

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 Подмоскowie. 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 избегал). 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 «бабки» 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 банковской 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 только¹.

¹ 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 адаптабельным 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. Видьманов¹. Во всех областях России были тогда свои отделения Агρόстроя, 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.

¹ Виктор Михайлович — президент корпорации Росагропромстрой, оставался председателем правления банка до лишения лицензии в 2006 году. — *Прим. авт.-сост.*