

**Сергей Михайлович  
Игнатьев**

### **Необходимые и неизбежные изменения в банковской сфере делаются годами, а не за месяцы**

Впервые банковской проблематикой я заинтересовался в аспирантуре, в которую поступил сразу после окончания университета, в 1975 году. Темой диссертации я решил выбрать проблему инфляции, причём не в капиталистическом мире, а в странах социализма. Особенно хотелось разобраться с этими процессами, происходящими в Советском Союзе. Я уже тогда понимал, что наблюдаемые нами явления: дефицит, чёрный рынок связаны не столько с тем, что мы мало производим, а скорее с тем, что у нас каким-то образом возникает избыточный спрос, при фиксированных ценах порождающий негативные последствия в виде нехватки многих товаров в магазинах.

Уже тогда в московских библиотеках познакомился с основными западными учебниками и монографиями по макро- и микроэкономике, раскрывающими эту проблему. Все они, между прочим, были в открытом доступе.

Кстати, именно потому, что я погрузился в предмет ещё в середине 70-х годов, опубликованная в 1980 году книга венгерского экономиста Яноша Корнай «Экономика дефицита», посвящённая проблеме хронического дефицита в социалистической экономике, не стала для меня откровением.

Тогда я впервые познакомился и с устройством двухуровневой банковской системы, механизмом управления центральным банком, денежной массой. После этого у меня возникло недоумение: я никак не мог понять, как же устроена наша советская банковская система, откуда в ней появляются деньги?! Для этого я прочитал все учебники по денежному обращению и кредиту в СССР. И не получил ответа. В них рассказывалось, как Госбанк через систему Гострудсберкасс привлекает средства населения, потом через сеть своих отделений-контор раздаёт их в виде кредитов. Мне же стало ясно, что причинно-следственная связь иная, главный банк страны вначале выдаёт предприятиям и организациям столько денег, сколько записано в государственном плане, а потом уже их собирает. Так что слово «ресурс» по отношению к нашему Госбанку трудно применимо.

## Сергей Михайлович Игнатьев



Сергей Михайлович Игнатьев

### 1963–1967

Студент Ленинградского энергетического техникума

### 1966–1967

Электромонтёр Закавказского монтажного участка треста «Гидроэлектромонтаж» Министерства энергетики и электрификации СССР

### 1967–1969

Срочная служба в Вооружённых силах СССР

### 1969–1970

Техник-наладчик специального управления по наладке электрооборудования треста «Гидроэлектромонтаж» Министерства энергетики и электрификации СССР (на строительстве ТЭЦ в Ухте, Архангельске и Сыктывкаре)

### 1970–1975

Студент экономического факультета Московского государственного университета (МГУ) им. М. В. Ломоносова

### 1975–1978

Аспирант экономического факультета Московского государственного университета (МГУ) им. М. В. Ломоносова

### 1978–1988

Ассистент, старший преподаватель кафедры отраслевых экономик Ленинградского института советской торговли (ЛИСТ) им. Ф. Энгельса.

Так как я был аспирантом на кафедре статистики, мне для работы, естественно, были нужны статистические данные. Увы, в СССР большинство информации по этому вопросу было засекречено. Нельзя было узнать даже, сколько в стране денег в обращении. Только раз в год, с большим опозданием, публиковался объём вкладов населения.

Я стал искать выход из этой ситуации и обнаружил, что есть такая страна — Югославия. В ней уже длительное время официально подсчитывается уровень инфляции, регулярно публикуются все необходимые мне статистические данные. Их можно легко найти в советских библиотеках. И, что очень важно, страна эта — социалистическая.

Я засел за работу, месяца за три освоил сербохорватский язык (хотя никогда на нём не говорил, да и не пытался), с удовольствием занимался обработкой статистической информации, на калькуляторах считал регрессии.

Но решив сделать работу по проблеме инфляции в социалистическом обществе, я анализировал и процессы, происходящие в Советском Союзе. Однако когда работа над диссертацией была уже закончена, мой руководитель, опытный Михаил Григорьевич Щепинов, посоветовал мне сузить тему и оставить только югославскую составляющую. Он понимал все сложности, с которыми мне придётся столкнуться в случае, если я сохраню в диссертации часть, посвящённую нашим советским проблемам.

Кстати, среди первых читателей моей работы были заведующий кафедрой статистики, известный советский демограф и статистик, первый директор НИИ ЦСУ СССР Арон Яковлевич Боярский, а также Евгений Григорьевич Ясин, заведующий лабораторией Центрального экономико-математического института Академии наук СССР, профессор на нашей кафедре.

В результате всех обсуждений из названия всё-таки выпали все «опасные» формулировки, и

## Центральный аппарат

### 1988–1991

Старший преподаватель, доцент кафедры ценообразования Ленинградского финансово-экономического института (ЛФЭИ) им. Н. А. Вознесенского

### 1991–1992

Заместитель министра экономики и финансов, заместитель министра финансов Российской Федерации

### 1992–1993

Заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации

### 1993–1996

Заместитель министра экономики Российской Федерации

### 1996–1997

Помощник Президента РФ по экономическим вопросам

### 1997–2002

Первый заместитель министра финансов РФ

### 2002 — наст. время

Председатель Центрального банка Российской Федерации

в 1980 году я защитил диссертацию по теме «Статистические методы изучения денежного обращения в Югославии». Но даже в этом виде на неё поставили гриф «Для служебного пользования».

Защита прошла через полтора года после окончания аспирантуры, когда я уже работал, вернувшись в Ленинград, ассистентом кафедры отраслевых экономик Ленинградского института советской торговли (ЛИСТ) им. Ф. Энгельса.

Естественным моим желанием, став кандидатом экономических наук, было опубликовать результаты своих исследований. И тут я столкнулся с непреодолимыми трудностями — ни один журнал не решался напечатать даже самые осторожные мои статьи. В том числе и орган Госбанка СССР «Деньги и кредит». Там я пытался разместить статью, сравнивающую устройства двухуровневой и одноуровневой банковских систем. Помню, что получил отрицательный отзыв. Чего уж говорить о материалах, не вошедших в диссертацию, о дефиците в Советском Союзе.

В начале 80-х годов я случайно познакомился с такими же молодыми, как и я, научными сотрудниками Ленинградского инженерно-экономического института им. Пальмиро Тольятти — Анатолием Чубайсом, Григорием Глазковым и Юрием Ярмагаевым и выпускником Ленинградского финансово-экономического института Сергеем Васильевым. Они в начале 1981 года стали проводить семинары, на которых обсуждались пути совершенствования хозяйственного механизма социалистической экономики. Ничего подпольного, диссидентского в этом тогда не было. Проводились ежемесячные семинары Совета молодых ученых ЛИЭИ, председателем которого был замзавкафедрой молодой доцент Чубайс.

Ленинградская часть кружка постепенно расширялась — в том числе за счёт Сергея Васильева, Бориса Львина, Андрея Прокофьева, Михаила Дмитриева из Ленинградского финансово-экономического института, Сергея Игнатьева из Торгового института, Петра Филиппова и других экономистов. Это был круг людей, говоривших не на жаргоне марксистско-ленинских политекономов, а на профессиональном экономическом языке.

Андрей Илларионов.

Слово и дело. Континент. 2007, № 134.

## Сергей Михайлович Игнатъев

На заседаниях активно обсуждался и опыт восточноевропейских стран, в первую очередь Венгрии и Югославии. И мне было что сказать по этой теме.

Потом появился Сергей Игнатъев, который оказался человеком в области западной экономической литературы ещё более начитанным и образованным. Ну, и затем это стало обростать людьми — и возник наш семинар.

Интервью с Григорием Глазковым. [www.polit.ru/analytcs/2006/09/29/glazkov.html](http://www.polit.ru/analytcs/2006/09/29/glazkov.html)

Я стал посещать семинар примерно в 1983 году. Но самое главное для меня в то время было то, что благодаря А. Чубайсу я опубликовал свою первую статью в сборнике научных работ его института. Анатолий был ответственным секретарём сборника. Это была статья, как-то связанная с научно-техническим прогрессом, такова была общая тема публикаций издания. Не очень мне близкая, но тем не менее... У меня ведь уже образовывался комплекс от постоянных неудач в попытках напечатать свои статьи.

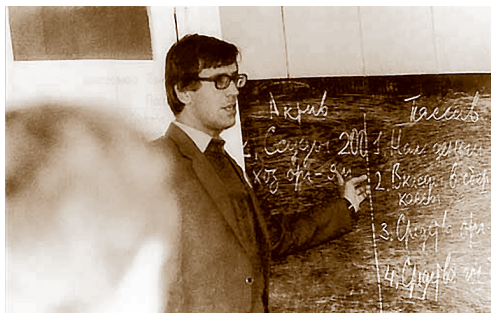
В конце августа 1986 года был организован и первый совместный семинар молодых учёных, он прошёл в пансионате «Змеиная Горка» (Ленинградская область).

В нём участвовали: Анатолий Чубайс, Сергей Васильев, Михаил Дмитриев (учёный секретарь кружка), Григорий Глазков, Юрий Ярмагаев, Оксана Дмитриева. Из Москвы приехали Егор Гайдар, Олег Ананьин, Петр Авен, Ирина Евсева, Вячеслав Широнин, Константин Кагаловский.

В общей сложности на него приехали 30–40 участников. Каждый день делалось по четыре доклада, иногда и шесть. Много времени отводилось на их обсуждение. Я говорил о реформе банковской системы. В общем, мы пытались проанализировать, как устроена советская экономика, нащупать варианты её трансформации. Правда, дальше введения в стране хозрасчёта, конечно, без приватизации, большинство участников не шло.

В 1986 году была создана комиссия Политбюро ЦК КПСС по совершенствованию системы управления. Руководство её научной секцией было возложено на директора Института системных исследований АН СССР (ВНИИСИ) академика Д. М. Гвишиани. К работе он подключил и научного сотрудника своего института Гайдара.

Пожалуй, наиболее серьёзным документом, вышедшим из научной секции Комиссии, стала «Концепция совершенствования хозяйственного механизма предприятия», подготовленная по заданию Рыжкова. В довольно большом, 120-страничном документе обозначались основные направления возможной экономической реформы в масштабах Союза. К работе над ним, помимо сотрудников нашей лаборатории, привлекли молодую команду ле-



нинградских экономистов, в которую входили Анатолий Чубайс, Сергей Васильев, Сергей Игнатьев, Юрий Ярмагаев и другие. Для них сам факт привлечения к работе по линии Комиссии политбюро был своеобразной индульгенцией, защищающей от возможных серьёзных неприятностей, ведь Ленинград в те годы славился идеологической кондовостью.

Речь в названном документе шла о достаточно осторожной экономической реформе, важнейшей предпосылкой которой было ужесточение финансовой и денежной политики. Предполагалось отказаться от директивных плановых заданий, ввести стимулы, связанные с прибылью, сохранить строгое нормативное регулирование заработной платы, постепенно либерализовать цены по мере стабилизации положения на отдельных рынках, осуществить осторожные меры по либерализации внешнеэкономической деятельности, создать рядом с государственным частнопредпринимательский и кооперативный секторы экономики.

За основу многих предлагаемых решений были взяты наработки венгерской реформы 68-го года и её последующих модификаций, — приспособленные, естественно, к советской специфике. Мы отдавали себе отчёт в том, что предлагаемая модель ни в коей мере не может рассматриваться в качестве идеала, но считали важным осуществить хотя бы эти осторожные шаги в направлении рынка, создания эталонов негосударственной экономики как предпосылки для последующей эволюции системы, мягкого выхода из социализма.

Е. Т. Гайдар.

Дни поражений и побед. М.: Вагриус, 1997.

Специально для этой работы я в Москву не приезжал. Мы собирались в Ленинграде, что-то обсуждали, писали записки. Удалось тогда некоторые свои мысли опубликовать в сборнике ВНИИСИ.

Тем временем межрегиональные семинары стали ежегодными. В 1987-м мы собрались вновь под Ленинградом, на турбазе в Лосево. На этом семинаре впервые появились Сергей Глазьев и, кажется, Александр Шохин, Алексей Улюкаев и Андрей Илларионов.

В Лосево была большая конференция, разделенная на две части, первая посвящена классической политэкономии, а вторая — институциональной.

На этом семинаре доклад про ваучеры сделал сотрудник ЦЭМИ Виталий Найшуль. Доклад на эту тему слушал только узкий круг самых избранных. Я помню Гайдара, Чубайса, Дмитриева, Игнатьева и Филиппова. Гайдар и Чубайс тогда этот план построения капитализма подвергли резкой критике. Одобрил его только Михаил Дмитриев<sup>1</sup>.

Рассказ С. А. Васильева из книги Н. И. Кротова «Очерки экономических реформ СССР и России» (готовится к публикации)

Я очень хорошо помню доклад Найшуля и его идею ваучерной приватизации — лично мне она показалась утопичной и вредной, я и сейчас считаю её таковой. Я также хорошо помню возражения Егора Гайдара, причём все его возражения были очень правильные. Основным аргументом было то, что у одних ваучеры будут скапливаться, а другим ничего не достанется.

Интервью с Оксаной Дмитриевой. [www.polit.ru/analytics/2006/11/14/dmitrieva.html](http://www.polit.ru/analytics/2006/11/14/dmitrieva.html)

Несмотря на активное участие в обсуждении актуальнейших вопросов экономического развития страны, политические страсти меня не увлекали. Меня вполне устраивала преподавательская работа. Тем более что в 1988 году я стал старшим преподавателем кафедры ценообразования Ленинградского финансово-экономического института (ЛФЭИ) им. Н. А. Вознесенского. Заведующий кафедрой Виктор Ефимович Есипов позволил мне тогда включить в курс по плановому ценообразованию значительные куски стандартного курса «Микроэкономика». Тогда же вместе с Вадимом Максовичем мы начали готовить учебник «Микроэкономика». Издан он был в начале 90-х годов. Основная его часть написана В. М. Гальпериным<sup>2</sup>.

В Москву, по крайней мере, я не рвался.

В то же время в сборнике научных работ Ленинградского инженерно-экономического института я опубликовал и своё видение банковской реформы в период внедрения хозрасчёта. Сейчас мне эта статья наверняка покажется наивной, но следует отметить, что я писал о двухуровневой системе, на которую необходимо переходить и нам, уже тогда, в середине 80-х годов.

<sup>1</sup> В. Найшуль эту тему обдумывал давно, ещё в 1985 году он пустил по рукам самиздатовскую рукопись о ваучерной приватизации. Затем активно участвовал во всех мероприятиях команды Гайдара — Чубайса. Включая стажировки в Австрии! Что интересно, Найшуль сейчас активно критикует приватизацию, проведённую по планам Анатолия Чубайса. Он заявляет, что был за приватизацию, так как в середине 80-х годов государство ещё было сильным, поэтому оно могло присмотреть за порядком при дележе государственной собственности. В 1991 году же ситуация изменилась и государство развалилось, в результате ваучерная приватизация могла уже привести только к расхищению госимущества немногими лицами. — *Прим. авт.-сост.*

<sup>2</sup> Учебник переиздан в 1998 году в Санкт-Петербурге в издательстве «Экономическая школа» (в 2 т.) — *Прим. авт.-сост.*

## Центральный аппарат

Кстати, я совершенно не помню, как реагировал на первые робкие шаги реформирования банковской системы после июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС, с созданием спецбанков. Видимо, я не воспринял серьезно происходящие изменения, они показались мне слишком несущественными. А вот за появлением первых коммерческих банков в 1988 году я уже следил внимательно.

Летом 1991 года меня неожиданно пригласил в Москву вице-премьер в правительстве И. С. Силаева Е. Ф. Сабуров. Работали мы, готовя программу российского правительства, в Архангельском, на 6-й даче. В нашей команде были Иван Матеров (мой однокурсник), Александр Боков, Владимир Лопухин — в то время заместители министра экономики РСФСР. К Сабурову меня привёл В. И. Моргунов, ставший заместителем министра экономики в конце 90-х годов. Вячеслав Иванович работал с ним в 80-е годы в министерстве образования. Евгений Фёдорович считал, что в новом правительстве я должен заниматься либерализацией цен. Помню, долго мы обсуждали судьбу налога с оборота, не было однозначного ответа: сохранять его в том или ином трансформированном виде или заменять на НДС.

Я работал вахтовым методом, периодически приезжал в Москву на два-три дня, готовил разделы, связанные с регулированием цен и реформой банковской системы.

Из Ленинграда призвали Сережу Игнатъева, ныне председателя Центробанка, которому тогда прочили пост председателя Комитета цен.

Нечаев А. А.  
Россия на переломе. М.: Русь-Олимп, Астрель, 2010

Рядом, так же для работы над программой реформ, 15-ю дачу в Архангельском выделили Гайдару. Помню, как мы гуляли по окрестностям и встретили коллег: Андрея Нечаева и ещё кого-то. Поговорили и разошлись. Совместных обсуждений проблем двумя командами тогда уже не было. Хотя позже большинство участников тех групп объединились в общую команду.

### Работа в правительстве и Центральном банке

В выходные вечером, 7 или 8 ноября 1991 года, мне позвонил первый заместитель председателя исполкома Ленсовета А. Б. Чубайс и пригласил к себе. На встрече в Ленсовете он сказал, что хорошо бы мне поехать в Москву, некоторое время поработать в правительстве только что назначенного Гайдара. Предлагалось заняться ценами. Я дал согласие и пару раз в ноябре съездил в Москву, а 1 декабря уволился из института и приступил к новой работе.

С 15 ноября Анатолий Борисович тоже перебрался в Москву, став председателем Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом. Помню, что жил он в гостинице «Россия» и я участвовал в периодически проводимых там обсуждениях насущных проблем. В то время уже быстро росли цены, страна была в ожидании объявленной либерализации.

Одновременно мне поручили заниматься проблемами Центрального банка. Особенно сложной была задача урегулирования обращения советского рубля на территории бывшего СССР. Страна разделилась на 15 республик, использовавших единую валюту. Срочно требовалось скоординировать действия всех центральных банков. Каждая республика, эмитируя (с помощью неограниченной кредитной политики) рубли, добивалась односторонней выгоды. А вся избыточная денежная масса переходила в другие республики, и в первую очередь в самую большую, Россию. Тем не менее в то же время у меня была надежда сохранить общее рублёвое пространство. Я считал, что развал системы, особенно неорганизованный, будет иметь очень плохие последствия.

Я числился заместителем министра экономики и финансов Российской Федерации (то есть Егора Гайдара), хотя фактически выполнял роль его советника. В моём подчинении не было аппарата, я писал записки, много общался с руководством Центрального банка РСФСР, особенно часто с председателем Г. Г. Матюхиным.

И вот усилия по нормализации денежного обращения привели меня в апреле 1992 года в Центральный банк. Я стал заместителем председателя ЦБ РФ. Мне поручили заниматься макроэкономикой. В том числе вопросами централизованного кредитования.

Многие оппоненты Матюхина считают, что одной из главных причин очередного конфликта в банке стал вопрос о порядке распределения централизованных кредитов ЦБ, в частности 200-миллиардной кредитной линии, предназначенной для предприятий базовых отраслей. По мнению оппонентов, высшему руководству банка не выгодно иметь чёткую методику распределения кредитов. Предусмотренная же ВС России и согласованная лично с Матюхиным система распределения кредитов по направлениям, предложенным правительством Гайдара, практически снимает с руководства ЦБ всякую ответственность за их возвращение.

Что касается самой схемы финансирования предприятий, то, по оценкам специалистов, она не дает возможности проанализировать предлагаемые для финансирования проекты с точки зрения их ликвидности.

По существующей системе для получения кредита рекомендуемое правительством предприятие должно само обратиться в коммерческий банк, который получит для него деньги в ЦБ. При этом Центральный банк, как правило, не может



## Центральный аппарат

отказать в кредитовании даже в том случае, если коммерческий банк нарушает установленные нормативы соотношения собственных и привлеченных средств. По оценкам специалистов, при такой системе рефинансирования около 90 % всех кредитов в ЦБ не возвратятся. При этом ответственность за их судьбу ляжет на правительство. Сложившуюся ситуацию невольно прокомментировал один из немногих сторонников Матюхина зампред ЦБ Владимир Расказов, который на апрельской встрече представителей ЦБ с Ассоциацией российских банков заявил: «Все обвиняют ЦБ в неконтролируемой эмиссии. В этой связи мы (руководство ЦБ) сделали хитрый ход — назначили заместителя Гайдара Сергея Игнатъева зампредом председателя банка, поручив ему вопросы рефинансирования. Пусть теперь кто-нибудь скажет, что ЦБ плодит эмиссию. Это не мы плодим, а люди Гайдара».

Симонов Дмитрий.

Увольнения в ЦБ: кадры решили — всё! // *Коммерсантъ*. 11.05.1992.

Решение о повышении учётной ставки по централизованным кредитам в то время принималось в узком кругу с участием председателя Банка, потом вопрос выносился на совет директоров Банка. Повышение ставки периодически вызывало протесты со стороны Верховного Совета России.

По словам зампреда ЦБ Сергея Игнатъева, курирующего вопросы рефинансирования, повышая учётную ставку, банк стремится поставить рост стоимости кредитов в зависимость от темпов роста инфляции. Наблюдатели, однако, отмечают, что коммерческие банки, судя по всему, этого не оценили и публично обвинили ЦБ в стимулировании инфляционных процессов.

Симонов Дмитрий.

Повышение учётной ставки ЦБ: ещё много, много раз // *Коммерсантъ*. 01.06.1992.

Одной из самых серьёзных проблем того времени стали взаимные неплатежи. В мае-июне специалистами Центробанка и правительства была разработана концепция нормализации расчётов между предприятиями. Предприятия должны были самостоятельно разобраться с собственными долговыми обязательствами и долгами им со стороны их партнёров и клиентов. Таким образом, предполагалось погасить часть задолженности, остальную же планировалось консолидировать и оформить в ценные бумаги, которые должны были поступить в специально созданное Агентство по управлению долгами при Госкомимуществе РФ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Предприятия-должники получали отсрочку сроком до года, но после этого погашать долг они должны были уже с процентами, размер которых устанавливался не меньше учётной ставки ЦБ. — *Прим. авт.-сост.*

К достоинствам схемы заместитель председателя ЦБР Сергей Игнатьев относит то, что долги приобретут «цивилизованную» форму, образуется вторичный рынок долговых обязательств, а сама проблема будет решаться не за счёт кредитных инъекций ЦБР.

Баженова Елена, Шпагина Марина  
Обзор банковских ставок // Коммерсантъ. 13.07.1992.

Этой идее не суждено было реализоваться. В середине июля произошла смена власти в ЦБ. Новым председателем стал В. В. Геращенко.

Веду переговоры с нашими сторонниками в Верховном Совете, пытаюсь понять, какие кандидатуры смогут пройти через его сито. Советуюсь с Павлом Медведевым, который руководит банковским подкомитетом. Ответ неутешительный — на его взгляд, кандидатуры Бориса Фёдорова и Сергея Игнатьева для депутатов абсолютно неприемлемы. Консультации с другими парламентариями эту оценку подтверждают.

Е. Т. Гайдар  
Дни поражений и побед. М., Вагриус, 1997.

**П. А. Медведев:** Надежду подал Е. Т. Гайдар. Он предложил на пост председателя С. М. Игнатьева. Идея была прекрасная. Сергей Михайлович тогда был заместителем Матюхина, и теперь широко известные его качества уже начали проявляться. Но не тут-то было. Первые же мои агитационные беседы с депутатами в пользу Игнатьева натолкнулись на глухую стену. Большинство Верховного Совета было в это время в оппозиции к Гайдару, а Сергей Михайлович воспринимался как член его команды. Едва ли не единственная запомнившаяся мне удача связана с С. Н. Юшенковым. Он не только горячо поддержал идею Гайдара, но и обещал помочь с рекрутированием сторонников. Однако его старания не оказались успешнее моих. Я сообщил Гайдару, что дело безнадежное.

Кротов Н. И.  
История создания российской системы страхования банковских вкладов (Свидетельства очевидцев. Документы). М.: Экономическая летопись, 2009.

У В. В. Геращенко было своё видение решения проблемы. 28 июля он подписал телеграмму, в которой излагался порядок погашения предприятиями просроченной задолженности. В ней предусматривалась значительная кредитная эмиссия<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> План Геращенко распространялся только на долги российских государственных предприятий друг другу. — *Прим. авт.-сост.*

## Центральный аппарат

Решение это, кажется, даже не выносилось на совет директоров ЦБ, а принималось лично Геращенко. Готовил его, насколько я помню, Вячеслав Иванович Соловов, задумавший этот зачёт. Я был против, так как считал, что такие действия приведут к резкому росту денежной массы и взлёту инфляции.

Эмиссионные намерения Центробанка вступают в слишком явное противоречие с политикой сдерживания инфляции и цен, декларированной командой Гайдара. В частности — с Указом президента о нормализации расчётов и погашении просроченной задолженности от 1 июля, который готовился при участии «гайдаровского» человека в ЦБ Сергея Игнатъева и никакой кредитной эмиссии не предусматривал. ...Анатолий Чубайс сообщил Ъ, что Центробанк не согласовывал с комитетом предлагаемые меры как в части приемов погашения задолженности, так и в части отказа от организации агентства.

Шпагина Марина // Коммерсантъ. 03.08.1992.

Я тогда выступил с критикой решений председателя в «Независимой газете». Сейчас я осуждаю себя за это и считаю это своим грехом. В подобной ситуации чиновник должен уходить в отставку, а потом объяснять, почему он так поступил. Я же продолжал работать.

Не менее важна психология, зачёт уже прошёл, создан прецедент. Раз ЦБ и правительство решились на зачёт, значит, подобные акции возможны и в будущем, а предприятия могут не изменять своё безответственное финансовое поведение...»

Фёдорова В.

«Политика Центробанка должна быть согласована», — считает зампред ЦБ Сергей Игнатъев // Независимая газета 19.09. 1992.

Сейчас трудно оценить, кто был прав и какие результаты получились бы при нашем варианте взаимозачёта, поэтому бессмысленно гадать об этом.

Другой серьёзной проблемой были межреспубликанские отношения в области денежно-кредитной политики. По взаимной договорённости с 1 января 1992 года центральные банки России и других республик перешли на систему учёта безналичных платежей между республиками. Делалось это, в первую очередь, с целью предотвратить бесконтрольный поток безналичной денежной массы из республик в Россию. Однако сразу стало ясно, что нам не удастся наладить систему контроля.

«Для конвертируемости рубля требуется твердая кредитная политика», — заявил Георгий Матюхин, председатель Центрального банка России, выступая на банковском конгрессе в Петербурге. По его мнению, рубль не может быть валютой стран СНГ, а должен быть денежной единицей России, так как только Россия может обеспечить его собственными активами.

Председатель ЦБР Георгий Матюхин: рубль не может быть валютой стран СНГ // РИА «Новости». 09.04.1992.

Помню, я участвовал 20–21 мая в совещании руководителей центральных банков стран СНГ в Ташкенте. В нём участвовали представители государственных банковских структур всех 15 республик бывшего СССР. Россию представляли Г. Г. Матюхин, главный бухгалтер ЦБ РФ Л. М. Алякина и я. В совещании так же участвовал руководитель второго европейского департамента МВФ Джон Одлинг-Сми.

Российская позиция была в том, что следует скоординировать денежную политику, чтобы избежать бесконтрольного увеличения денежной массы. Наши коллеги в рамках только что созданного СНГ предлагали провести взаимозачёт. Тем самым мы должны были признать ни на чём не основанные рубли, выданные центральными банками соседей в качестве кредитов своим предприятиям и организациям.

Договориться о каких-либо принципах тогда не удалось. Так что совещание прошло неудачно. Представитель Международного валютного фонда до конца пытался помочь достижению договорённостей, считая, что развал единой денежной системы приведёт к серьёзным негативным последствиям для экономик всех стран.

Предъявленные МВФ условия нельзя было проигнорировать и, в конце концов, председатели центральных банков подписали соглашения об «Основных направлениях по проведению денежной политики в рублёвой зоне». В документе предусматривалось жёсткое согласование с Центральным банком России размеров кредитной эмиссии всех национальных банков, введение единого уровня процентных ставок по централизованным кредитам и устранение административных запретов на использование рубля в расчётах на территории государств Содружества. В свою очередь Банк России брал на себя обязательства обеспечивать все государства необходимой массой наличности. — **Прим. авт.-сост.**

Постановление того совещания так и не было выполнено, уже в июне у нас появилась информация, что Украина приняла ряд решений по резкому

увеличению кредитной эмиссии. Стало ясно, что эти деньги, примерно 500 млрд рублей, вот-вот окажутся в России.

В адрес российских предприятий была разослана телеграмма с призывом сдерживать поставки на Украину. Это, безусловно, был жест отчаяния. В мае–июне вывоз продукции из России, не компенсированный встречными поставками, приблизился к 6–8% всего валового национального продукта России. — *Прим. авт.-сост.*

Указ президента был подготовлен буквально за субботу, 20 июня. Я приехал на Неглинку к своему коллеге Дмитрию Владиславовичу Тулину (я, как и Г. Г. Матюхин, имел кабинет на Житной улице), он сел за компьютер, и мы оперативно подготовили указ президента, уполномочивший Центральный банк перевести систему межгосударственных расчётов на принципы, обеспечивающие защиту денежной системы нашей страны. Я тут же отвёз его Егору Тимуровичу и думал, что дальше последуют необходимые бюрократические процедуры.

Но на следующий день, в воскресенье, 21 июня, Указ Президента РФ №636 «О мерах по защите денежной системы Российской Федерации» был подписан. В понедельник мы с Тулиным были вызваны на ковёр к Матюхину, который пожурил нас, но понимая, что в противном случае судьба у документа могла быть весьма трудной, и сколько он ходил бы по коридорам власти неизвестно, не стал нас наказывать за самоуправство. Помню, было много протестов, порой вполне справедливых, но действовать тогда надо было быстро.

На основании этого политического решения ЦБ России предложил другим банкам перестроить систему расчётов. С 1 июля она стала функционировать таким образом, чтобы обеспечить сбалансированность расчётов и исключить неконтролируемый поток безналичных рублей из других государств. Корсчета стали реальными, то есть если у страны оказывалось отрицательное сальдо в ЦБ РФ, то она не могла производить расчёты за ту или иную российскую продукцию. Это было очень трудное решение, так как мы понимали, что оно напрямую влияет на реальную экономику, в том числе и отечественную. Многие наши предприятия привыкли производить, отгружать товар заказчикам, а лишь затем беспокоиться о том, чтобы его оплатили. Это была как бы уже забота государства. В результате же сложилась действительно непонятная ситуация, когда у партнёра, из той же Украины, были на счёте деньги, но он не мог ими воспользоваться, для того чтобы рассчитаться с российским поставщиком. Объяснить это было трудно!

Создана была не идеальная система, но она заработала. Россия как бы поставила барьер на пути неконтролируемого передвижения безналичных денег из других республик. Кроме того, мы договорились, что, для

## Сергей Михайлович Игнатьев

того чтобы, так сказать, «смазать» механизм, мы в случае необходимости будем предоставлять другим республикам, т. н. «технические» кредиты на поставки. Было заключено соответствующее соглашение и с Украиной, на 15 млрд рублей<sup>1</sup>.

На мой взгляд, за последние два месяца, то есть после прихода на пост председателя ЦБ Виктора Владимировича Геращенко, были приняты два очень серьёзных решения, которые будут иметь далеко идущие последствия в плане динамики роста денежной массы и уровня цен. Как мне представляется, оба эти решения были ошибочными».

Я понимаю, что и правительство, и Центральный банк сталкиваются с очень сильным политическим давлением, с лоббированием, но всему же есть предел. Хватит уступок — мы обязаны осуществлять нормальную денежно-кредитную политику.

Фёдорова В.

«Политика Центробанка должна быть согласована», — считает зампред ЦБ Сергей Игнатьев // Независимая газета 19.09. 1992.

Тем не менее система, как я уже говорил, всё-таки действовала. Об этом говорят хотя бы такие факты.

На прошлой неделе Россия в одностороннем порядке заблокировала межгосударственные расчёты с Молдовой, которая полностью использовала предоставленный ей технический кредит в размере 5 млрд рублей. <...> Как сообщил заместитель председателя Центрального банка России Сергей Игнатьев, порядок межреспубликанских расчётов, принятый с 1 июля, предусматривает, что коммерческие банки могут рассчитываться между собой напрямую, минуя банки национальные. Коммерческим банкам разрешено открывать корсчета в банках других республик, но при этом они сами должны соблюдать баланс платежей; они же будут нести риск в случае, например, введения республиками собственной валюты.

Межреспубликанские расчёты // Коммерсантъ. 26.10.1992.

<sup>1</sup> Однако Киев быстро исчерпал этот кредит и стал требовать новых. В письмах украинского руководства назывались суммы в 100–300 млрд. В этот момент и прошла смена власти в Центральном банке России. В начале сентября новое руководство подписало соглашение с Национальным банком Украины. Всякие ограничения на техническое кредитование Украины Россией до 1 декабря снимались. То есть речь уже шла даже не о 300 млрд, а как получится... «Безналичные купоны», изготовленные Национальным банком Украины в огромном количестве, хлынули в Россию и превратились в безналичные российские рубли. Им навстречу пошли российские товары. Плюс к этому 5 сентября В. В. Геращенко отменил рекомендацию Г. Г. Матюхина, адресованную российским предприятиям, ограничить поставку товаров на Украину. — *Прим. авт.-сост.*

## Центральный аппарат

Одним из последних дел, которым мне пришлось заниматься в 1993 году, — это участие в работе оперативной группы по урегулированию ситуации в Челябинской областминистрации. Парадоксальным образом после областных выборов там сложилось двоевластие: стать главой областминистрации претендовали В. П. Соловьёв и П. И. Сумин<sup>1</sup>. Столкновение интересов «противоборствующих» сторон произошло, прежде всего, на почве управления финансами области. Поэтому в состав комиссии вице-премьер С. М. Шахрай включил и меня.

Помню, во время передышки между переговорами я бросил реплику: «Хорошо, что мы дожили до того времени, когда такие вопросы стало можно решать, обсуждая, у кого больше оснований занять пост главы, исключительно исходя из нормативных актов, несмотря на политические пристрастия». Я в это искренне верил. Правда, окончательное решение принималось не нами, мы только готовили предложения комиссии.

На самом деле мне вообще замена Матюхина казалась странной. Я считаю ошибкой, что Гайдар этим занимался. И расчёт на Геращенко был безумной затеей.

Осенью Игнатьев стал замом Гайдара в объединённом Минфине. (Дмитрий) Тулин был заместителем председателя ЦБ, который отвечал за монетарную политику. И они сразу нашли общий язык. И работа шла абсолютно в одни ворота. Матюхин заглатывал всё, что ему эта пара давала. И вот если сопоставлять Матюхина и Геращенко, это просто небо и земля.

Мне совершенно непонятно, почему Гайдар предложил Геращенко. Может быть, он считал, что Матюхин незащищаем, что Матюхина всё равно снесут.

Владимир Федорин.

Интервью Сергея Васильева. «Ключевой пункт проекта был проводить либерализацию цен сразу, никого не дожидаясь». // [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru). 11.03.2010.

В октябре 1993 года я ушёл в отставку. Виктор Владимирович формировал свою команду, и я в неё не вписывался. Что ж, председатель имел на это право, у меня нет к нему претензий.

Вспоминая тот период, хочу сказать, что ко всем коллегам я отношусь хорошо. Даже с Вячеславом Ивановичем Солововым, с которым в начале 90-х годов у нас были очень серьёзные служебные противоречия (именно он, насколько я знаю, готовил Геращенко документы о взаимозачёте и де-

<sup>1</sup> В 1993 году на первых выборах главы администрации Челябинской области победил П. И. Сумин, набрав более 50 % голосов. Однако итоги выборов были отменены, несмотря на решение Конституционного суда РФ о признании законности результатов этих выборов. До октября 1993 года в области фактически существовало две администрации — П. И. Сумина и В. П. Соловьёва. В октябре 1993 года после разгона Верховного Совета президент РФ Б. Н. Ельцин утвердил главой областной администрации Соловьёва. — *Прим. авт.-сост.*

## Сергей Михайлович Игнатьев

нежно-кредитных отношениях со странами СНГ). Потом долгое время он работал моим советником, мы с ним часто спорили, но до сих пор поддерживаем добрые отношения.

До конца 90-х годов мне не приходилось вплотную взаимодействовать с Центральным банком. Хотя я в качестве заместителя министра экономики РФ и помощника президента РФ по экономическим вопросам, конечно, интересовался вопросами инфляции, величиной денежной массы и другими параметрами, напрямую связанными с работой банковской системы.

После реорганизации в марте 1997 года правительства в начале апреля я был назначен первым заместителем министра финансов; занимал эту должность при министрах финансов Анатолии Борисовиче Чубайсе (с марта по ноябрь 1997 года) и Михаиле Михайловиче Задорнове (с ноября 1997 по март 1998 года) в правительстве премьер-министра В. С. Черномырдина.

В это время я отвечал за координацию работы за поступлением доходов в федеральный бюджет и проведение налоговой реформы и входил в состав ряда правительственных комиссий. Самой большой проблемой, которой мне приходилось заниматься, это была низкая собираемость налогов.

О самом кандидате даже самые принципиальные оппоненты говорят только хорошее. Единственное критическое замечание об Игнатьеве, на котором стоит остановиться, — его легендарная дотошность: бывшие коллеги нового председателя ЦБ утверждают, что Сергей Михайлович-де не принимает сколько-нибудь серьёзных решений, не изучив всех деталей проблемы досконально. «В Минфине некоторым начальникам департаментов это сильно не нравилось: они порой даже отказывались идти к Игнатьеву со своими делами — мол, когда ещё дождешься от него решения», — рассказывал «Газете.Ru» один в недавнем прошлом высокопоставленный чиновник министерства.

Проскурнина Ольга.

Игнатьев стал председателем ЦБ // *Gazeta.ru*. 20.03.2002.

После создания нового кабинета министров Евгением Максимовичем Примаковым я свою должность сохранил. Продолжал работать и в правительствах Сергея Вадимовича Степашина (май-август 1999 года) и Владимира Владимировича Путина (август 1999 — май 2000 года), а затем при министре финансов Алексее Леонидовиче Кудрине в правительстве Михаила Михайловича Касьянова (с мая 2000 года).

Летом 2000 года появилась моя записка о том, что с добытой тонны нефти разные нефтяные компании платят разную сумму налогов. Причём получалось, что меньше всего делятся с государством «Сибнефть», «Слав-



## Центральный аппарат



С замминистра финансов  
Б.И. Златкис. Юбилейная  
Научно-практическая  
конференция в Минфине РФ.  
23 мая 2002 г.

нефть» и «Юкос». Многие считают, что документ был сделан по заказу. Это не так. Записка была подготовлена мною по личной инициативе.

Пришлось мне тогда же бороться и в Госдуме с так называемыми ЗАТО (закрытыми административно-территориальными образованиями) — мини-офшорами на российской территории. Многие не хотели прощаться со своими льготами, но это им пришлось сделать в 2000 году.

18 июля 2001 года на заседании совета директоров АРКО Сергей Игнатьев голосовал против пролонгации кредита, выданного на развитие филиальной сети Альфа-банка под льготный процент в половину учётной ставки ЦБ. А пролонгация, между прочим, была предложена его непосредственным начальником- министром финансов и вице-премьером Алексеем Кудриным. Этот эпизод свидетельствует, что характер у Сергея Игнатьева есть. <...> Вот только кредит-то Альфа-банку был всё равно пролонгирован.

Вардуль Николай.  
Конец викторианской эпохи // Коммерсантъ-Власть. 26.03.2002.

В марте 2002 года Виктор Владимирович Геращенко написал заявление об отставке, президент предложил председателем Центрального банка России стать мне.

- У вас было время поразмышлять над предложением Путина возглавить ЦБ?
- Думать пришлось быстро.
- Трудно отказывать президенту?
- Согласие было осмысленным.
- За те восемь лет, что вас не было в ЦБ, там многое изменилось. Можно ли сказать, что вы возвращаетесь в совершенно незнакомое ведомство?

## Сергей Михайлович Игнатьев



Госдума приняла постановление о назначении новых членов совета директоров Банка России: А.А. Козлов, О.В. Вьюгин, С.М. Игнатьев и Н.Ю. Иванова. 24 апреля 2002 г.

<...> У меня нет ощущения, что придётся осваиваться заново и в чужеродной среде. В Минфине я отвечал за координацию макроэкономической политики правительства и ЦБ. Это предполагало тесное общение с [первым зампредом ЦБ] Татьяной Владимировной [Парамоновой]. Встречались с ней на совещаниях у премьера и вице-премьера [Алексея Кудрина], дискутировали один на один. Очень плотный контакт был и с [зампредом ЦБ] Виктором Мельниковым. Мы часто сверяли с ним позиции по закону о валютном регулировании и валютном контроле. Я до последнего времени постоянно работал со всеми основными специалистами ЦБ.

— Тем не менее команда подобрана Виктором Геращенко «под себя».

— Главное, что большинство людей — профессионалы, с которыми всегда можно найти общий язык.

Беккер Александр.

Сергей Игнатьев: «Думать пришлось быстро» // Ведомости. 18.03.2002.

У меня не было сильных разногласий с политикой, проводимой моим предшественником, поэтому делать революцию в Центральном банке, предлагать резкие кадровые перестановки я не собирался. Здоровый консерватизм не вреден в таких чувствительных структурах, как ЦБ. Незачем без лишней надобности ломать порядок вещей. Необходимые и неизбежные изменения в банковской сфере делаются годами, а не за месяцы.

Следует напомнить, что ситуация в то время была не столь благоприятной, как сейчас. Цена на нефть держалась на уровне 18–19 долларов за баррель. Валютные резервы не превышали 37 млрд долларов.

Много дискуссий было в то время вокруг полномочий Национального банковского совета (НБС). Правительство и ЦБ настаивали на их урезании. Я тоже не готов был доверить НБС утверждение годового отчёта Бан-

## Центральный аппарат



Встреча президента России с председателем Центробанка РФ. 24 июля 2002 г.

ка России. Отчёт — это всегда единый документ, а депутаты предлагали, чтобы Совет утверждал годовую финансовую отчётность. При этом отчёт о проводимой ЦБ политике должен был по-прежнему утверждать совет директоров банка. Так что же получится в том случае, если одна часть документа будет утверждена, а вторая — нет?! При этом у НБС нет своего аппарата, чтобы досконально изучить документы, как же он качественно будет работать с ними?

В результате было всё-таки принято решение ограничить полномочия Национального банковского совета и чётко прописать их в законе, чтобы избежать конфликта в его взаимодействиях с советом директоров ЦБ. Завести дело в тупик легко, а выходить из него трудно. Не стоило подвергать риску банковскую систему и экономику страны. Следовало исключить все ситуации со смешением полномочий и возможностью вторжения НБС в оперативную деятельность Банка России. Предложенный нами набор полномочий и их разделение с советом директоров представлялся оптимальным. В частности, мы были не против того, чтобы НБС устанавливал объём расходов на содержание нашего персонала, пенсионное обеспечение его сотрудников, капитальные вложения и прочие хозяйственные расходы. А вот совет директоров в установленных рамках составлял итоговую смету. Естественно, роль НБС заключается в утверждении отчёта ЦБ об исполнении указанных лимитов.

И вдруг всё разом переменялось. Для начала депутаты под присмотром вице-премьера Алексея Кудрина и нового председателя ЦБ Сергея Игнатьева отменили 11-ю статью скандального законопроекта — об органах управления. То есть чем бы ни стал теперь НБС, управлять Центробанком наравне с советом директоров (главный предмет дискуссии) он уже не будет. За

## Сергей Михайлович Игнатьев



С заместителем  
А.В. Улюкаевым.  
25 июля 2002 г.

независимость ЦБ в этот раз высказался даже руководитель бюджетного комитета Думы Александр Жуков.

Водянова Маргарина.

Сборная для главного банкира // Общая газета. 18.04.2002.

К 2002 году пришло время произвести некоторые изменения в валютном регулировании. Я сторонник поэтапной либерализации валютного регулирования. Каждое новое послабление должно быть связано со снижением рисков на валютном рынке. В первую очередь это касается движения потоков краткосрочного капитала из страны и в страну. В начале 2000-х годов полной гарантией устойчивости ещё не было — шок августа 1998 года мы тогда до конца не преодолели. Широкому кругу субъектов рынка (инвесторов, населения) следовало вернуть доверие к политике властей. Либерализация должна происходить параллельно с обеспечением стабильности макроэкономической и бюджетной политики.

Из этого вытекала ещё одна задача, напрямую связанная с моей будущей работой, — достижение стабильности банковской системы и укрепление банковского надзора. Это стало одним из главных моих приоритетов на ближайшие годы. До сих пор надзор за работой банков осуществлялся в основном на региональном уровне, инспекция была отдана на откуп главным территориальным управлениям ЦБ РФ.

В необходимости укрепления надзора меня убедили проблемы ОАО АКБ «Инвестиционная банковская корпорация» (ИБК)<sup>1</sup>. На этом примере

<sup>1</sup> 24 апреля 2002 года Банк России объявил о назначении временной администрации в этом банке, активно работавшем на рынке потребительского, ипотечного и автокредитования. 30 апреля «в связи с установлением фактов существенной недостоверности отчётных данных, неспособностью удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» у ИБК была отозвана лицензия на осуществление банковских операций. 20 февраля 2003 года Арбитражный суд г. Москвы признал банк несостоятельным (банкротом). — *Прим. авт.-сост.*



С заместителем председателя правительства А.Л. Кудриным. Заседание правительства России. 13 июня 2002 г.

стало совершенно ясно, что мы не научились прогнозировать и отслеживать состояние банков.

То, что не всё в порядке с этим банком, я узнал в воскресенье вечером, 21 апреля. Уже в понедельник там началась проверка, к утру вторника показавшая, что в банке нужно вводить временную администрацию. После этого я решил посмотреть показатели ИБК на последнюю отчётную дату и не обнаружил там ровно никаких признаков грядущей катастрофы.

**Мерзликин К.Э.:** Помню, как М. М. Касьянов в 2002 году говорил на совещании с А. А. Козловым (я был его участником): «Вы понимаете, Андрей Андреевич, что берете на себя очень большую нагрузку? На вас будет оказываться огромное давление! Бюрократия в Центральном банке устроена не идеально, как, впрочем, и в большинстве других российских государственных институтах, безусловно, будут возникать различные трения». Однако Козлов был уверен в своей правоте и был убежден, что справится с делом. На этом совещании Касьянов полушутя спросил Игнатьева: «Сергей Михайлович, а вы охрану Андрею Андреевичу предоставили? Он готов на себя брать все риски!» Председатель Центрального банка среагировал вполне серьёзно: «Пока нет, но, возможно, надо будет это сделать».

Кротов Н. И.

История создания российской системы страхования банковских вкладов (Свидетельства очевидцев. Документы). М.: Экономическая летопись, 2009

Стало ясно, что, для того чтобы держать руку на пульсе, следует знать о множестве подробностей жизни банков, в частности, и о происхождение его капитала, и репутации акционеров. Важно обеспечить защиту прав

---

---

## Сергей Михайлович Игнатьев

---

---



клиентов. Центральному банку следует препятствовать чрезмерно рискованным кредитным сделкам и таким образом обеспечивать сохранность клиентских денег.

Необходимо было создать и систему гарантирования вкладов населения в банках, чтобы в людях поселилось спокойствие за сохранность своих сбережений. Из-за её отсутствия российские банки просто не справлялись с основной своей функцией — трансформацией сбережений населения в инвестиции реальному сектору.

**С. М. Игнатьев:** Важным направлением работы Банка России должна стать разработка совместно с правительством системы гарантирования вкладов населения. В настоящее время завершается разработка соответствующих законопроект. Механизм гарантирования вкладов должен быть сбалансированным и не побуждать банки и их клиентов к неосмотрительному поведению.

Выступление на заседании Государственной думы 20 марта 2002 года.

**Турбанов А. В.:** После того, как Сергей Михайлович был назначен председателем Центрального банка, я попросил его принять меня. Мне хотелось обсудить с ним вопрос создания системы страхования банковских вкладов. Удалось поговорить и о стратегических вопросах строительства системы и о важных деталях ее функционирования. После встречи с Игнатьевым я пришел к выводу о том, что он действительно является нашим сторонником. Не по всем положениям мы пришли к единству, но во всех случаях он с уважением принимал мое мнение. В частности, наши разногласия касались функций структуры, занимающейся страховани-

## Центральный аппарат

ем банковских вкладов. Я считал, что у нее должны быть определенные функции контроля над финансовым состоянием банков. Сергей Михайлович с этим не согласился.

Кротов Н. И.

История создания российской системы страхования банковских вкладов (Свидетельства очевидцев. Документы), М.: Экономическая летопись, 2009

Закон о страховании вкладов долгое время не принимался. Признаюсь, тоже не всегда был за его введение, так как считал, что страхование уже не обязательно, его время прошло, да и опасно полностью освобождать вкладчиков от рисков.

Должен признаться, что еще два года назад я не был сторонником принятия закона о гарантировании вкладов граждан, поскольку считал, что в случае недостаточно проработанного механизма его действия он может создать серьезный риск для экономики, так как последствия неосторожного поведения банков и их клиентов, стимулированного созданием подобной системы, возложат серьезное бремя на российский бюджет и российскую экономику в целом.

Выступление председателя Банка России С. М. Игнатъева на XII съезде Ассоциации российских банков. 24 апреля 2002 г.

Но моё мнение не было категоричным и эту точку зрения я, кажется, публично не высказывал и не продвигал. Поэтому мне не потребовалось много времени, после прихода в ЦБ, чтобы понять важность этого решения. Помог мне изменить мнение, в частности, убеждённый сторонник страхования вкладов Андрей Андреевич Козлов, ставший одним из моих заместителей.

Соответствующий закон был принят через полтора года.

Так начинался первый срок моей работы председателем в Центральном банке.