

Михаил Семёнович

Зотов

Во главе Банка России

К концу 50-х годов банковская система Советского Союза имела одну парадоксальную особенность — во всех союзных республиках, кроме РСФСР, давно, ещё в 20-х годах, были созданы и эффективно работали свои «центральные банки» — республиканские конторы Госбанка. Они непосредственно руководили областными конторами Госбанка и их отделениями, управляли процессами денежного обращения и аккумуляции ссудного капитала и корректировали направления кредитно-денежной политики исходя из местных условий и особенностей развития республиканской экономики. Полной самостоятельности у республиканских контор, естественно, не было, они работали в «рамках» кредитных и кассовых планов, разработанных Госбанком и утверждённых правительством СССР на базе лимитов эмиссии и кредитования, определяемых главным банковским центром страны под непосредственным контролем правления Госбанка. Но республиканские банковские центры всё же имели большую степень автономности в решении оперативных проблем денежного обращения, кредитно-денежной политики и расчётов. Опираясь на них, партийные органы и правительства республик через систему расчётов, кредитования промышленности и сельского хозяйства, исполнения кассовых планов эффективно контролировали рублём выполнение народно-хозяйственных планов, могли довольно свободно маневрировать денежными и кредитными ресурсами.

В РСФСР своей республиканской конторы Госбанка не было, тут существовали конторы Госбанка автономных республик, краёв и областей, которыми непосредственно ведало правление Госбанка. По сути дела Госбанк СССР, наряду со своими основными задачами, выполнял функции Российской конторы через свои управления и отделы. Правительству РСФСР и Госплану республики любой возникающий в этой сфере вопрос, проблему или конфликт нужно было разрешать с правлением и подразделениями Госбанка СССР. А интересы правительства России и банковского центра Союза частенько не совпадали, начиная от кадровых назначений до распределения кредитных ресурсов. Преимущество на политическом,

Центральный аппарат



Михаил Семёнович Зотов

1938–1941

Начальник ревизионной службы правления Госбанка СССР при Казахской конторе Госбанка СССР

1945–1946

Заместитель управляющего Московской городской конторы Госбанка.

1945–1950

Начальник управления кассовых операций Госбанка СССР

1950–1950

Управляющий Ленинградской городской конторы Госбанка

1954–1959

Заместитель председателя правления Госбанка СССР

1959–1973

Управляющий Российской республиканской конторы Госбанка СССР

1973–1988

Председатель Стройбанка СССР

1988–1989

Председатель Промстройбанка СССР

страны, под руководством которого мне приходилось работать. Но в обвинениях выпукло и наглядно проявились опасения, что, получив экономическую самостоятельность, в том числе и финансовую (пусть на первых порах и весьма ограниченную), Россия будет стремиться обрести и политическую.

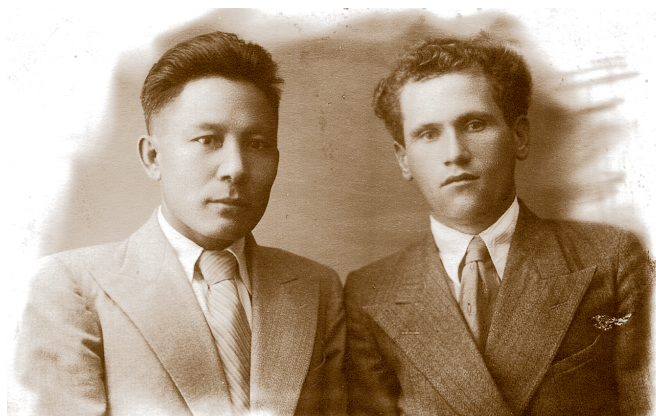
Теоретически это было возможным, но осуществилось на практике, когда во главе Союза оказались Горбачёв, Яковлев, Шеварднадзе. Тогда-то

правовом и экономическом полях имел Госбанк как орган, непосредственно подчиняющийся тогдашнему Президиуму ЦК КПСС и правительству страны.

Странное сложилось положение: экономика, то есть производство товаров и услуг, была в «руках» правительства России, а их стоимостное выражение — деньги, доходы, накопления и кредиты — находилось под управлением независимого от него во всех отношениях Госбанка СССР. Следует при этом отметить, что в эмиссионном и кредитном балансе страны доля России была львиной — около 70%. Госбанк и Госплан Союза опасались, что, предоставив России банковскую автономию, они тем самым потеряют рычаги централизованного управления эмиссией и кредитными ресурсами, превратившись в плано-регистрационные и контролирующие органы. А это, по мнению многих экономистов, могло привести к возникновению, росту и отстаиванию местнических интересов в РСФСР в ущерб интересам всего Советского Союза. Попросту говоря, Россия, располагая громадными природными богатствами и мощной экономикой, зарабатывая больше всех, будет противиться своей роли донора для других, более бедных республик.

В таких попытках (развалить страну через создание обособленной экономической системы РСФСР) обвиняли до войны и после неё главу правительства России М.И.Родионова, секретаря ЦК А.А.Кузнецова и председателя Госплана СССР Н.А.Вознесенского. Я далек от мысли бросить тень на их имена, особенно на имя Николая Алексеевича Вознесенского, одного из талантливейших организаторов и теоретиков экономического штаба

Михаил Семёнович Зотов



Студент планово-экономического института в Куйбышеве. 1933 г.



Майор. 1943 г.

и был вброшен в массовое сознание образ «угнетенной» России, лишенной права распоряжаться собственными богатствами, которой отведена роль «дойной» коровы для союзных республик. Мол, стоит выйти ей из «семьи народов», и путь к процветанию ей будет открыт. Образ этот, а вернее лозунг, рассчитанный на примитивное обывательское сознание, на полную экономическую безграмотность, сработал, привёл к власти разрушителей СССР во главе с Ельциным.

Но вернёмся в конец 50-х годов. Непростые отношения между Госбанком СССР и российским правительством, естественно, не устраивали ни ту, ни другую сторону. Их старались сгладить, искали для этого различные способы. Одним из них был личный контакт одного из заместителей председателя правления Госбанка с правительством РСФСР. Эта, прямо скажу, нелёгкая доля выпала мне. Я, как заместитель председателя правления Госбанка СССР, регулярно встречался с председателем Совмина РСФСР Дмитрием Степановичем Полянским, его заместителями, принимал у себя российских министров, присутствовал на заседаниях российского правительства. Всегда серьёзно готовился к ним, был готов ответить на любой, даже самый сложный вопрос. Ибо информацией о банковских операциях в России располагал достаточной, 74 из 104 совнархозов СССР располагались в РСФСР. А я в Госбанке непосредственно занимался финансовой стороной их работы. Словом, как в известном советском фильме, стал «своим среди чужих» и «чужим среди своих». Правительство России действительно начало считать меня своим представителем в Госбанке СССР, а наше правление — представителем в российском Совмине. Честно говоря, такое положение было весьма неудобным, всё время приходилось искать компромиссные решения возникающих финансовых проблем. Компромиссные решения редко устраивали обе стороны, я постоянно ощущал, и очень остро,

отсутствие связующего звена управления между Госбанком и банковской системой России.

Я видел, что экономическая информация из российских контор Госбанка растекается по управлениям и отделам, должным образом не систематизируется, не обобщается и не анализируется, а, следовательно, не используется для принятия стратегических решений. Это, и отсутствие общероссийских кредитных и кассовых планов мешало мобилизовывать, концентрировать и направлять денежные средства на подъём экономики в приоритетные отрасли народного хозяйства РСФСР. К зиме 1958 года для меня стало абсолютно ясно — нужно создавать Банк России в виде российской конторы Госбанка с широкими правами и обязанностями.

С одной стороны, это значительно облегчило бы работу центрального аппарата Госбанка, позволив ему полностью сосредоточиться на выполнении своей основной функции — центрального союзного банка. А с другой — управление российской экономикой обрело бы законченный вид. Не нужно думать, что образование Российской конторы Госбанка позволяло российскому правительству вольно распоряжаться бюджетными и кредитными ресурсами, но они переходили в его распоряжение, что давало ему возможность существенно влиять на их формирование и направление. И при известных ограничениях маневрировать ими.

Эти аргументы я изложил Дмитрию Степановичу Полянскому и попросил его поставить перед правительством и правлением Госбанка вопрос об организации Российской конторы Госбанка. К этому времени у меня с Полянским сложились хорошие, я бы даже сказал, доверительные отношения, и я надеялся обрести в нём надёжного союзника. И не ошибся.

— Ты прав, Михаил Семёнович, — поддержал меня Полянский. — Пора нам обзаводиться своим банком, давно пора. Без него, как без рук. И министрам, и госплановцам моим надоело пороги обивать в Госплане да в Госбанке СССР. Каждую сотню тысяч рублей чуть ли не на коленях выпрашивают. Буду ставить вопрос.

Разрешение на образование Российской конторы Госбанка мог дать лишь один человек — тогдашний глава партии и правительства страны Никита Сергеевич Хрущёв. В 1955 году он дал добро на организацию упраздненной ранее Украинской конторы Госбанка и украинских банков долгосрочных вложений. Словом, прецедент был.

Решение об образовании Российской конторы Госбанка правительством СССР было принято в 1959 году. Я думаю, что решающую роль в этом сыграла неумная тяга Хрущёва к децентрализации управления экономикой. В данном случае, на мой взгляд, она была оправданной.

Выдвигая идею создания Российской конторы Госбанка, я не руководствовался никакими личными соображениями. Поэтому предложение

стать управляющим конторой Госбанка застало меня врасплох, внутренне к этому я был, честно говоря, не очень готов. Должность заместителя председателя правления Госбанка меня устраивала, к этому времени я уже успел с ней освоиться, узнать людей, видел перспективы. А тут нужно было резко менять курс, отправляться в самостоятельное плавание. Да и капитанского мостика, по сути, ещё не было, сначала нужно было корабль построить, то есть банк создать. Должность была слишком большой и ответственной, чтобы соглашаться занять её очертя голову, не взвесив все «за» и «против». К тому же в душе я не считал себя достаточно авторитетным в банковских кругах Союза для неё. Поэтому сказал: «Я думаю, что возглавить Российскую контору по праву должен первый заместитель председателя правления Госбанка».

Меня вежливо поблагодарили за помощь в подборе кадров, но в феврале 1959 года всё же утвердили управляющим вновь созданной конторой Госбанка СССР и членом правления Госбанка. Поздравляя меня с новым назначением, председатель правления Госбанка Алексей Андреевич Посконов сказал: «Только не сильно грабь меня». Так, с ходу обозначилась первая большая проблема. Алексей Андреевич прекрасно знал, о чём говорит. В связи с образованием Российской конторы банка центральный аппарат Госбанка сокращался почти на две трети. Других сотрудников мне было просто негде взять. Хороший, квалифицированный банковский специалист в те времена, как, впрочем, и сейчас, был на вес золота, им дорожили. И, конечно, Алексей Андреевич изо всех сил старался лучших из лучших оставить при себе. А я не хуже его знал, кто и как работает, кто на что способен, кого нужно забрать к себе для того, чтобы Российская контора с первых дней работала с должной эффективностью. Словом, не то чтобы возник серьёзный конфликт, но поспорить с председателем правления пришлось вдоволь. Тем более что я далеко не всем мог предложить на первых порах более высокую должность и зарплату. Но, в конце концов, всё уладилось, мне удалось укомплектовать российскую контору хорошими, квалифицированными специалистами, знающими проблемы российской экономики.

РСФСР занимала 76% территории Советского Союза, с населением свыше 140 млн человек. Её электростанции производили две трети электроэнергии всей страны, россияне добывали 81% нефти всего Союза, заготавливали 92% древесины. Российская республика производила больше половины стали и проката, угля и минеральных удобрений, её поля, огороды и фермы давали стране свыше 60% зерна, картофеля, льна-волокна, свыше 55% молока и масла, около 50% мяса. В 1959 году РСФСР по объёму промышленного производства заняла первое место в Европе и по экономическому потенциалу уступала лишь Соединённым Штатам Америки. Это

была мощная, промышленно развитая республика, практически полностью обеспечивающая своё население продовольствием и промышленными товарами. Очень чётко просматривались перспективы её развития — освоение природных богатств Сибири, развитие на её громадных просторах промышленности и сельского хозяйства. В семилетнем плане (1959–1965) там предусматривалось строительство крупнейших металлургических и химических предприятий, энергию для них должны были дать заложенные Братская ГЭС и Красноярская ГЭС и мощные тепловые электростанции. Эта программа была выполнена полностью.

Ещё в процессе сколачивания центрального аппарата Российской конторы Государственного банка я собрал в Москве руководителей контор Госбанка в автономных республиках, краях и областях. Как можно более доходчиво объяснил им, что время, когда они работали в непосредственном подчинении центрального аппарата Госбанка, ушло. И отвечать за свои действия, просчёты и ошибки теперь придётся перед российским правительством и банком.

Хлопали сдержанно, по привычке, особой радости на лицах местных банкиров я не заметил. Оно и понятно было. Местные российские банкиры довольно искусно пользовались своим прямым подчинением Госбанку Союза. Это предоставляло известную автономию и независимость от местной партийной и исполнительной власти в вопросах денежного обращения, кредитования, исполнения кассовых планов. Собственные ошибки и просчёты можно было в ряде случаев отнести на далёкий и недостижимый для местного руководства Госбанк — не разрешает, устанавливает нереальные кассовые планы, отказывает в кредитах. Теперь такому сидению на двух стульях приходил конец.

Основное внимание на новом посту я уделял развитию кредитных отношений со всеми отраслями промышленности и контролю за выполнением кассовых планов. Чуть позже я расскажу, что нового мы внесли в расчётную и кредитную практику, сейчас остановлюсь на результатах первого года работы Российской конторы Госбанка. Нам удалось в короткий срок значительно, почти в полтора раза увеличить объёмы кредитования народного хозяйства России, ускорить оборачиваемость средств за счёт улучшения их возвратности. Только за 1959 год было выдано кредитов более чем на 2 трлн рублей (более 350 млрд долларов по нынешнему курсу). Таковы были масштабы краткосрочного кредитования, такова была финансовая мощь России.

Заботой номер один для только что созданной Российской конторы был опережающий рост производительности труда и снижение себестоимости продукции. Только на этой основе можно было добиться увеличения денежных доходов населения, роста заработной платы. В руках у контор

Госбанк был мощный экономический рычаг — кредитование внедрения достижений передовой науки и техники. Срок возврата таких кредитов был строго ограничен — 2 года, а в ряде случаев — 3. Но и такие жёсткие рамки позволяли довольно эффективно обновлять даже основные фонды предприятий.

В 1959 году на замену основного оборудования мы предоставили ссуд на 500 млн рублей, на приобретение оборудования, не требующего монтажа, — 363 млн рублей, на модернизацию машин и механизмов — 139 млн, на механизацию основных и вспомогательных процессов — 870 млн, всего около 2,5 млрд рублей. Все кредиты окупались дополнительными накоплениями в течение одного года.

Располагался новорождённый «российский банк» в одном помещении с Госбанком СССР, в Москве, на Неглинной, 12. Центральный аппарат главного банка страны потеснился, уступив нам часть своих помещений. Такое тесное соседство имело как свои преимущества, так и весьма неприятные стороны. С одной стороны, не нужно было далеко ходить, чтобы согласовать или утвердить тот или иной документ или просто посоветоваться, с другой — заместители председателя правления Госбанка, начальники его управлений начали весьма активно вмешиваться в нашу оперативную работу — то справку подай, то отчёт составь. С проверками зачастили — благо далеко ходить не нужно было. И всё это делалось часто через мою голову, мешало работать, вызывало в аппарате конторы нежелательные толки, никому не нужные обсуждения. Материалы проверок ложились на стол председателю правления Госбанка, приходилось отрываться от дел, писать объяснения. Я по натуре человек не вспыльчивый. Прежде, чем отрезать, семь раз отмерю. Но всё же, хорошо обдумав, пошёл на приём к председателю правления Госбанка Посконову. Сказал ему примерно следующее: «Алексей Андреевич, если вам на посту управляющего Российской конторой нужен простой, не думающий, безропотный исполнитель указаний сверху, то это не для меня. Планы, утверждённые для России правительством СССР и Госбанком, для меня закон, но предоставьте мне возможность самому решать, как и каким образом добиваться их выполнения. Не справлюсь — отвечу, но до этого хочу работать спокойно, самостоятельно, без плотной опеки со стороны центрального аппарата и ваших заместителей. А то ведь уж совсем задёржали».

Алексей Андреевич меня понял правильно, проблему уладили. Конечно, не сразу, года два ушло на то, чтобы полностью отладить взаимоотношения Российской конторы и Госбанка СССР. Не менее сложным был и процесс встраивания Российской конторы Госбанка в сложившуюся систему управления экономикой РСФСР. По большому счёту, ни руководство Совмина, ни Госплан республики, ни министры не несли никакой ответственности

Центральный аппарат

за выполнение кассовых и кредитных планов, ибо формировались они «наверху», в центральном аппарате Госбанка и в готовом виде спускались республиканским, краевым и областным конторам Госбанка, часто без учёта возможностей и потребностей отраслей и предприятий.

Но это одна сторона дела, хотя и очень важная. Есть и другая. Не получая оперативной информации о выполнении кассовых планов, правительство России не могло повседневно и оперативно влиять на выполнение хозяйственных и финансовых планов всеми предприятиями и организациями на своей территории — то есть в трудный момент поддержать их кредитами или заменить руководство — всё зависело от причин, вызвавших, как сейчас говорят, кризис на предприятии, в отрасли или совнархозе — невыполнение планов выпуска продукции, срыв поставок, затоваривание и т. д.

Работу в Российской конторе мы начали именно с разработки республиканского кассового плана на основе кассовых планов местных контор. В нём определяются суммы поступления наличных денег в кассы банка и их выдачи. Кассовый план, предусматривающий все поступления и выдачи, непосредственно основывался на соответствующих заданиях народнохозяйственного плана. Попросту говоря, снизил выпуск продукции, продал меньше товара, оказал меньше услуг — касса банка это покажет мгновенно. В районе, области, крае, автономной республике. А с образованием Российской конторы и во всей России отчёты о ходе выполнения кассового плана поступали к нам каждые пять дней, декаду, месяц, квартал, что позволяло фиксировать даже малейшие изменения в денежном обращении и своевременно принимать меры для наиболее полного выполнения кассовых планов.

На основе пятидневной, декадной, месячной отчётности мы не только контролировали ход выполнения кассового плана, но и анализировали состояние работы промышленных предприятий. Каждый месяц мы начали докладывать правительству, как идёт выполнение кассовых планов, формирование денежных потоков. Рассмотрение этого вопроса было очень важным, чтобы укрепить рубль и соблюсти жёсткую эмиссионную дисциплину, приходилось тут же изыскивать возможности увеличения выпуска товаров народного потребления, повышения производительности труда. На основе наших отчётов с министров жёстко спрашивали. Промахи и просчёты в их работе, благодаря банковскому анализу, были очень наглядны.

С 1960 года кассовый план стал в руках правительства РСФСР надёжным инструментом оперативного влияния на развитие экономики.

Денежное обращение, оборот наличных денег — это лишь составная часть денежно-кредитной политики. Вторым мощнейшим экономическим рычагом были кредиты. Кредитный план составлялся в Госбанке СССР, утверждался в правительстве Союза, затем разбивался по отраслям и со-

внархозам, а ими уже доводился до объекта — предприятия и т. д. Процесс этот сам по себе был очень сложным и трудоёмким, длительным во времени. Но своей цели — надёжного обеспечения кредитными ресурсами промышленного производства, сельского хозяйства, торговли и сферы услуг — в конечном счёте, не достигал. Жизнь не накатанная дорога, на жизненной магистрали множество ухабов, рытвин и объездов. Кредитные планы, которые составляли «наверху», абсолютно не учитывали мнения самих предприятий — сколько, когда и на что им нужно взять займы у государственного банка. Предприятия, фирмы, объединения не участвовали в составлении кредитных планов.

После создания Российской конторы мы пошли по другому пути — дали возможность предприятиям самим составлять кредитные планы. В них учитывались объёмы реализации в разные времена года, сезонные перемены и многое другое, что предусмотреть в Москве было просто невозможно. На основе этих планов составлялись кредитные планы министерств. Возьмём, к примеру, сельское хозяйство. Здесь затраты на производство в первом полугодии всегда были выше, чем объёмы реализации, и требовались кредиты, чтобы покрыть сезонный финансовый разрыв.

Предоставление предприятиям и организациям права на разработку собственных кредитных планов-заявок было, по моему мнению, крутым поворотом в экономической политике.

Но не нужно думать, что мы эдак размашисто и бесконтрольно на основе кредитных заявок предприятий и организаций предоставляли кредиты. Во-первых, банки изучали их реальность, во-вторых, мы заботились, и очень серьёзно, о том, чтобы средства вернулись в намеченный срок, в полном объёме и были истрачены именно на те цели, которые были предусмотрены в кредитном плане предприятия. Чтобы добиться этого, мы в России ещё до выхода правительственного постановления широко применяли дифференцированный подход к кредитованию. Стабильно работающие предприятия, снижающие себестоимость, выпускающие высококачественную продукцию, поощрялись — они получали кредиты в облегченном порядке, могли воспользоваться сверхплановыми суммами в случае возникновения непредвиденных трудностей со сбытом и другими обстоятельствами. Предприятия, нарушающие договорные обязательства, выпускающие некачественные товары, допускающие их удорожание, переводились на особый режим кредитования — требовалась гарантия министерства или совнархоза, что в определенный срок все нарушения будут исправлены, применялась повышенная процентная ставка кредита — до 6%, что ощутимо сказывалось на всех производственных показателях. (В то время ставка кредита в промышленности была 2%, в сельском хозяйстве — 1%, в строительстве — 0,5%). Банк брал также предприятия под особый контроль, его

руководителям предлагалось разработать и осуществить реальные меры по снижению себестоимости продукции, повышению её качества, обязательному выполнению поставок. Если местная контора убеждалась, что предприятию удалось выйти на нормальный уровень выпуска продукции улучшенного качества, особый режим кредитования отменялся.

Меня, как банкира, в то время тревожило положение в сельском хозяйстве, особенно запущенное финансовое состояние колхозов. Они получали кредиты не в банках, а кредитовались через посредников — заготовительные организации (Заготзерно, Заготскот и прочие). Заготовители, в принципе, были передаточным звеном между банками и коллективными хозяйствами, опытом финансовой работы не обладали, особой ответственности за использование кредитов и их возврат не несли. Всегда можно было оправдаться перед финансовыми учреждениями — мол, не возвращают председатели колхозов кредиты в срок, с ними и разбирайтесь, у нас нет мер воздействия на них. Так оно и было, ведь не откажешься принимать зерно, скот, другую сельхозпродукцию — это проблема социальная, об этом и думать нельзя было. Колхозные руководители в свою очередь, зная об этом, перед заготовительными организациями не робели, с возвратом кредитов никогда не спешили, платежи откладывали до лучших времен, в надежде на хороший урожай и прочие благоприятные обстоятельства. Долги копились.

Мы в России попытались решить эту проблему. Провели в Псковской области эксперимент — перевели псковские колхозы на прямое целевое кредитование: давали деньги не огулом, а на затраты по посеву, уборке, откорму и содержанию скота и реализации животноводческой продукции. Естественно, были предусмотрены и штрафные меры за невозврат кредитов в срок, если это было вызвано бесхозяйственностью и неумелым руководством, а не стечением обстоятельств — засухой, болезнями животных и т. д. Прямое кредитование колхозов банками повысило ответственность колхозных руководителей — заготовки зерна, мяса, молока, льна в области возросли.

Результаты псковского эксперимента мы у себя в Российской конторе обобщили, доложили результаты правительству России, правлению Госбанка СССР. Идея понравилась, итоги псковского опыта Госбанк Союза вдохновили, было принято решение перейти на прямое кредитование колхозов по всей стране.

Создание Российской конторы Госбанка позволило нам, российским банкирам, маневрировать свободными ресурсами. Мы нашли возможность кредитовать в республике строительство сети птицефабрик, улучшить снабжение населения мясом птицы и свежими яйцами. Насыщение внутрироссийского рынка продовольствием — такая задача перед нашей конторой стояла дённо и ночью. И как бы ни хулили советскую власть, сель-

ское хозяйство позволяло удовлетворять растущий спрос. Обилия не было, не спору, но в хлебе, молоке, масле, рыбе никто недостатка не испытывал. Но перерабатывающая промышленность не поспевала за ростом сельскохозяйственного производства. Капитальных вложений в её развитие явно не хватало, считалось, что есть задачи поважнее. Приходилось искать выход из положения. За помощью в банк обратились алтайские и ставропольские руководители — в этих краях было крайне мало мощностей по переработке молока, выработке сыров, сметаны, других высококачественных молочных продуктов, многие молочные заводы располагались в приспособленных помещениях с плохими санитарно-гигиеническими условиями. И мы в банке нашли возможность выделить кредиты на строительство новых молочных заводов и реконструкцию действующих.

Я принял банк России, когда каждый заработанный рубль покрывался товарами и услугами всего на 82 копейки. Это был серьёзный разрыв, большая проблема, и я старался в меру своих сил и возможностей её решить. Сумма непокрытых товарами и услугами 12 копеек на рубль на взгляд человека, экономически не просвещённого, невелика, но в масштабах всех совокупных доходов населения России она составляла несколько миллиардов рублей. Они давили на спрос, вызывали дефицит.

Я по этому поводу провёл несколько совещаний в Российской конторе Госбанка — как нам быть, что нужно сделать, чтобы уменьшить давление на рынок товаров и услуг. Высказывались разные мнения, кое-кто и на западный опыт ссылался — мол, там треть расходов населения идёт на оплату жилья и коммунальных услуг, а повышенный спрос автоматически компенсируется повышением цен на товары и услуги. Может, и нам подумать об этом? Как видите, чикагские мальчики, Гайдары и Чубайсы, не сегодня родились. Подобные разговоры я пресекал на корню. Думать нужно было о том, как наращивать производство товаров и услуг, используя банковские возможности и неиспользованные ресурсы предприятий, совхозов и колхозов. И мы это делали.

Далеко не все стройки местного масштаба удавалось включить, втиснуть в государственный план, обеспечить финансированием из бюджета. Государственная казна была отнюдь не безразмерной, львиная доля расходов шла на создание и развитие тяжёлой промышленности, энергетики, освоение новых месторождений нефти, газа, других полезных ископаемых, укрепление оборонной мощи, подготовку кадров. Огромные материальные и финансовые ресурсы государства отвлекались на освоение целинных и залежных земель, другие грандиозные хрущёвские проекты и преобразования, благие по замыслу, но изначально обречённые на неудачу.

Чтобы более полно решать местные проблемы республик, краёв и областей по обеспечению людей товарами и продовольствием, оставался один

надёжный путь — развитие кредитных отношений. И когда ко мне обратились руководители Алтайского и Ставропольского краёв с просьбой помочь в строительстве и реконструкции молочных заводов, я был, как говорится, внутренне готов рассмотреть и принять их предложения. Ибо видел возможности финансирования небольших строек и модернизации предприятий за счёт кредитных ресурсов Российской конторы Госбанка.

На Алтае и в Ставрополье, краях благодатных, с хорошей кормовой базой, неплохо развивалось животноводство, росли надои, а перерабатывающая база отставала — многие молочные заводы ютились в непригодных помещениях, с плохими санитарно-гигиеническими условиями. Устаревшее, латаное-перелатаное оборудование позволяло производить самый скудный ассортимент молочной продукции, часто он ограничивался кефиром и разлитым молоком.

За счёт банковских ресурсов в Алтае и Ставрополье была построена и модернизирована целая сеть молочных заводов. Они позволили не только перерабатывать всю молочную продукцию краевых животноводческих ферм, но и значительно расширить ассортимент — на прилавках появились высококачественные сыры, сметана высших сортов, творог и многое другое. Впоследствии мы начали строить и модернизировать за счёт банковских кредитов молочные заводы и предприятия по переработке другой животноводческой продукции по всей России.

В 1960 году мы выделили 270 млн рублей в целом по статье «на осуществление мероприятий по внедрению новой техники и механизации производственных процессов» и 187 млн по статье «расширение производства товаров народного потребления». К концу года на наши счета поступило около 293 млн рублей в виде дополнительных накоплений от осуществления мероприятий, произведённых за счёт кредитов Российской конторы Госбанка.

На каждый рубль кредитов, предоставленных на внедрение новой техники и расширение предприятий текстильной промышленности, было получено дополнительной прибыли — 88 копеек, в мясной и молочной промышленности — 85 копеек, в промышленности продовольственных товаров — 1 рубль 16 копеек, в лёгкой промышленности — 1 рубль 14 копеек. Кредиты окупались менее чем за год, а в текстильной, мясной и молочной промышленности — в течение 14 месяцев.

По тем временам меня можно было смело отнести к рыночникам, ведь кредит всегда был основой товарно-денежных отношений. Но рыночником не в полном смысле этого слова, кредиты, которые предоставляла Российская контора и её местные учреждения, не были сугубо коммерческими, но, будучи прямыми, целевыми, срочными и возвратными, способствовали развитию товарно-денежных отношений — организации и увеличению

выпуска товаров народного потребления, их реализации на внутреннем и внешнем рынке и возврату ссуд.

На мой взгляд, к 60-м годам безвозвратное финансирование, столь оправданное и абсолютно необходимое на этапах возрождения и создания новых отраслей промышленности, начало себя исчерпывать. А вот когда мы всей страной переходили от сохи к трактору, от лучины к мощным электростанциям, от матерчатых самолетиков к реактивным авиалайнерам и космическим ракетам и кораблям, от кустарных мастерских к современной промышленности, оно было единственно возможным. Тот, кто этого сейчас не признает и это охаивает, либо непроходимо глуп и экономически безграмотен, либо сознательно и целенаправленно лжет. В 60-е мы вошли индустриальной сверхдержавой с мощнейшей финансово-экономической системой, со своей валютой и устойчивым денежным обращением. Объёмы промышленного производства и капитального строительства возросли в десятки раз, зерна, мяса, молока — в разы.

Во столько же раз, если не больше, вырос и объём работы советских банкиров. В 30-е годы было довольно легко проследить при помощи прямого банковского контроля, как используются выделенные государством средства на строительство, скажем, Магнитки или Днепрогэса, такие стройки по пальцам можно было пересчитать. Да и банковский присмотр за собственными оборотными средствами предприятий был куда легче. Счёт заводам и фабрикам шёл на сотни — в 60-е уже на десятки тысяч. При таких масштабах экономики проконтролировать правильность, рациональность использования каждого вложенного в строительство (а Госбанк с 1959 года финансировал капитальное строительство на селе) и в собственные оборотные средства предприятий рубля становилось всё трудней и трудней. Проследить за кредитными вложениями и их отдачей было куда легче, да и взятый займы рубль, пусть даже у государства, работал намного эффективнее, чем «бесплатный». За нерациональное использование кредита отвечать приходилось. Поэтому на протяжении всех лет работы в Российской конторе Госбанка я добивался замещения безвозвратных государственных средств кредитными там, где для этого были возможности.

Здесь я имею в виду замещение собственных оборотных средств предприятий с несезонным характером производства, банковскими кредитами и другие меры. Высвобождённые деньги депонировались, оставаясь собственностью заводов и фабрик, но могли использоваться как банковские кредитные ресурсы. Рост производства товаров народного потребления и продовольствия обеспечивался, в основном, за счёт государственных безвозвратных капитальных вложений и плановых кредитов на обновление и расширение производства в лёгкой и пищевой промышленности. Но и банк, в данном случае российский, мог, располагая временно свободными

кредитными ресурсами, образованными за счёт сверхплановых накоплений, привлечения средств населения и других источников, дополнительно кредитовать производство товаров и услуг, ибо был прямо заинтересован в более полном насыщении ими рынка, что укрепляло денежное обращение и пополняло государственную казну-бюджет.

Не нужно думать, что мы в банке сидели на деньгах и ждали, когда к нам обратятся за кредитом. Наоборот, я всё время подталкивал и сотрудников республиканского аппарата, и руководителей местных контор Госбанка — идите в министерства, на предприятия, ищите возможность увеличения выпуска товаров, более полного использования сырьевых ресурсов. Это наша обязанность, за нас это никто не сделает.

Я сам во время одной из поездок в Ярославль, закончив дела в областной конторе Госбанка, заглянул на прославленный Ярославский моторный завод, где производили двигатели для большегрузных автомобилей. После впечатляющей экскурсии по производственным цехам мы с директором обсудили возможность выпуска товаров народного потребления на заводе.

Сошлись на том, что предприятие могло бы наладить производство детских велосипедов и приспособлений для механизированной копки картофеля на приусадебных участках и небольших колхозных огородах.

— Материалы я найду, мои умельцы оснастку изготовят, с людьми похуже — но поищем, на наш завод с охотой идут. Но под это все нужны средства?

— Деньги на это дело найдём, — заверил я директора.

Мы тут же прикинули, сколько миллионов рублей и на какой срок можно взять займы у Российского банка, по каким статьям провести кредит. И, как говорится, ударили по рукам. Спустя полтора года я увидел ярославские велосипеды в московском магазине.

Таких встреч с руководителями предприятий в те годы у меня было очень много. Система жёстких банковских лимитов и плановых ограничений до известной степени ограничивала свободу действий и сковывала инициативу директоров, и у них всегда было немало претензий к нашим банкам (я имею в виду местные конторы Госбанка). И наоборот.

Общаясь с директорами, я в каждом конкретном случае помогал им получить, скажем, кредит на обновление оборудования или механизацию каких-то процессов, пополнение оборотных средств в рамках своих полномочий и банковских возможностей. Если, конечно, был убеждён, что деньги не пустят на ветер и используют с толком. Но такое общение давало и нечто большее — более глубокое понимание процессов, происходящих в российской экономике на уровне предприятия, завода, комбината, фабрики, колхоза или совхоза и очень помогало при составлении и корректировке кредитных и кассовых планов. Я всегда стремился к тому, чтобы руководи-

тель, умеющий производить современный и качественный товар — станок, пальто, стиральную машину и т. д., не испытывал недостатка в средствах, бюджетных и кредитных, чтобы расчёты с ним производили в первую очередь. На это нацеливал и своих сотрудников.

Многие из прежних директоров 60-х стали впоследствии союзными и российскими министрами, их заместителями, начальниками главков, возглавили крупные производственные объединения. Многие из них пошли за Горбачёвым, понимая необходимость реформ, не зная, что идут за предателем государственных и народных интересов.

Постепенно, шаг за шагом, Российская контора Госбанка разрабатывала и проводила в жизнь стратегию на расширение кредитных отношений с народным хозяйством России. Большим подспорьем стало решение правительства об отводе первых этажей возводимого жилья под магазины, мастерские бытового обслуживания, ателье по пошиву одежды. Конторы Госбанка кредитовали их оснащение современным торговым оборудованием, машинами и механизмами. В этом случае капитальные вложения государства в строительство жилья через Стройбанк удачно дополнялись краткосрочными кредитами Государственного банка, при их помощи росла сеть магазинов и предприятий бытового обслуживания.

И культура, с точки зрения банкира, тоже сфера, куда можно вложить заёмные средства и окупить их с лихвой. Когда я начал работать в Российской конторе, в РСФСР насчитывалось около 30 тысяч киноустановок. Мы проанализировали ситуацию и пришли к выводу, что киносетель в республике недостаточно развита, хороший кинофильм могут посмотреть далеко не все, нужно строить стационарные и летние кинотеатры, увеличивать число передвижных киноустановок для обслуживания зрителей в отдалённых сёлах и посёлках. К середине 60-х мы за счёт краткосрочных кредитов ввели в строй около 45 тысяч киноустановок, доведя их количество по России до 75 тысяч.

К 1963 году российская банковская система через кредитные планы, усилиями своего «центрального» банка — Российской конторы Госбанка, сумела почти в полтора раза увеличить кредитные вложения в химическую промышленность. Развитию этой отрасли, находясь во главе Российской республиканской конторы Госбанка, я уделял особое внимание. Производство пластмасс, синтетических волокон, каучука, минеральных удобрений, других видов химической продукции прямо вело к удовлетворению растущих потребностей людей в одежде, обуви, бытовой химии и многих других товарах, росту производства зерна и кормов и на их основе мяса, молока и масла. Вложения в химическую промышленность шли по трём направлениям — кредит под товарные запасы, на прирост основных фондов — покупку и монтаж новых установок и оборудования, способного

окупиться в два-три года, и на расширение выпуска товаров народного потребления. Эти кредитные линии были тесно взаимосвязаны и позволяли маневрировать средствами.

В 60-е годы мы ежегодно кредитовали в среднем 60 тысяч объектов — от закупки киноустановки, модернизации обувного цеха до приобретения и монтажа сложнейшего химического оборудования.

Период с 1945-го по, скажем, 1961 год сравним по времени с периодом реформ с 1988 по 2003 год. Но если после войны и восстановления разрушенного мы уверенно шагали в гору, развивая промышленность и сельское хозяйство, то после провозглашения рыночных реформ стремительно покатались вниз с высот достигнутого. Именно развал экономики привёл к тому, что 85 % населения оказалось за гранью нищеты. Отсюда и обилие товаров, их просто купить не на что.

К началу 60-х наши люди, наш народ был полностью обеспечен хлебом, молоком, маслом, крупами, консервами, необходимой одеждой и обувью, товарами повседневного обихода, росли заготовки мяса, производство мясомолочной продукции. Обращаю ваше внимание — росли, а не падали, даже в засушливые, неурожайные годы. Государство впервые за десятилетия могло позволить себе закупать кормовое зерно за рубежом, чтобы сохранить поголовье скота и птицы, не снижать надои и привесы, не прерывать процесс роста сельскохозяйственного производства.

Но полностью удовлетворить растущий спрос на мясо и колбасу, на красивые вещи, мебель и автомобили мы ещё не могли, и заработанные деньги давили на внутренний рынок. Слишком много задач приходилось решать одновременно — оборона, энергетика, промышленность, наука, образование, здравоохранение, строительство жилья, освоение природных богатств Крайнего Севера, Сибири, Дальнего Востока. Всё это требовало колоссальных средств, а мы располагали лишь тем, что имели, — накоплениями от роста производительности труда, снижения себестоимости и экономии средств.

Но с одной стороны, у страны было весьма мало свободных средств — кредитных ресурсов, с другой — сырья и материалов тоже было не в избытке. Искусство советского банкира в том и заключалось, чтобы использовать кредиты с наибольшей эффективностью, вложить деньги туда, где они могли бы принести наибольшую отдачу и пользу для общества. Российская контора и её местные учреждения работали на основе союзного кредитного плана, утверждённого правительством СССР. Республиканский кредитный план был его составной частью. Да, он нами разрабатывался, и на этой стадии мы могли закладывать в него свои предложения по развитию промышленности и производству товаров народного потребления. Этим правом мы пользовались очень широко, ибо после утверждения плана мои

возможности маневра кредитными ресурсами резко снижались. Да мы на это и не сетовали. Именно план позволял наиболее рационально использовать кредитные ресурсы государства. Лимиты кредитования (кредитные суммы остатков задолженности по банковским ссудам на конец квартала или размеры выдачи) имели важнейшее значение для использования кредитов по целевому назначению и их своевременного погашения, позволяли осуществлять контроль за выполнением планов производства и обращения. Кредитный план Российской конторы Госбанка был построен в форме баланса. С одной стороны, в нём были отражены ресурсы банка, а с другой — направление этих ресурсов.

Сейчас, с высоты прожитых лет и накопленного опыта, хорошо зная работу кредитных учреждений Запада и Востока, я хочу сказать, что кассовые и кредитные планы Советского Союза и России до середины 60-х годов были одними из самых удачных форм контроля за денежным обращением и использованием кредитных ресурсов в промышленном производстве, сельском хозяйстве, торговле и сфере услуг.

С 1959 года краткосрочное и долгосрочное кредитование сельского хозяйства от упраздненного специализированного Сельхозбанка СССР перешло к нам, Госбанку СССР и его учреждениям. С той поры начали расширяться кредитные отношения с сельским хозяйством. На село мощным потоком пошли трактора и другая сельхозтехника, минеральные удобрения, огромные средства вкладывались в капитальное строительство: возводились животноводческие фермы, мастерские, гаражи, зернохранилища, строились водохозяйственные и мелиоративные системы. Но порой капитальные вложения недостаточно увязывались с планами производства. Тратились большие средства и материальные ресурсы. Всё это должно было вернуться в казну возросшими объёмами мяса, молока, зерна и т. д., но они оказывались ниже расчётных. В 1965 году ЦК КПСС и Совет министров приняли первое в истории СССР нелёгкое решение — списать долги колхозов по ссудам Госбанка на 2 млрд 10 млн рублей. Это была финансовая помощь сельскому хозяйству, в то же время косвенное признание полного провала хрущёвских сельскохозяйственных реформ. Оказалось, что не только деньги и машины решают всё, что нужно искать и другие пути подъёма сельхозпроизводства при помощи этих же средств.

В 1962 году произошла очередная перестройка управления народным хозяйством — укрупнение совнархозов. Почувствовав, что их создание не только не подстегнуло экономический рост, но, наоборот, замедлило его, Никита Сергеевич Хрущёв от идеи не отказался, но пошёл на создание крупных, но всё же обособленных экономических районов. Они по-прежнему тянули экономическое одеяло на себя, добиваясь льгот для самообеспечения

по всем направлениям и избавляясь от накладных обязательств по межкооперационным поставкам, т. е. сокращали выпуск продукции для других экономических районов.

Для Российской конторы Госбанка и её учреждений очередная реорганизация управления обернулась пересмотром кассовых и кредитных планов, их увязкой с новой конфигурацией промышленности, налаживанием новых связей с предприятиями.

Зуд реорганизации не миновал и банковскую систему. Однажды меня вызвали к секретарю ЦК КПСС А. П. Кириленко. По дороге на Старую площадь я мучительно размышлял, что ещё затеяли в ЦК? Просто так, пообщаться, туда не вызывали, видимо, принято какое-то решение по банковской системе.

После обмена любезностями секретарь ЦК перешёл к делу:

— Михаил Семёнович, есть такое мнение — радикально сократить число учреждений Госбанка. Зачем нам такая обширная сеть — чуть ли не в каждом районе свой банк. Надо сокращать, государству от этого только польза. И большая. Словом, ставим перед тобой эту задачу, о выполнении доложить лично мне.

Я на несколько секунд даже дар речи потерял. В глазах у Кириленко я читал невысказанную простенькую мысль: «Мол, не пашете, не сеете, к чему столько людей деньги считают». Попытался переубедить. Битый час доказывал, что банков у нас не то что много, их давно и явно не хватает. Что объёмы работы по финансированию, кредитованию, расчётам, кассовому обслуживанию каждый год растут, количество банковских операций каждые 3–4 года удваивается, а штаты остаются прежними. Что, в конечном счёте, без банков на местах невозможно развитие экономики — если затормозятся расчёты, операции по кредитованию, то где-то встанут поезда, остановится производство и строительство.

Красноречие пропало даром, Кириленко слушал меня вполуха. Да, пожалуй, и не стоило его убеждать, он просто доносил до меня сложившееся мнение первого — Н. С. Хрущёва, в очередной раз резавшего по-живому. В экономии государственных расходов он увидел ещё одну возможность покрыть возникший при нём дефицит бюджета страны.

Пришлось откланяться не солоно хлебавши.

— Надо работать не числом, а умением, — напутствовал меня Кириленко. — Ничего, подумаешь, взвесишь, найдешь возможность ужаться. Не один ты в таком положении.

Можно было, конечно, бездумно выполнить этот вообще-то партийный приказ, он был не менее, а, может, и более обязательным, чем армейский приказ. Дисциплина в партии в те времена была на очень большой высоте — сто раз подумаешь, прежде чем её нарушить. Санкции следовали не-

Михаил Семёнович Зотов



С зампредом Госбанка СССР
Г. А. Трифоновым (второй
справа) во Франции. 70-е гг.

замедлительно: самое малое — отстранение от должности. Но, в принципе, и партбилета могли лишить.

Я прекрасно понимал, что радикальное сокращение банковской системы нанесет мощнейший разрушающий удар по экономике России и страны в целом. Потом годы понадобятся, чтобы только смягчить его последствия. Разрушать легко, восстанавливать тяжело. Поэтому решил это указание не выполнять.

Но самому, без поддержки правительства, с коим я работал как главный банкир России в теснейшей связке, решить эту проблему было невозможно. Пошёл за советом к заместителю председателя Совета министров РСФСР М. А. Яснову, рассказал ему о беседе с Кириленко, о своём решении — во чтобы то ни стало сохранить банковскую систему России, ведь она была основой всей экономики страны. Михаил Алексеевич меня поддержал:

— Только давай всё же сделаем вид, что указание ЦК выполняем. Подготовь решение о ликвидации отделений Госбанка там, где сеть погуще, где вместо двух-трёх можно на первых порах обойтись одним учреждением. А там посмотрим, там видно будет.

Таких отделений набралось около двадцати. Это удовлетворило А. П. Кириленко. Я его особо не винил, он хоть и достиг больших постов в партии, но в памяти моих современников остался простым исполнителем воли Хрущёва и Брежнева, ничего особо худого не совершил, но и особых отличий и заслуг перед страной и людьми за ним не числилось.

Восемь лет — с 1956 года, с памятного XX съезда КПСС до 1964 года — бросал Никита Сергеевич Хрущёв едва окрепшую после войны страну в крутые политические и экономические виражи. Партию разделил надвое — на рабочую и сельскую, создав промышленные и сельскохозяйственные обкомы КПСС, промышленность разбил на удельные княжества — совнархозы,

Центральный аппарат



Делегация Стройбанка СССР
на Кубе. 14.10.79.

целину всем миром заставил осваивать, коммунизм в кратчайшие сроки строить, кукурузу в Сибири сеять — всех его «революционных» начинаний и не перечислить. В 1964 году в высшем руководстве страны поняли, что действия Хрущёва губительны для страны, сколь бы благородными намерениями он ни руководствовался, и от власти его отстранили.

Руководители государства вернулись к прежней схеме управления народным хозяйством — при помощи отраслевых министерств, что позволяло концентрировать материальные и денежные ресурсы и куда более эффективнее внедрять научные разработки и новые технологии, что было не под силу совнархозам из-за их аморфности, невозможности достичь крупных научных достижений в отдельно взятом регионе. На первых порах возродили 10 министерств. Затем их количество возросло в несколько раз. Образовывались государственные комитеты — по науке и технике, нефтехимической промышленности и другие. Комитет по нефтехимической промышленности возглавил Виктор Степанович Фёдоров — отличный специалист, энергичный руководитель, сумевший в короткие сроки заложить прочный фундамент развития отрасли.

Работая в Московской конторе Госбанка, Госбанке СССР, управляя Ленинградской конторой Госбанка, будучи заместителем председателя правления Госбанка СССР, управляющим Российской республиканской конторой Госбанка, в своей практической деятельности я руководствовался тремя основными принципами.

Первый — должна быть разработана хорошая структура управления банком, ибо только это дает возможность аппарату работать слаженно, без помех, концентрировать внимание на выполнении тех задач, которые стоят перед банком. Структура должна соответствовать задачам. А они во все времена разные.

Второй принцип — информационная составляющая банковской деятельности. Без хорошо отлаженной постановки дела по сбору и анализу достоверной экономической информации нельзя совершенствовать кредитно-расчётную практику, всю экономическую работу банка.

И третье условие для активного разворота деятельности банка — это кадры. Не только их правильный подбор и отбор. Нужно постоянно думать и заботиться о совершенствовании аппарата, повышении уровня знаний его сотрудников. Я всегда, обычно раз в неделю, освобождал начальников управлений, их заместителей от текущей работы. Для того, чтобы они могли сходить в библиотеку, познакомиться с новинками экономической литературы, почитать экономические журналы, побывать в министерствах и ведомствах, на предприятиях. Словом, чтобы они постоянно получали нужную экономическую информацию, осмысливали её. Они также должны были постоянно изучать экономические процессы в своих отраслях, знать их проблемы. Цель была одна — научить своих специалистов масштабно мыслить, находить смелые неординарные решения возникающих проблем. Ибо банковская деятельность тоже требует творчества, глубоких постоянно обновляющихся знаний, умения мыслить не только масштабно, но и неординарно. Без этого невозможно развитие банковского дела. Но если руководитель банка не будет заботиться о своих сотрудниках, все эти усилия не принесут никаких результатов. Если у специалиста проблемы с бытом, если он и его родные не обеспечены жильём, достойной заработной платой, позволяющей содержать семью, если он обременён тревогой за судьбу своих детей, ждать от него эффективной работы не приходится. Это я понял ещё на заре своей карьеры. И не отмахивался от бытовых забот своих сотрудников, находил время поговорить по душам с каждым из них, узнать, что заботит, что тревожит их. И старался помочь им. Не утешительными словами, а конкретно и не откладывая дела в долгий ящик.

Остро в те времена стояла проблема обеспечения жильём, особенно в Москве. Но и её удалось в конце концов решить. Не без помощи высших руководителей страны.

В связи с этим хочу помянуть добрым словом А. Н. Косыгина. Мне пришлось с ним работать и когда Алексей Николаевич был заместителем председателя Совмина, и когда он стал председателем Совета министров СССР. Банковские работники в те времена, прямо скажу, не относились к сливкам общества. Но Косыгин, который непосредственно курировал финансы страны, работу банковской системы ценил высоко, всегда считал, что на банковских работниках лежит большая ответственность за судьбы экономики страны, что государству необходимо заботиться о них должным образом. При обсуждении наших годовых отчётов на заседаниях Совета министров и по моей инициативе, а также других руководите-

лей Госбанка СССР обязательно заходила речь об улучшении бытовых условий банковских работников. Алексей Николаевич никогда не обрывал нас, а всегда внимательно выслушивал и, как правило, соглашался с нашими доводами и предложениями. Решение принималось сразу, проводилось, откладывания «на потом» Косыгин не терпел, поручение министру финансов, коим долгие годы был Василий Фёдорович Гарбузов, давалось тут же. Вместе с министром мы определяли размеры сумм из прибыли Госбанка, которые ежегодно шли на строительство жилья для работников банка, детских садов и яслей, пионерских лагерей, банковских офисов и т. д. Мы не просили денег из государственного бюджета, неплохо зарабатывали сами. Из года в год мы добивались ускорения оборачиваемости кредитных ресурсов, отсюда и рост банковских прибылей. Выделенные деньги тратили с толком, контроль за строительством был в наших руках. В результате удавалось обеспечить жильём большинство банковских работников. Это укрепляло коллективы банков, привлекало к нам молодых, способных работников.

Приход к власти Л. И. Брежнева, А. Н. Косыгина был воспринят и в нашей банковской среде, да и всем народом с огромным облегчением. Начальный период пребывания Леонида Ильича на посту Генерального секретаря ЦК КПСС отличался спокойным взвешенным подходом к решению назревших проблем, уверенностью в своих действиях, полным отсутствием социальной демагогии. Со страниц газет и телевизионных экранов постепенно исчезли призывы и лозунги о немедленном строительстве коммунизма и столь же скором решении жилищной и продовольственной проблем.

Главное внимание опять было перенесено на развитие производства. Централизация управления реанимировала Госплан. Он снова взял в свои руки перспективное и текущее планирование. Во второй половине 60-х это было оправданно — централизованные и плановые начала ещё далеко не исчерпали своих ресурсов. Что блестяще доказала восьмая пятилетка (1966–1970 годы). Рост национального дохода за этот период составил 41%, промышленного производства — 50%, сельскохозяйственного — 21%, капиталовложений — 43%. Заработная плата увеличилась на 26%. Товароборот вырос на 48%.

Цифры сухи, но современники вспоминают начало 70-х как некий «золотой век». Успехи в экономике, терпимость в политической жизни дали мощнейший толчок развитию науки, образования, культуры, здравоохранения. Мы хотели спокойно жить и развиваться — шли на активные, конструктивные переговоры по разоружению, по проблемам безопасности и сотрудничества в Европе, наши политики и учёные стали принимать участие во всех заметных международных конференциях. Сила армии и

флота и мощь экономического развития Союза внушала уважение к нему и желание сотрудничать с ним. Таким было начало «застоя».

Одним из факторов роста стала и экономическая реформа 1965 года, известная как «косыгинская». Мудрость и широта экономических взглядов А. Н. Косыгина всегда меня поражали. Он умел предвидеть, умел заглянуть за горизонт. Алексей Николаевич ни на минуту не обольщался успехами, одним из первых в стране он почувствовал, что резервы энтузиазма первых пятилеток и послевоенного восстановления должны быть дополнены стратегией научно-технического прогресса, новой мотивацией к эффективному, высококачественному, ответственному труду — материальной заинтересованностью в сочетании с моральными и другими методами поощрения.

На сентябрьском (1965) Пленуме ЦК КПСС, Алексей Николаевич выступил с докладом: «Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства».

Мы ещё не знали, что Алексею Николаевичу пришлось выдержать серьёзный бой за право провести реформу в жизнь. Он отстаивал её принципы перед серьёзными оппонентами. Николай Константинович Байбаков, который за месяц до этого стал председателем Госплана СССР, вспоминает: «Когда на одном из заседаний в Кремле обсуждалась концепция реформы, председатель Верховного Совета СССР Подгорный со свойственной ему грубоватостью и недоверчивостью произнес:

— На кой черт нам реформа? Мы плохо развиваемся, что ли?

— Реформа необходима, — возразил ему Косыгин, — темпы развития экономики начали снижаться. Все валовые методы исчерпаны, поэтому надо развязать инициативу, поднять в коллективах интерес к результатам труда.

Но Подгорный напыщенно и напористо отстаивал своё, споря не только с Косыгиным, но и с недостаточно уверенным в необходимости реформы Брежневым. И надо сказать, после его выступления мнения членов Политбюро разделились. Некоторые тоже, как и он, полагали, что в нашем обществе условия для реформы ещё не созрели».

«Косыгинская» реформа официально покончила с «валом»: произвёл, а там хоть трава не расти. За основу планирования взяли объём реализуемой продукции: произвёл, продал или поставил по договору — получи деньги. Если заказчик или покупатель недоволен — он не платит. Приходилось думать, как повысить качество продукции или освоить её новые виды. Стали материально стимулировать высокое качество, повысили роль договоров о поставках продукции.

Предприятия получили возможность верстать планы по своему усмотрению, сократилось число централизованных плановых показателей, по-

высилась материальная заинтересованность в результатах труда. Были введены годовые премии (тринадцатая зарплата), увеличились премии из фонда материального поощрения, который формировался из прибыли, оставшейся после платежей в бюджет, за фонды и проценты по кредитам.

Да, провести ту реформу в широких масштабах не удалось, но в экономике, в умах руководителей она оставила глубокий след.

Естественно, в орбиту хозяйственной реформы был втянут и Госбанк СССР. В 1965 году на новые условия хозяйствования были переведены 43 предприятия, в основном лёгкой и пищевой промышленности. Большинство из них располагалось в Российской Федерации. Мы сразу взяли их под банковскую опеку. Что я имею в виду? Прежде всего, это была помощь кредитами. Заводы и фабрики, переходя на новые условия хозяйствования, брали обязательства по дополнительному выпуску ходовой продукции, освоению новых изделий, повышению качества. Под это всё нужны были деньги, потребность в кредитах резко возросла. Мы изыскивали дополнительные ресурсы и давали кредиты, но в тоже время следили, чтобы деньги были обеспечены дополнительным выпуском высококачественных товаров, которые будут востребованы на рынке. В принципе велосипед не нужно было выдумывать. Алексей Николаевич Косыгин хорошо знал возможности финансовой системы Союза и чётко сформулировал стоящие перед ней задачи в условиях реформы.

«В связи с проведением экономической реформы, расширением хозяйственной самостоятельности предприятий, должен быть изменен характер работы банков и некоторых органов финансовой системы. Финансовые и кредитные органы должны не только осуществлять финансовый контроль, но и активно воздействовать на улучшение коммерческой деятельности промышленных и торговых предприятий. На первый план выдвигается задача наиболее целесообразного направления банковских ресурсов и использования кредита для развития прогрессивных производств, предприятий сферы бытового обслуживания для ускорения оборачиваемости средств и повышения доходности предприятий».

Эту задачу А. Н. Косыгин поставил перед банками в 1966 году.

Вплоть до моего ухода из Российской республиканской конторы Госбанка мы постоянно искали новые формы кредитных связей с предприятиями, способствующие увеличению их доходов. Расширяли кредитование, основанное на доверии к ним банка, без излишней бумажной волокиты. Начали выдавать кредиты на совокупную потребность в них без дробления на отдельные объекты и мероприятия. Куда с большим размахом стали выдавать заёмные средства на обновление и расширение основных фондов, стимулирование разработок научно-технического характера. Толчок этим процессам в банковской работе дала именно «косыгинская» реформа.

К началу 1971 года объём кредитных вложений Госбанка СССР достиг 112,6 млрд рублей (по остаткам) по сравнению с 69,5 млрд рублей в начале 1966 года. Львиная доля этих средств приходилась на нашу Российскую республиканскую контору Госбанка. Реформа оказала очень положительное, благотворное влияние на ускорение оборачиваемости кредита, возврат банковских ссуд. Просрочка уплаты процентов существенно влияла на формирование фондов материального поощрения, этого не хотели, с этим боролись.

Экономическая реформа 60-х годов ещё более усилила значение взимаемых процентов за пользование ссудами, поскольку они уплачивались из прибыли заёмщиков. Сумма, которую предприятие отчисляло из прибыли в фонд стимулирования, прямо зависела от размеров и срока пользования кредитами.

С 1965 года, в соответствии с решением правительства, усиливается роль использования денег и кредита в интересах повышения эффективности производства. Это вызвало необходимость совершенствования методов кредитования и расчётов, создания таких их форм, которые бы соответствовали новой системе планирования и экономического стимулирования. Они отображены в документах о мерах по дальнейшему улучшению кредитования и расчётов в народном хозяйстве и повышению роли кредитов в стимулировании производства. Одним из них было постановление правительства, принятое в 1967 году.

В соответствии с ним повышалась роль процентов и кредита в экономическом стимулировании, рациональном использовании хозяйственными организациями собственных и заёмных средств. Преимущественное развитие получили наиболее эффективные методы кредитования и организации расчётов в народном хозяйстве, которые обеспечивали создание условий для осуществления современных платежей за продукцию высокого качества, пользующуюся спросом у предприятий и населения. Совершенствовалась и углублялась дифференциация экономических и кредитных отношений банка с предприятиями и организациями в зависимости от результатов их деятельности. Вводился так называемый режим дифференцированного кредитования, расширялись права руководителей учреждений банка в решении вопросов, связанных с кредитованием и расчётами обслуживаемых предприятий.

Постановление правительства предоставило право руководителям отделений Госбанка самостоятельно решать вопросы выдачи кредитов на новую технику и некоторые другие нужды в сумме до 100 тыс. рублей на одно мероприятие. Руководители областных и краевых контор получили право выдавать кредиты до 300 тыс., а республиканских — до 500 тыс. рублей. Это был огромный шаг вперёд в расширении прав банка, шаг к его само-

Центральный аппарат



Ежедневно на рабочем месте в Московском акционерном банке «Темпбанк». С председателем правления банка М. Г. Гаглоевым и его заместителем В. П. Дудовцевой. 2008 г.

стоятельности, к подлинному экономическому партнёрству банка и его основного клиента — предприятия.

Почему же мы тогда не получили от «косыгинской» экономической реформы всего, чего ожидали, на что надеялись? Я думаю потому, что остановились на половине пути. Вслед за изменениями в планировании, материальном стимулировании, установлении принятых во всем мире экономических показателей эффективности работы (прибыль, рентабельность и т. д.) должны были последовать ценовая, налоговая и бюджетная реформы. Цены нужно было определять в соответствии с затратами, а действующую систему ценообразования не тронули. Не ввели шкалу налогов, предусматривающую принцип «поощрять и наказывать». Не были приняты меры по стимулированию развития наиболее эффективных производств, ускоренному внедрению достижений науки и техники. Не состоялся перевод научно-технических организаций с бюджетного метода авансирования их затрат на хозрасчётный, с использованием долгосрочных банковских кредитов.

Не произошло перехода к торговле в сфере материально-технического снабжения. Партия и правительство цепко держались за распределительную систему. А ведь только торговля ресурсами могла обеспечить их переток к наиболее эффективным производствам. Проводя реформы, нужно было «ослабить слабых», в идеале пойти даже на ликвидацию нерентабельных предприятий. Но это грозило социальными последствиями.

Тут ещё и психология очень важна. Реформа показала, что подавляющее большинство руководителей всех рангов — от министра до директора небольшого заводика, — на словах приветствуя экономические новшества, внутренне были не готовы принять их, работать в условиях самостоятельности и повышенной ответственности. Перевоспитать, переучить, переориентировать таких руководителей (иных не было) — на это долгие годы нужны были. Учила сама жизнь, и, прямо скажу, не всегда тому, чему нужно.

Реформа в какой-то степени нарушила баланс государственных и личных интересов, который неукоснительно соблюдался при жёсткой планово-распределительной системе. Наши директора шли на самые различные ухищрения, чтобы уменьшить доходы, направляемые в бюджет, и тем самым увеличить долю прибыли, идущую на повышение зарплат и премий. Делалось это за счёт занижения планов.

Из других проблем того времени назову перевыполнение планов. Погоня за этим показателем создавала аномальное положение в народном хозяйстве. Накапливались определенные материальные ценности, которые потребители просто не могли приобрести, так как средства для этого не были предусмотрены. Поэтому в ряде случаев на складах накапливались большие материальные ресурсы. Государственный банк СССР провёл всеобщую проверку наличия товарно-материальных ценностей на складах предприятий. Выявились очень большие запасы всевозможных товарно-материальных ценностей (материалов и оборудования), в том числе и товаров народного потребления.

В связи с этим правительство приняло решение не допускать перевыполнения планов по материальным ценностям, которые не предусмотрены для монтажа в этом году. За исключением планов по выпуску товаров народного потребления. Здесь ограничений не предусматривалось. Это была очень серьёзная мера. Она навела порядок в народном хозяйстве, очистила склады предприятий и организаций от больших запасов.

Мою работу в Российской республиканской конторе оценили высоко. По представлению правительства РСФСР я был награждён орденом Ленина. Наград Родины не бывает бывших или нынешних, как не бывает бывшей Родины. Она у меня одна.