧК ТРЕТЬЕ ПРОМСТРОЙБАНКУ КАК ПРАВОПРИЕМНИКУ СОЮЗПРОМСТРОЙБАНКА ПРИНАДЛЕЖАТ ВСЕ ЕГО АКТИВЫ ТЧК БАНКОМ СОХРАНЯЕТСЯ ПРАВО ПОЛЬЗОВАНИЯ ЗДАНИЯМИ ПОМЕЩЕНИЯМИ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫМИ ЦЕНТРАМИ СОЮЗПРОМСТРОЙБАНКА ТЧК ЧЕТВЕРТОЕ УСТАНОВЛЕНО ЧТО ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОМСТРОЙБАНКА 1991 ГОДУ АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ МЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЛИКВИДНОСТИ БАЛАНСА БАНКА ОСНОВЕ ОПТИМАЛЬНОГО СОЧЕТАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ РЕСПУБЛИК СОЮЗА ССР ЦЕЛОМ ТЧК УЧРЕДИТЕЛЕМ БАНКА ИМЕНИ СОЮЗА СЕР ВЫСТУПАЕТ ФОНД ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА СОЮЗА ССР ТЧК УЧРЕДИТЕЛИ БАНКА ПРАВЛЕНИЕ БАНКА ПРОСИТ ДОВЕСТИ УКАЗАННОЕ РЕШЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗПТ ПРЕДПРИЯТИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ КАЖДОГО РАБОТНИКА ЗПТ ПРИНЯТЬ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЧК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЮ РАБОТЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЮ БАНКА УЧЕТОМ ОБСУЖДЕНИЯ ЭТОГО ВОПРОСА РАСШИРЕННОМ ПРАВЛЕНИИ БАНКА 20 ДЕКАБРЯ СЕГО ГОДА БУДУТ СООБЩЕНЫ ПОЧТОЙ ТЧК НР 136/27 ДУБЕНЕЦШЙ 21 ДЕКАБРЯ 1990Г.

### Телеграмма из Нальчика

НАЛЬЧИК 757215/5 77/12 -1150= МОСКВА СОЮЗПРОМСТРОЙБАНК ДУБЕНЕЦКОМУ-  
СООБЩАЕМ ТЕКСТ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ТЕЛЕГРАММЫ ГОСБАНКА РСФСР=  
СООБЩАЕМ ЧТО УКАЗАНИЯ ЗПТ ИЗЛОЖЕННЫЕ ТЕЛЕГРАММЕ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ОТ 21 ДЕКАБРЯ  
ТЕКУЩЕГО ГОДА О ПОРЯДКЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР ЗПТ ИСПОЛНЕНИЮ ТЕРРИТО-  
РИИ РСФСР НЕ ПОДЛЕЖАТ ТЧК ВСЕЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РУКОВОД-  
СТВУЙТЕСЬ ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР ОТ 13 ИЮЛЯ 1990 ГОДА ТАКЖЕ УКАЗАНИЯ-  
МИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РСФСР  
Н1Р Г1290 МАТЮХИН-

### Выписка

**из протокола совместного собрания учредителей, клиентов,  
работников областного управления Промстройбанка**

4.01.91г.

г. Южно-Сахалинск

**Повестка дня:**

Информация начальника областного управления т. Иванова Г. К. о преобразовании областного управления Промстройбанка в Государственный коммерческий промышленно-строительный банк Промстройбанк по Сахалинской области, в свете постановления Совета Министров СССР №1316 от 19.12.90 г.

**Слушали:** информацию т. Иванова Г. К.

**Постановили:**

1. Поддержать предложение о преобразовании Сахалинского областного управления Промстройбанка в Сахалинский коммерческий промышленно-строительный банк Промстройбанк.
2. Направить материалы в прокуратуру на противоправные действия Главного управления Госбанка по Сахалинской области.
3. Заявление совместного собрания направить для рассмотрения вопроса по существу в Совет Министров РСФСР, Совет Министров СССР, Верховный Совет РСФСР, Верховный Совет СССР, Государственный банк РСФСР, Государственный банк СССР, Прокуратуру РСФСР, Прокуратуру СССР, Президиум Сахалинского областного Совета народных депутатов.

Председатель собрания  
Г. К. Иванов

Секретарь собрания  
Т. М. Алексеева

### Телеграмма из Южно-Сахалинска

ЮЖНО САХАЛИНСК 152186/3 1/02 0935-МОСКВА ПРОМСТРОЙБАНК СРОЧНО ВРУЧИТЬ ТОВАРИЩУ ДУБЕ-  
НЕЦКОМУ-

ПЕРЕДАЕМ ТЕКСТ ОТВЕТА НА ОБРАЩЕНИЕ УЧРЕДИТЕЛЕЙ ЗПТ КЛИЕНТОВ ЭПТ РАБОТНИКОВ БАНКА НА  
ВАШ 19-ЮР-01 ОТ 9.01.91 Г НАЧАЛЬНИКУ

АХАЛИНСКОГО ОБЛУПРАВЛЕМИЯ ПРОМСТРОЙБАНКА Т.ИВАНОВУ Г К

ТОВ. ИВАНОВ Г К

ПОДКОМИССИЕЙ ПО ДЕЛАМ БАНКОВ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР САМЫМ ВНИМАТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОМ  
БЫЛО РАССМОТРЕНО ВАШЕ ЗАЯВЛЕНИЕ СОВМЕСТНОГО СОБРАНИЯ УЧРЕДИТЕЛЕЙ КЛИЕНТОВ И РА-  
БОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНОГО БАНКА САХА-  
ЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ. В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМ НА ТЕРРИТОРИИ РЕСПУБЛИКИ ЗАКОНОМ  
РСФСР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РСФСР ПРЕДУСМОТРЕНО СОЗДАНИЕ ДВУХУРОВНЕ-  
ВОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИИ КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ (СТАТЬЯ 2) ТАКИМ  
ОБРАЗОМ. ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ТЕРРИТОРИИ РСФСР ЯВЛЯ-  
ЕТСЯ НЕЗАКОННОЙ. ДЛЯ ИНФОРМАЦИИ СООБЩАЕМ, ЧТО ПО СОСТОЯНИЮ НА 22 ЯНВАРЯ 1991 ГОДА ИЗ  
73 БЫВШИХ ОБЛАСТНЫХ КРАЕВЫХ И АССР УПРАВЛЕНИЙ ПРОМСТРОЙБАНКА СССР, ДЕЙСТВОВАВШИХ  
НА ТЕРРИТОРИИ РСФСР КОММЕРЦИАЛИЗИРОВАЛИСЬ И ПРОШЛИ РЕГИСТРАЦИЮ В ЦЕНТРАЛЬНОМ БАН-  
КЕ РОССИИ 56 БАНКОВ В СООТВЕТСТВИИ С ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР О ПОРЯД-  
КЕ ВВЕДЕНИЯ В ДЕЙСТВИЕ ЗАКОНА РСФСР О ЦЕНТРАЛЬНОМ БАНКЕ РСФСР (БАНКЕ РОССИИ) И ЗАКОНА  
РСФСР О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РСФСР БАНКИ, НЕ ПРОШЕДШИЕ В 1991 ГОДУ РЕГИ-  
СТРАЦИЮ В ЦЕНТРАЛЬНОМ БАНКЕ РСФСР, БУДУТ СЧИТАТЬСЯ НЕДЕЙСТВУЮЩИМИ (ПУНКТ 3) ПОДКО-  
МИССИЯ ПО ДЕЛАМ БАНКОВ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА РСФСР СЧИТАТЬ СОВЕРШЕННО НЕДОПУСТИМЫМ  
НАРУШЕНИЕ ЭКОНОМ И Ч ЕС КОГО СУВЕРЕНИТЕТА РЕСПУБЛИКИ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ ПРОТИВОЗАКОН-  
НОЙ БАНКОВСКОЙ СТРУКТУРЫ НА ТЕРРИТОРИИ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПОДКОМИССИИ ПО ДЕЛАМ БАНКОВ                      РАССКАЗОВ В. П.

ВЕРНО ИВАНОВ-

Виктор Васильевич  
**ДАВЫДОВ**

## Банки и местная власть

Моя трудовая деятельность началась, когда после окончания финансового техникума в 1958 году меня направили в Ульяновск в контрольно-ревизионное управление Министерства финансов РСФСР по Ульяновской области. Через восемь лет я перешел на работу в органы народного контроля и за 12 лет прошел путь от инспектора до заместителя председателя областной организации.

В 1978 году меня назначили управляющим Ульяновской областной конторой Госбанка СССР, затем начальником Главного управления ЦБ России по Ульяновской области. Находясь на этих должностях, мне пришлось за 30 лет работать с пятью первыми секретарями Ульяновского обкома КПСС и с десятью (включая исполняющих обязанности председателей Т. В. Парамонову и А. А. Хандруева) председателями Госбанка, затем Центробанка РФ. Мне есть что вспомнить, есть с чем сравнить. В 70-е и 80-е годы централизованные ресурсы шли из Москвы. Отделения же Госбанка, находясь под давлением партийных органов, вынуждены были кредитовать даже несостоятельные предприятия и организации. Многие кредиты поэтому считались заведомо безвозвратными и долги копились огромные.

Сегодня все совершенно иное. В Ульяновской области поначалу появилось 19 коммерческих банков и еще 49 филиалов. Но шел естественный отбор в условиях развивающихся рыночных отношений. Учились работать на собственных ошибках. И сумели выжить не все банки — осталось только семь. Остальные так и не смогли построить работу в новых условиях рынка. Ведь если брать деньги у населения под 300%, то под какой же процент надо их вкладывать, чтобы и с вкладчиками рассчитаться, и заработать? У какого законного бизнеса такая рентабельность? Банковское дело требует кропотливой и вдумчивой работы с клиентами, а не кавалерийских наскоков.

## Время трудных перемен

Центральный банк неразрывно связан с экономикой России, и на моих глазах происходили все перемены. Я оказался непосредственным участником всех драматических событий, которые пришлось пережить стра-

не. Подвела к кризису нашу экономику в том числе и перестройка банковской системы 1987 года, когда были приняты решения Пленума ЦК КПСС и Совета министров СССР и Госбанк СССР перестал быть единым целым, а на его базе создали четыре специализированных государственных банка. В нашей области эта реформа проходила особенно трудно, по-



**В. В. Давыдов**

**1966–1978**

Инспектор, заместитель председателя Ульяновского областного комитета народного контроля

**1973–1976**

Учеба в ВПШ при ЦК КПСС

**1978 — наст. время**

Управляющий Ульяновской областной конторой Госбанка СССР, начальник Главного управления ЦБ РФ по Ульяновской области

сколькx местная власть и ее лидер Ю. Ф. Горячев принимали в штыки все указания центральных органов. Горячев занимал тогда пост и председателя облсовета, и первого секретаря ОК КПСС. А потому спорить с ним было почти бесполезно. Более того, мне еще и доставалось. 1 августа 1991 года бюро обкома КПСС указало члену партии Давыдову «на недопустимость нарушений демократических свобод граждан в части их политической деятельности». И это за то, что я, выполняя приказ Г. Г. Матюхина (от 4 июля 1991 года), запретил деятельность политических партий в Главном управлении ЦБ РФ по Ульяновской области.

Тем не менее спецбанки в области создали. Агропромбанком руководил В. В. Прокудин, Жилсоцбанком — В. М. Прохоров, Промстройбанком — Д. М. Васильев и Сбербанком — Ю. П. Горшков. Был создан и Совет банков, который возглавил я. И началось... Решение о создании спецбанков я считаю большой стратегической ошибкой, которая была растиражирована на местах. Они не оправдали себя. По сути, это было несколько тех же госбанков, только теперь каждый тащил одеяло на себя. У нас вместо одного стало четыре — просто нашу областную контору Госбанка поделили на четыре части. Мы передали своих сотрудников в спецбанки, оставив у себя лишь 30 человек. Как руководить новорожденными структурами, как их направлять, было непонятно. На словах новички нас еще признавали, но на деле отмахивались как от лишней структуры. Виктор Васильевич Прокудин, бывший 10 лет моим замом, быстро «прозрел» и развязал в областной прессе кампанию о «нежизнеспособности Гос-

банка». Причем его поддержали коллеги из других спецбанков. Но все спорные моменты мы старались рассматривать и снимать на заседаниях Совета банков и на основе взаимопонимания проводили единую кредитно-денежную политику в области, координировали деятельность банков. И мы справились со всеми проблемами. Более того, опыт работы Совета банков нашей области, также как и опыт работы Советов банков Казахской ССР и Белорусской ССР, был одобрен правлением Госбанка СССР и рекомендован для внедрения во всех банках страны.

Постепенно в стране начался процесс коммерциализации банковской системы — нужны были мобильные, приближенные к рыночной эконо-

мике банки и в то же время самостоятельные. Теперь всячески препятствовали созданию «нулевых» банков спецбанки, доказывая, что они более эффективно могут решать все вопросы. И вновь областная администрация была против перемен, теперь она встала на сторону спецбанков, заявив ульяновцам: новые банки не нужны, достаточно тех, что уже есть. Но монополисты все же уступили дорогу коммерческим банкам.

Первый «нулевой» коммерческий банк — кооперативный банк «Симбирск» — был создан в нашей области лишь в 1990 году, наверное, позже чем где-либо. Через три года после их создания спецбанки ликвидировали. Все убедились, что они лишь тормозили работу.

Хочу вспомнить и о периоде создания в конце 1990 года расчетно-кассовых центров. Здесь сопротивление местных властей было еще сильнее. Поскольку свои здания в свое время Госбанк передал спецбанкам, у нас ничего не осталось. Где размещать РКЦ? Это была большая проблема. Лишь в некоторых районах с огромным трудом нам удалось вернуть свои помещения, доставшиеся по наследству коммерческим банкам от спецбанков. И вот парадокс. Уже существовали коммерческие банки, а расчетно-кассовых центров не было. Где открывать им свои корсчета, ведь Центральный банк им свои фонды отдать не мог? Представьте, вся область жила только с одним РКЦ.

В него приезжали кассиры из самых отдаленных районов, чтобы получить деньги на заработную плату. Это, разумеется, обостряло социальную обстановку. В некоторых районах только из-за этого задержка зарплаты составляла два, три и даже четыре месяца. В область тогда приезжал разбираться заместитель председателя ЦБ РФ Николай Алексеевич Иванов, но все тот же Горячев его просто не принял, сказав, что ему и так все понятно. Лишь когда обстановка накалилась до предела, приняли-таки решение о создании РКЦ в половине районов области. В результате лишь в середине 1991 года появилось 14 РКЦ (два из них в Ульяновске).

### **Банк и местная власть**

Надо сказать, что по иронии судьбы десятилетие трудных банковских перемен совпало с «правлением» в области своеобразного руководителя. А в любом деле очень многое зависит от местной власти. Действия губернатора Горячева отрицательно повлияли на банковскую систему области. Она и сейчас чрезвычайно слаба — совокупный уставной капитал банков всего 39 млн рублей. У него были силовые методы работы. Каждый четверг губернатор вызывал руководителей предприятий и требовал внести деньги в областной бюджет. Директора слезно просили отсрочить — платить-то не чем, предприятия на грани закрытия. Тогда давалось указание банкротить предприятия или блокировать счета налоговыми органами. Что оставалось делать руководителям? Открывать счета вне области. Так и получилось, что большинство крупнейших предприятий и многие средние и мелкие обслуживаются в банках Мос-

квы, Самары и Казани. Денежные потоки пошли в обход Ульяновской области. А вернуть доверие клиентов к банкам чрезвычайно трудно. Мои коллеги — банкиры, экономисты, руководители областных ведомств, да и чиновники из самой администрации часто задавали вопрос, почему первый руководитель области так негативно относится к банковской системе и Главному управлению ЦБ. Наверное, это можно объяснить так. Центральный банк — организация консервативная, мы строго руководствуемся законом о Центральном банке и указаниями руководства. И многие наши действия по укреплению денежно-кредитной политики не совпадали с желаниями первого лица области. А раз так, он по-своему давал понять «кто в доме хозяин», что и двигало его честолюбие на запрещения и действия, которые зачастую были лишь в ущерб экономике и всей жизни области.

В 90-х мы столкнулись с новой проблемой — задержкой платежей. Москва была завалена непроведенными платежами. Платеж шел четыре, пять, а то и шесть месяцев. По просьбе руководства ЦБ мы послали в Москву своих специалистов искать и распутывать платежи. Позже создали Федеральное казначейство. Хотя я считал и продолжаю считать, что сильный и грамотный аппарат Центрального банка, вооруженный самой передовой технологией, мог справиться со сложностями самостоятельно, без Федерального казначейства. А в настоящее время тем более.

### **Перевод в Москву**

Хотелось бы вспомнить о некоторых моментах жизни, которые могли бы круто изменить мое положение в банковской системе.

Получаю как-то телеграмму от председателя Госбанка СССР В. В. Деменцева прибыть к нему 1 октября 1986 года к 18 часам. Вопрос на месте. Вызов был совершенно неожиданным — территориальные учреждения в то время замыкались на Российскую республиканскую контору Госбанка. Чуть раньше назначенного времени захожу к начальнику управления кадров Николаю Алексеевичу Иванову. Он ничего не говорит, хотя по нему видно, что знает, зачем меня пригласили. Вместе с ним и заместителем председателя Юрием Анатольевичем Хомацким сидим в приемной, ждем вызова. Деменцев принял нас через четыре часа после назначенного времени, т. е. в 22 часа. Все это меня сразу неприятно поразило. Разговор же о моем назначении в аппарат Госбанка СССР шел всего 3–5 минут. Конкретно ни о должности, ни с какого времени я должен выйти на работу, речи не шло. Видимо, он пригласил меня просто посмотреть на меня и мою реакцию.

1 ноября, ровно через месяц, получаю такой же вызов. На этот раз председатель принял нас на 10 минут раньше, т. е. 21:50. Мне предложили возглавить одно из структурных управлений центрального аппарата. Я, сославшись на семейные обстоятельства, отказался от этого предложения. Председатель не принял возражений и сказал: «Я освобождаю

вас от управления Ульяновской областной конторой Госбанка СССР и назначаю в центральный аппарат». Мне ничего не оставалось, как пройти собеседование в Экономическом отделе ЦК КПСС и отделе Совмина СССР. Короче, вопрос был практически решен, оставалось ждать приказа. Последней надеждой оставалась встреча с первым секретарем Ульяновского обкома КПСС Геннадием Васильевичем Колбиным. Я разыскал его в Москве (как раз в это время шел Пленум ЦК КПСС) и просил оставить меня работать в области. Его вмешательство поставило точку в решении этого важного для меня вопроса. О чем ни я, ни моя семья никогда не сожалели.

### «Квартирный» вопрос

Отдельный разговор о нашей гордости — новом здании Главного управления в Ульяновске. Еще когда я возглавил областную контору Госбанка в 1978 году, было очевидно, что управлению тесно в старых стенах. Бывший купеческий особняк, в котором 75 лет размещался банк, построили до революции как доходный дом, и он совершенно не был приспособлен для банковских нужд. Уже к началу 70-х годов мы буквально задыхались от тесноты. С первых месяцев работы я поставил себе среди первоочередных задач решение «квартирного» вопроса для Главного управления. Поднимал я его регулярно — на разном уровне. Просил, объяснял, убеждал. Идея в целом поддерживалась. Были даже приняты два постановления: Совмина СССР в 1984 году и Совмина РСФСР в 1985 году о строительстве в числе других объектов г. Ульяновска банка к 125-летию со дня рождения В. И. Ленина. Но решения не были подкреплены финансами.

Только в начале 90-х годов с обретением ЦБ России хозяйственной самостоятельности появилась реальная финансовая возможность осуществить задуманное. Нас поддержал председатель ЦБ России В. В. Геращенко. Большую организационную и финансовую помощь на протяжении всех лет, пока велось строительство, оказывал нам первый заместитель председателя ЦБ России А. В. Войлуков. Приезжал «уламывать» областное начальство заместитель председателя ЦБ России Р. А. Сетдинов. Но были не только помощники. Все тот же глава администрации области даже заявил на заседании Совета Федерации, что мы так плохо живем потому, что ЦБ строит себе дворцы из мрамора и золота. Не упомянул он только о том, что ЦБ при этом опосредованно вложил значительные средства в развитие города, что от этой стройки область получила десятки миллионов рублей прямой экономической выгоды в виде налогов и других отчислений. Мы заняли работой более 3000 ульяновцев на три с половиной года. Торжественная закладка здания состоялась 9 июня 1994 года, а уже через три с половиной года оно было принято госкомиссией. Сегодня ульяновцы не могут представить облик города без этого поистине архитектурного украшения.



### **Мы все смогли**

Автор этой книги принял очень правильное решение написать историю банковской жизни. Пусть новое поколение банкиров, экономистов, финансистов прочтет и узнает, как возрождалась в новых экономических условиях банковская система России в конце 80-х — 90-х годов XX столетия. В конечном счете, на каждом этапе перестройки эту историю создавали руководители банковской системы страны и регионов, специалисты всех уровней и рядовые банкиры, которые честно, добросовестно, с огромной самоотдачей трудились каждый на своем посту.

Много замечательных специалистов работает в банковской системе Ульяновской области, особенно в Главном управлении ЦБ. Здесь сложился сильный профессиональный коллектив. Мне хотелось бы особо выделить первого заместителя Раису Михайловну Кузьмичеву, начальника отдела платежных систем и расчетов Алевтину Петровну Никитину, проработавшую в банке более 30 лет, нашего главного бухгалтера Анастасию Алексеевну Малову — ее стаж у нас 40 лет. Высоко ценим мы Валентина Александровича Игнатьева — начальника Барышского РКЦ, Людмилу Митрофановну Юхтанову — заместителя председателя правления коммерческого банка «Ульяновск Внешторгбанк».

Видимо, только четкая исполнительская дисциплина, организованность и профессионализм были способны выдержать все испытания переходного периода к рынку от строго централизованного, планового регулирования экономики страны.

Сейчас перед нами стоит другая сложная задача. Вместе с новой областной и городской властью мы должны повысить уровень капитализации банковского сектора за счет увеличения уставного капитала кредитных организаций в несколько раз, внедрения эффективных схем управления как активами, так и пассивами банка. Для консолидации финансового капитала в области мы создаем Ульяновский банковский союз.



01.04.91 г. № 11003/52

**Центральный банк РСФСР (Банк России)  
Главное Управление по Ульяновской области**

**Председателю Правления Центрального банка РСФСР  
г. Матюхину Г. Г.**

Уважаемый Георгий Гаврилович!

Обстановка в Ульяновской области по созданию расчетно-кассовых центров сложная. На 2 апреля т. г. функционируют два, а к 6 апреля будут задействованы еще три центра, это, в основном, в тех районах, где созданы самостоятельные коммерческие банки.

Не выполняются указания Верховного Совета РСФСР, Центрального банка России и Главного управления по созданию РКЦ руководителями коммерческого Земельного банка (председатель Правления Прокудин В. В., заместитель Бакулина Т. О., гл. бухгалтер Потапова С. Л.).

Все наши усилия по организации этой работы Земельным банком отвергаются. В области нагнетается, через филиалы этого банка, обстановка нервозности, неприязни к Центральному банку. У клиентов, директивных органов на местах и области формируется неправильное мнение, они дезинформируются и вводятся в заблуждение о том, что якобы создаются ненужные банковские звенья в районах.

На совещании в Главном управлении, проведенном 28 марта т. г. с руководителями и главными бухгалтерами коммерческими кооперативных банков сами руководители и главный бухгалтер Земельного банка, как выяснилось, не имеют представления о работе этого банка и их филиалов в условиях работы через корреспондентские счета и не хотят понять новые направления в банковском деле, несмотря на то, что все указания, рекомендации Центрального банка России своевременно и в полном объеме доводятся до Земельного банка и его филиалов.

К большому сожалению не поддерживает создание РКЦ председатель Областного Совета т. Горячев Ю. Ф.

Считаю, что умышленное, ничем не обоснованное невыполнение постановлений и указаний Верховного Совета РСФСР, Центрального банка России и Главного управления не совместимо с занятием ответственных должностей в коммерческих банках.

Вношу предложение войти с ходатайством в Верховный Совет РСФСР о наделении Центрального банка России правами выражать недоверие руководителям, ответственным работникам коммерческих и кооперативных банков, саботирующим выполнение указаний директивных органов и освободить их от занимаемых должностей, далее, в порядке исключения, на переходный период передать Главному управлению Центрального банка в полное административное подчинение все учреждения бывшего Агропромбанка области, ныне коммерческого Земельного.

Начальник Главного управления Центрального банка России  
по Ульяновской области В. В. Давыдов

11 апреля 1991 г. № 11003

**Центральный банк РСФСР (Банк России)  
Главное Управление по Ульяновской области**

**Председателю областного Совета народных депутатов  
т. Горячеву**

Уважаемый Юрий Фролович!

Главное управление Центрального банка России по Ульяновской области еще раз обращается к Вам с настоятельной просьбой пересмотреть Ваше решение о запрещении создания на территории области расчетно-кассовых центров.

Центральный банк России, в соответствии с решениями и указаниями Верховного Совета РСФСР, создает стройную структуру своих учреждений на территории республики (по вертикали), которая позволит обеспечить надежное кредитно-расчетное обслуживание банков всех уровней, операций по кассовому исполнению Госбюджета, финансирование капитального строительства за счет централизованных источников и организовать стабильное регулирование денежного оборота.

Практически большинство областей республики эту работу завершили.

Наша область не может быть изолирована от других регионов страны, все расчеты между банками будут производиться только через расчетно-кассовые центры, которые по Вашему указанию не создаются.

В области нагнетается обстановка нервозности, неприязни к Центральному банку. У клиентов, директивных органов на местах — формируется неправильное мнение, они дезинформируются и вводятся в заблуждение о том, что якобы создаются ненужные банковские звенья в районах.

К чему может привести совершенно неоправданное противостояние центру (Верховному Совету РСФСР, Центральному банку и Минфину России) в создании расчетно-кассовых центров:

1. Централизованные кредитные ресурсы поставлены в зависимость от создания РКЦ. Уже на оставшиеся 9 месяцев т. г. нашей области они уменьшены Центральным банком России, против заявки, более чем, на 260 млн рублей, что поставит народное хозяйство области в непредсказуемое финансовое осложнение.
2. Эмиссия наличных денег из централизованных ресурсов также будет зависеть от создания расчетно-кассовых центров.
3. Независимо от чьего бы ни было желанья вычислительные центры России (область обслуживает Куйбышевский ВЦ) переходят на режим работы с расчетно-кассовыми центрами. Поскольку в области они не созданы, а коммерческие банки будут лишены возможности осуществлять расчеты через межфилиальные обороты, это приведет к серьезным осложнениям в расчетах, большим задержкам в зачислении и списании платежей и вызовет недовольство и волнение клиентов.

4. Создание республиканского сельхозбанка и его органов на местах не меняет общей структуры Центрального банка России, поскольку все банки, в том числе и сельхозбанк будут обслуживаться через расчетно-кассовые центры.

Юрий Фролович, сегодня в организации создания РКЦ нас поддерживает Центральный банк России, он выделяет для области фонд потребления, штаты, ресурсы на приобретение счетно-вычислительной техники, завтра эта возможность будет упущена.

Прошу Вас, в интересах укрепления экономики, создания надежных условий в кредитно-денежной обслуживании народного хозяйства области решить вопрос организации РКЦ, оказать содействие через Советы и исполкомы в подборе кадров, создании условий нормальной работы вновь образованных коллективов.

Начальник Главного управления Центрального банка России  
Член Президиума областного Совета  
В. В. Давыдов



**Постановление № Б 23/2**  
**Ульяновского обкома КПСС,**  
**протокол № 23/2 от 1 августа 1991 года**

**О позиции коммуниста т. Давыдова В. В.**  
**по вопросу о департизации в системе**  
**государственного Банка РСФСР**

I. Отметить, что председатель Центрального банка РСФСР тов. Матюхин Г. Г. 4 июля 1991 года издал приказ НР 02-61 «О департизации в системе Центрального банка РСФСР», который существенно ограничивает демократические свободы и права работников банковской системы и противоречит ст. 49 Конституции РСФСР, ст. 15 Закона СССР «Об общественных объединениях», ст. 32 п. 2 Закона РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Этим приказом запрещена деятельность политических партий, а также функционирование их организационных структур (комитетов, бюро и т. п.) в центральном аппарате Банка России, его Главных управлениях на местах и в других подведомственных ему учреждениях, организациях и предприятиях. Контроль за проведением в жизнь приказа на местах возложен на руководство Главных управлений банка РСФСР.

19 июля 1991 года начальник Главного управления по Ульяновской области банка РСФСР член КПСС т. Давыдов В. В. во исполнение указанного выше приказа председателя Центрального банка РСФСР издает приказ № 146 «О департизации в системе Центрального банка РСФСР» о запрещении в Главном управлении и в расчетно-кассовых центрах Ульяновской области деятельности политических партий, а также функционирования их комитетов, бюро и т. п., то есть допускает те же нарушения Конституции РСФСР и действующего законодательства в отношении прав граждан и деятельности политических партий.

Бюро обкома КПСС постановляет:

I. Указать члену КПСС т. Давыдову В. В. на недопустимость нарушений демократических свобод граждан в части их политической деятельности, положений Конституции РСФСР и действующего законодательства по общественным организациям и трудовым коллективам.

Секретарь Обкома КПСС  
Б. Баландин

Виктор Алексеевич

**Данилин**

### **Руководители спецбанков координации сопротивлялись**

Мне очень повезло, что пришлось работать в это интересное и историческое время.

В Государственный банк я пришел сразу после окончания института в 1977 году. Тогда мне доверили должность экономиста в отделе кредитования промышленности. В результате всю свою карьеру я посвятил Госбанку.

В 1985 году на заслуженный отдых ушел заместитель управляющего областной конторой М. В. Лапин, и я с должности управляющего Жигулевским отделением Госбанка перешел на его место.

Управляющим же тогда был Владимир Васильевич Ребровский.

Банковская система тогда сильно отличалась от сегодняшней. В областную сеть входило Куйбышевское горуправление и 41 районное отделение, 10 из которых находились в Куйбышеве и 4 — в Тольятти. В числе управляющих 10 человек не имели высшего образования.

Время было трудное. Правда, бывало ли оно у нас когда-нибудь легким. Как и в большинстве других областных контор у нас были проблемы с кассовым планом. Так, в 1985 году он был выполнен по приходной части на 98,8% (при плане 3188,1 млн руб., фактически — 3148,6 млн руб.). А по расходной части перевыполнен на 0,1%. По эмиссии был перерасход на 41,1 млн руб. Состояние денежного обращения ухудшилось. Денежные доходы населения росли более высокими темпами по сравнению с объемом розничного товарооборота, платных услуг населению. Резко возросли неплатежи по ссудам Госбанка и поставщикам, они составили на 1 января 1986 года 70 млн руб. В это же время в связи с организацией Агропромышленного комплекса отделениям Госбанка от Стройбанка были переданы на обслуживание ряд организаций. Клиентура была новой, они привыкли работать по-иному, в связи с чем у нас возникли дополнительные трудности. Одновременно с этим происходило техническое перевооружение — на новые машины ЕС-1033 была переведена обработка банковской информации. Все, кто помнит старые громоздкие вычислительные комплексы «Урал-14Д», занимавшие площадь несколько сот квадратных метров, понимают важность этих изменений. Тогда же была завершена работа по передаче учреждений Госбанка под милицейскую охрану.

В 1986 году в конторе были перераспределены обязанности. Ребровский теперь отвечал за общее руководство и курировал главную бухгалтерию, планово-экономический отдел, отдел денежного обращения (эмиссионные вопросы), отдел кадров, ревизионный и первый отделы. Мне же достались отделы кассовых операций, кредитования торговли и легкой промышленности, денежного обращения, хозяйственного обслуживания.



**В. А. Данилин**

**1977–1980**

Экономист Куйбышевской  
областной конторы  
Государственного банка СССР

**1980–1984**

Управляющий Жигулевским  
отделением Государственного  
банка СССР

**1984–1988**

Заместитель управляющего  
Куйбышевской  
областной конторой  
Государственного банка СССР

**1988–1991**

Начальник Куйбышевского  
областного управления  
Государственного банка СССР

**1991 — наст. время**

Начальник  
Главного управления  
Центрального банка РСФСР  
(Банка России)  
по Самарской области

С 1 января 1986 года на базе хозяйств Агропрома стал проводиться экономический эксперимент по совершенствованию системы управления и экономических взаимоотношений, переводу предприятий на самоокупаемость, который на прямую повлиял и на нашу деятельность.

В рамках эксперимента 20 марта 1986 года ЦК КПСС и Совет министров СССР приняли Постановление «О дальнейшем совершенствовании экономического механизма хозяйствования в агропромышленном комплексе страны», в котором был предусмотрен ряд изменений в кредитовании и финансировании.

Постановлением Госбанку предоставлено право производить 2 раза в год зачеты взаимной задолженности колхозов, совхозов и других предприятий и организаций системы Агропрома СССР с выдачей кредита на завершение расчетов на срок до 90 дней с уплатой 3% годовых. До эксперимента зачеты колхозов банк не проводил, а по совхозам и другим государственным предприятиям межотраслевой зачет проводился 1 раз в год, как правило, в декабре. Несколько расширились права учреждений Госбанка по представлению отсрочки платежей по ссудам хозяйствам, не обеспечивающим их возврат в установленные сроки. Колхозы и совхозы, систематически не выполняющие планы и допускающие сверхплановые затраты, учреждениями Госбанка переводились на особый режим кредитования. До вышеназванного постановления режим кредитования к колхозам не применялся.

Упрощалась и процедура долгосрочного кредитования колхозов и совхозов. Эмиссионно-кассовое управление пользовалось теперь 2 инструкциями, вместо 8.

Вместе с тем проблемы обострялись, и из 42 учреждений Госбанка области в 1986 году кассовый план по приходу выполнили только 8. Наибольшие суммы недовложения кассового плана были допущены в г. Куйбышеве — 33 983 тыс. руб. и г. Тольяти — 6438 тыс. руб. Причиной этого было значительное невыполнение планов товарооборота. В сберегательных кассах области выросли вклады населения и достигли 238 млн руб. (планировалось —

180,5 млн руб.). Были даже созданы оперативные группы по денежному обращению. Требовалось оперативно на предприятиях области найти резервы для сверхпланового производства товаров народного потребления, нужных населению, сократить удельный вес бытовых услуг предоставляемых по безналичному расчету и увеличить продажи сельхозпродукции на рынках колхозами и совхозами. И всем этим нам пришлось заниматься. Отделы кредитования и финансирования капитальных вложений областной конторы совместно с Агропромышленным комплексом изыскивали пути решения правильных кредитно-расчетных отношений с сельскохозяйственными предприятиями.

Однако выполнение планов осложнило резкое снижение товарных запасов в торговле, которые на 1 января 1987 года были на 83,6 млн руб. ниже установленных нормативов. То, что наши проблемы были характерны для экономики всей страны, говорит то, что по итогам еще проводившегося Всесоюзного социалистического соревнования Куйбышевская контора заняла 3-е место.

В стране, как тогда говорили, «набирала обороты перестройка», не обошла она стороной и нас. Правление Госбанка СССР издало приказ № 100, которым предусматривалось «упрощение всей работы, совершенствование форм, стиля и методов работы по наведению государственной строгости в обучении сохранности ценностей». В 1987 году мы проводили работу по перестройке кредитно-расчетных отношений, организации денежного обращения, внедрения новых хозрасчетных методов хозяйствования.

Небывалое положение сложилось в торговле, запасы товаров были ниже установленного норматива на 83 млн руб., или на 14%. Отсутствовали товарные ресурсы, существовала неувязка оптового и розничного товарооборота.

Однако положение в торговле продолжало ухудшаться, и правление Госбанка СССР поставило перед своими учреждениями задачу обеспечить заслон нарушениям плановой, кредитной и кассовой дисциплины. Большое внимание уделялось дальнейшему развитию кредитно-расчетных отношений банка с предприятиями, работавшими на полном хозрасчете и самофинансировании. В результате новые методы хозяйствования позволили сократить потребность в кредитах на 35,7% и вдвое снизить неплатежи банку и поставщикам. Тогда же было начато обслуживание внешнеэкономической деятельности внешнеторговых фирм.

В 1987 году в связи с появлением кооперативов стали внедряться новые виды услуг — кредитование и организация расчетов кооперативов. Их в области тогда было 214.

План товарооборота продолжал не выполняться, а темпы его роста существенно отставали от темпов роста денежных доходов населения. Тогда учреждениям Госбанка была поставлена задача: детально проанализировать финансовое положение каждого хозоргана, изучить причины накопления товаров, не пользующихся спросом, и усилить банковское воздействие на работу торговли.



17 июля 1987 года было принято Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики», в котором были определены меры по перестройке работы банков. Хотя слухи о его подготовке ходили, для нас оно оказалось как гром среди ясного неба, мы не представляли, как фактически может произойти перестройка этой банковской глыбы. Как всегда у нас делалось, да и делается, к подготовке и обсуждению постановления нас, практиков, не привлекали.

Тогда началось, пожалуй, самое интересное по эмоциональному накалу и профессиональным испытаниям время. Изменениям была подвергнута вся система Госбанка, который разделился на 5 спецбанков: Госбанк, Промстройбанк, Жилсоцбанк, Агропромбанк и Сбербанк СССР.

Каждый из спецбанков получил сеть отделений. В результате реорганизации и во исполнение Постановления Совета министров СССР № 1118 от 06.10.87 года «О перестройке деятельности и организационной структуры банков СССР» в г. Куйбышеве с 1 января 1988 года были ликвидированы отделения областной конторы Госбанка, горуправление и областная контора Госбанка. На базе Куйбышевской областной конторы Госбанка СССР были созданы Куйбышевское областное управление Госбанка СССР и Куйбышевское областное управление Агропромбанка СССР. Я стал начальником областного управления Госбанка. Владимир Васильевич Ребровский почувствовал, что именно в спецбанках будет реальное дело, и возглавил управление Агропромбанка. Промстройбанк возглавил бывший заместитель областной конторы Стройбанка СССР — Юрий Дмитриевич Кривопапов. Лилия Петровна Стучилина из Стройбанка пришла в Жилсоцбанк. Сбербанк сохранил своего начальника — Виктора Ивановича Ерохина.

Самое интересное началось, когда начали делить между спецбанками отделения. В каждом районе должно было открыться отделение одного банка. В стороне оставался лишь Сбербанк — его структура оставалась прежней.

Эта реорганизация происходила в течение всего 1988 года. Была разработана новая система спецбанков, утвержденная решением облисполкома № 117 от 14.03.88.

С Агропромбанком было проще — ему достались все отделения областной конторы Госбанка СССР в сельских районах (Алексеевке, Большой Глушице, Большой Черниговке, Борском, Исаклах, Кинеле, Кинель-Черкассах, Клявлино, Красноармейском, Кошках, Красном Яре, Богатом, Пестравке, Приволжье, Сергиевске, Хворостинке, Челно-Вершинах, Шигонах, Безенчуке), в дополнение они открыли отделения в городах Похвистнево, Сызрань, Нефтегорск, Тольятти (на базе Ставропольского отделения) и 24 — в г. Куйбышеве.

В городах изучалась специализация отделений и определялось — к чему они ближе: к промышленности, торговле или жилсоцбыту. Большое значение играли и лоббистские (как сказали бы сейчас) способности ру-

ководителей. В результате больше всего отделений перешло Промстройбанку. Они были созданы в городах Жигулевске, Отрадном, Октябрьске, 2 в Тольятти и 16 в Куйбышеве.

Отделений Жилсоцбанка оказалось лишь 4 — в Куйбышеве, Тольятти, Новокуйбышевске и Чапаевске.

На базе городского управления Куйбышевской областной конторы Госбанка СССР было создано Куйбышевское областное управление Жилсоцбанка.

Кроме того, при каждом областном управлении спецбанков было создано по одному операционному управлению.

Тогда же в обиходе банковских работников появился термин «координация деятельности специализированных банков». В этом состояла главная задача нового областного управления Госбанка. Во всех областях создали соответствующие координационные советы, в Москве совет возглавил руководитель российской конторы Госбанка Олег Николаевич Тарасов. Прямо скажу — на первом этапе у нас мало что получалось. Руководители спецбанков сопротивлялись координации. У них были прямые начальники в Москве. А к нам приезжали проверять успехи координации кураторы из российской конторы. Так, помню, был у нас начальник управления Кондрашов Владимир Иванович. Мы, как положено, пытались продемонстрировать большую работу. Но так как в Центре тоже нечем было похвастаться, то проверка имела весьма формальный характер.

В связи с реорганизацией банковской системы при Куйбышевском областном управлении Госбанка СССР под моим руководством по вопросу трудоустройства сотрудников областной конторы была создана конфликтная комиссия.

Время было уникальным — основные квалифицированные кадры перешли на работу в спецбанки. В основном подразделении областной конторы осталось около 50 сотрудников, которым пришлось начинать организовывать совершенно новую по характеру работу. А ведь на первых порах мы даже не знали, чем нам заниматься. Опомнился Госбанк СССР лишь через полгода, и мы начали забирать себе функции, связанные с государственным регулированием — денежно-кредитной политикой. В первую очередь это касалось организации наличного денежного обращения. К нам вернулось денежное хранилище.

На основании того же постановления и приказа по Госбанку СССР № 177 от 16.10.87 была определена первая структура областного управления Госбанка:

1. Отдел координации деятельности банков,
2. Отдел денежного обращения,
3. Отдел кассовых операций, хранения и перевозки ценностей,
4. Отдел по кассовому исполнению госбюджета,
5. Контрольно-ревизионный отдел,
6. Хозяйственный отдел,
7. Общий отдел.

При областном управлении сохранили автохозяйство, вычислительный центр и учетно-кредитный техникум.

На основании приказа Госбанка СССР № 5 от 22.01.88 было создано хозяйственное областное управление инкассации, ему было передано автохозяйство областного управления.

В 1988 году штат областного управления Госбанка СССР составлял уже 352 человека. Наш месячный фонд зарплаты был тогда — 50 034 рублей. В том числе — 66 административно-управленческих работников получали 8747 руб., а 20 уполномоченные Госбанка в отделениях спецбанков 3400 руб. 265 человек числились в областном управлении инкассации и перевозки ценностей. Они получали 37 885 руб. Эти зарплаты нельзя было сравнить с зарплатами в спецбанках (не говоря уж о том, что получали специалисты в появившихся тогда коммерческих банках). В Госбанке остались особые люди — приверженцы госсистемы, которые, может быть, в какой-то степени не хотели перемен и думали, что все вернется назад на круги свои.

Моими заместителями тогда стали А. Д. Яснев, курировавший отдел кассовых операций, перевозки и хранения ценностей, общий отдел, и Т. С. Страхова, курировавшая отдел координации деятельности банков. Я же отвечал за общие вопросы руководства управлением и курировал отделы денежного обращения, бухгалтерского учета и кассового исполнения госбюджета, ревизионного отдела, вычислительного центра, учетно-кредитного техникума.

Благодаря тому что в спецбанки пришли квалифицированные руководители, мы в первой половине 1988 года достаточно благополучно прошли ужасный период реформирования денежного обращения. У нас тоже платежки лежали в мешках и ждали обработки, но мы как-то быстро с ними разобрались. Период неразберихи длился недолго. Проблема была в другом: мы не понимали друг друга. Работники спецбанков быстро осознали, что их главная цель — зарабатывать денег, а это было столь непривычно для нас, работников Госбанка, что мы были просто ошеломлены. К своей цели коллеги шли любыми путями, и функции Госбанка вступали в противоречие с их действиями.

Однако постепенно мы находили общий язык. Областное управление Госбанка оказывало методическую помощь специализированным банкам. Отдел координации деятельности банков проводил семинары. Мы усилили контроль над режимом экономии кредитных ресурсов. Этому содействовал новый порядок кредитования (по совокупности материальных запасов и производственных затрат). В результате доля кредитов на эти цели на 01.01.89 составила 44% от общей суммы кредитных вложений. Активнее стали применяться меры экономического воздействия банков на хозяйственные органы, не выполнявшие плановые задания и допускавшие неплатежи по ссудам банка и поставщикам. Использовалось право на применение дифференцированной ставки за невыполнение условий кредитных договоров, прекращение кредитования хозорга-

нов за нарушение платежной дисциплины, вплоть до объявления их неплатежеспособными. В 1988 году было выдано краткосрочных кредитов на общую сумму 29,3 млрд руб. Оборачиваемость кредита составила в среднем 41,9 дня. К 66 организациям применены меры воздействия за выпуск некачественной продукции, 186 организациям понижались процентные ставки на общую сумму 1429 тыс. руб. Долгосрочные кредиты использовались в основном на обновление производственных фондов.

В 1988 году, как я уже говорил, стало возможным создание коммерческих банков. И в ноябре первый такой банк в Куйбышевской области появился. Это был промышленный коммерческий АвтоВАЗбанк. В подготовке его устава принимали участие специалисты Куйбышевского планового института и областного управления Госбанка СССР. Учредителями АвтоВАЗбанка были: Промстройбанк СССР, Внешэкономбанк СССР, Российский республиканский банк Сбербанка СССР, производственное объединение «АвтоВАЗ» и его самостоятельные предприятия. Сначала в коммерческих банках работали специалисты, не имеющие банковского образования и опыта, в связи с этим им трудно было наладить новую для них работу. Но вскоре банки стали предпринимать успешные попытки переманивания специалистов из специализированных банков, и тогда у них началась настоящая банковская деятельность, они начали обслуживать клиентов, выдавать кредиты.

Областное управление Госбанка СССР установило контроль над ликвидностью баланса банка. Отдел координации банков проводил тематические проверки, но так как соответствующих специалистов у нас практически не было, то благодаря этим проверкам мы сами учились. И на ходу готовили необходимые документы по контролю. А ведь не был прописан даже порядок работы банков! Появились лишь схематичные бумаги по их созданию. При этом пытались использовать инструкции Госбанка СССР и спецбанков. Но различия были слишком велики. Было мало у нас и реального влияния. Действенный контроль над банками нам удалось наладить, лишь когда Госбанк СССР начал выдавать централизованные кредиты — тогда мы вновь стали необходимыми. Но это произошло только к 1990 году.

А неразбериха закладывала элементы авантюризма в работу первых коммерческих банков. Их погоня за прибылью любой ценой не позволяла в необходимой мере проверять финансовое состояние заемщиков. Доверяли больше прежней репутации предприятий, их старому багажу, в то же время при выдаче кредитов активно использовались личные связи.

Было много курьезов. Помню, в Центральном банке РСФСР в Москве, на Житной улице, проходило совещание. Георгий Гаврилович Матюхин имел репутацию руководителя с передовыми мыслями. Он четко знал, что собой представляет коммерческая деятельность банка, и пытался привить это понимание нам, приглашая на совещания крупных специалистов из зарубежных банков. И вот, прослушав серьезный доклад, один из руководителей Жилсоцбанка задает вопрос: «У нас в залоге осталась

гостиница. Кредит не вернули, гостиница осталась у нас. Что с ней делать? Как вы считаете?» Выступающий очень удивился вопросу и ответил, что дело банка — заниматься банковскими операциями, а не гостиничным хозяйством. Вам ее надо просто продать! И этот ответ подверг в замешательство многих. Тогда и понятия такого не было, чтобы продавать, реализовывать что-либо.

Состояние денежного обращения в области в 1989 году продолжало оставаться неудовлетворительным. Задания по существующему улучшению сбалансированности денежных доходов и расходов населения не были выполнены. Рост денежных доходов населения по годовому балансу был определен в 2%, фактически же он составил 13,7%. Денежные доходы населения превысили расходы на 433 324 тыс. руб., сверх плана было выпущено в обращение 145,8 млн руб., в основном в виде различных форм зарплат. Кассовый план в области за 1989 год по приходу был выполнен на 99,92%, по расходу на 103,57%.

Приходилось работать банку и на рынке ценных бумаг. Так, в связи с Постановлением Совета министров СССР №1119 от 21 декабря 1989 года «О выпуске государственных целевых беспроцентных займов для приобретения населением ряда пользующихся повышенным спросом товаров народного потребления», нашей области была поставлена задача: за 1-е полугодие 1990 года реализовать облигаций на 124,18 млн руб. Кроме того, на 2,99 млн руб. выделены товарные фонды и соответственно облигации на них для военнослужащих и служащих Советской армии. Реализация облигаций проходила очень тяжело, время изменилось. Основной причиной плохой реализации являлась неоправданная задержка городскими и районными исполкомами, а также предприятиями выделенных товарных фондов.

Между тем в Куйбышеве открылись новые коммерческие банки — в 1989 году Самарский городской банк. Его так называли потому, что инициативная группа (ее возглавлял Геннадий Евгеньевич Нашатырев) и городское руководство рассчитывали, что он будет обслуживать городское хозяйство. Председателем городского совета народных депутатов тогда был Константин Алексеевич Титов. Он поддержал идею. И мы начали подбирать учредителей. В первую очередь мы стали уговаривать руководителей отделений спецбанков, располагавшихся в Куйбышеве. Такая возможность у них была, и решение зависело от волевого решения начальника. Речь шла даже не о денежных вложениях, а о переходе в новый банк всего отделения с клиентурой. В то время клиенты не разбирались в специализации банков — они привыкли к зданию, может быть, к конкретным сотрудникам, с которыми работали. Тем более что у них никогда не было выбора.

В результате удалось уговорить руководителя Советского отделения Жилсоцбанка Александру Дмитриевну Бачурину, и оно легло в основу Самарского городского банка. Вначале банк размещался в квартире жилого дома, напротив Губернского рынка, причем не на первом этаже,

и клиенты поднимались в банк по лестнице вместе с жильцами. Позже мы предоставили им офис на улице Куйбышева в доме 112, забрав часть площадей у областного управления Жилсоцбанка СССР (сейчас это здание занимает Главное управление ЦБ РФ по Самарской области).

Еще в начальный период существования банка у части сотрудников зародилась идея создания еще одного банка. Ее носителем был заместитель председателя СГБ Андрей Викторович Когтев. Чтобы не иметь проблем с поиском большого уставного капитала, решили создавать кооперативный банк. Начал он свою работу в апреле 1990 года. Название ему дали Волго-Камский коммерческий банк. До революции такой банк был в Самаре, его здание сохранилось, и в нем находился горком ВЛКСМ, где когда-то работал Когтев.

Эти три банка и стали костяком новой банковской системы Самарской области. Вскоре банки начали расти как грибы. Начали коммерциализироваться и спецбанки.

В соответствии с п. 6 Постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики» и Постановлением Президиума Верховного Совета РСФСР № 146-1 от 16 августа 1990 года «О мерах по выполнению Постановления Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года» аппараты правлений Российских республиканских и областных управлений банков, Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР были упразднены. А учреждения этих банков на территории республики и области до их преобразования в коммерческие банки работали под руководством только созданного Центрального банка РСФСР.

Время многое стерло в памяти, но борьба российского и союзного банковского руководства в этот период оставила очень тягостное воспоминание. Это была борьба идей, интересов и амбиций. Все давали указания, противоречащие друг другу. Неразбериха была полная. Самая строгая и стройная позиция была у Промстройбанка. Непримируемая — отношений с Центральным банком РСФСР не иметь, указаний его не выполнять. Но тем не менее когда процесс коммерциализации спецбанков пошел, то они поняли, что ориентироваться надо на Банк России (а значит, и его областную структуру) — с ним в дальнейшем придется работать, он будет надзирать, а вначале даже регистрировать. И наши отношения резко изменились.

Тогда у нас появились новые банки: «Средневолжский коммерческий», «Жигули» и Коммерческий агропромбанк. Это крупные. В городе Жугулевск на базе городского отделения Промстройбанка образовался банк «Потенциал», в Тольятти на базе Жилсоцбанка — банк «Лада». Потом их число стало расти быстрее, в результате на пике, 1994 году, в области было 43 коммерческих банка. Особенностью Куйбышевской области стало то, что немногие районные и городские банки решились на свободное, самостоятельное плавание. Большинство не стали выделяться в самостоятельные банки, а влились в филиальную сеть крупных банков, в основ-

ном АвтоВАЗбанка и «Средневожского». Я старался принимать в этом процессе самое живейшее участие, так как понимал, что если его не организовать, то он будет стихийным и ничего разумного из этого не выйдет. А мне хотелось быстрее привести все в порядок. Чтобы была определенность — двухуровневая система: вот Госбанк с его функциями, вот коммерческие банки со своими, специфическими. И я находил в своей работе поддержку банкиров.

Областное управление Госбанка СССР также перестраивалось — на основании приказа Госбанка РСФСР № 02-3 от 17 августа 1990 года оно было преобразовано в Главное управление Госбанка РСФСР по Куйбышевской области. При нем для осуществления функций, в связи с ликвидацией спецбанков банков, были созданы следующие структурные подразделения:

1. Управление организации кредитно-расчетных отношений и финансирования капвложений АПК — и. о. начальника управления Пузииков В. В.
2. Управление организации кредитно-расчетных отношений и финансирования капвложений промышленности — и. о. начальника управления Кривопапов Ю. Д.
3. Управление организации кредитно-расчетных отношений капвложений социальной сферы — и. о. начальника управления Стучилина Л. П.

Вместе с реформированием системы коммерческих банков приходилось на основании указаний Центрального банка РСФСР № 22003 от 10 октября 1990 года создавать при Главном управлении расчетно-кассовые центры (РКЦ). На них возлагалась задача осуществления операций по кассовому исполнению госбюджета, включая финансирование капитальных вложений за счет бюджетных средств, расчетов, кассовое обслуживание Сбербанка, коммерческих банков, пенсионного фонда, Госстраха, переводных счетов предприятий связи, выплаты вкладов военнослужащих, организаций Минобороны, КГБ, МВД, неторговых валютных операций.

Основная работа по формированию сети РКЦ проводилась с января по май 1991 года. Она вызвала резкое сопротивление коммерциализирующихся спецбанков, особенно Агропромбанка. Его руководитель Пузииков Владимир Витальевич имел большой вес в областном Совете народных депутатов и настроил Совет против РКЦ. Он хорошо понимал, что с их созданием в центры перейдет материально-техническая база расчетов, часть клиентуры и уйдут кадры. Для помощи в продвижении этого вопроса к нам приезжал даже представитель Госбанка РСФСР Бугров Владимир Федотович. Мы пытались найти компромисс с Пузииковым, ходили в облсовет.

Вначале мы хотели открыть РКЦ в каждом районе и городе, и даже в каждом районе города, и объявили о создании 31 РКЦ на базе бывших специализированных учреждений Госбанка (несколько позже было да-

же 33 РКЦ). Сколько их должно было быть, мы не знали — в инструкции было сказано, что РКЦ могут быть созданы «в каждом городе и районе, в зависимости от объема операций». Но потом, когда мы осознали, какие функции они будут выполнять, то поняли, что делать это не обязательно. В Москве это тоже поняли и уже не настаивали на их повсеместном открытии. Количество РКЦ уменьшилось до 18, потом до 13. А в 1992 году мы остановились на 14.

Перед расчетно-кассовыми центрами стояли большие задачи, и для наиболее оперативного руководства начальникам РКЦ (за исключением Центрального расчетно-кассового центра) было предоставлено право самостоятельно принимать, увольнять сотрудников, налагать на них штрафы и взыскания.

В конце 1990 года в Главном управлении Госбанка РСФСР по Куйбышевской области был дополнительно создан отдел анализа проектных и строительных решений для руководства и контроля кассового исполнения Госбюджета, включая финансирование капвложений за счет бюджетных средств, осуществляемых в РКЦ.

Создание сети РКЦ сопровождалось напряженной агитационной и организационной работой и большим количеством поездок. Это был период, когда создавалась материальная база и кадровый состав вновь появляющихся банков и расчетных центров и шла сильная конкурентная борьба между ними. Очень интересное время было.

В конце 1990 года Верховный Совет РСФСР принял Закон «О Центральном банке РСФСР (Банке России)», Закон был введен в действие Постановлением Верховного Совета РСФСР № 396-1 от 02.12.90.

На основании приказа Центрального банка РСФСР (Банка России) № 02-13 от 25.02.91 Главное управление Государственного банка РСФСР по Куйбышевской области было переименовано в Главное управление Центрального банка РСФСР (Банка России) по Самарской области. В январе 1991 года городу Куйбышеву было возвращено старое, историческое название Самара, соответственно и область стала называться Самарской.

В управлении в связи с изменением характера деятельности происходило реформирование структуры. Так в феврале 1991 года было организовано управление инвестиции ГУ ЦБ. А в мае 1991 года после приказа Центрального банка РСФСР № 02-33 от 22.04.91 «О создании Департамента по регулированию деятельности банков» отдел по работе с коммерческими банками ГУ ЦБ по Самарской области был преобразован в Управление по регулированию деятельности банков. Развитие сети коммерческих банков требовало совершенствования кредитных отношений Управления ЦБ с коммерческими банками. Ежемесячный анализ выполнения нормативов банками, финансового их состояния позволял в случае недостатка ресурсов оказывать помощь коммерческим банкам в виде предоставления кредитных ресурсов из централизованного ссудного фонда. При этом наряду с выполнением резервных требований, по-



казателей ликвидности у банков обязательно должны были отсутствовать межбанковские кредиты.

В целях стабилизации денежного обращения нами проводился режим экономии кредитных ресурсов. Ссудная задолженность по всем видам кредитов, предоставленных коммерческими банками народному хозяйству, по состоянию на 01.01.91 (за 9 месяцев) составила 10 155,7 млн руб., из них краткосрочного характера 9092,3 млн руб. и на долгосрочные цели 1063,3 млн руб. По сравнению с соответствующим периодом 1990 года кредитные вложения в народное хозяйство выросли на 4971 млн руб., или в 1,9 раза. Рост произошел за счет увеличения количества коммерческих банков.

Большой объем сложных договорных отношений потребовал в ноябре 1991 года создать в структуре Главного управления юридическую группу. Юридическая защита стала актуальной еще и потому, что примерно в это время нам пришлось бороться с многочисленными попытками ограбления банков с помощью фальшивых авизовок. Когда начал появляться частный капитал, частные банки, система расчетов к ним оказалась не готова. Не было никакой системы защиты. Этим тут же воспользовались мошенники. Разрабатывать систему контроля приходилось на ходу. Стали получать подтверждения платежей. Но брешки все равно были, особенно когда жулики входили в стовор с банковскими работниками. Большинство попыток афер нам удалось пресечь, но одна крупная проскочила, она началась в Ульяновской области. Преступников удалось поймать с поличным, они были осуждены, но деньги так и не вернулись. По моим неофициальным сведениям, их успели прокрутить в одной из Прибалтийских стран.

Не удавалось оставаться в стороне и от политических процессов. Так, во исполнение приказа Центрального банка РСФСР № 02-61 от 04.07.91 «О департизации в системе Центрального банка РСФСР» я 29 июля 1991 года, прямо перед путчем, издал приказ № 52 «О департизации в системе Главного управления банка РСФСР по Самарской области», который запрещал деятельность политических партий и других организаций, имеющих политические цели, в аппарате ГУ ЦБ РСФСР по Самарской области, в Вычислительном центре, областном управлении инкассации, учетно-кредитном техникуме и расчетно-кассовых центрах области. В приказе говорилось: «Банки независимо от распорядительных и исполнительных органов государственной власти должны быть свободны от воздействия всяких общественно-политических структур. Никакие партийные цели не должны связывать работников банков в своих действиях по реализации денежно-кредитной политики, разработанной Верховным Советом РСФСР и проводимой банками России». Прием сотрудников на работу и увольнение с работы теперь осуществлялись независимо от принадлежности к какой-либо партии.

В 1991 году количество коммерческих банков в области удвоилось и 1 января 1992 года их стало уже 12.

В соответствии с приказом Центрального банка Российской Федерации от 03.06.92 № 02-77 в целях упорядочения работы по лицензированию банковской деятельности был создан лицензионный комитет во главе со мной.

Я тогда по распределению обязанностей курировал отделы экономический, регулирования денежного оборота, по работе с персоналом, организации учета, отчетности и расчетов, исполнения госбюджета, управление по регулированию деятельности коммерческих банков и учетно-кредитный техникум. Несколько позже, в сентябре 1992 года был добавлен первый отдел. Моими заместителями были: Ясенев А. Д., курирующий отделы эмиссионно-кассовой работы, финансирования и кредитования народного хозяйства, анализа проектных и строительных решений, хозяйственный, юридическую группу и управление инкассации; Волкодаев В. П., курировавший отделы общий, контрольно-ревизионный, организации работы с ценными бумагами, информационную группу, отдел по обработке и отправке документации и Вычислительный центр; Страхова Т. С., курировавшая управление по регулированию деятельности коммерческих банков.

Людмила Сергеевна  
**Зайцева**

## **История формирования сети расчетно-кассовых центров в Алтайском крае**

В 1987 году было объявлено о проведении банковской реформы. К моей радости, краевой комитет КПСС принял решение о том, что управляющий краевой конторой Александр Дмитриевич Аргунов и я остаются на своих местах. Реформирование системы происходило достаточно спокойно, видимо, такие взвешенные и мягкие люди сибиряки. Не случайно и у наших соседей не было сильных конфликтов.

Авторитет Аргунова был столь высок, что и краевой совет банков, состоящий из руководителей всех областных спецбанков, был у нас действующим. С ним считались даже коллеги из отделившейся Горно-Алтайской области.

Изменение банковской сферы в Алтайском крае в эти годы проходило аналогично с процессами реформирования в России. Первым негосударственным банком на Алтае стал кооперативный Катуньбанк, зарегистрированный 5 февраля 1989 года в Бийске<sup>1</sup>.

Ничего особенного об этом периоде не рассказать. Во всех районах сразу было создано по одному отделению, и к дележу мы больше не возвращались.

И вот 13 июля 1990 года вышло постановление Верховного Совета РСФСР «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики», провозгласившее, что все республиканские банки с их активами и пассивами являются собственностью РСФСР. Этим постановлением упразднялся аппарат правлений российских республиканских банков — Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР, до 1991 года все их учреждения в регионах были преобразованы в коммерческие банки на акционерной или паевой основе. Так, на Алтае было зарегистрировано 14 кредитных организаций (12 в форме товариществ с ограниченной ответственностью и 2 акционерных общества). На базе подразделений Жилсоцбанка образовался коммерческий банк Алтайбанк, на базе Промстройбанка — акционерный коммерческий Алтайкредитпромбанк, на базе Агропромбанка — Алтайский коммерческий Агропромбанк. Все имели

<sup>1</sup> Лицензия Катуньбанка аннулирована 08.04.1992 после присоединения его к коммерческому банку «Горный Алтай», шумно прекратившего свое существование в 1998 году. — *Прим. авт.-сост.*

свою сеть в крае, их отделения не создавали мелкие самостоятельные банки. Что удивительно, с этим решением согласился председатель ЦБ РФ, наш земляк Г. Г. Матюхин. Видимо, он понимал, что с нашими расстояниями выжить иначе они не смогут.

В ходе дальнейшего реформирования в соответствии с приказом Госбанка РСФСР №02-3 от 17 августа 1990 года, Алтайское краевое управление Госбанка СССР было преобразовано в Главное управление Госбанка РСФСР (с 1991 года — Центрального банка РФ) по Алтайскому краю.

Я как первый заместитель начальника Главного управления ЦБ Алтайского края принимала самое непосредственное и активное участие в реорганизации банковской системы края.

В ходе реформы для расчетно-кассового обслуживания коммерческих банков, управления платежной системой в масштабах страны встала необходимость создания системы расчетно-кассовых центров. В 1990–1991 годах этот процесс шел и в Алтайском крае. Приказом Главного управления Госбанка РСФСР по Алтайскому краю от 14 ноября 1990 года № 86 был создан первый в крае городской расчетно-кассовый центр Госбанка РСФСР по Алтайскому краю в Барнауле.

Целью организации РКЦ и сети коммерческих банков было создать единую замкнутую систему расчетов на базе современной компьютерной техники и построение новой кредитной политики.

Бывшая система расчетов начала давать сбои, устарели формы контроля за расчетами, в результате появилась масса фальшивых авизовок.

Перед Главным управлением стояла задача открыть РКЦ в каждом городе и районном центре края, одновременно руководство ГУ решало вопросы о создании сети коммерческих банков. РКЦ создавались на базе отделений Госбанка. Эта программа реорганизации банковской системы была одобрена крайкомом КПСС и крайисполкомом. Все текущие вопросы, где требовалось решение краевых властей, решались нами со вторым секретарем крайкома КПСС и первым заместителем председателя крайисполкома.

В ноябре 1990 — январе 1991 года были подготовлены приказы о создании 60 расчетно-кассовых центров в городах и районах Алтайского края. Организация такого количества РКЦ была связана с большой разбросанностью районов по территории Алтайского края. Дороги у нас отвратительные, связь работала плохо. Из 61 района края РКЦ не были созданы только в 10 городских,



### **Л. С. Зайцева**

#### **1961–1969**

Кредитный инспектор, экономист планово-экономического отдела, старший экономист горуправления Алтайской краевой конторы Госбанка СССР

#### **1969–1979**

Начальник кредитного отдела, заместитель управляющего Октябрьского отделения Госбанка СССР г. Барнаула

#### **1979–1990**

Заместитель управляющего Алтайской краевой конторой Госбанка СССР

#### **1990–1997**

Заместитель, первый заместитель начальника Главного управления ЦБ Алтайского края

так как в семи городах мы организовали межрайонные РКЦ (Барнаул, Бийск — городской и сельский, Камень-на-Оби, Павловск, Рубцовск, Славгород).

Руководство Главного управления выезжало в каждый район, где совместно (или при участии) местных властей решали вопрос о создании РКЦ и коммерческих банков, прежде всего это кадровые вопросы и вопросы размещения коллективов.

Начальниками РКЦ, как правило, назначались опытные, знающие свое дело управляющие отделениями Госбанка. На их плечи ложилась ответственность не допустить в этот период сбоев и задержек в расчетах, кассовом и кредитном обслуживании. Необходимо было своевременно открыть новые счета, в полном объеме передать дела клиентов края и др.

К 1 июня 1991 года в крае был уже 51 РКЦ, в которых открыто 79 корреспондентских и субкорреспондентских счетов коммерческих банков и их филиалов. В январе 1992 года в 51 РКЦ осуществлялось кассовое обслуживание 123 коммерческих банков. Из РКЦ производилась и доставка денег коммерческим банкам в подкрепление операционных касс.

Из воспоминаний главного бухгалтера Таисии Георгиевны Киреевой: «В Алтайском крае Центральным банком РСФСР было рекомендовано образовать 10 РКЦ, в основном в городах края и поселках городского типа. Однако по просьбе администрации области количество расчетно-кассовых центров, включая головной при Главном управлении, было доведено до 51. Расчетно-кассовые центры были призваны осуществлять большой объем межбанковских операций по расчетам, эмиссионно-кассовому и расчетно-кассовому обслуживанию бюджетов всех уровней».

Следует сказать, что сдерживало наше развитие отсутствие элементарной техники. Это касается как специфического банковского оборудования — чуть ли не на счетах работали, — так и транспортных средств, расстояния у нас в крае огромные. Для выбивания всего приходилось регулярно летать в Москву. Иногда еженедельно! Все фонды выделялись там. Помню, как выделили нам автобус, сколько радости было! И когда в гараже у нас произошел пожар, я чуть ли не босиком бросилась его тушить. Хорошо, что все обошлось.

Проблемы возникали при создании сети коммерческих банков, Главное управление предоставляло помещения вновь созданным банкам, при этом приходилось теснить коллективы РКЦ. Зачастую в одном здании располагались вновь созданный РКЦ и отделение коммерческого банка, как правило отделение Алтайагропромбанка. Наша помощь выражалась даже в виде выделения мебели, сейфов, счетно-вычислительной техники и др. И не везде эта работа проходила спокойно. Поэтому руководству ГУ (очень часто Аргунов посылал на такие задания меня) приходилось в отдельных райцентрах работать психологами, оставаясь

там иногда на несколько дней. А в Славгороде, пока я не нашла достойного руководителя РКЦ, я жила целую неделю. Но это относится в первую очередь к сельским отделениям, где уровень сотрудников был ниже, а нравы поглубже.

Проблем с назначением начальников РКЦ было меньше потому, что в тот период зарплата у них была ниже, чем у управляющего отделением коммерческого банка. Но и партийные кадры пытались тоже влиять на выбор, предлагая свои кандидатуры. На эти должности претендовали иногда даже заместители председателей райисполкомов и горисполкомов. Авторитет человека работающего в банке был в крае очень высок. Какой бы вопрос ни рассматривался, всегда спрашивалось мнение банка.

Часть квалифицированных кадров, в том числе и управляющих отделениями Госбанка, уходила и в отделения коммерческих банков. В каждом случае вопрос рассматривался индивидуально с точки зрения целесообразности, во благо экономического развития города и района. Так, в Славгороде управляющая отделением Госбанка в период реорганизации была назначена управляющим отделением Алтайагропромбанка. А на должность начальника РКЦ мною при одобрении кандидатуры начальником ГУ был приглашен председатель комитета народного контроля города. Обе организации были размещены в нашем здании.

Подобная ситуация у нас была в городах Алейске и Камне-на-Оби. И везде коллеги находили общий язык. А вот в городах Бийске и Змеиногорске и отдельных райцентрах, возникали конфликтные ситуации в кадровых вопросах, и в эти коллективы по поручению начальника ГУ выезжала я, беседовала с отдельными работниками, проводила собрания. Иногда к решению проблем приходилось подключать и местные власти. В Змеиногорск мне пришлось раза три выезжать, чтобы урегулировать конфликт.

Хочется сказать добрые слова в период становления новой банковской системы в Рубцовске в адрес управляющего отделением Госбанка, а впоследствии начальника РКЦ А. А. Червонного, который все конфликты решал самостоятельно и оказывал всяческую помощь управляющим вновь созданным отделениям коммерческих банков. Молодые управляющие могли обратиться к нему с любыми вопросами и всегда находили поддержку и помощь.

Из воспоминаний главного бухгалтера Таисии Георгиевны Киреевой: «При создании РКЦ были приложены большие усилия для укомплектования штатов, т. к. работники из отделений Госбанка в основном переходили в созданные банки по отраслям, на базе которых были созданы отделения коммерческих банков (привлекала в основном более высокая зарплата).

Период становления краевой расчетной сети Госбанка РСФСР, в последующем Центрального банка России, был неопределенным и запутан-

ным. Работа велась в условиях возрастающей операционной нагрузки, были сбои в расчетах (клиентами РКЦ были комбанки и бюджетные организации). Нехватка штатов, их низкая квалификация в организации расчетов в этот период, поначалу, безусловно, негативно влияли на состояние расчетов в целом по стране. Однако тяжелый период закончился, и уже к 1992 году расчеты, выполняемые РКЦ, набрали полную силу».

Из воспоминаний начальника головного расчетно-кассового центра Тамары Алексеевны Ширяевой: «Городской РКЦ размещался в одном здании с Главным управлением Госбанка и коммерческим Алтайбанком. РКЦ была выделена одна комната, шкаф и три стола. Обслуживать клиентов необходимо было с первых дней производственной деятельности, работать практически было некому. В коммерческие банки ушли самые опытные работники, взяв с собою ценный и крайне необходимый инструктивный материал. В городской РКЦ идти из банков никто не хотел, так как относились с недоверием к нашей структуре. Комплектовать кадры приходилось из работников, ушедших ранее на пенсию, и специалистов других отраслей. Следовало быстро вводить их в курс дела, учить и прививать принципы банкира. И та горстка работников, которые не побоялись и пришли к нам, сделали за первые полгода все, чтобы городской РКЦ нормально работал. Они были все: и экономистами, и бухгалтерами, и хозяйственниками, и делопроизводителями. И можно было уже опираться на сформированный коллектив, состоящий к 1 мая 1991 года из 26 человек.

К этому периоду на кассовом и расчетном обслуживании находилось 25 клиентов, из них 17 кредитных учреждений. К тому времени Главное управление выделило нам дополнительные помещения и часть операционного зала на 1-м этаже.

Начало деятельности городского РКЦ совпало с денежной реформой в СССР, так называемым павловским обменом денег. В условиях отсутствия достаточного персонала, имея лишь старую кассовую технику, работникам приходилось работать до 15 часов в сутки, а кассирам в отдельные дни — круглосуточно. Условия приема обмененных денежных билетов от коммерческих банков были очень жесткие. Прием денег осуществлялся в мешках до определенного часа. Все кассовые помещения были завалены денежной наличностью. Из-за недостатка кассиров привлекали сотрудников других структурных подразделений, в экстренном порядке приняв у них зачеты и заключив договор о материальной ответственности. Это была временная мера, пока не решился вопрос об увеличении штатной численности кассовых работников в три раза.

Катастрофически не хватало наличности для своевременной выплаты заработной платы и других платежей. Для того чтобы как-то разрядить обстановку, выдача наличных денег предприятиям и организациям осу-

ществлялась ежедневно по согласованию с администрацией города (лично главой Андреем Владимировичем Юриным).

Бухгалтерские документы коммерческие банки приносили нам в коробках, в мешках. Это был какой-то вал, который следовало «перелопатить». Именно в этот тяжелый для РКЦ период к нам приходили на работу неравнодушные люди, которые хотели работать. Одной из них была Нина Дмитриевна Эндакова, которая в юности работала в Госбанке на машинно-счетной станции. Был период, когда она, не поднимая головы с утра до ночи, занималась набором бухгалтерских документов (дальнейшую обработку и выдачу выходных форм, баланса лицевых счетов осуществлял Новосибирск)».

Создание РКЦ в то время было делом новым и сложным, поэтому как первый заместитель начальника ГУ я выезжала на учебу за границу: Англия, Австралия, Швейцария, Германия. Реорганизация банковской системы строилась по типу того, что было уже создано и работало в странах Запада. В Швейцарии нам был показан порядок расчетов за товары и услуги за один день. Нам, русским, со своей старой счетно-вычислительной техникой и при устаревших формах контроля было сложно тогда все это понять и представить, что нечто подобное будет внедрено и у нас. Но желание идти в ногу с банками Запада было огромным. Центры расчетов за границей располагались в просторных, светлых помещениях, оборудованных современными компьютерами. Там работали операторами в основном молодые мужчины. Все это было очень впечатляюще. Представить, что это будет и у нас, мы не могли.



### Письмо в «Прожектор перестройки»

...Руководящие органы спецбанков пытаются «склеить» разбитое целое, стройность системы и «умеют» докладывать руководству, этому научились в период застоя искусно. Но разломанное склеить и построить работу на координационной основе, на Совете многогранную деятельность банка — это иллюзия и обман...

С нетерпением мы ожидали официальных документов, надеялись, что все прояснится. Во спецбанки создали, а Устава, положения о работе банков нет, да и в полученных нормативных актах сегодня осталось столько темных пятен и слабых мест, что в фактической работе нигде не найдешь четких и ясных ответов,

Не получили мы их и в Барнауле, куда в апреле 1988 г. руководители кредитных учреждений края, области собрались на Совет по поводу итогов работы, задач и естественно аргументированно и остро в выступлениях ставился вопрос по поводу реорганизация банков.

Да и «Совет», к сожалению, на мой взгляд не вышел. От директивных органов края на совещании представителей не было...

Руководство краевых Управлений банков пыталось дать направление, разъяснения, но и у них единого мнения по решаемым вопросам не было, да и сегодня его там нет.

Но поговорили, разъехались и мнение руководителей кредитных учреждений видно никого не интересовало. И сегодня, специалисты системы банков в низовом звене варятся в собственном соку...

Суть их состоит в том, что на деле, когда дошли до районного, областного звена не все стало «стыковаться», в специализации такой какой она изложена в постановлении 821 ЦК КПСС и Совета министров не получилось...

В области переименованы отделения Госбанка в промбанки, их 9, а на областном уровне Управление Госбанка, Управление агропромбанка, Управление жилсоцбанка с обслуживанием города, Управление промстройбанка...

Клиентура промстройбанка, агропромбанка в городе обслуживается по поручениям жилсоцбанком и ходит с поручениями, чеками по городу к кассовому узлу жилсоцбанка. Такое положение дел не только в нашей области, оно повсеместно в крае, стране.

Создалась парадоксальная ситуация: начальства хоть пруд пруда, а обслуживание народного хозяйства на местах ложится на плечи 9 отделений специализированного банка. Как это выглядит в реальности?

До 1 января 1988 года к примеру в Шебалино — райцентр, функционировало среднее отделение Государственного банка, среди отделений области, которое обслуживало предприятия района, выполняя все без исключения банковские операции.

Сегодня его преобразовали в отделение агропромбанка, а РАПО в районах ликвидируется, а агропромбанк есть, банк обслуживает по прежнему все предприятия, действует в купе с областным управлением Госбанка, выполняет операции по поручению областных управлений Жилсоцбанка, Промстройбанка.

Увеличилась отчетность в 3 раза, замедлились расчеты, на 14 работающих в отделении приходится более 100 человек в четырех областных управлениях руководящих кадров. Да плюс персонал в крае, России, союзных банках. Вот уж поистине «Семеро с ложкой, а один с сошкой!»...

Может быть, потери от содержания излишних управленческих звеньев восполняются пользой от упорядочения работы в банках? Нет! Полугодовая практика свидетельствует о том, что порядка в управлении от этого не прибавилось, а вот неразберихи, амбиций на всех уровнях, бумаг, инструкций, циркуляров стало невпроворот.

Всем управлениям нужны площади, особенно начальствующему составу кабинеты, появилось столько же замов, техработников, нужен транспорт и т. д. Резко возросли хозрасходы, фонд заработной платы и т. д.

Сегодня специалисты отделений, в ущерб экономической работе с предприятиями народного хозяйства, тратят время на составление сводок, справок, отчетов в вышестоящие управления.

Причем, если раньше все это направлялось в одну инстанцию, то теперь в четыре управления областных, да еще столько же в крае...

Отсутствие четких границ в деятельности специализированных банков вызвало нездоровую конкуренцию между ними в борьбе за сферу влияния.

В результате узковедомственного подхода, предприятий, обслуживаемые не в «своем» банке, оказались в роли «бедных родственников».

Отдел инкассации входящий в структуру областного банка переименовали в участок и подчинили краевому управлению инкассации, расположенному в г. Барнауле, Теперь 12 работников, по подготовке это просто мужики, с оружием перевозят ценности, остались только под небольшим оперативным контролем жилсоцбанка. Работа по инкассации и между управлениями строится по договору...

На счетах в банках постоянно скапливаются суммы невыясненных поступлений, в то же время народное хозяйство, бюджет испытывают, острый недостаток в средствах...

Начальник Горно-Алтайского управления  
Государственного банка СССР,  
председатель ревизионной комиссии  
областной парторганизации  
И. И. Фокин

12.07.88



Дмитрий Николаевич  
**Курилов**

## **Об отношении к формированию спецбанков**

В банковскую сферу я пришел в сентябре 1949 года по окончании Саратовского экономического института в качестве кредитного инспектора отделения Госбанка в г. Белебее Башкирской АССР. Через одиннадцать месяцев работы был назначен управляющим Бакалинским отделением Госбанка в с. Бакалы этой республики, а в декабре 1952 года переведен в республиканскую контору как заместитель управляющего конторой Госбанка, он же начальник горуправления (тогда такая должность существовала). Годом позже был назначен заместителем управляющего этой конторой. По этой должности, а я проработал в ней до 1967 года, фактически как первому заместителю управляющего мне довелось заниматься вопросами деятельности почти всех отделов конторы.

За период работы в Башкирии, то есть до 1967 года, мне поступало много предложений о переходе на самостоятельную работу в качестве руководителя областной банковской структуры. К примеру, были настоятельные предложения выехать на работу в одну из областей Целинного региона КазССР. С образованием Российской республиканской конторы Госбанка предлагалась работа в ряде областей РСФСР и в аппарате республиканской конторы. В связи с этим много было встреч с Михаилом Семеновичем Зотовым, в то время руководившим республиканской конторой Госбанка. К слову сказать, Зотов был воистину мощнейшим руководителем. Прежде всего это был специалист высшего уровня, знавший работу, как говорят, «от станка», человек, работавший на перспективу. Одновременно это был строгий и требовательный руководитель, но умеющий давать объективную оценку нарушению или лицу, допустившему это нарушение.

Итак, о себе. Так уж сложилось, что я как-то «прикипел» к этому уральскому краю. Уезжать из Башкирии не хотелось. Это богатейший промышленный и сельскохозяйственный район. В то время Башкирия занимала первое место в стране по переработке нефти и нефтепродуктов и второе место в стране, уступая Татарстану, — по добыче нефти. На территории края работали десятки крупных промышленных предприятий, в том числе и оборонных отраслей, была хорошо развита лесная промышленность и другие отрасли. В состав конторы Госбанка входило 73 от-

деления, так что для банкира-экономиста Башкирия была интересным непочатым краем работы.

Предложения Михаил Семенович Зотов делал решительно. Звонит, помню, в июне 1960 года: «Собирайся, твою объективку направили первому секретарю Тульского обкома партии. Надо быть там срочно. Назревает

обмен денег, надо включаться». Я отказался. А вот на переезд в Саратов согласился, но тут меня ждала неудача — руководителя саратовской конторой А. И. Лавлинского не принял Молдавский ЦК партии для назначения, чтобы возглавить молдавскую республиканскую контору Госбанка.

Не желая уезжать из Башкирии, на уговоры Зотова я назвал несколько областей, где смена кадров, как мне представлялось, не ожидалась: Воронеж (очень сильного руководителя Рагулина лишь год назад сменил его заместитель Карлов), Краснодар (где незадолго до этого сменили Арноутова и поставили нового человека), по той же причине не должны были меня послать и в Ростов-на-Дону.

Тем неожиданнее было для меня предложение ехать в Воронеж. Однако Башкирское руководство согласия на мое освобождение в Башкирии не дало. Невыездным я был целый месяц. Лишь когда вышел из отпуска первый секретарь обкома З. Н. Нуриев, вопрос был решен положительно.

Так, в 1967 году я приехал в Воронеж в качестве руководителя областной конторы Госбанка.

### Об отношении к формированию спецбанков

Я был против создания спецбанков. О готовящейся в 1987 году реформе я узнал от управляющего Российской республиканской конторой Госбанка Олега Николаевича Тарасова. Он попросил меня высказать свои соображения. Я негативно охарактеризовал вопрос: просто не мог себе представить, как можно разрушить сложившиеся государственные финансы, банковскую сферу, расчеты, денежный оборот страны; мне было непонятно, в угоду чему следовало раздробить управление ими.

Однако прошел июльский 1987 года Пленум ЦК КПСС, и с начала нового 1988 года спецбанки начали действовать. Встал вопрос, каким образом и каким порядком должна управляться новая система. Мы столкнулись с ситуацией, когда республиканские (в союзных республиках) и областные (краевые, республиканские автономных республик) конторы Госбанка всех спецбанков пишут директивы, которые должны направляться в районное звено банка, но там нет их структур (директивы идут в филиал не подчиненного им банка).

#### Д. Н. Курилов

##### 1952–1953

Заместитель управляющего Башкирской республиканской конторой Госбанка СССР — начальник Уфимского горуправления

##### 1953–1967

Заместитель управляющего Башкирской республиканской конторой Госбанка СССР

##### 1967–1990

Управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР

##### 1990–1992

Начальник управления, затем начальник главного управления по Воронежской области

##### 1992–2003

Президент Воронежского банковского союза

Раньше в каждом районном центре был филиал (отделение) Госбанка. На их базе стали создаваться филиалы одного из спецбанков. У нас в Воронеже и области создавались отделения Промстройбанка (девять), в сильных районах отделения Агропромбанка. Жилсоцбанк сформировался на базе Горуправления областной конторы Госбанка. Таким образом, созданные в районном звене филиалы спецбанков стали обслуживать все ту же клиентуру и получать независимо от того, кому они подчинены, директивы от двенадцати вышестоящих структур: союзных, республиканских, областных Госбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка и Промстройбанка. Нетрудно представить, что были разрушены все банковские связи, партнеры (клиенты банков) потеряли друг друга. Мешками стала скапливаться денежная документация, которую неизвестно куда направлять по новым адресам, и все шло по старым адресам. На местах приходилось прикладывать неимоверные усилия, чтобы ликвидировать завалы и наименее болезненно преодолеть этот сложный период реформы, так называемой перестройки. Областной конторой Госбанка было введено еженедельное рассмотрение с главбухами спецбанков состояния расчетных операций. Все это позволило удерживать ситуацию под контролем. В результате у нас задержек платежей из-за нарушения движения потоков денежной корреспонденции более десяти дней, кажется, не было.

Взаимоотношения руководителей спецбанков у нас в области сложились нормальные. Кадры были все свои. Мой первый заместитель В. В. Рязанов возглавлял Промстройбанк, заместитель Л. П. Таракановская — Агропромбанк, начальник управления В. С. Скопинцев был назначен руководителем Жилсоцбанка. Это асы банковского дела, они имели большой опыт работы. Они сразу все взяли в свои руки, нами был создан Банковский совет, состоящий из председателей спецбанков. В результате мы достаточно спокойно пережили первый год реформы.

### **Рождение коммерческих банков**

Первым коммерческим банком в Воронежской области стал Кооперативный банк «Черноземье». Учредило его Воронежское городское объединение кооператоров. Помню, когда мы совместно с ними провели первое инициативное собрание, прослеживалась явная двойственность их положения — вроде и нужен им свой банк, но им так не хочется, чтобы кто-либо видел их денежные обороты.

Создали банк. Стали думать, что делать дальше. Решили создавать новые отраслевые банки для кредитования отдельных направлений народного хозяйства. Так появился банк «Энергия». Инициативу проявил генеральный директор концерна «Энергия» В. Н. Попов.

Так же получилось и со строительной отраслью. Начальник и главный бухгалтер городского управления Промстройбанка встретились с руководством областного управления строительства и обсудили вопросы создания отраслевого банка. Так, в 1989 году в Воронеже появился еще один самостоятельный коммерческий банк «Строитель».

**А дальше что?**

9 июля 1990 года управляющий Российской республиканской конторой Госбанка Тарасов вызвал шестерых начальников областных управлений Госбанка: А. В. Бездольного (Калинин), В. В. Рудько-Селиванова (Приморье), Т. А. Пигилову (Рязань), С. В. Сорвина (Свердловск), К. Б. Шора (Москва) и меня (Воронеж). Нас в таком составе пригласили в кабинет Олега Николаевича Тарасова для обсуждения проблем банковской системы России.

В кабинете присутствовали кроме Тарасова два депутата Верховного Совета РСФСР В. В. Скрипченко и В. П. Рассказов. Разговор начал Скрипченко сообщением о том, что Борис Николаевич Ельцин поставил вопрос, как нам создать собственную российскую банковскую систему, как вывести из подчинения союзного Госбанка Российский республиканский банк. Дело в том, что сложилась ситуация, когда Центральные (союзные) ведомства, как выразился Скрипченко, из периферии «гребут под себя деньги» и перераспределяют их в свою пользу. Республиканская же казна пуста. Вся беседа длилась часа полтора, вели ее и Скрипченко, и Рассказов. Перед нами была поставлена задача продумать, что делать для решения поднятой проблемы.

Во второй половине дня мы собрались в малом зале российской конторы в более широком составе. К нам присоединились четыре руководителя вычислительных центров и четыре председателя коммерческих банков. Но практически обсуждение вопроса не состоялось, поскольку поступило указание срочно отправиться всем в Дом правительства.

Первая встреча состоялась у Хасбулатова, следующая — у Явлинского. Потом нас предупредили: «Будьте наготове, не расходитесь. Вас примет Ельцин». Кстати, сильной разницы позиций у Хасбулатова и Явлинского я не заметил, оба были озабочены действиями Центра и искали пути увеличения самостоятельности российских структур, но Хасбулатов вел разговор напрямую, а Явлинский осторожничал, задавал нам много вопросов, наводя нас на ту же мысль.

С Ельциным встретиться так и не удалось, и мы ушли работать. Работали в кабинете председателя комиссии Верховного Совета РСФСР по бюджету, планам и налогам Ю. М. Воронина, работали над запиской и постановлением дня три. Все это время депутаты и руководители комитетов Верховного Совета РСФСР приходили нам помогать, высказывали свои пожелания.

13 июля утром нам было велено приехать в Верховный Совет на заседание. Появился В. В. Геращенко и вместе с И. С. Силаевым сел в первый ряд. Виктора Владимировича позвал Тарасов, он мне признался, что накануне заседания не спал всю ночь, думал, что же будет. Вопросы эмиссии, деньги, резервные фонды — все было тогда в союзном Госбанке. Как повернуть такую машину!

Тем временем рассматривались вопросы, не относящиеся к банкам. Наше постановление в повестку дня не попало. Силаев и Геращенко пер-

вый ряд покинули. Виктор Владимирович вначале затерялся на боковом балконе среди прессы, а через некоторое время, потеряв терпение, вообще ушел с заседания. Наша редакционная группа тоже не появлялась, утрясала несогласованные вопросы с юристами.

И вот объявляют окончание заседания, а оно должно было быть последним в сессии, после депутаты разъезжаются на каникулы. И в этот момент Ельцин (а он мастак в этих вопросах) обращается к залу: «Одну минуточку, еще один вопрос». Зал в замешательстве. Борис Николаевич продолжает: «У нас работала группа крупных специалистов по реформированию банковской системы. Они подготовили постановление. Проект вам роздан». Кто-то из депутатов попытался возразить: «Вопрос сложный, его надо обсудить, проработать», но тут же был отдернут Борисом Николаевичем: «Нет необходимости обсуждать, все уже проработано». Появился Воронин и предпринял попытку выйти на трибуну и вступить в дискуссию. Ельцин его решительно остановил: «Садись!» Проголосовали. Кажется, 86% голосов оказались «за» постановление. Государственный банк РСФСР был создан.

У меня, начальника областного управления, тогда появилось право самостоятельно производить кадровые перемещения. И мы на базе спецбанков начали создавать коммерческие банки.

Всего в результате преобразований в Воронежской области появилось 14 самостоятельных коммерческих банков. Позднее по решению Центробанка начали создавать расчетно-кассовые центры. Открыли их в области 14.

Так мы вступили в сложный период 1992 года. Центральный банк тогда, как нам представлялось, отошел от своей прямой обязанности налаживания платежной дисциплины и организации в целом системы расчетов. Раньше при переводе денег из одного отделения банка в другое использовали специальную индексацию (как на почте), и Воронеж имел номер 11 000 (три ноля выделялось на филиалы, городское управление, к примеру, имело номер 11 001 и так далее). В платежных документах отмечалось, откуда и куда идет платеж. К тому же в Госбанке была сложная система кодификации (да она и сейчас есть). Нужно нам запустить деньги в обращение (согласно утвержденному плану), мы даем в ЦБ телеграмму «Ларош» (что значит — разрешите выпуск денег в обращение), и дальше идет специально зашифрованная необходимая сумма. Подпись была также закодированной. Существовали и специально разрезанные карточки, находящиеся у партнеров банков.

Когда же появились новые коммерческие банки, они не имели необходимых наработок по организации расчетных операций, а ЦБ оказался несколько в стороне. В результате появились так называемые «чеченские авизо». Из какого-нибудь Богучарского колхоза отправляют платежку куда-нибудь в глубинный совхоз Астраханской области. Поступившие деньги быстро переводят из Астрахани куда-нибудь в Сибирь, там деньги снимают, а организацию закрывают. Мы при этом постра-

дали незначительно — в Железнодорожном банке «растаяло» тысяч четыреста.

В 1992 году Георгий Иванович Лунтовский, председатель банка «Воронеж», проявил инициативу о создании Ассоциации банков Воронежской области (кстати, до 1992 года в Воронеже не было ни одного московского банка) и предложил избрать президентом Курилова. Банкиры меня знали хорошо, многие сами стали банкирами с моей помощью. Лунтовский взялся со мной поговорить. В результате я согласился, хотя меня до сих пор коробит слово «президент». Руководство области, узнав, что я не ухожу полностью из банковского дела, отпустило меня и поддержало кандидатуру моего протеже Александра Борисовича Соколова о назначении его начальником главного управления ЦБ по Воронежской области. Рассказов также поддержал его назначение, потому что Соколов бывший главбух, а в то время самым главным было налаживание платежей. К тому же Рассказов познакомился с Соколовым, когда последний, выполняя «трудовую повинность», разбирал в ЦБ платежки.

Только после моего ухода в Воронеже стали появляться московские банки. Когда я был руководителем управления, считал, что они «задают» молодые местные банки, и поэтому не давал им ходу. Тогда даже Лужков обращался к областному руководству с просьбой посодействовать. Первым московским банком, появившемся в Воронеже, стал Авиабанк. Его председателю М. М. Францкевичу я отказывал дважды, хотя лично к нему я относился хорошо и он у нас проходил практику как студент Саратовского финансового института, который в свое время заканчивал и я.



Георгий Иванович  
**Лунтовский**

## **Это были работа и энтузиазм настоящих первопроходцев**

В 1971 году я окончил срочную службу в армии и стоял перед выбором места работы. До призыва я окончил строительно-монтажный техникум и успел поработать строителем. По совету отца, который работал в то время прорабом в строительной организации, я устроился работать инженером технического отдела Курской областной конторы Стройбанка СССР.

В те годы без участия Стройбанка не обходилась ни одна крупная стройка на территории СССР. Банк нуждался в квалифицированных молодых кадрах, готовых к длительным командировкам на стройплощадки и кропотливой работе по замерам параметров возводимых объектов. В основном эта работа ложилась на плечи женщин. Мужчин в банках тогда работало очень мало, так как зарплата инженера составляла всего 110 рублей и прокормить семью на эти деньги было сложно. По молодости лет меня эти трудности не смущали. Так я попал в банк.

Поработав пару лет инженером, я решил поступить во Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Вскоре после поступления продолжил работу в банке уже в должности экономиста.

В 1979 году в моей жизни добавилось романтики и новизны: по линии Стройбанка я поехал работать на строительство Байкало-Амурской магистрали. Центр БАМа располагался в городе Тынде. Первоначально я работал в должности заместителя начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций.

Лишь через два года, в 1981 году, у меня появилась возможность заняться самостоятельной работой. В поселке Новая Чара создавалось отделение Стройбанка на БАМе. Поселок был основан в 1980-х годах строителями БАМа. Находился он в 25 километрах от райцентра, и проживало в Новой Чаре всего 500 человек. Здешние места славились своей красотой не только на БАМе, но и по всему Забайкалью. Рядом с удивительными Удоканским и Кодарским хребтами лежат Чарские пески — уникальная барханная пустыня по соседству с ледниками и вечной мерзлотой. Об этих местах написано много книг, снимаются фильмы, сюда любят ездить туристы. Вот в таком живописном уголке и появилось отделение банка, которое мне предстояло возглавить.

Начинать трудовую деятельность на новом месте пришлось практически с колес. Уже через неделю после приезда нашему отделению открыли корреспондентский счет и мы приступили к работе. Условия жизни были спартанские: весь коллектив отделения жил в одном бараке, и в нем же работал. Жизнь заставила освоить все банковские специальности,

т. к. помощи ждать было неоткуда. Однажды, когда наш бухгалтер сломала руку в результате дорожно-транспортного происшествия, мне самому пришлось делать годовой бухгалтерский отчет.

Прожив 6 лет на БАМе и вкусив вдоволь романтики, в 1985 году я решил переехать с семьей на родину жены, в Воронеж. Нас там, как говорится, кроме родственников, никто не ждал, и в банковской сфере работы сразу не нашлось, но меня пригласили в трест «Воронежводстрой» заместителем начальника по экономике. И здесь по работе я познакомился с начальником областного управления Госбанка СССР Дмитрием Николаевичем Куриловым. Он пользовался огромным авторитетом, прежде всего благодаря своим глубоким знаниям и человеческой чуткости. Он предложил мне возглавить одно из отделений Госбанка в Воронеже. Коминтерновское районное отделение было одним из самых больших в Воронежской области и обслуживало преимущественно крупные промышленные предприятия города. Я, ни на минуту не задумываясь, согласился. Хотелось максимально реализовать весь свой профессиональный опыт, накопленный за годы работы в банковской сфере.

Наступил 1987 год, когда было принято постановление Совета министров СССР о создании спецбанков. В Воронежской области в спецбанки ушли два заместителя Д.Н. Курилова: Лидия Петровна Таракановская, до реформы курировавшая в Госбанке обслуживание сельских регионов, возглавила областное отделение Агропромбанка СССР, а Валерия Васильевна Рязанова, курировавшая взаимодействие с промышленными предприятиями, ушла в Промстройбанк СССР.

В Воронежском областном управлении Госбанка СССР я отвечал за координацию деятельности спецбанков. Там мне в 1988–1990 годах пришлось курировать областной межбанковский совет, в рамках которого согласовывались интересы областных спецбанков.

На мой взгляд, идея создания спецбанков за счет раздела Госбанка была непродуманной, ее реализация привела к оттоку опытных кадров (в основном в те же спецбанки). Ситуация стала исправляться только с созданием и пре-



### **Г. И. Лунтовский**

#### **1971–1973**

Инженер Курской областной конторы Стройбанка СССР

#### **1973–1974**

Руководитель группы технадзора за капитальным строительством Управления бытового обеспечения исполкома Курской области

#### **1974–1979**

Кредитный инспектор, заместитель начальника отдела подрядных организаций, начальник отдела по контролю за использованием фонда заработной платы в строительстве Курской областной конторы Стройбанка СССР

#### **1979–1985**

Заместитель начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций, управляющий Чарским отделением Байкало-Амурской конторы Стройбанка СССР (г. Тында)

**1985–1986**

Заместитель начальника управления строительства Воронежводстроя

**1986–1987**

Управляющий Коминтерновским отделением Госбанка СССР (г. Воронеж)

**1988–1990**

Заместитель начальника Воронежского областного управления Госбанка СССР — начальник отдела координации деятельности банков Воронежского областного управления Госбанка СССР

**1990–1991**

Начальник Воронежского областного управления Промстройбанка СССР

**1991–1992**

Председатель правления коммерческого банка Воронежкредитпромбанк

**1992–1996**

Генеральный директор акционерного коммерческого банка «Воронеж»

**1996–1999**

Депутат Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации

**1999–2005**

Заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

**2005 — наст. время**

Первый заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

вращением в реальную силу Центрального банка России. Полномочия же Госбанка СССР реформаторами толком прописаны не были, поэтому многое в Воронежской области держалось на авторитете Д.Н. Курилова, к мнению которого его бывшие подчиненные прислушивались и относились с неизменным уважением.

Областной межбанковский совет благодаря Д. Н. Курилову собирался регулярно, решения по всем острым вопросам принимались после тщательного обсуждения с участием всех заинтересованных сторон.

Конечно, межбанковский совет, по сути, был структурой формальной, решения его не были обязательными. Однако областные партийные и хозяйственные власти Курилову доверяли и в нашу деятельность практически не вмешивались.

Летом 1990 года было принято постановление Верховного Совета России о коммерциализации спецбанков. Воронежская область — большой и непростой регион, однако он выделялся отсутствием острых конфликтов между банками, в то время как в других регионах такие конфликты были обычным делом. В системе Государственного банка СССР наше областное подразделение всегда было на хорошем счету, к нам приезжали перенимать передовой опыт из многих регионов страны. В общем, пока средства банковской системы были государственными и во всех банках работали в основном бывшие сотрудники Госбанка, многие вопросы успешно решались.

С какого-то момента мне как человеку деятельному отлаженная работа по координации других банков стала казаться несколько рутинной и захотелось взяться за новое, живое дело. В. В. Рязанова в это время руководила Воронежской областной конторой Промстройбанка. И тогда возникла идея «рокировки»: мне и Валерии Васильевне поменяться местами. С Д. Н. Куриловым этот вопрос решили быстро. Дмитрий Николаевич всегда был чуток к веяниям времени. Не случайно в 1990 году он принял участие в осуществлении «банковской революции» в Верховном Совете России. Мое желание возглавить областной Промстройбанк Дмитрий Николаевич поддержал и одобрил.

С приходом на новую работу сразу пришлось решать серьезные задачи. Однако особых неожиданностей я для себя в Промстройбанке не увидел, поскольку имел опыт работы во главе одного из самых крупных отделений Госбанка. С промышленностью и строительством в Воронежской области за 5 лет я тоже неплохо познакомился, лично знал большинство директоров крупных предприятий. Кроме того, за время работы в Гос-

банке СССР удалось наладить взаимоотношения с областным руководством. Активно помогал мне в работе на новом месте и Д. Н. Курилов. В общем, работать во главе этого воронежского спецбанка мне было комфортно.

К моменту моего назначения на новый пост решение о коммерциализации Промстройбанка в принципе уже было принято. В конце августа 1990 года объявили о создании Воронежкредитпромбанка. В собрании, посвященном этому событию, приняли участие руководители 164 организаций города и области. Пайщиков-учредителей банка оказалось 139. Председателем совета избрали генерального директора НПО «Электроника» В. М. Мещерякова, а я возглавил банк. К тому времени в Воронежской области уже появились первые коммерческие банки. Межбанковский совет поспособствовал созданию в апреле 1990 года первого кооперативного банка в регионе — «Черноземье». Председателем правления банка стала Людмила Григорьевна Боярина, возглавляющая его и сейчас. В 1994 году банк был переименован в межрегиональный акционерный банк «Юго-Восток». Он стабильно работает и с 2000 года входит как дочерний банк в систему ТрансКредитБанка.

У других первопроходцев судьба более грустная. Замечательные представители деловых кругов Воронежа — В. И. Костюченко и В. Н. Попов — создали на базе НПО «Энергия», реализующего ракетно-космическую программу, банк с аналогичным названием. Однако в 1995 году его лишили лицензии, поскольку клиенты банка, как, впрочем, и вся оборонная промышленность, попали в непростую ситуацию.

Генеральный директор концерна «Энергия» В. Н. Попов — уникальная личность и настоящий профессионал, много сделавший для развития банка, вникавший в движение буквально каждой копейки, проходящей через банк. Однако и это не помогло спасти банк «Энергия» от разорения, связанного с крахом НПО «Энергия». Жаль, когда печальная судьба постигает действительно интересные банковские проекты. Впрочем, зачастую инициативы руководства банка могли вызывать удивление. В частности, не оправдало себя открытие анапского отделения банка, покупка там прудового хозяйства и проект по разведению осетров. Ограничений в выборе направлений деятельности банков первоначально практически не было, и можно было найти перспективные ниши для развития, например, создавать торговые дома или страховые компании.

Помню, мы с В. И. Костюченко (тогдашним председателем правления банка «Энергия») ездили в командировку в Болгарию, где у концерна «Энергия» были финансовые отношения с местными предприятиями, и Владимир Иванович воодушевленно рассказывал мне о планах создания болгарского филиала банка. Это были работа и энтузиазм настоящих первопроходцев: не все их проекты были реализованы, но накопленный ими опыт позволил избежать многих ошибок и трудностей при создании на базе спецбанков областных коммерческих банков.

В 1990 году единственное городское отделение Агропромбанка было преобразовано в Агроимпульсбанк. Специалисты нового кредитного учреждения оперативно сформировали уставной капитал, привлекли клиентуру. Мы поддерживали их как альтернативу спецбанкам. Промстройбанк и «Энергия» занимались обслуживанием промышленности области, и между ними была некоторая конкуренция, кооперативный банк конкурировал с Жилсоцбанком (который в 1991 году преобразовался в банк «Петр Первый»), Агроимпульсбанк — с Агропромбанком.

Надо сказать, что системы надзора за работой коммерческих банков в то время практически не было. Мы, конечно, понимали, что нормально сформированный уставной капитал банка, а также эффективная кредитная политика — основа его устойчивой работы и роста. Воронежское управление Госбанка контролировало выполнение этих положений, однако нормативной базы для полноценной надзорной работы практически не существовало.

Как я уже говорил, банкирам в то время часто приходилось выступать в роли первопроходцев. Мы фактически с нуля выработывали практику процесса банковского акционирования. Поскольку закона об акционерных обществах в СССР тогда еще не было, приходилось опираться на чужой опыт и самим разрабатывать необходимые документы.

Учредительный договор о преобразовании коммерческого Воронежскредитпромбанк в акционерный банк «Воронеж» был подписан 5 ноября 1991 года. Уставной капитал был установлен в 37 млн тогдашних советских рублей, затем предполагалась довести капитал банка до 100 млн рублей. Была проведена эмиссия привилегированных акций для учредителей банка. Названную сумму мы действительно привлекли, так как конкурентов в борьбе за клиентов в регионе у нас тогда практически не было.

Износ материальной базы, банальная нехватка качественного оборудования — одна из главных проблем коммерческих банков, создававшихся тогда на базе спецбанков. От Госбанка СССР и Стройбанка СССР нам досталось разрозненное хозяйство, не связанное коммуникациями. Фактически не было у нас в Промстройбанке и вычислительного центра, его заменяли несколько старых и маломощных вычислительных машин. Уже в 1990-е годы, когда на базе областного Промстройбанка был создан акционерный коммерческий банк, мы сами прокладывали оптико-волоконные линии между своими подразделениями и филиалами. Первая задача, которую нам следовало решить, превратившись в самостоятельный банк, — надежно связать коммуникационными сетями наши отделения с центральной конторой.

Итак, с июля 1990 года процесс создания в Воронежской области коммерческих банков ускорился. Инициированные рядом предприятий попытки создания самостоятельных банков на базе районных отделений Промстройбанка были нами успешно отражены. Иллюзии легкости и полезности создания собственных банков в головах руководителей во-

воронежских предприятий были развеяны довольно быстро. Воронеж всегда был «закрытым городом ВПК», а тут — свобода! У некоторых директоров закружилась голова, и захотелось завести свой банк в расчете на то, что в него сразу начнут приходить деньги. Мы вели тяжелые переговоры, и нам удалось уговорить руководство предприятий не принимать опрометчивых решений, тем более что капитал банка «Воронеж» все равно на все 100% тогда принадлежал этим самым промышленным предприятиям. По сути, мы были только их наемными работниками. В состав наблюдательного совета банка входили все авторитетные директора области.

Начало 1990-х годов — трудный период, на который пришелся пик нехватки оборотных средств. Около 80% области работало на ВПК, и, когда госзаказа не стало, промышленность региона оказалась на грани выживания. Промстройбанк выдал много кредитов, которые предприятия не могли вернуть. Мы часто «перекредитовывали» должников, которым с трудом удавалось возвращать даже проценты. В общем, в начале 1990-х годов нормально работали всего 5–6 воронежских предприятий. Мы пытались поддерживать на плаву наших клиентов, но капитала на это просто не хватало, так как предприятия в основном были гигантами союзного значения. Мы выжили, создавая на них кассы по расчетам, ставя и обслуживая банкоматы на предприятиях, выпуская платежные карточки.

К счастью, ни одно из предприятий ВПК тогда не рухнуло. Некоторым из них все-таки централизованно оказали помощь из госбюджета. Другие справились самостоятельно. Например, Воронежский механический завод смог осуществить конверсию и успешно конкурировал с западными компаниями, производя оборудование для нефте- и газопроводов. На заводе «Видефон» (ранее он входил в систему НПО «Электроника») теперь собирают телевизоры Rolson. В свое время его строили финские специалисты, и японское оборудование, установленное на предприятии, позволяет ему и сегодня иметь нормальную технологическую базу. Так или иначе, практически все областные банки пережили начало 1990-х годов — время упадка региональной промышленности. Многие банкиры жили иллюзиями и надеждами, что «мы нужны и нас купят» («гонцы» из Москвы приезжали регулярно — и кого-то действительно купили).

В 1995 году у банка «Воронеж» было уже 10 тысяч клиентов — только юридических лиц, причем полностью сохранилась вся старая клиентура (практически вся промышленность региона по-прежнему была у нас, частично к нам пришла и сфера АПК). Банк динамично развивался — годовая прибыль по итогам 1995 года составила 7 млн долларов, что по тем временам являлось хорошим показателем. Мы имели все основания с гордостью подводить итоги пяти лет своей финансовой деятельности, хотя по сегодняшним меркам то воодушевление от успехов выглядит несколько наивным.

В банке «Воронеж» я проработал до конца 1995 года, когда в декабре избрался по списку партии «Наш дом — Россия» в Государственную думу Российской Федерации. В тот момент мы — менеджмент банка — своих акций практически не имели. У меня лично было около 2% акций банка, которые я сразу продал, вскоре я вышел из состава совета банка. В 1998 году у банка «Воронеж» после дефолта было много проблем, но все-таки он их решил с помощью Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО).

## Справка

о командировке ведущего консультанта Управления планирования и координации деятельности банков Госбанка СССР И. Ю. Седовой в Воронежское областное управление Госбанка в период с 5 по 10 июня 1988 года. Рассматривалась «практика планирования долгосрочных кредитов и анализ исполнения кредитного плана по долгосрочным кредитам в соответствии с Указаниями по составлению и исполнению кредитных планов от 7 декабря 1987 г. № 3».

В целях всестороннего рассмотрения практики планирования долгосрочных кредитов в период командировки были посещены: областное управление Госбанка, областное управление Промстройбанка, областное управление Агропромбанка, областное управление Жилсоцбанка, а также Коминтерновское и Левобережное отделения Промстройбанка и Семилукское отделение Агропромбанка.

Сеть специализированных банков области представлена следующей структурой:

	Показатели			Итого
	ПСБ	АПБ	ЖСБ	
Сеть учреждений спецбанков	14	39	5	58
Количество областных управлений	1	1	1	3
Количество операционных отделов	1	1	1	3
Количество пунктов уполномоченных	4	—	3	7

Все отделения спецбанков образованы на базе отделений Госбанка, действовавших до реорганизации системы. Все управляющие и исполняющие обязанности управляющих отделений спецбанков — бывшие работники Госбанка.

Роль координатора в деятельности обслуживания Госбанка и управлений спецбанков осуществляет Совет областных управлений банков СССР в Воронежской области под председательством начальника управления Госбанка т. Курилова Д. В. За период с декабря п. г. по настоящее время проведено 8 Советов банков, на которых рассматривались: организационные мероприятия, экономическая работа, вопросы своевременности расчетов в народном хозяйстве, развитие экономической информации и механизации работ и другие.

Кроме Совета банков в системе работают постоянно действующие совещания (ПДС) областного управления Госбанка и ПДС облуправлений спецбанков, на которых рассматриваются текущие вопросы в деятельности банков.

Организационную работу по координации деятельности банков осуществляет отдел координации деятельности банков Управления Госбанка.

Отделом координации был разработан проект Координационного плана основных экономических работ Воронежских областных управлений банков на 1988 г., по которому уп-



рвлениями всех спецбанков были даны дополнения и уточнения. На Совете банков 9 июня т. г. этот план был утвержден.

Однако сложность в координационной деятельности банков вызвана тем, что до настоящего времени нет Устава банков и Положений об отделах (в частности, об отделе координации управления Госбанка), которые регламентировали бы взаимоотношения между учреждениями банков.

На совещании управляющих отделений Промстройбанка были рассмотрены вопросы о составлении кредитных планов на 1989 год (письмо ПСБ от 19.05.88 г. №01–37/83) и о заключении кредитных договоров (письмо ПСБ от 16 декабря 1987 г. №48).

По мнению выступивших на совещании, вопрос по заключению кредитных договоров нуждается в существенных доработках.

Роль кредитного договора в настоящее время принижена, т. е. он не находится в центре кредитных отношений. Поспешное заключение договора с клиентами в начале года, а затем его перезаклучение в последующем (по мере поступления кредитных ресурсов в отделения) в какой-то степени снизили его значимость. Разработанные типовые формы кредитных договоров, по сути дела, свелись к краткому изложению Правил кредитования. Видимо, в кредитном договоре следует предусматривать больше экономической работы учреждений Госбанка с предприятиями. В частности, возникает необходимость оговорить в договоре вопрос о проведении проверок на предприятиях.

Не устраивает отделения банка и то, что каждый специализированный банк дал свою типовую форму. А учитывая, что практически в каждом отделении обслуживаются хозорганы, относящиеся ко всем спецбанкам, приходится заключать разные кредитные договоры, что вносит дополнительные трудности в работу отделений.

В областных управлениях спецбанков и затем в отделениях Промстройбанка и Агропромбанка были рассмотрены вопросы доведения лимитов кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования и выдачи долгосрочных ссуд вышестоящего учреждения нижестоящему учреждению банка.

Лимитным извещением Роспромстройбанка СССР от 26.04.88 г. №9801 план выдачи долгосрочных кредитов на 1988 год для Воронежского областного управления Промстройбанка установлен в сумме 6142 тыс. рублей по государственным капвложениям и 4750 тыс. рублей на затраты, выявленные в ходе выполнения планов. (Это извещение направлено ПЭУ Роспромстройбанка.)

Сумма лимита кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования до настоящего времени управлению не установлена.

Параллельно доведению лимитов ПЗУ Роспромстройбанка до ПЭО облстройбанка в целом по клиентуре областного управления, отраслевыми управлениями Роспромстройбанка доведены лимиты кредитных ресурсов и выдачи долгосрочных ссуд (причем в одинаковых суммах, т. е. без учета переходящей задолженности) отраслевым отделам Воронежского Промстройбанка в разрезе клиентуры в общей сумме 10 087 тыс. рублей. Отраслевыми отделами управления Промстройбанка до отделений были доведены только лимиты выдачи долгосрочных ссуд с указанием конкретных предприятий, причем общий лимит выдачи не превысил сумму лимита выдачи, установленного ПЭО конторы.

План выдачи долгосрочных ссуд до управления Агропромбанка доведен в разрезе отдельных категорий заемщиков: по предприятиям союзного подчинения (в разрезе предприятий), предприятиям и организациям Госагропрома СССР, рыболовецким колхозам. Ли-

миты кредитных ресурсов для долгосрочного кредитования до сих пор управлению не спущены (из-за отсутствия разделительного баланса на 1 января 1968 г.).

Доведение плана долгосрочного кредитования до отделений Агропромбанка производилось ПЭО управления в разрезе отдельных предприятий, объединений, отдельно по плановым и сверхплановым капвложениям. По сверхобъемным капиталовложениям выделялась сумма отдельно на переходящие объекты соответствующему хозяйству (т. е. к лимитному извещению прикладывалась расшифровка по предприятиям и объединениям). Так, из общей суммы, выделенной на мероприятия, возникающие в ходе выполнения плана (6700 тыс. рублей), на строительство новых объектов направлено 4828 тыс. рублей, на переходящие — 1572 тыс. рублей. Распределение плановых кредитов по хозяйствам производилось по данным Облагрокомитета, который давал разбивку по хозяйствам.

Выдавая долгосрочный кредит хозоргану, отделение должно запросить управление Жилсоцбанка; и последнее дает распоряжение отделению с указанием точной суммы долгосрочной ссуды. Сумма для предприятий устанавливается управлением по согласованию с облуправлениями жилищно-коммунального и местного хозяйств.

Таким образом, планирование долгосрочных кредитов в разрез Указанием №3 осуществляется всеми спецбанками по отраслевому принципу. Причем такое планирование (по АПБ и ПСБ) начинается сверху — с уровня республиканских спецбанков.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что проводимое спецбанками отраслевое планирование сковывает инициативу и ограничивает права низовых звеньев банков, что противоречит политике, направленной на рост самостоятельности отделений банка.

Несмотря на то что существующими Указаниями не предусмотрен спуск плана погашения долгосрочных ссуд, Роспромстройбанк довел до областного управления ПСБ план погашения долгосрочных ссуд на 1988 год с разбивкой на госкапвложения и затраты, осуществляемые сверх лимита капвложений и по министерствам, и ведомствам.

Затем сумму погашения управление ПСБ довело до своих отделений поименно по предприятиям с поквартальной разбивкой; причем спущенный план погашения не соответствует сумме погашения долгосрочных ссуд по срочным обязательствам.

Как видится, необходимости в установлении плана погашения отделению банка нет, поскольку, исходя из срочных обязательств, отделению известно, какая сумма кредита предстоит к погашению...

В июне-июле т. г. отделения спецбанков будут делать расчет потребности в долгосрочном кредите на капитальные вложения. Сложность составления этого отчета заключается в том, что в период его составления предприятиям еще не утверждены промфинплан и формы №5, 7 (нет даже прикидочных данных). Поэтому при составление расчета отделение руководствуется преимущественно данными прошлых лет, и это приводит к весьма приблизительному расчету.

Учитывая изложенное, считаю необходимым рассмотреть с Планово-экономическими управлениями спецбанков СССР вопросы планирования кредитов (в т. ч. долгосрочных) с учетом того, что отраслевое планирование, идущее в разрез с территориальным (по Указаниям №3), вызывает путаницу и снижает самостоятельность низовых звеньев банков, что отрицательно влияет на партнерские взаимоотношения банка с хозорганами и в результате отрицательно влияет на экономику страны.

Виктор Владимирович  
**Рудько-Силиванов**

**Закон должен быть принят,  
если мы хотим  
управлять процессом!**

Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю ведет свою историю с конца XIX века, когда 15 января 1894 года во Владивостоке было открыто отделение Государственного банка Российской империи.

В 1903 году на одной из центральных улиц Владивостока — Светланской началось строительство нового здания, которое завершилось в 1907 году. С тех пор оно никогда не меняло своего предназначения — быть главным банком Приморья. И мне с 1 июля 1987 году судьбой предназначено было работать здесь.

В ноябре 1917 года в нашем здании находился первый советский банк Приморья. В 1922 году оно было передано Приморской краевой конторе Госбанка СССР.

Я пришел сюда на работу в очень динамичный период (до меня с 1979 года контору возглавлял Г. Г. Чертихин). Значительные изменения в стране, начавшиеся в период «перестройки», потребовали реорганизации кредитной системы. В декабре 1987 года из состава Приморской краевой конторы выделились филиалы специализированных банков: Агропромбанка СССР, Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР. На них было возложено кредитно-расчетное обслуживание экономики.

Появилось много неразберихи. Я не буду очень подробно касаться здесь этого вопроса, т. к. мои попытки привести систему в некоторый порядок, отражены в статьях, опубликованных тогда в главной газете страны. Они помещены в приложении к моему рассказу.

7 декабря 1988 года в газете «Правда» на второй странице появилась моя статья «На всякого мудреца...» (У семи банковских нянек дитя осталось без глаза). 29 июня 1989 года опять в «Правде» появилась вторая статья «Аппарат для .....». А третья статья «Вода воду не давит» должна была выйти в марте 1990 года, но в это время в газету возглавлять отдел экономики пришел Е. Т. Гайдар, и статью не напечатали. Хотя его предшественник Парфенов успел уже подписать гранки.

Перемены были, во многом, продиктованы близившимся возвращением частных коммерческих банков. Правовую основу их существованию дал закон «О кооперации в СССР», появившийся в 1988 году.

В ноябре 1988 года у нас появился первый коммерческий банк — Приморский территориальный кооперативный банк. Он, кстати, существует до сих пор. Специальные документы создавались постепенно, поэтому на первых порах приходилось использовать опыт. И накопленную мудрость! В апреле 1989 года появился Востокинвестбанк. Банки эти появи-



**В. В. Рудько-Силиванов**

**1987 — наст. время**

Начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю

лись в альтернативу спецбанкам и мы им помогали. Крупин, возглавлявший Востокинвестбанк неплохо тогда раскрутился, был в середине 90-х даже вице-президентом Ассоциации российских банков. Но он и банк создавал, имея банковский опыт — до этого был ревизором в Промстройбанке. Правда, это помогло ему протянуть лишь до середины 90-х, после этого у банка появились большие трудности и его заменили.

Летом 1990 года, насколько я помню, Валерий Скрипченко, предложил мне принять участие в подготовке документов по созданию самостоятельной российской банковской системы. Официальное приглашение я получил от возглавляющего тогда республиканскую контору Госбанка СССР Олега Николаевича Тарасова. Он в подготовке тоже участвовал, но в связи с тем, что его положение было еще более щекотливое, ему приходилось не просто. И, как выяснилось потом, по основным вопросам он страховался, и согласовывал свою позицию с руководством Госбанка СССР.

В Москву мы приехали в начале июля. Начали работать с депутатами Скрипченко и Рассказовым. Потом встречались председателем комитета по бюджету Ворониным, председателем российского Совмина Силаевым, спикером парламента Хасбулатовым. Все это происходило в течение недели перед принятием Постановления Президиума ВС РСФСР о передаче спецбанков под юрисдикцию РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» (13 июля).

Накануне 12 июля на XXVIII съезде КПСС Борис Николаевич Ельцин вышел из КПСС, настроение у него было плохое. Ему сподвижники вручили по этому поводу букет, батюшка поздравил и благословил на новую жизнь.

Работа над документом была коллективная. Хотя, конечно, у каждого был свой кусочек, который после написания обсуждался всеми.

Документ сразу готовился как постановление об организации Госбанка РСФСР, но Ельцин решил, что это должен быть Закон, чтобы Горбачев не мог его отменить!

13 июля был последним днем заседания Верховного Совета, перед летними каникулами. Вопрос должны были слушать первым, но по каким-то причинам рассмотрение откладывали. В зале появился Иван Степанович Силаев, потом Виктор Владимирович Геращенко. Председатель

Госбанк СССР хотел выступать в прениях, но почему-то ушел неждавшись нашего вопроса. Ушел из зала и Силаев. Как оказалось, им сообщили, что вопрос о Госбанке не будет рассматриваться.

Около 12 часов нас пригласили в большой кабинет, находящийся рядом с залом заседания. Там уже были Хасбулатов, Воронин и Явлинский. И Руслан Имранович нас спрашивает: «Что будем делать с законом?» Мы удивились такой постановки вопроса, было ведь решение принимать! Тем более мы должны выполнять решение съезда народных депутатов (такое решение было принято прямо на I съезде). «Если вы хотите управлять процессом, если хотите, чтобы ваши указания выполнялись — то закон должен быть принят!» — предъявил я последний аргумент. Накануне уже акционировался Жилсоцбанк, готовились акционированию Промстройбанк и Агропромбанк. После этого обращать внимания на республики никто не будет! «Что Вас смущает, Руслан Имранович?» — спрашиваем. «Юридическая чистота документа!» — ответил Хасбулатов. У нас она сомнений не вызывала, поэтому мы продолжали убеждать его не сомневаться в правильности принятых решений. В результате приняли компромисс — переделать документ из проекта закона в проект постановления. И мы помчались оперативно дорабатывать проект.

В документе также была важная позиция: «коммерциализация спецбанков осуществляется под административным подчинением Госбанка РСФСР». Против этой формулы категорически против выступил министр финансов Борис Федоров. «Опять Госбанк тянет на себя одеяло! Я в такой редакции подписывать документ не буду!» — сказал он, — «Акционирование должно происходить само по себе!»

Против принятия был и Явлинский. Он считал, что предварительно надо принять другие, по его мнению, более важные законы — о земле, о предприятии и т. д. А потом уже заниматься банковской системой!

Прямо перед объявлением перерыва новую версию постановления мы подготовили. Не успев размножить, передали ее в президиум. Ельцин предложил принять его. Борис Федоров стал возражать, говоря, что у него есть более важные проекты по денежному обращению и предложил обсудить их. Когда оказалось, что министр хочет предложить обсудить их «с листа», на слух, Ельцин отверг это предложение. Наш вопрос поставили на голосование. Он получил — 276 голосов «за». При порядке 30 воздержавшихся.

После перерыва заседание продолжилось, но кворума в зале не было.

Олег Николаевич Тарасов уехал на Неглинную, докладывая о происшедшем. Я же поехал на Житную, где еще не знали о случившемся.

Утром следующего дня я побежал за «Российской газетой», посмотреть опубликовано ли Постановление. Ельцин специально просил проследить, чтобы оно было опубликовано на следующий день. Найдя его в газете, я понял что первое дело сделано! И действительно — машина заработала. В 9 утра раздался звонок и меня пригласили приехать к Тарасову — посоветоваться, как работать дальше. Туда пришли и дру-

гие «заговорщики», мои коллеги из других регионов — Шор (Москва), Широкий (Волгоград), Бездольный (тогда — Калинин), Сорвин (тогда — Свердловск), Курилов (Воронеж), Пигилова (Рязань). Олег Николаевич сильно переживал. Человек он порядочный и мягкий. Предстояла сложнейшая работа с зубрами из спецбанков! Один Зотов Михаил Семенович чего стоит! Отличный банкир, прекрасный руководитель, но на что свою энергию тратил! Он, безусловно, вредил банковской системе.

Осенью нас вновь пригласили в Москву. Мы уже готовили Законы о Центральном банке России и банках и банковской деятельности.

Потом пошел период преобразования спецбанков в коммерческие. У нас, кстати, этот процесс прошел достаточно цивилизованно. Конечно, чисто по-человечески были обиженные, было и сопротивление, но с облисполкомом и крайкомом КПСС мы нашли общий язык. Конечно, если бы Федоров все-таки завизировал наш вариант проекта положения, что акционирование должно проходить под присмотром Госбанка (ЦБ), то все было бы гораздо рациональнее и эффективнее.

Тем не менее, 13 июля 1990 года в связи с переходом к рыночной экономике было принято постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». В нем предусматривалась двухуровневая структура банковской системы: 1-й уровень Госбанк и его учреждения; 2-й уровень — коммерческие, акционерные и совместные банковские учреждения, работающие на коммерческих началах. Началась настоящая реформа банковской сферы.

В августе 1990 года была проведена реорганизация Приморской краевой конторы в Главное управление Государственного банка РСФСР.

В том же 1990 году были приняты закон «О Центральном Банке РСФСР» и закон «О банках и банковской деятельности». Мы стали Главным управлением Центрального Банка РСФСР по Приморскому краю.

В 1991 году был принят закон «О налогообложении доходов банков», в 1992 году — закон «О валютном регулировании».

С января 1991 года по согласованию с Банком России на правах структурных подразделений Главного управления в городах и районах края открылись расчетно-кассовые центры (РКЦ).

В результате преобразований в настоящее время наше Главное управление включает 9 управлений, 9 отделов, Головной расчетно-кассовый центр и 17 РКЦ.

Главное управление активно участвует в жизни банковской системы края. Так совершенно не случайно возникла биржевая инфраструктура российского финансового рынка. Она формировалась в 1992–1996 годах в рамках реализации стратегии Банка России по созданию инструментария для осуществления денежно-кредитной и валютной политики, в том числе в Дальневосточном регионе.

Решение о создании акционерного общества закрытого типа «Азиатско-Тихоокеанская Межбанковская валютная биржа» было принято на общем собрании учредителей 11 сентября 1992 года. Инициатива в орга-

низации биржи исходила от нас и Потемкина Александра Ивановича. Он возглавлял тогда Валютное управление Банка России. Договор о создании ЗАО АТМВБ подписали: Главное управление Центрального банка РСФСР по Приморскому краю; Внешторгбанк Российской Федерации; Российско-Тихоокеанский банк; Далькомбанк; Дальрыббанк; Востокбизнесбанк и др. — всего 16 коммерческих банков Дальнего Востока. Я был избран Председателем Биржевого Совета АТМВБ, эту должность я занимаю по сегодняшний день.

Закрытое акционерное общество «Азиатско-Тихоокеанская межбанковская валютная биржа» является коммерческой организацией, объединяющей профессиональных участников валютного, фондового, срочного и других сегментов финансового рынка, обеспечивающей организацию торговли различными финансовыми инструментами и развитие инфраструктуры финансового рынка.

Борис Аубекирович  
**Эндреев**

### **Устойчивость от величины банка не зависит**

#### **Корни...**

Моя судьба, судьба моих близких — это судьба гордого и трудолюбивого, но такого многострадального балкарского народа. Отец участник Финской и Великой Отечественной войн. Ушел из дома на финский фронт в 1938 году. В 1944 году в боях под Винницей был тяжело ранен. Долгие месяцы в госпиталях, ампутация ноги и демобилизация.

По приезду в родную Кабардино-Балкарию, в Нальчике, на железнодорожном вокзале, встретив нашего великого поэта Кайсына Кулиева, он впервые слышит о балкарской трагедии... Восьмого марта 1944 года весь народ, включая стариков и грудных детей, был выслан в Казахстан и Среднюю Азию. В ссылке оказались и все его близкие. Четыре месяца он колесит по Востоку, пока в Казахстане не находит родных — мать и брата, всего израненного, недавно вернувшегося с войны.

Передохнув несколько дней, отец поступает на работу, а вскорости женится. После тринадцати лет депортации, когда балкарцам разрешили вернуться на Кавказ, с отцом и матерью ехали и мы — шестеро их детей. Отец мой родом из самой высокогорной части республики, из селения Верхняя Балкария, где с незапамятных времен основным занятием мужчин было скотоводство. Возвращаться туда многодетному инвалиду было бы безумием, жизнь в горах сопряжена с множеством трудностей. А потому семья наша поселяется в низменности, в селении Нижняя Жемтала. Отец устраивается сторожем колхозного гаража, мать работала в полеводстве.

Моя первая встреча с банковской системой происходит в канун моего совершеннолетия. Мне надо было купить марку госпошлины для получения паспорта. В районное отделение Госбанка я попал в перерыв, и меня не очень вежливо попросили очистить помещение до окончания обеда. Желание лучше узнать, что же это за таинственная организация, очевидно, появилось тогда.

После окончания школы я поступил в знаменитый в то время Астраханский учетно-кредитный техникум. После завершения учебы, в 1970 году меня по распределению направили в Нарткалинское отделение Госбанка экономистом. Возглавлял отделение Захар Викентьевич Кранк — человек в высшей степени порядочный и компетентный в своем деле специа-



лист. Он много лет ходил в одном и том же, но всегда чистом, отутюженном костюме, в нем его и похоронили. У него, мы, молодежь, прошли замечательную школу. Интеллигентный, дотошный и педантичный немец, он помногу раз заставлял нас переписывать и пересчитывать ежедневный баланс отделения. Мы злились, но делать было нечего. В последствии я неоднократно с благодарностью вспоминал его уроки.



**Б. А. Эндреев**

**1971–1987**

Управляющий Советским отделением Госбанка СССР Кабардино-Балкарской АССР

**1987–1990**

Председатель правления Кабардино-Балкарского управления Жилсоцбанка СССР

**1990 — наст. время**

Председатель правления Банка «Нальчик»

### **Простой «советский» банкир**

В Нарткалинском отделении Госбанка я проработал полтора года. К этому моменту в Советском (сейчас Черекский районный центр, поселок Кашхатау) районе должность управляющего отделением Госбанка оказалась вакантной. Это кстати то районное отделение, в котором меня гоняли с маркой госпошлины.

Кто только не замещал эту должность — и бывший председатель колхоза, и из вышестоящей конторы присылали — не уживаются! Было решено попробовать забросить меня «десантом» в поселок Советский. В конце декабря меня представили коллективу, а 4 января 1971 года я приступил к исполнению обязанностей управляющего отделением. Лет мне тогда было чуть больше двадцати!

Госбанк располагался в одноэтажном закопченном и не отапливаемом здании. Электрическое отопление не работало. Печи топить нечем. Сотрудники сидят за рабочими столами в верхней одежде. Первое, что сделал, — со сторожами заготовил и наколот дров — надо же было как-то перезимовать.

Начался процесс составления производственно-финансовых планов. Район у нас сельскохозяйственный, поэтому высшими органами власти были райком партии и управление сельского хозяйства. Через неполных три месяца у меня возникает конфликт с начальником этого самого сельхозуправления. По сложившейся практике спущенные сверху кредиты хозяйствам района он распределял

самолично, а не руководство отделения Госбанка, которое отвечало за них. Я, молодой специалист и юный руководитель, воспротивился этой практике. Переделяваю кредитный план, как было положено, и отсылаю на утверждение. Вызывает меня «черный полковник» (так за глаза называли начальника управления сельского хозяйства), а рядом с ним сидят главные специалисты управления, двое, кстати, из моего села. Не успел я переступить порог кабинета, начинается крик-шум. Я по возможности пытаюсь объяснить, что переделал все согласно инструкции Госбанка СССР. Меня не слышат и слушать не хотят. «Здесь инструкция и власть — я! Будешь делать как я сказал!» — объясняет мне «местные» правила работы «черный полковник». На угрозу снять с должности я па-

рирую: «Не вы меня назначали, не вам меня и снимать!» После того слушая меня часто вызывали в исполком и райком «на ковер», так как в партию, как тогда было положено, меня приняли сразу же, как был утвержден в должности.

Почти одновременно я нажил себе второго врага — начальника МПМК (Межрайонная передвижная механизированная колонна). Человек он был весьма влиятельный, да к тому же его старший брат работал в то время председателем Президиума Верховного Совета республики, а потому ему сам черт был не брат.

Я еще плохо знал клиентов банка в лицо. И вот однажды, в разгар рабочего дня слышу, — в операционном зале кто-то громко ругается. Вхожу в зал, а там начальник МПМК что есть мочи, орет на наших сотрудников матом. А в то время мне и охраннику (банк охраняли гражданские лица, а не милиция) по должности было положено служебное оружие. Я достаточно долго, как мог, пытался успокоить распоясавшегося начальника МПМК. Когда стало ясно, что словами хулигана не урезонить, заскочил к себе в кабинет, достал из сейфа наган и направил его на дебошира: «Или ты успокоишься, или тебя вынесут отсюда вперед ногами!» Он как-то сразу сник, затих и ушел, затаив на меня большую обиду.

В районе я проработал долгих семнадцать лет, из них семь был в постоянной опале у районного руководства. Когда становилось невмоготу от самоуправления «царьков районного масштаба», бывало, пожалуюсь отцу, а он меня успокаивал: «Сын, если ты уверен в своей правоте — терпи!»

### **Автомобиль как средство получения неприятностей**

Советский район, в котором я работал, был не только большим по размерам, но и располагался сразу в трех горных ущельях. И в то время автобусы ходил в дальние населенные пункты только один раз в сутки. Вечером в одну сторону, утром обратно. То есть если по служебным делам нужно было побывать в каком-то селе, я вечером садился в автобус и лишь через день возвращался на работу.

Действовавший тогда циркуляр Госбанка категорически запрещал иметь отделениям какой-либо транспорт. Видно, крылатый афоризм Остапа Бендера из книги Ильфа и Петрова — «автомобиль не роскошь, а средство передвижения», у авторов инструкции явно был не в чести. Намаявшись, я начал регулярно обращаться в Кабардино-Балкарскую контору: «Дайте, какой-нибудь списанный автомобиль! Бензин, запчасти я возьму на себя!» Меня ведь не спрашивали, как я осуществляю проверки, я их должен был делать в срок, иначе не миновать было наказания. С автомобилем можно было бы в десять раз больше принести пользы. Наконец я не выдержал и предложил купить старую аварийную машину ГАЗ-69, которая лет пять ржавела во дворе районной типографии. Восстанавливать ее никто не собирался, и мне сказали: «Забирай, если ты сможешь за нее оплатить 1570 рублей!» Председатель райиспол-

кома подтвердил цену типографии. А в областной конторе Госбанка — ни в какую: «Ты, что, — говорят, — как можно столько денег потратить на личный транспорт! Тебе не стыдно?!»

Чем больше препятствий, тем больше мне хочется добиться своей цели! Я решил использовать свои деньги. План был прост: я вношу в кассу местного колхоза свои «кровные», хозяйство переводит их на счет типографии, автомашина переходит в собственность колхоза, а я буду ездить на ней по путевке колхоза. Сказано — сделано. Весь следующий день на своем горбу по частям перетаскивал эту грудку металла на расстояние в шестьсот метров во двор банка. И еще полгода ремонтировал эту колымагу. Зарплата у меня была маленькая, денег на колеса не хватило, так я в багажнике три-четыре запасных колеса возил. Все они были дырявые, с манжетами. А потому долго не мог рискнуть на этой «Антилопе гну» доехать до Нальчика. На первом же посту ГАИ меня останавливает инспектор и спрашивает: «Куда на таком красивом «рысаке» едешь?!» Я испугался, что машину отберут, вру: «В ремонт везу, в Чегем!» — там автомастерские были. Он мне выговаривает: «Почему ты позоришь нашу четырежды орденоносную Кабардино-Балкарию?!» Чтобы не сталкиваться с тем же постовым на обратном пути, решил пересечь в брод реку Нальчик... и надолго застрял в ней. Еле-еле вытащил. И понял, что дальше так рисковать нельзя! Занял денег и привел машину в божеский вид, и она достаточно долго считалась одной из лучших в округе.

Автомобиль был большим подспорьем в работе нашего отделения. Все это очень не нравилось начальнику сельхозуправления (он же «черный полковник»). С его подачи проводится служебное расследование, выясняется происхождение машины и на бюро райкома партии ставится вопрос о снятии меня с работы. Это был 1974 или 1975 год.

Договариваюсь с тогдашним управляющим республиканской конторы Госбанка СССР А. М. Ашиновым, и ставим машину на баланс Госбанка. Районные чиновники немного поутихли. Через полтора или два года выходит постановление о сокращении служебного транспорта! Теперь уже у республиканской конторы Госбанка прошу продать мне — мой же автомобиль. По инструкции машину в таком «почтенном возрасте» запрещено реализовывать — только в металлолом. Но, если головная организация, Российский банк даст разрешение, то просьба моя может быть рассмотрена.

В одну из поездок в Москву обращаюсь со своей проблемой к С. Е. Егорову, который тогда возглавлял Российскую контору Госбанка. Сергей Ефимович обещает разобраться и по возможности помочь. Возвращаюсь из командировки в пятницу, захожу в хоздвор конторы за машиной, а она — под замком! Упрашиваю дать мне машину до понедельника, доехать до дому, а заодно уж и попрощаться с ней. В тот же день покупаю другую аварийную ГАЗ-69, за субботу-воскресение, зимой лежа на снегу, разбираю и вновь собираю обе машины. В понедельник одна из них была сдана на металлолом.

### Будни коммерсанта

В 1987 году пошла волна создания спецбанков. Большинство районных отделений стали отделениями Агропромбанка, на базе республиканской конторы Стройбанка образовался Промстройбанк, с филиалом в г. Тьрнаузе. После того как все распределили, бесхозным осталось Нальчикское городское управление Госбанка. Решено было отдать его системе Жилсоцбанка, но браться за это никто особо не хотел.

Меня много раз звали на работу в Республиканскую контору Госбанка, но по разным житейским обстоятельствам приходилось отказываться. Время шло, дети мои подросли, им уже следовало поступать в вузы. При очередном приглашении я дал согласие и возглавил Жилсоцбанк, который тогда снисходительно именовали «Жил-был-банк».

С октября по январь 1988 года занимался организационными вопросами — помещение, кадры, клиенты...

Нам отдали несуразное помещение на территории республиканского Госбанка. Я получил в свое распоряжение маленький темный кабинет с узкими окошками-бойницами.

Предложил соседу построить совместно новое здание, он ни в какую. Пришлось сносить старый гараж во дворе Госбанка и на его месте отстроить двухэтажное здание. Первый этаж отдали под гаражи (себе и управляющему Госбанка), а на втором — рабочие помещения. Стало чуть-чуть легче. Как говорится, глаза боятся, а руки делают.

Сотрудников я специально не отбирал, но люди подобрались работающие и с чувством ответственности. Костяк коллектива составляли работники, долгое время проработавшие в банковской системе, у некоторых из них, в бытность свою студентом, проходил практику.

Прошло каких-то неполных два года, пошла волна преобразования спецбанков в коммерческие и создание новых банков. Это были первые шаги в строительстве новой российской банковской системы в условиях зарождающейся рыночной экономики.

Многие московские банки, входящие в систему ЖСБов, строили в регионах новые офисы для своих отделений (впоследствии — филиалы), помогали оснастить их современной оргтехникой, обучали сотрудников. Мы же в сферу интересов столицы не попали, а потому стояли перед серьезным выбором: либо превратиться в одним из многочисленных филиалов Мосбизнесбанка, либо пуститься в свободное плавание и стать самостоятельным банком.

Я раз за разом приезжал в Москву, выстаивал многочасовые очереди во множество кабинетов. В результате коммерческий банк «Нальчик» был зарегистрирован Центральным банком 2 ноября 1990 года за № 695. Почти одновременно распоряжением ЦБР у нас отбирают практически все наше имущество и активы. Из средств материального поощрения нам достались 147 тыс. рублей. На эти деньги мы купили ручки, бумагу, столы, стулья для сотрудников. Построенное на наши средства здание аренда-

ли нам же по самой высокой ставке и то с условием, что мы в самое ближайшее время найдем себе другое помещение, «ибо Госбанку самому очень тесно». Началась жесткая борьба по всем флангам. Доходило порой до смешного. Когда мы уже переезжали в собственное здание, руководство Госбанка дало команду охране не пускать меня в наш гараж на территории Госбанка, не разрешали вынести напольные часы и круглый стол из кладовой, доставшиеся нам при разделе имущества. Не будет преувеличением сказать, что первый коммерческий банк в Кабардино-Балкарии был создан не благодаря, а скорее вопреки желанию многих из числа власть предержащих в республике на тот момент людей. Несмотря на все объективные трудности и субъективные препоны, мы состоялись. И все эти трудные годы нашего становления плечом к плечу с нами были наши участники и, конечно, клиенты банка. Мы им искренне благодарны за понимание, помощь и поддержку.

В начале 90-х годов, выполняя указания Центробанка, повсеместно были организованы РКЦ (расчетно-кассовые центры). На их создание и обустройство были потрачены огромные государственные средства. Был нанесен большой вред становлению коммерческих банков, т. к. для размещения структур РКЦ уплотняли или просто выгоняли из занимаемых помещений только-только нарождающиеся коммерческие банки. Кстати сказать, что сейчас в республике осталось лишь три РКЦ (в Нальчике и двух районах). Все думающие специалисты с самого начала говорили, что хватит и одного РКЦ — всю республику из конца в конец можно проехать за час-полтора.

Итак, главной моей целью после получения лицензии стало — найти помещение для банка. В этом вопросе нас не поддержали ни в Совете министров, ни в других властных структурах республики, считающих, что от коммерческих банков толка не будет. Поэтому даже бесхозные помещения и здания отказывались нам отдать. В конце концов я договариваюсь с одним из опытных строителей республики В. И. Поповичем. Он руководил мощным строительным трестом «Промстрой», который в начале перестройки в центре города начал строить офисный центр, но по ряду причин не мог их достроить. На тот момент центр стройплощадки украшал большой котлован, наполненный зеленоватой водой. Было это в начале 1992 года. Договорились строить на паях. Банк предоставляет тресту беспроцентный кредит в три миллиона рублей сроком на один год. Более двух лет каждый мой рабочий день начинался и заканчивался на стройплощадке. К моменту возврата кредита деньги практически обесценились, но зато в построенном здании мы получали три этажа. 7 ноября 1994 года банк справил новоселье в собственном помещении. Сотрудникам стало приятно работать за оборудованными оргтехникой рабочими местами, число наших клиентов выросло в разы, мы постоянно расширяем спектр банковских услуг.

Надо сказать, что кризисы, которые пачками разоряли гигантские «системообразующие» московские банки, нас практически не задели. Мы в валюте не кредитуем и не берем вклады, поэтому разрушительные последствия «черного вторника» и августа 1998 года мы на себе не ощутили. В ГКО не играли и не пострадали от разрушения пирамид. В межбанковский рынок не были внедрены, и его конец тоже оказался не нашим концом.

Выстояли малые и средние по размерам, но надежные банки. И как показывает опыт, критерии определения надежности банка, следующие: банк достойно вел себя во время дефолта 1998 года, не менял хозяев и предлагал средние, а не безумно высокие проценты по депозитам.

В нашей республике банки, ставшие самостоятельными в начале 1990-х годов (два из трех филиалов Агропромбанка), прошли через все кризисы. Разорились те, кто стал филиалом Росагробанка. Один банк разорился, когда государство, в первой половине 90-х годов, списало с его корсчетов долги колхозов. Началась паника, клиенты побежали. Поняв, что совершило ошибку, государство выпускает векселя и возвращает их банкам. Банки — без денег, отдают их почти даром. И даже государство скупает собственные векселя с 30% дисконтом! Двойное ограбление, мягче не скажешь. Так, были разрушены на корню коммерческие банки, обслуживающие сельское хозяйство. Разорившиеся клиенты обвинили во всех своих несчастьях банки.

Сейчас готовится стратегия развития банковской системы на перспективу. И опять крупные московские банки навязывают всему банковскому сообществу тезис о том, что банки, не имеющие уставной капитал в 5 млн евро должны преобразоваться в иные кредитные учреждения. Стать типа кооперативных лавок. Что, не крупные ли банки повалились во время последних кризисов как карточные домики? Этот тезис — пирамиды сегодняшнего дня. А решение это нужно москвичам, чтобы дешевле купить региональные банки! К тому же у нас в республике, например, идет резкое сокращение числа отделений Сбербанка. В отдаленных населенных пунктах они уже закрыты. Даже не во всех районных центрах их сохранили. В Нальчике уже не управление, а только Ставропольское отделение! Невыгодно! Плевать на население, на нужды региональной экономики! Скоро наши люди не будут знать, что такое деньги, финансы и настоящие банки.

Мы наконец должны осознать, что избыток государственного регулирования так же вреден рыночной экономике, как и его недостаток. Иначе так и будем постоянно шарахаться от «произвола власти» к «власти произвола».

Мы должны создать здоровую конкурентную среду в банковской сфере, цивилизованно модернизировать ее, с учетом интересов и больших, и средних, и малых банков.

---

---

## Именной указатель

- Абалкин Л. И.  
18, 20, 46, 78, 173, 211,  
246, 279, 326, 333, 401,  
411–413, 418, 515
- Абдулатипов Р. Г.  
445
- Абдурзакова Ю. Е.  
367
- Абилеву К. А.  
337
- Абрамов В. П.  
129, 130, 138, 189, 191, 192
- Абрамова А. К.  
384, 396
- Авен П. О.  
477
- Агапов Ю. В.  
22, 442, 461, 468, 479, 480,  
525
- Агафонов В. А.  
431
- Агафонов П. Е.  
367, 368
- Агаян А. А.  
343
- Айзенмессер М. М.  
201
- Ажигин В. И.  
145
- Азимов А. И.  
83
- Акаев А. А.  
482
- Акимов А. И.  
483
- Аленин В. В.  
439
- Алиев Г. А.  
404
- Алиев Э. Х.  
83
- Алексапенко С. В.  
240, 273
- Алексеева Н. И.  
201
- Алексеева Т. М.  
554
- Алхимов В. С.  
242, 243
- Алякина Л. М.  
233, 236, 348, 447, 530, 536
- Ананченков Г. П.  
439
- Андреев В. Н.  
439
- Андриянов В. И.  
484
- Андропов Ю. В.  
10, 11, 31, 46, 47, 59, 95, 97
- Антонов И.  
478
- Арбатов Г. А.  
434
- Аргунов А. Д.  
438, 579
- Арнаутова В. Д.  
440
- Архипец Н. Т.  
359
- Архипов В. Р.  
120, 124, 133, 134, 136,  
137, 139, 140, 143, 144,  
212, 217, 242–248, 277,  
310, 311, 489
- Афанасьев В. Г.  
410
- Афанасьев Ю. Н.  
480, 484
- Ашинов А. М.  
611
- Бабаев А. А.  
395
- Бадулин В. А.  
440
- Базаря М. П.  
262–282
- Байбаков Н. К.  
404
- Баймухаммедов Б. Б.  
393, 395, 396
- Бакулина Т. О.  
562
- Балагуров Ю. А.  
444, 489
- Баландин Б.  
564
- Балычев  
549, 550
- Бальцеревич Л.  
375
- Барабаш А. В.  
385, 387
- Барбулат  
(Борбулат) И. А.  
393, 396
- Баско В. Н.  
439
- Бачурин А. А.  
45
- Бачурина А. Д.  
573
- Баянов А. В.  
440
- Бездольный А. В.  
22, 96, 152–154, 168–174,  
442, 468, 512, 516, 525,  
440, 590, 606
- Безруков А. М.  
477
- Бекетов Ю. А.  
148
- Белокон В. Д.  
120, 139, 142, 143, 147, 148
- Белоус В. В.  
525
- Беляев А. Н.  
351
- Белянинов В. К.  
140
- Беляев Н. И.  
130, 143
- Белявский И. Э.  
165
- Берг-Бергман А. К.  
138, 189
- Березовский Б. А.  
110
- Бизюков  
380, 381
- Бирюкова А. П.  
413
- Богданов А. А.  
9
- Бондаренко М. В.  
439
- Ботнев Н. И.  
176, 178
- Борисовский  
138
- Бормашова Л. М.  
396
- Боровский В. В.  
393
- Бортник И. М.  
50
- Бесолов А. О.  
306
- Большаков А. А.  
347, 348
- Борбулат  
(Барбулат) И. А.  
393, 396
- Бочаров М. А.  
281, 281, 328, 423,  
478–488
- Боярина Л. Г.  
596
- Бразаускас А.  
20, 102
- Брежнев Л. И.  
46

- Брюханов П. И.  
440
- Бубнис В. В.  
396
- Бугров В. Ф.  
575
- Бузин Д. С.  
53, 75
- Букато В. И.  
13, 14, 51, 61, 63, 68, 71,  
74, 76, 97, 120, 124, 127,  
129, 133, 134, 136,  
139–141, 143–149, 151,  
168, 174, 319–329, 357,  
359, 496, 507, 512, 514
- Букаччук В. К.  
203
- Булгак К. А.  
395
- Булганин Н. А.  
266, 268, 493
- Булгычев Л. В.  
200, 201
- Бунич П. Г.  
173, 413, 480
- Бурбулис Г. Э.  
413, 435, 472, 473
- Бурков А. С.  
13, 97, 127, 129, 133, 134,  
136, 139, 142–146, 323,  
384, 399
- Буров В. Ф.  
440
- Бурцева А. С.  
203
- Буряк В. Д.  
135,
- Бухарин Н. И.  
9
- Быканов Д. Г.  
440
- Вадилов С. А.  
449, 530, 531, 536
- Варганов А. А.  
440
- Васильев Д. М.  
557
- Васильев С. А.  
518
- Ваулина В. И.  
552
- Вахтангишвили Н. У.  
393, 396
- Величко Г. Р.  
149, 150
- Вечера В. М.  
97
- Видьманов В. М.  
248
- Винников С. Е.  
439
- Виноградов В. В.  
38, 270, 326, 345, 362, 411,  
412, 444, 461
- Вишневский Д. А.  
439
- Власова И. А.  
499–501
- Воинов  
110
- Войлуков А. В.  
48, 128, 145, 393, 560
- Волков Ю. Л.  
438
- Волкодаев В. П.  
439, 578
- Волченков Н. И.  
396
- Вольский А. И.  
21, 442
- Воронин А. Г.  
97
- Воронин Л. А.  
103, 246
- Воронин Ю. М.  
24, 25, 230, 363, 414, 418,  
420, 423, 440, 442, 454,  
455, 469, 475, 484, 525,  
534, 590, 591, 605
- Воронов В. М.  
50
- Воронов Г. И..  
269, 491
- Воронова И. В.  
202
- Воротников В. И.  
18, 179–181
- Вьюгин О.В.  
240
- Вязинский А. А.  
438
- Гаврилов Е. Н.  
50
- Гаджиев З. М.  
83
- Гаева Т. М.  
467, 525
- Гайдар Е. Т.  
17, 230, 259, 271, 272, 281,  
318, 413, 416, 432, 435,  
441, 449, 472, 480, 488, 603
- Галазова А. Б.  
311
- Галанов В. А.  
421
- Галимов М. И.  
440
- Ганичев С. И.  
130
- Гапоненко И. Н.  
438
- Гарбузов В. Ф.  
11, 31, 75, 76, 267, 404
- Гаретовский Н. В.  
13, 15–17, 37, 48, 53–88,  
97, 120–151, 168, 174,  
182–187, 189–192, 212,  
217, 225, 245, 255, 278,  
323, 344, 398, 400, 401
- Гелбрэйт Дж.  
434
- Герасимова Н. В.  
289–297
- Геращенко В. В.  
21, 23, 24–27, 49, 51, 78,  
106, 139, 142–144,  
147–149, 176, 215, 227,  
230, 245, 247, 250, 272,  
273, 327, 328, 330, 333,  
334, 336, 347, 354, 386,  
398–407, 415, 421,  
424–431, 442–449, 456,  
457, 463, 469, 471, 473,  
489, 533, 560, 590, 591, 604
- Геращенко В. С.  
49, 53, 250, 265, 266, 401
- Герцен А. И.  
60
- Гетьман В. П.  
135, 232
- Гехт Ю. Г.  
461
- Глазков А. Д.  
148
- Глушков Н. Т.  
410
- Гнатюк П. М.  
439
- Говин А.  
97
- Гоев Ю. И.  
233, 266, 267
- Головаш И. Г.  
439
- Гончаров П. С.  
200, 201
- Горбачев М. С.  
11, 18, 20, 23, 50, 55, 60,  
70, 77, 89, 92, 211, 215,  
245, 246, 308, 319, 322,  
323, 364, 371, 378, 400,  
404–407, 413, 415, 417,  
419, 424, 425, 429, 437,  
470, 471, 480–483, 485,  
545, 549, 551, 604
- Горбачева Р. М.  
215
- Горбачев С. В.  
92
- Горбунов Г. Ф.  
232
- Горшков Ю. П.  
557
- Горячев Ю. Ф.  
557, 558, 562–564
- Гостев Б. Г.  
11–14, 31, 33, 37, 64,  
89–95, 125–127, 142,  
179–181, 321, 399, 400,  
504
- Гребенников П. П.  
221
- Гребенщиков  
549
- Грецов А. А.  
155
- Грибов В. Г.  
144, 400, 471
- Григорьева Н.  
238
- Гривцов В. Г.  
130
- Гришин В. В.  
479
- Гросс Э. Р.  
393, 396
- Грязев Е. В.  
147–149
- Грязнова А. Г.  
443
- Губарева Т. А.  
439
- Губочкин Ю. В.  
143
- Гумилев Н. с.  
57
- Гуревич Г.  
446
- Гусинский В. А.  
444, 461, 483
- Гуськов Ф. Н.  
127, 142, 143, 146–149
- Давыденко А. И.  
310
- Давыдов В. В.  
440, 556–565
- Давыдьков А. К.  
440
- Данилин В. А.  
439, 566–578
- Дантон Ж. Ж.  
423
- Дворецкая  
148
- Деменцев В. В.  
11, 13, 31, 33, 55, 75, 211,  
221, 222, 243, 255, 285,  
321, 398, 399, 559



- де Ларозьер Ж.  
352
- де'Этен Ж.  
351
- Денисенко Б. А.  
462
- Десятников Е. В.  
130
- Джавашвили Г. Г.  
21, 22, 367, 442, 468, 525
- Джапарбаев Д.  
163
- Джураев К. Д.  
393
- Дзуккона В.  
410
- Дмитриев Ю. Г.  
120
- Долгов И. Я.  
220
- Доленко В. Я.  
310
- Донцов Р. В.  
393, 396
- Достоевский Ф. М.  
60, 81
- Драгилев М. С.  
408
- Дубенецкий Я. Н.  
19, 27, 51, 103, 120, 122,  
130, 133, 134, 136,  
137–143, 357–367, 444,  
446, 456, 541, 543,  
545–548, 551–553
- Дубинин С. К.  
52, 273, 330
- Дуброво И. Г.  
120, 121–124, 128, 130,  
142, 144, 149, 150
- Дудаев Д. М.  
385, 450
- Дунаев А. Ф.  
428
- Дундуков Г. Ф.  
75
- Дуценков З. П.  
168–174
- Егиазарян Г. А.  
50
- Егоров С. Е.  
48, 269–271, 350, 386, 444,  
611
- Елизавета II  
350
- Ельцин Б. Н.  
18, 21–27, 215, 227, 239,  
260, 271, 273, 282, 326,  
328, 363, 387, 410,  
412–435, 437, 440, 441,  
459, 461, 467–475, 480,
- 483, 495, 506, 507, 526,  
527, 535, 544, 546, 549,  
551, 590, 591, 604, 605
- Емельянова А. Ф.  
199
- Ерохин В. И.  
569
- Ершов С. Ф.  
96
- Ершова Э. К.  
136, 147–149
- Ефимова Л. В.  
522
- Жамин В. А.  
408
- Жигарев А. С.  
121
- Жириновский В. В.  
488
- Жихарев П. И.  
380–387, 395, 443
- Жуков Г. М.  
130
- Заварихин Н. М.  
120, 121, 132, 145
- Заверюха А. Х.  
463
- Заикин А. А.  
203, 204, 310
- Зайков Л. Н.  
225, 298, 324
- Зайцева Л. П.  
19, 20, 27, 502–510
- Зайцева Л. С.  
579–584
- Зайченко А. С.  
50
- Застрожнева А. Т.  
130, 147
- Затравкина Г. М.  
148, 149
- Захаров В. С.  
26, 48, 125, 134, 136, 139,  
141, 144–146, 148–150,  
188, 212, 213, 222, 226,  
227, 325, 367, 489
- Зверев А. В.  
97, 108
- Зверев А. Г.  
53, 54, 75, 76
- Зверев К. Е.  
440
- Зеленская Л. Г.  
440
- Зинченко А. Л.  
449
- Злобин Н. А.  
282
- Зотов М. С.  
10, 12–15, 17, 29–44, 49,  
56, 57, 61, 63, 67–69,  
71–76, 92, 98–101, 103,  
120, 122–124, 127, 129,  
141–149, 151, 168, 174,  
222, 225, 244, 245, 251,  
252, 256, 269, 276, 277,  
298, 319–321, 323–325,  
341–345, 359–362, 372,  
373, 382, 386, 398, 489,  
493, 494, 587, 588, 606
- Зубков А. П.  
128
- Ибраев К. И.  
393, 395, 396
- Иваненко А. И.  
236
- Иванов Г. К.  
554, 555
- Иванов Н. А.  
530, 531, 536, 558, 559
- Иванов Ю. А.  
13, 97
- Ивашко В. А.  
19
- Игнатъев В. А.  
561
- Игнатъев С. М.  
449
- Ильин А. И.  
298–304
- Имамов Ф. А.  
438
- Исаакян И. А.  
191
- Исаев А. В.  
337
- Исправников В. О.  
107, 487
- Кадыров Р. Х.  
442
- Казанник А. И.  
481
- Казьмин А. И.  
446
- Калиньон  
351
- Каллаур Р. С.  
124, 139, 143, 145, 147, 149
- Калугин С. П.  
440
- Камдессю М.  
435
- Каменева О.  
229, 234, 235
- Канаев А. В.  
384
- Карев  
408
- Каримов А. Б.  
404, 405
- Карпов  
106
- Карпов А. Е.  
328
- Касумов А. Г.  
83
- Кацура П. М.  
48
- Кечекьян  
408
- Кашин Ю. И.  
49
- Квасьяневский А.  
436
- Кескар Г.  
351
- Кигирова В. Я.  
525
- Ким А.  
238, 239
- Киреев В. Н.  
307–312, 439
- Киреева Т. Г.  
581, 582
- Кириленко А. П.  
75
- Кирилкин Ю. Г.  
310
- Кирилко Ф. П.  
439
- Китайгородский И. П.  
134, 135, 137, 139, 142,  
143, 145–147
- Клецков В. И.  
130
- Клименко Н. А.  
439
- Климентьева Г. А.  
352
- Климов Н.  
421
- Клишин А. А.  
483
- Коган М. Л.  
130, 131, 137, 144, 148, 191
- Когтев А. В.  
574
- Кожура И. Ф.  
360
- Козлов А. А.  
447
- Козьмин Г. П.  
438
- Козырева А. М.  
168–174, 511–518

- Колбаев В. П.  
97, 377, 393, 395
- Колбин Г. В.  
560
- Колесников А. А.  
395, 396
- Колпашников М.И.  
130
- Колташев Г. И.  
439
- Конаков Г. И.  
439
- Кондратенко Ю. И.  
130, 137, 139, 142, 143
- Кондрашов В. И.  
530, 531, 536, 570
- Кононенко Ю. О.  
120
- Конотоп В. И.  
242
- Конрад А. М.  
156
- Конычев С. Д.  
237
- Коржов В. И.  
520
- Корнилов Ю. А.  
438
- Коробов А. С.  
304
- Коровушкин В. Ф.  
266–268
- Коротичу А. Е.  
125
- Коротков В. В.  
393, 395, 396
- Коротков П. А.  
201–203
- Кортунов А. К.  
358
- Коржаков А. В.  
429, 468
- Корыхаев М. С.  
120, 137, 278, 456, 504,  
511, 512, 514, 530, 536, 542
- Косливцев В. П.  
440
- Костииков В. В.  
429
- Костюченко В. И.  
596
- Косыгин А. Н.  
45, 59, 76
- Котельников С. Ф.  
120, 121, 124, 130, 132,  
136, 141, 144, 191, 273
- Кох Т. У.  
453
- Кочкарев В. В.  
212, 217, 222
- Кубрин Э.  
421
- Кузьмичева Р. М.  
561
- Кранк З. В.  
608, 609
- Красулин С. С.  
440
- Креков Б.  
281
- Кривопапов Ю. Д.  
569, 575
- Кривцев А. С.  
202
- Крук Д. М.  
325
- Кручина Н. Е.  
19
- Крючков В. А.  
483
- Кудайбергенов Д. К.  
393, 396
- Кудаков К. М.  
305–317
- Кудрин А. Л.  
352
- Кудрявцев (Госбанк)  
53
- Кудьмин  
552, 553
- Кузнецов В. В.  
477
- Кукурузова Н. В.  
519–524
- Кулиев К. Ш.  
608
- Кулик Г. В.  
415
- Кулаков Ф. Д.  
268
- Куликов В. Н.  
124, 134, 139, 141–144,  
149, 179–181
- Куликов О. Н.  
97
- Курилов Д. Н.  
22, 24, 25, 442, 525, 438,  
587–592, 594, 595, 600
- Курос Ф.  
353
- Лавлинский И. Я.  
220, 221, 588
- Лаврушин О. И.  
489
- Лазаренко К. Д.  
438
- Лазаренко П. И.  
232
- Лакоба Н. В.  
275
- Лапаксин Е. А.  
439, 550
- Лаптиховский В. А.  
439
- Лапшин М. И.  
230, 237
- Ларин А. П.  
147, 148
- Лашин М. В.  
566
- Леонтьев В. В.  
434
- Ливингстон К.  
411
- Левчук И. В.  
124, 125, 128, 143, 144,  
146–148, 150, 191
- Леденева Г. А.  
204
- Лелека Н. Д..  
120, 123, 130, 132, 145
- Ленин В. И.  
9, 42, 61, 93, 171, 269, 361,  
497, 507
- Леонтьев В. В.  
50
- Ле Рей А.  
376
- Лигачев Е. К.  
37, 324, 466, 467, 478
- Лисенков М. Е.  
203, 440
- Литвин Ю. Н.  
130
- Лиханов А. А.  
328
- Лихачев Н. П.  
25, 120, 123, 124, 137, 223,  
226, 227, 231, 233, 234,  
248, 261, 287, 292, 310,  
314, 444, 447, 456, 460,  
497, 530, 536, 542
- Лобов О. И.  
330, 420, 466
- Ломакин И. К.  
97
- Лужков Ю. М.  
327, 461, 592
- Лузгин В. Ф.  
395, 396
- Лукашенко А. Г.  
243
- Лукьянов А. И.  
443, 483, 545, 551
- Лунтовский Г. И.  
592–599
- Лыскович А. А.  
381
- Львов Ю. И.  
299, 347, 352
- Мавланов Х. К.  
96, 271
- Маврин А.  
351, 353
- Мазурин Л. И.  
130
- Майборода Н. Ф.  
393, 395, 396
- Макая  
148
- Малики  
351, 353
- Малинин В. Г.  
127, 128, 134, 135, 139,  
143, 146–148, 227
- Мальшева Т. Ф.  
130
- Мамаджанов  
138
- Мамедов М. А.  
393, 396
- Манукова Л. В.  
396
- Маренин Н. А.  
439
- Марков Ю. С.  
300, 302, 438
- Маркова З. В.  
158, 159
- Марьясова Т. Н.  
395
- Масло Н. П.  
135
- Малова А. А.  
561
- Маслюков Ю. Д.  
84, 471
- Матусеев Н. М.  
212, 217, 249–261,  
284–286, 288
- Матюхин Г. Г.  
24, 26, 40, 106, 214, 230,  
231, 233, 234, 239, 248,  
260, 261, 272, 274, 290,  
327, 328, 348, 349, 352,  
353, 364, 379, 385, 386,  
421–424, 426, 427, 432,  
445, 447, 448, 450–457,  
459, 461, 462, 464, 473,  
474, 476, 516, 530–532,  
536–538, 542, 549, 554,  
557, 562, 564, 580
- Махов Д. В.  
97, 130, 270

- Машеров П. М.  
319
- Маяковский В. В.  
9
- Медведев А. И.  
483
- Медведев В. И.  
127, 129, 133–135, 143,  
145, 146
- Медведев П. А.  
462, 468, 475
- Мельников  
326
- Месяц В. К.  
268, 277, 278
- Мещеряков В. М.  
596
- Милоков А. И.  
16, 17, 45–52, 357, 359,  
373, 412, 413, 431, 479
- Минкин А. В.  
462
- Миренков  
148
- Митичкин В. А.  
385, 387
- Митрофанов Е. Т.  
145, 149
- Митягин А. А.  
223
- Митягин В. В.  
439
- Михайлов А.  
289
- Мишарин А. Н.  
289
- Мишин В. М.  
345
- Можайсков О. В.  
97
- Можин В. П.  
479
- Моисеев М. А.  
482
- Молотов В. М.  
264
- Моренный В.  
48
- Моркосов С.  
478
- Морозов И. П.  
128, 130, 134, 139, 142,  
145, 212, 217
- Морсин В. И.  
93, 130, 141, 143, 150
- Московский Ю. С.  
120, 125, 128, 129
- Масол В. А.  
334, 335
- Мостовой П. П.  
103
- Мужицких В. В.  
227
- Музалевский А. И.  
438
- Муравлев В. И.  
387
- Мураховский В. С.  
245
- Мурашов А. Н.  
481
- Мурьгина Т. В.  
310
- Мурьчев А. В.  
367–370
- Мухаметшин А. Н.  
509
- Мясникович М. В.  
335
- Назарбаев Н. А.  
246, 404, 482
- Назарчук А. Г.  
230
- Натанович А. М.  
128
- Нахманович М. Ю.  
377, 393
- Нашатырев Г. Е.  
573
- Немировченко Н. М.  
201
- Нечаев В. А.  
120
- Никитин В. В.  
246
- Никитина А. П.  
561
- Никитина Г. М.  
198, 199
- Никонов А. В.  
377, 379, 393, 395
- Никонова И. В.  
130, 147
- Нитт И. В.  
462
- Новгородцев  
408
- Новиков А. Н.  
393, 395, 396
- Новиков В. С.  
120, 122, 128, 132, 223
- Новиков  
281
- Новицкий А. М.  
120, 128
- Нос Н. И.  
135
- Носенков В. Н.  
438
- Ноткин А. И.  
9
- Нуриев З. Н.  
588
- Обозинцев А. А.  
13, 14, 61, 63, 68, 71, 74,  
76, 97, 120, 127, 129, 131,  
143–149, 151, 168, 174,  
210–219, 223, 225, 226,  
231, 235, 243, 245, 253,  
254, 259–261, 277, 286,  
288, 292, 299, 310, 323
- Обухов Л. М.  
202, 203, 367, 368
- Одинцов В. Е.  
309
- Одинцов В. К.  
393, 395, 396
- Оздемиров С. Х.  
161–163
- Оксман С. Н.  
104
- Ольховский А. Ф.  
439
- Омельянович Н. В.  
393
- Оприско Ю. И.  
128
- Орджоникидзе Г. К.  
263
- Орджоникидзе И. Н.  
328
- Орешкин В. П.  
438
- Орлов А. В.  
50
- Орлов В. Е.  
404
- Орлов Д. Л.  
223, 238, 244, 245,  
275–282, 462
- Оруджев С. А.  
359, 360
- Осьмова М. Н.  
408
- Павельев А. Г.  
439
- Павлов В. С.  
11–13, 20, 26, 49, 229, 246,  
247, 363, 379, 399,  
404–406, 425, 426, 479,  
482, 489
- Павлов Н. С.  
439
- Палванова А.  
163
- Панкин Б. Д.  
50
- Панов С. Я.  
456, 530, 536
- Пансков В. Г.  
19, 362
- Панфилова Е. В.  
511
- Панюков Ю. М.  
168–174
- Парамонова Т. В.  
273, 293, 556
- Паркевич В. В.  
104
- Патеишвили В. А.  
190
- Патрикис  
447
- Пашкин С. Н.  
367, 368
- Пекшев В. И.  
97, 128, 130, 134, 137–140,  
142–145, 148–150, 177
- Пензин Д. Я.  
221
- Пенькова Т. П.  
504, 439
- Петраков Н. Я.  
17, 19, 20, 26, 46, 49, 357,  
406, 413
- Петров А. Ю.  
137, 139, 142, 143
- Петров Г.  
442
- Петрова С.  
236–238
- Петровичева И. С.  
194–198
- Пигалова Т. А.  
22, 442, 525, 439, 590, 606
- Пискунов С. П.  
440
- Платов  
548, 549
- Плытник Л. Е.  
287
- Полторанин М. Н.  
426, 429, 480
- Полянский Ф. Я.  
408
- Полянцева А. И.  
204
- Пономарев Ю. В.  
125, 131, 142, 144, 421,  
432, 457
- Попков Л. А.  
130

## Именной указатель

- Попкова В. Е.  
130
- Попов В. Н.  
589, 596
- Попов В. Ф.  
53, 265, 266
- Попов Г. Х.  
327, 357, 412, 413, 426,  
480, 484
- Попович В. И.  
613
- Потанин В. О.  
444
- Потапова С. Л.  
562
- Потемкин А. И.  
607
- Починок А. П.  
414, 418, 423, 440, 441,  
442, 455, 475
- Преображенский Е. А.  
9
- Прокофьев Ю. А.  
215
- Прокудин В. В.  
557, 562
- Прохоров В. М.  
557
- Прохорова  
148
- Прудон П. Ж.  
9
- Пуго Б. К.  
483
- Пузиков В. В.  
575
- Путин В. В.  
350, 352, 353
- Пчелин П. Я.  
243
- Рабинович М. А.  
130, 142
- Рагулин А. Ф.  
489, 588
- Раевская Н. А.  
288
- Радченко В. В.  
347
- Райфикешт В. Ф.  
238
- Рассказов А. Е.  
240
- Рассказов В. П.  
21, 22, 27, 40, 107, 233,  
274, 363, 367, 414, 423,  
438–464, 468, 475, 476,  
506, 507, 525, 551, 555,  
590, 592, 604
- Рахматуллаев У. К.  
393, 396
- Ребровский В. В.  
566, 567, 569
- Рзаев В. А.  
228
- Роголин Д. А.  
130
- Роден  
512
- Родионов С. С.  
471
- Рожков В.  
231
- Рожков К. Д.  
223
- Романов Г. В.  
347
- Росс Д.  
411
- Рыбакова Г. А.  
148
- Руденко А. В.  
352
- Рудько-  
Селиванов В. В.  
22, 24, 363, 468, 525, 439,  
590, 603–607
- Рукина И. М.  
477
- Рутгайзер В. М.  
357, 478
- Руцким А. В.  
280, 462, 477, 508
- Рыжих Н. С.  
396
- Рыжков Н. И.  
10, 12, 26, 31–34, 37,  
40–44, 46–49, 53, 54, 56,  
57, 60, 62, 64, 67–71–74,  
76–79, 92, 93, 101, 102,  
117, 205–209, 211, 217,  
225, 243, 246, 247, 252,  
254, 269, 276, 320, 321,  
324, 326, 331, 332, 334,  
341, 362, 372, 373,  
398–401, 404, 406, 419,  
479, 482, 486, 493, 515, 545
- Рыжов Ю. А.  
423, 484, 485
- Рындин П. В.  
384
- Рыхлов А. В.  
290
- Рябов А. И.  
120, 142, 147, 188
- Рябов Н. Д.  
194–198
- Рябов О. Д.  
130
- Рябов Н. Т.  
476
- Рябых Л. И.  
440
- Рязанов В. В.  
588, 594–596
- Саванин В. А.  
135, 348
- Савельев А. Г.  
439
- Савинская Н. А.  
352
- Сагалаев Э. М.  
466, 467
- Сайкин В. Т.  
140
- Сакс Д.  
431, 434
- Салехов Р. А.  
130, 135, 139, 142, 146
- Самойлюк В. Ф.  
336–338
- Самохин В. М.  
393, 395
- Самуэлсон П.  
434
- Саплин В. И.  
50
- Саркисянц Г. С.  
51
- Сармин В. А.  
439
- Сахаров А. Д.  
481
- Свешников М. Н.  
251
- Севастьянов В. И.  
473
- Седова И. Ю.  
600–602
- Селезнев А. И.  
505, 508
- Селезнев Г. Н.  
411
- Семаев В. С.  
396
- Семенов В. Г.  
146, 347, 348, 520
- Семов Б. Д.  
439
- Сенчагов В. К.  
50, 92, 127, 144, 330, 373
- Сивоконь В. В.  
160, 181
- Силаев И. С.  
21, 23–25, 38, 157, 236,  
415, 416, 418, 423, 433,  
469, 472, 482, 484–488,  
590, 604, 605
- Симаков В. В.  
50
- Симомян Р. Г.  
395
- Ситарян С. А.  
13, 211, 321
- Сетдииков Р. А.  
530, 536, 560
- Ситнин В. В.  
45, 267
- Скопинцев В. С.  
26, 27, 489–498, 589
- Скрипченко В. В.  
21–24, 414, 441, 444, 445,  
464–477, 525, 590, 604
- Славный И. Д.  
53, 75
- Сливко А. Т.  
439
- Слоньков Н. Н.  
37, 49, 50, 61, 69, 70, 174,  
225, 243
- Смирнов Г.  
421
- Смирнов И. Н.  
247
- Смиртюков М. С.  
71, 117, 118, 205–209, 217
- Смоленский А. П.  
216, 240, 444, 459, 461, 464
- Соболев Н. А.  
440
- Соболевская Р. Н.  
310
- Собчак А. А.  
302, 347, 349–351
- Соколов А. Б.  
592
- Соколов Г. Е.  
129
- Солдатенков Г. В.  
384
- Солдатов Г. П.  
439
- Солдатов Н. Ф.  
307
- Соловов В. И.  
134, 142, 143, 145,  
147–149, 227, 352, 377,  
379, 388, 389, 393, 395, 396
- Соловьев Ю. Ф.  
347
- Солодков М. В.  
408
- Сорвин С. В.  
21, 22, 363, 442, 467, 468,  
472, 525, 439, 552, 590, 606
- Сосковец О. Н.  
463

- Стадник В. Я.  
481
- Сталин И. В.  
9, 75, 263, 264
- Станкевич С. Б.  
327, 339, 426
- Степашин С. В.  
477
- Столыпин П. А.  
14, 58
- Страхова Т. С.  
571, 578
- Строганов И. И.  
157, 158
- Строкова Н. В.  
552
- Стучилина Л. П.  
569, 575
- Субботин П. Д.  
130
- Султанов  
549
- Сундуков Н. П.  
442
- Суслов А. В.  
550
- Суслов М. А.  
45
- Сухаревский Б. М.  
45
- Сухоплюева З. Н.  
300–303
- Сухудян Л. А.  
393, 396
- Сущенко А. Б.  
104
- Схаб В. И.  
520
- Таджияков Б. Ш.  
338
- Талмач Л. П.  
344
- Талызин Н. В.  
56
- Таран Л. А.  
440
- Таракановская Л. П.  
589, 594
- Тарасов О. Н.  
21–24, 120, 134, 137, 139,  
142, 143, 152–154, 217,  
227, 347, 423, 444, 468,  
469, 525, 570, 588, 590,  
604–606
- Таксир К. И.  
421
- Трифонов Г. А.  
242
- Телегин В. М.  
97, 421, 530, 536
- Теплов Ю. Г.  
143
- Тетерук Н. П.  
130
- Титов К. А.  
573
- Тихонов Н. А.  
31, 95
- Ткаля А. И.  
130
- Ткачев А. А.  
24
- Тогайбаев И. У.  
337
- Толстой Л. Н.  
508
- Толупов Б. В.  
440
- Тотэнхем  
351
- Травкин Н. И.  
280, 281, 326, 484
- Трактовенко Д. И.  
352, 520
- Тренькин А. П.  
439
- Третьяков В.  
242
- Троцкий Л. Д.  
9
- Трофимов В. Г.  
521
- Трояновский О. Я.  
30
- Трунова М. Ф.  
396
- Трушин Ю. В.  
5, 6, 25, 26, 97, 145, 215,  
220–241, 248, 258, 259,  
287, 288, 293, 294, 304,  
313, 464
- Тулбебаев А. Т.  
165
- Тулин Д. В.  
97, 447, 471
- Тучкова К.  
164, 170
- Тютчев Ф. И.  
421
- Тютюнко В. Г.  
128, 130
- Уильямсон  
434
- Ульянов Б. В.  
299
- Уринсон Я. М.  
240
- Ушаков В. И.  
243, 267
- Фадеева Р. И.  
439
- Фарафонов В. П.  
525
- Федоров Б. Г.  
17, 22, 24, 49, 50, 146, 373,  
418, 442, 469, 470, 525, 605
- Федоров В. П.  
105
- Федоров С. Н.  
411, 423
- Филатов С. А.  
420
- Филиппьев Л. М.  
439
- Флорентьев Л. Я.  
269, 270
- Фокин И. И.  
440, 585, 586
- Фомин Б. И.  
343
- Фомина П.  
204
- Францкевич М. И.  
97, 592
- Фридман М.  
10, 434
- Хаит Б. Г.  
483
- Халанский В. П.  
299, 300, 302, 340–356,  
520
- Хандруев А. А.  
146, 556
- Харитонов Н. М.  
26, 228
- Харитоновна Л. Б.  
283
- Харлова Г. А.  
439
- Хасбулатов Р. И.  
22–24, 26, 27, 40, 51, 107,  
230–233, 235–237, 239,  
319, 327, 328, 363, 379,  
406, 408–437, 443, 445,  
447, 462, 469, 470,  
472–475, 486, 487, 507,  
528, 529, 551, 590, 604, 605
- Хесин Я.  
281
- Хетагуров С. В.  
316
- Хилько В. Д.  
396
- Хлыстун В. Н.  
240
- Ходорковский М. Б.  
444, 472, 483
- Ходырев В. Я.  
333
- Холод Л. И.  
240
- Хомацкий Ю. А.  
120, 122, 123, 127, 130,  
132, 134–137, 139, 142,  
143, 145, 149, 150, 245,  
255, 559,
- Хоркин В. А.  
33, 48, 50, 243, 244, 340,  
371–379, 386, 388–397,  
489
- Хрущев Н. С.  
75, 264–266, 268, 381, 382,  
490
- Царегородцев В. И.  
367, 368, 444, 456, 530,  
536, 542
- Цветков Н. А.  
288
- Цветкова И. В.  
384
- Цветкова М. Д.  
511
- Цемьянский А. Я.  
97
- Чеботарев Р. Ю.  
439
- Чекурков В. Ф.  
439
- Чеплаков В. И.  
439
- Червонный А. А.  
582
- Черепанов И. М.  
277
- Чернеев А. М.  
130, 258, 259, 311
- Чернин  
552, 553
- Чернов И. В.  
269
- Черноиванов В. И.  
229
- Черномырдин В. С.  
78, 215, 416, 463
- Чернышев Е. И.  
130
- Черняк А.  
484
- Чертихин Г. Г.  
603
- Чигирь М. Н.  
243
- Чубайс А. Б.  
236, 347, 352, 435
- Чугунов В. Е.  
439

- Чухустова Г. И.  
283, 288
- Шабалкина Л. А.  
130, 258, 283–288
- Шаймиев М. Ш.  
214, 228
- Шалин В. П.  
130
- Шальтене Л. С.  
393
- Шаповальянц А. Г.  
404
- Шаталин С. С.  
408, 413
- Шаталов С. Д.  
440, 441
- Шахназаров Г. Х.  
417
- Шашлов В. И.  
439
- Шведов А. И.  
130
- Шеварднадзе Э. А.  
404
- Шелобанов В. П.  
396
- Шелов-  
Коведяев Ф. В.  
476
- Шерифьянов Р. Ш.  
525
- Широкий А. И.  
525, 606
- Ширяев  
421
- Ширяева Т. А.  
783
- Шкабардня М. С.  
331, 332
- Шмелев Н. П.  
173, 413,
- Шор К. Б.  
22, 24, 26, 363, 442, 460,  
461, 468, 525, 439, 590, 606
- Шорин В. А.  
347, 352
- Шохин А. Н.  
430
- Штарев С. С.  
377, 393, 395
- Щербак В. Н.  
231
- Эндреев Б. А.  
608–614
- Юрин А. В.  
584
- Юхтанова Л. М.  
561
- Юшенков С. Н.  
442
- Ющенко В. А.  
106, 232, 243
- Явлинский Г. А.  
22–25, 49, 50, 373,  
469–471, 590, 605
- Язов Д. Т.  
482
- Яковлев А. Н.  
11
- Якубович Л. А.  
509
- Якунин В. К.  
14, 15, 96–110
- Якунин Ю. В.  
413
- Яров Ю. Ф.  
333
- Ясин Е. Г.  
50, 239, 373
- Ясенов А. Д.  
571, 578
- Яшин О. В.  
385–389, 393, 396, 530,  
536

Предисловие Юрия Трушина .....	5
Предисловие автора-составителя .....	7
В два шага через пропасть. Вступление.	
Раунд первый. Н.И. Кротов .....	9
29 секунд, которые потрясли Советский Союз.	
Вступление. Раунд второй. Н.И. Кротов .....	18

---

*Часть I.* **Создание спецбанков** ..... 29

---

Коммерциализация банков — вплоть до «партизанских» методов .....	29
<b>Зотов Михаил Семенович</b> 1973–1987 — Председатель правления Стройбанка СССР 1987–1990 — Председатель правления Промстройбанка СССР Письмо М. С. Зотова Н.И. Рыжкову «О развитии банковской системы» 05.06.86 .....	41
Письмо М. С. Зотова Н.И. Рыжкову «О ходе перестройки деятельности банков» 22.03.88 .....	43
Формирование нового социализма из ЦК КПСС .....	45
<b>Милюков Анатолий Илларионович</b> 1987–1991 — Заместитель заведующего экономическим отделом ЦК КПСС, заведующий экономическим отделом аппарата Президента СССР 1991–1993 — Руководитель группы социально-экономического анализа Верховного Совета Российской Федерации 2000 — наст. время — Исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков	
Ступени становления новой банковской системы .....	53
<b>Гаретовский Николай Викторович</b> 1981–1987 — Заместитель, первый заместитель министра финансов СССР 1987–1989 — Председатель правления Госбанка СССР Н. В. Гаретовский «Вопросы совершенствования банковской системы». «Деньги и кредит» № 11-89 .....	82

Планомерная работа шла недолго. Началась пресловутая перестройка . . . . .	89
<b>Гостев Борис Иванович</b> 1985–1989 — Министр финансов СССР	
Создание спецбанков в СССР было объективной необходимостью . . . . .	96
<b>Якунин Виктор Константинович</b> 1987–1989 — Начальник Управления кредитования и финансирования металлургии Промстройбанка СССР 1989–1996 — Председатель правления ТОКОбанка. Постановление Центрального комитета КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 г. № 821 . . . . .	111
«О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» Постановление Совета министров СССР от 6 октября 1987 г. № 1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» . . . . .	117
Положение о Совете банков СССР . . . . .	119
Протоколы заседаний Совета банков СССР за 1988 г. . . . .	120
Правительственные телеграммы начала 1988 года . . . . .	151
Реакция на реформу (письма сотрудников территориальных банковских учреждений) . . . . .	155
О записке тов. Воротникова В. И. Совет Министров СССР 16.04.88 . . . . .	179
Записка Н. В. Гаретовского «Об исполнении кредитного плана СССР за I полугодие 1988 года» 16.06.88 . . . . .	182
Расшифровка заседания Правления Госбанка СССР от 18.08.88 и от 19.08.88 . . . . .	188
Подборка статей из журнала «Деньги и кредит» . . . . .	194
Постановление Совета министров СССР от 31 марта 1989 г. № 280 «О переводе государственных специализированных банков СССР на полный хозяйственный расчет и самофинансирование»	

*Часть 2.* **История Агропромбанка** . . . . . 210

Кадры, как известно, решают все! . . . . .	210
<b>Обозинцев Александр Александрович</b> 1982–1987 — Заместитель, первый заместитель председателя правления Госбанка СССР 1987–1990 — Председатель правления Агропромбанка СССР 1990–1991 — Председатель правления акционерного Агропромбанка Постановления по Агропромбанку СССР . . . . .	217



«Вы первый, кто предлагает что-то для России» .....220

**Трушин Юрий Владимирович**

1989–1991 — Заместитель председателя правления Агропромбанка СССР  
1991–1993 — Первый заместитель председателя правления Россельхозбанка  
1994–1997 — Председатель правления Россельхозбанка  
1998–1999 — Председатель правления банка «СБС-Агро»  
Наст. время — Председатель правления ОАО «Российский  
сельскохозяйственный банк»

Когда профессионализм утратил свою цену,  
пришло время «хапка» .....242

**Архипов Виктор Родионович**

1986–1987 — Заместитель председателя правления Госбанка СССР  
1987–1989 — Первый заместитель председателя правления Агропромбанка СССР  
1989–1991 — Заместитель председателя правления акционерного Агропромбанка  
1991–1994 — Председатель правления Агростройбанка  
2001 — наст. время — Управляющий Ногинским филиалом Внешторгбанка (ВТБ-24)

Ничего не делай сам, если есть толковый зам .....249

**Матусеев Николай Миронович**

1987–1991 — Заместитель председателя правления Агропромбанка СССР

Создание системы сельского кредита .....262

**Базаря Михаил Павлович**

1961–1987 — Заместитель управляющего Российской конторой  
Госбанка СССР  
1990–2002 — Начальник отдела банков Московского банковского союза,  
руководитель департамента банков Ассоциации российских банков

Не было никакой экономической целесообразности —  
ни в создании спецбанков, ни в их скоропалительной  
ликвидации... .....275

**Орлов Дмитрий Львович**

1986–1987 — Управляющий Московской областной конторы  
Госбанка СССР  
1987–1991 — Начальник Московского областного управления  
Агропромбанка СССР  
1991 — наст. время — Председатель правления (президент)  
банка «Возрождение»

Два года адаптационного периода от Госбанка  
к коммерческим банкам .....283

**Шабалкина Людмила Алексеевна**

1988–1991 — Заместитель начальника управления Агропромбанка СССР  
1991–1997 — Начальник управления, заместитель председателя  
правления акционерного  
коммерческого Агропромышленного банка  
2007 — наст. время — Главный управляющий директор ФК «УРАЛСИБ»

Мы построили новые здания отделений  
нашего банка во всех сорока филиалах .....299

**Герасимова Надежда Васильевна**

1988–1990 — Заместитель начальника управления Красноярского  
краевого управления Агропромбанка

1990–1991 — И. о. начальника Главного управления Госбанка РСФСР по Красноярскому краю  
1991–1992 — Председатель правления КБ «Нива» (г. Красноярск)  
1992–1994 — Председатель правления Красноярского регионального банка Россельхозбанка  
2007— наст. время — Заместитель Председателя Государственной думы Федерального Собрания РФ

**В Ленинградской области все прошло достаточно спокойно** ..... 299

**Ильин Александр Иванович**

1988–1990 — Начальник Ленинградского областного Управления Агропромбанка СССР  
1990–1997 — Председатель правления Ленагропромбанка, с 1992 г. — Акционерного коммерческого агропромышленного Банка Санкт-Петербурга (А/О «Петроагропромбанк»)

**«Тучи над тобой сгущаются!»** ..... 305

**Кудаков Константин Майрамович**

1987–1990 — Начальник Республиканского управления Агропромбанка СО АССР  
1990–1991 — Председатель акционерного коммерческого Акомбанка  
1991–1995 — Председатель правления Северо-Осетинского регионального филиала Агропромбанк  
Постановление Правительства РФ 2.04.1992 г.

об учреждении Россельхозбанка ..... 318

*Часть 3* **История развития спецбанков** ..... 319

**ЖилбылБанк, или Опыты акционирования** ..... 319

**Букаато Виктор Иванович**

1987–1990 — Председатель правления Жилсоцбанка СССР  
1990–1991 — Председатель правления Соцбанка  
1991–1998 — Президент, председатель правления Мосбизнесбанка  
Постановление Совета министров СССР от 10 июля 1990 г. № 662 «О преобразовании Банка жилищно-коммунального хозяйства и социального развития СССР в акционерный коммерческий Банк социального развития» ..... 381  
Переписка о преобразованиях территориальных управлений Жилсоцбанка ..... 333

**Центральный банк был создан за 29 секунд** ..... 340

**Халанский Виктор Петрович**

1988–1990 — Заместитель председателя Промстройбанка СССР  
1990–1996 — Начальник Главного управления ЦБ РФ по Ленинграду (Санкт-Петербургу)

**Нелепо спешить делать банки коммерческими** ..... 357

**Дубенецкий Яков Николаевич**

1985–1987 — Заместитель председателя правления Стройбанка СССР  
1987–1990 — Первый заместитель председателя правления Промстройбанка СССР  
1990–2000 — Председатель правления Промстройбанка СССР (с 1991 г. — России)

Краткий курс истории ассоциации «Россия» ..... 367

**Мурычев Александр Васильевич**

1994 — Вице-президент Российской ассоциации  
промышленно-строительных банков  
1995–2006 — Президент ассоциации, председатель совета,  
президент ассоциации  
региональных банков России (ассоциации «Россия»)   
2007 — наст. время — Первый исполнительный вице-президент  
Российского союза промышленников и предпринимателей,  
председатель совета ассоциации региональных банков «Россия»

Банковская реформа и «личный фактор» ..... 371

**Хоркин Владимир Алексеевич**

1984–1987 — Заведующий сектором финансов Экономического отдела  
ЦК КПСС  
1987–1990 — Помощник секретаря ЦК КПСС по экономике  
1990–1992 — Председатель Сбербанка СССР

Создание Сберегательного банка России ..... 380

**Жихарев Павел Иванович**

1988–1991 — Председатель Российского банка Сбербанка СССР  
1991–1993 — Президент Сберегательного банка Российской Федерации

Документы Сбербанка СССР 1991 г. .... 388

*Часть А.* **Коммерциализация спецбанков** ..... 319

Когда правление теряет бразды ..... 398

**Герашенко Виктор Владимирович**

1982–1989 — Начальник валютного управления, заместитель,  
первый заместитель председателя правления Внешторгбанка  
(Внешэкономбанка) СССР  
1989–1991 — Председатель правления Госбанка СССР  
1992–1994 — Председатель Центрального банка РФ

Моя историческая роль в том, что я возглавлял  
Верховный Совет России в период перехода  
от социализма к капитализму ..... 408

**Хасбулатов Руслан Имранович**

1990 — Первый заместитель председателя Верховного Совета РСФСР  
1990–1993 — Председатель Верховного Совета РФ

Меняло время банки и людей ..... 438

**Рассказов Владимир Петрович**

1990–1991 — Председатель подкомитета по банкам Комиссии  
Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам  
1991–1992 — Заместитель председателя Центрального банка РФ

Интеллектуальные войска быстрого реагирования ..... 465

**Скрипченко Валерий Викторович**

1990–1993 — Народный депутат РФ, зам. председателя Комиссии  
совета республики Верховного Совета РФ по бюджету, планам,  
налогам и ценам

Время всеобщего очарования и разочарований . . . . .	478
<b>Бочаров Михаил Александрович</b>	
1989–1990 — Президентом концерна БУТЭК	
1989–1992 — Народный депутат СССР	
1990–1993 — Народный депутат РСФСР	
1990–1991 — Председатель Высшего экономического Совета (ВЭС) при Верховном Совете России	
Финансово-банковская революция продолжается... . . . . .	489
<b>Скопинцев Валериан Сергеевич</b>	
1987–1990 — Начальник областного управления Жилсоцбанка СССР	
1991–1999 — Председатель правления, генеральный директор муниципального банка «Петр Первый» г. Воронеж	
Преодолеваем трудности И. А. Власова, «Деньги и кредит» 7-88 . . .	499
Размышления об общественном престиже банкира . . . . .	508
<b>Зайцева Людмила Петровна</b>	
1988–1990 — Начальник Курского облуправления Жилсоцбанка СССР	
Козырная дама банковской системы . . . . .	511
<b>Козырева Александра Михайловна</b>	
1987–1991 — Начальник Калининского областного управления Жилсоцбанка СССР	
1991–1992 — Председатель правления коммерческого банка «Тверьуниверсалбанк»	
1992 — наст. время — Президент Акционерного коммерческого банка «Тверьуниверсалбанк»	
Мы учились на ходу, в том числе, и на собственных ошибках . . . . .	519
<b>Кукурузова Нина Васильевна</b>	
1991–1995 — Управляющая Адмиралтейским филиалом Ленинградского промышленно-строительного банка	
1995 — Директор кредитно-инвестиционной дирекции ОАО «Промышленно-строительный банк»	
Записка в Верховный Совет РСФСР о системе банков РСФСР 12.07.1990 г. . . . .	525
Постановление Верховного Совета РСФСР от 13.07.1990 г. «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики» . . . . .	526
Постановление Президиума Верховного Совета РСФСР от 16.08.1990 г. «О мерах по выполнению постановления Верховного Совета РСФСР от 13.07.1990 г. «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики» . . . . .	528
Приказ по Государственному банку РСФСР от 09 августа 1990 г. № 01-1 «О создании комиссии по преобразованию учреждений государственных специализированных банков на территории РСФСР и упразднению республиканского аппарата правлений этих банков» . . . . .	530
Приказ по Государственному банку РСФСР	

от 14 августа 1990 г. № 01-3 «О порядке приема-передачи активов и пассивов, ценностей и документов в связи с упразднением аппарата правлений российских республиканских банков Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР и Агропромбанка СССР» . . . . . 531  
Документы и переписка по вопросу о переподчинении банков . . . . . 533

*Часть 5.* **Беспокойные будни**  
**провинциальной банковской системы** . . . . . 556

Банки и местная власть . . . . . 556

**Давыдов Виктор Васильевич**

1978 — наст. время — Управляющий Ульяновской областной конторой Госбанка СССР, начальник Главного управления ЦБ РФ по Ульяновской области.

Руководители спецбанков координации сопротивлялись . . . 566

**Данилин Виктор Алексеевич**

1988–1991 — Начальник Куйбышевского областного управления Государственного банка СССР  
1991–наст. время — Начальник Главного управления Центрального банка РСФСР (Банка России) по Самарской области

История формирования сети расчетно-кассовых центров в Алтайском крае . . . . . 579

**Зайцева Людмила Сергеевна**

1979–1990 — Заместитель управляющего Алтайской краевой конторой Госбанка СССР  
1990–1997 — Заместитель, первый заместитель начальника Главного управления ЦБ Алтайского края

Об отношении к формированию спецбанков . . . . . 587

**Курилов Дмитрий Николаевич**

1967–1990 — Управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР  
1990–1992 — Начальник управления, затем начальник главного управления по Воронежской области  
1992–2003 — Президент Воронежского банковского союза

«Эта была работа и энтузиазм настоящих первопроходцев» . . . . . 593

**Лунтовский Георгий Иванович**

1988–1990 — Заместитель начальника Воронежского областного управления Госбанка СССР  
1990–1991 — Начальник Воронежского областного управления Промстройбанка СССР  
1991–1992 — Председатель правления коммерческого банка Воронежкредитпромбанк  
1992–1996 — Генеральный директор акционерного коммерческого банка «Воронеж»  
2005 — наст. время — Первый заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

---

## Содержание

---

Закон должен быть принят, если мы хотим управлять процессом! .....603

**Рудько-Силиванов Виктор Владимирович**


1987 — наст. время — Начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю

Устойчивость от величины банка не зависит .....608

**Эндреев Борис Аубекирович**

1987–1990 — Председатель правления Кабардино-Балкарского управления Жилсоцбанка СССР

1990 — наст. время — Председатель правления Банка «Нальчик»



## **ИСТОРИЯ**

советской банковской реформы  
80-х годов XX века.

**Спецбанки**

**Свидетельства  
очевидцев**

**Документы**

Формат 60 × 84/8. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Печ. л. 79.

Тираж 3000 экз.

### **Кротов Н. И.**

К 85 История советской банковской реформы 80-х годов XX века. (Свидетельства очевидцев. Документы) Книга 1. Спецбанки — М.: Экономическая летопись, 2008. — 632 с.

Книга знакомит читателя с материалами, рассказывающими о процессе формирования двухуровневой банковской системы в России в конце 1980-х — начале 1990-х годов. Это свидетельства участников процесса создания и ликвидации специализированных банков. Они дополнены правительственными и банковскими документами того периода, подборкой статей из периодической печати.

---

Автономная некоммерческая организация  
«Экономическая летопись»

*Мы делаем события Историей!*

АНО «Экономическая летопись» — специализированная организация, занимающаяся исследованиями и освещением вопросов истории экономики, бизнеса и предпринимательства.

Основные направления деятельности АНО «Экономическая летопись»:

- Подготовка и выпуск книг по истории отдельных отраслей экономики, регионов, предприятий, а так же наиболее важных вех экономической истории;
- Подготовка и выпуск мемуаров по исследуемой тематике;
- Сбор информации, подготовка корпоративных историй;
- Создание корпоративных, отраслевых музеев, архивов;
- Организация специализированных мероприятий: выставок, презентаций, тематических исторических вечеров;
- Консалтинг в области формирования благоприятного имиджа клиентов на основе их экономической истории.

АНО «Экономическая летопись» является разработчиком  
открытого исторического портала [www.letopis.ru](http://www.letopis.ru).

[www.letopis.ru](http://www.letopis.ru)  
[letopis@letopis.ru](mailto:letopis@letopis.ru)