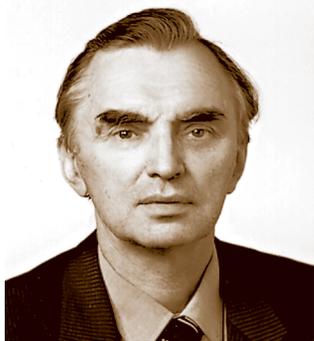

**Николай Викторович
Гаретовский**

Ступени становления новой банковской системы

Предложение, от которого нельзя отказаться

В августе 1987 года, будучи первым заместителем министра финансов СССР, я был приглашён 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 решённое. 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 шёл 62-й год, а переходить в таком возрасте на новый участок — дело довольно сложное. Правда, у меня было представление о работе Госбанка, так как по своей работе в Минфине я имел с ним частые и тесные контакты. Эти контакты начались ещё 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,



**Николай Викторович
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»

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.

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 жёсткой, необоснованной опекой Минфина и Госплана, не соответствует действительности. Говоря о такой опеке, никто не приводит конкретных фактов её 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.

Всё 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 поймёт. Тем более вы прошли школу от простого рабочего до первого заместителя министра финансов СССР. Так что будем считать вопрос обговорённым». Я ответил, что хочу ещё подумать. На этом разговор и закончился.

На следующий день последовал вызов на Политбюро. Вёл заседание М. С. Горбачёв. 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 обговорён. Тогда Горбачёв 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. Ещё 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, Горбачёв привык к таким штампам, но хотел что-то услышать ещё. 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 учёные, с которыми нам в Минфине приходилось встречаться, высказывают сомнения 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 Горбачёва 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

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

Итак, я был утверждён 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 пришёл 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 нём 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 всё 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. Рыжков 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, мог бы стать в руках ЦК КПСС и правительства СССР важнейшим рычагом в деле реформирования экономики. Мог, да не стал. Получилось наоборот.

Практически, устраняя мощный контроль за финансово-кредитной системой, было положено начало финансовой неразберихе, развалу финансов страны, быстрому росту организованного криминала. Зотов подвёл Рыжкова. Его «личный фактор» обернулся одним из ведущих в развале банков-

ской системы, сложившейся за годы Советской власти, а не в становлении новой.

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

С запиской Зотова Рыжкову о развитии банковской системы мне пришлось познакомиться ещё до перехода в Госбанк СССР. Она удивила меня своим полным незнанием природы рыночных отношений. То, какие решение предлагались в записке, больше подходило к административно-командной системе, а не к рыночным отношениям. Но всё прикрывалось 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-расчётного 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. Всё 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 всё 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 — чётко 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 хозрасчётного звена в системе банков СССР были определены управления банков автономных республик, краёв и областей. Это постановление преувеличивало роль банков в повышении 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 откращивались, 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 всё 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 также учитывать, в каких условиях она проводилась.

Отработанный в управлении экономикой стиль, когда каждый знал «своё 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 год, 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 тяжёлая аналитическая работа. Безусловно, проводилась она в рамках соответствующих партийных и правительственных решений, и её 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 ещё 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, так как народ с трудом сводил концы с концами, повсюду не хватало товаров народного потребления, обострялась продовольственная проблема, сокращалось производство зерна на душу населения, приходилось всё больше товаров народного потребления покупать за рубежом. И это в стране, которая до 1917 года испокон веков обеспечивала себя хлебом, да ещё 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 четвёртом квартале 1989 года задолженность зарубеж-

ных государств Советскому Союзу составила 86 млрд рублей. Эта цифра иллюстрирует пропагандистский лозунг тех лет о «бескорыстии» нашего сотрудничества. Из нас постоянно тянули деньги. Всё более очевидным становилось, что экономические и военно-политические просчёты тех лет завели страну в тупик. Надо было понять, что, не достигнув ещё 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 счёт 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 всё на место, чтобы всё вновь было «по-ленински» и «по-марксистски».

Андропов тоже знал о накале общественного мнения, возглавляя известное ведомство, а позже и государство. Начал он с выпуска дешёвой 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 её делать. Вернитесь к старым публикациям того периода и увидите, что идеи Горбачёва поддерживала подавляющая часть населения. Но и строя коммунизм, мы понятия не имели, в какое будущее нас ведут. Именно ведут, как пастух стадо баранов.

Так и сейчас — была историческая идея перестройки, но не было её талантливых исполнителей. Все бросились делить власть. Сам автор идеи (я не знаю, смог ли он её осуществить) был устранён от её 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 сойдёт с пьедестала или даже просто выйдет из моды, тогда нет строже русской интеллигенции к такому лицу, нет предела её высокомерию, презрению, насмешке». Думаю, что Горбачёву надо смотреть вслед не только с укоризной, но и со страданием и благодарностью, не снимая, конечно, с него вины за те просчёты, 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 её 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 «её 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 всё 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 Горбачёв, Рыжков и их сподвижники, начался развал экономики и финансов. Пошёл бесконтрольный процесс первоначального накопления капитала, а тут уже все средства для достижения цели были хороши. Жизненный уровень большинства населения резко пошёл вниз.

И ещё важнейшее обстоятельство: КПСС постоянно говорила населению о перестройке. О повышении эффективности работы экономики говорило большинство именитых учёных-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 путём 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 приёмке Госбанка 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 ещё 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. Причём не с детализацией июльского постановления, как это пытались тогда утверждать. Ни о каком расчёте 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 чём 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 жёсткую борьбу за общегосударственные финансовые ресурсы, за сохранение их в руках государства и использование в целях развития товарного хозяйства. Я ведь только что перешёл 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 расчёте 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 неудовлетворённый платёжеспособный спрос населения. Прирост

незавершённого 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 идёт 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 всё 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 непрофессионалов, 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 получают 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 приглашёнными по нашей инициативе зарубежными банкирами. Всё ярче и убеждённое 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 отчёт о результате своих командировок. Тогда так было принято. В этом отчёте 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 её сломать? Вот вопрос. Противники Госбанка считали, что путём 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 отдель-

ных кредитных функций. И это было не результатом какого-то инерционного мышления, непониманием самой сути функции Центрального банка, а определённой 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 всё это спрашивали в первую очередь с руководителя. Я был глубоко убеждён, что сохранение Госбанка с его эмиссионной функцией, с сетью учреждений на местах позволит сохранить единую систему расчётов, 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 контролёра с созданием широкой сети коммерческих банков и допуском на наш банковский рынок надёжных 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 шахтёры, 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 подобные 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 создаётся 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 началось практически 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 являлась их регистрация правлением Госбанка СССР по согласованию с Минфином СССР. Таким образом, всё было поставлено под жёсткий контроль. Эта функция Госбанка давала возможность контролировать создание коммерческих банков, вникать в механизм их формирования. Но она была эффек-

тивна лишь на стадии создания банков. Далее требовалось разработать законы их деятельности, нормативы, контролирующие эту деятельность. Однако эта работа только начиналась. И её 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 яркие реформаторы банковского дела отрезвели. Такое отношение к Госбанку подогревалось и спецбанками.

Для Госбанка СССР было важно сохранить в новых условиях налаженный десятилетиями механизм чёткого 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 ещё 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 лишён 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 подчинённых 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 серьёзных 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 трёх 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 всё рассматривать по существу. Ещё 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 Семёновича, постоянную его готовность выдвигать после каждой зарубежной поездки что-то «новое»,

истолковывая увиденное по-своему, 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 Букаго. Они также хотели быть равноправными с Госбанком СССР и быть приравненными к нему во всём. Практически все предложения Госбанка СССР в этот период торпедировались. Был взят курс на перестройку банковской системы с позиции равенства всех банков, то есть Госбанка, Промстройбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка. Причем эта позиция демагогически выдвигалась как условие повышения руководящей роли Госбанка СССР как главного организатора и контролёра всей денежно-кредитной системы. Слова, слова, слова... Когда вышло октябрьское постановление 1987 года, Госбанк оказался голым, казалось прав много, задач ещё больше, а весь инструментарий, с помощью которого можно было бы управлять, был из постановления на последней стадии, перед его подписанием, исключён.

Дело дошло до смешного. Из структуры Госбанка исключили даже управление бухгалтерского учёта и отчётности. Хотя организацию и постановку банковского учёта и отчётности 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 ещё 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 ещё и тем, что с началом делёжки 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 всё что хочет. Вот и начали вырисовываться первые проблемы равноправных государственных банков в стране. Быстрыми темпами они стали усугубляться, когда Зотов вопреки решению Минфина и Госбанка, сам стал создавать свою сеть коммерческих банков на местах. Началась путаница, сбои в расчётах. 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, 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 творит 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 расчётах 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 жёсткое 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 влекли 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 согла-

сии Рыжкова вопрос был поставлен на Политбюро. Поскольку предприятие кредитовалось Промстройбанком, вина лежала на нём, я позвонил Зотову и сообщил об этом неприятном случае. Он ответил, что выезжает на следующий день сам или его заместитель, и всё будет улажено. Всё это было неприятно и свидетельствовало о том, что государственные спецбанки не были готовы к работе в новых условиях. И что особенно важно, партийное и советское руководство страны не понимало, что такие явления при переходе от государственной централизованной финансовой системы к её рыночному механизму могут повториться и в дальнейшем и в более крупных масштабах.

На второй день собралось Политбюро. Очень агрессивен был Слюньков. Когда Горбачёв объявил о срыве расчётов 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. Вёл Политбюро Горбачёв, 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 расчётов на каждом предприятии. Мне было указано на недопустимость таких случаев впредь, и, учитывая, что я только что пришёл в Госбанк, никаких административных решений принято не было. Дискуссии после моего выступления не было. Что-то пытался сказать Слюньков. Но, если я не ошибаюсь, Лигачёв бросил реплику, что всё ясно и Госбанку надо сделать необходимые выводы.

Однако я добавил, что недавно принятое постановление Совмина СССР не даёт 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, ре-

спубликанских 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 всё 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 идёт медленно. Это было обвинение 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 всё это требовало времени.

Управления и отделы Госбанка и его научно-исследовательский институт стали тем звеном, от подготовки законодательных актов которого 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 чётко стало проявляться, что «союз» руководителей Промстройбанка и Жилсоцбанка против Госбанка начинает распадаться и каждый думает о себе. Беспардонно вёл 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 идёт 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 разветвлённую систему учреждений Госбанка и частично через спецбанки. Указания Госбанка по исполнению бюджета для них были законом. Как теперь быть? Заверения руководителей новых государственных спецбанков о том, что «всё 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, вёл 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 «Буря» 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 всё по спецбанкам или передать Промстройбанку означало просто передать из Госбанка весь объём работ, направить бюджетные потоки в этот банк и, соответственно, передать туда штат работников. На чём и настаивали спецбанки. Тогда какой же смысл всей банковской перестройки? Выходило, что надо было перетряхнуть весь финансово-кредитный механизм, перевести всё 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 займёт много места). Всё это требовало глубокой прора-

ботки вопросов, а правительство под воздействием спецбанков спешило и требовало быстрого 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, так как очень обеспокоен положением дела. При этом отметил, что распыление ресурсов специальных ведомств между спецбанками приведёт 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 оснащённость 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 чёткое 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, так как в это время готовился проект закона о банках и банковской деятельности, и надо было ещё 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 специалисты, 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 загранбанках. Подготовленный проект закона впоследствии лёг 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 загранбанков, но тянул время. А время шло, положение усугублялось.

Роль личности в реформе

Ко мне всё чаще приезжали руководители республиканских контор Госбанка из союзных республик и жаловались, что Зотов даёт 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 республиканских и областных контор Госбанка. Но фактов становилось всё больше.

Я пожаловался Рыжкову и сообщил, что такая позиция Зотова ведёт к полному развалу работы банков на местах, ослаблению расчётно-кассовой дисциплины. Предприятия, видя разброд в работе банков, всё настойчивее ставили вопрос о создании независимых коммерческих банков. Думаю, что была соответствующая реакция Рыжкова и его звонок Зотову, потому что 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 всё 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, так как если достигалось согласие с Промстройбанком, то другие банки всё безоговорочно подписывали. У меня и других руководителей Госбанка теперь уже было твёрдое убеждение, что Букато и Обозинцев примкнули к Зотову только потому, что он возглавил борьбу против Госбанка за свою 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. Всё 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 придётся 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 периодически 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 её 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 человека можно сделать полководца, а также принять решение «считать ослов конями». К сожалению, так часто получалось. Приходилось принимать вынужденный компромисс.

Мне могут бросить упрёк, что я несправедлив к Зотову, что я тенденциозно освещаю его роль во всех этих событиях. Здесь, мол, есть что-то личное. Это неверно. Я 15 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 чѣрств 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, её становления и развития.

Интересно, что ещё 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 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 Хрущёва и назначением министром финансов СССР В. Ф. Гарбузова эта практика изменилась. 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 всё 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 определённого 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 ко многому 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 прошёл 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 распылению и расхищению средств и особенно бюджетных, к обнищанию значительных слоёв населения, оттоку капитала из страны.

Н. И. Рыжков уже спустя 10 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 Горбачёву. Это считалось хозяйственным вопросом, и такие вопросы Горбачёву докладывались Рыжковым. Получилось, подвели Рыжкова, а он, поверив эмоциональным помощникам, видимо, неправильно информировал Горбачёва. А что могли доказать Горбачёву «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 всё, 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 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 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 всё расставит по местам, — ошибочна. За эти места будет идти и идёт 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 её 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 её компонент — эффективность, а этого пока в результате нашей перестройки и не получилось.

Наша экономика всё ещё идёт по старому пути, и в мире востребовано, как в старые, доперестроечные времена только российское сырьё. 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 шёл 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 Тверьуниверсалбанка. Если бывший член Политбюро ЦК КПСС, председатель Совета министров СССР пошёл на такую должность, значит, всё, 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 аппа-

рата Госбанка, его руководителей в том, что в стране надо иметь мощный центральный банк с его сетью учреждений, сохранить в нём 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 их инвестиционная поддержка более реальна, особенно если их продукция более конкурентоспособная, по сравнению с импортной. Но очевидно также, что мелким и средним банкам нужна юридическая защищённость, 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 расчётными 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 расчёту, 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 заёмщиков. Между тем спрос на кредиты значительно превосходил 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 хоте-

ли 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 подтолкнёт 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 просчёты в формировании кредитного портфеля покрывались благодаря постоянно возрастающей инфляции и баснословным процентным ставкам (до 300 % годовых) за выданные кредиты. Остро встал вопрос, как поддержать на необходимом уровне собственный капитал коммерческих банков, как отработать механизм, контролирующей 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 лишён возможности выполнить свою главную макроэкономическую задачу по целеустремлённому 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 всё больше шёл процесс работы на себя, а общегосударственные интересы отходили на второй план. Широко пошёл 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 была ещё несовершенна, 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 расчётное обслуживание было единым и функционировало на основе единой нормативной базы Госбанка СССР. Между коммерческими банками была связь не только в расчётно-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 отражала определённый 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 Фёдор Достоевский, когда в статье «Одна из современных фальшей» предупреждал: «без сомнения, из всего этого (то есть из нетерпения голодных людей, разжигаемых теориями будущего блаженства) произошёл 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 ещё 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 пойдёт развитие финансово-банковской системы. В этом историческая судьба страны. Пока российская рыночная экономика делает первые шаги. Вместе с ней и пойдёт дальнейшее развитие финансово-банковской системы. Но надо определить, в какое будущее идём, 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.