

Константин Майрамович
Кудаков

«Тучи над тобой сгущаются!»

У моего отца была мечта, чтобы я выучился и работал главным экономистом в колхозе или совхозе. И вот, в 1974 году окончив экономический факультет Горского сельскохозяйственного института в городе Орджоникидзе, я им стал! Став экономистом по бухгалтерскому учету в сельском хозяйстве, по распределению был назначен в совхоз «Советский» Моздокского района на должность главного экономиста. Но ненадолго, через год призвали на военную службу. Вернувшись, я решил попробовать себя в новом качестве. И для этого обратился в Министерство сельского хозяйства Северной Осетии с просьбой о трудоустройстве. Ходил туда месяца полтора каждодневно. Наконец появилась вакансия в ревизионном отделе. Я уже собирался приступить к работе, когда главный ревизор объявил приговор, что не возьмет меня без опыта работы. Конечно, я очень расстроился и решил больше не испытывать судьбу, а вернуться назад в свой Моздокский район. Однако на выходе из министерства меня вдруг догнала женщина, которая сказала, что у меня еще есть шансы трудоустроиться, и предложила мне подать свои документы в Северо-Осетинскую республиканскую контору Госбанка. Управляющий попросил ее подобрать молодых активных ребят для работы в банке. Я выразил свои опасения: раз меня не взяли даже ревизором, то кем же меня возьмут в Госбанк?! Курьером разве что! Но тем не менее она настояла на своем предложении и, сказав, что банк находится недалеко (в метрах трехстах от министерства), убедила меня туда сходить. Попытка не пытка, решил я и тут же направился в контору Госбанка. Там я нашел приемную управляющего конторой, представившись, сказал, что я из Министерства сельского хозяйства и мне посоветовали к ним прийти. Хозяин кабинета выслушал меня и неожиданно задал мне вопрос, не могу ли я стать управляющим отделением банка! Я в шоке ему ответил: «Как же я могу им стать, если у меня нет опыта работы, я совершенно не знаю, что нужно делать!» И узнал, что в трех районах республики нет управляющих отделениями банка, так как из-за мизерной зарплаты там долго не могут заполнить вакансии. Поэтому банку и были срочно нужны молодые сотрудники, еще не обремененные семьями. Я сказал, что для меня размер зарплаты, конечно, важен, но у меня есть столь большое же-

**К. М. Кудакoв****1976–1983**

Управляющий Архонским отделением Госбанка СССР

1983–1987

Управляющий Бесланским отделением Госбанка СССР

1987–1990

Начальник Республиканского управления Агропромбанка СО АССР

1990–1991

Председатель акционерного коммерческого Акомбанка

1991–1995

Председатель правления Северо-Осетинского регионального филиала Агропромбанк

1995–1996

Помощник председателя правления Агропромбанка России

1996–2000

Генеральный директор Межгосударственной ассоциации агропромбанков

вание работать, что я согласен на все. Одновременно продолжал думать, что дядя меня разыгрывает! Это был первый банкир, с кем я встретился и познакомился — управляющий Северо-Осетинской конторой Госбанка СССР Александр Осченoвич Бесолов. Впоследствии я узнал, что он был

опытнейшим специалистом банковского дела, прошедшим путь от курьера районного отделения Госбанка до руководителя Республиканской конторы Госбанка, участником Великой Отечественной войны. Он сразу дал мне указание подготовиться, для того чтобы на следующий день ехать на «смотрины» к первому секретарю КПСС одного из районов. На следующий день мы уже были в Ардонском районе. Там встретились с первым секретарем райкома КПСС, поговорили, и, к моему удивлению, он сказал, что не возражает против моего трудоустройства. Вернувшись в контору Госбанка, я был оформлен на недолгую стажировку в один из отделов, после чего стал главным экономистом отдела кредитования промышленности и торговли Северо-Осетинской конторы Госбанка СССР. Можно сказать, что 4 ноября 1976 года началась моя банковская деятельность.

Примерно через месяц меня встретил в коридоре Александр Осченoвич и спросил, почему я еще не выехал в район, меня ждет должность управляющего. Я был готов. Однако на следующий день оказалось, что, пока я стажировался в конторе, в Ардонском районе уже нашли другую кандидатуру управляющего, местного кадра. Я не сильно расстроился, потому что понимал, что, мягко говоря, еще не в достаточной степени соответствую этой должности, а если объективно, то еще не соответствовал совсем. Тем не менее мне сразу предложили еще один район, где был нужен управляющий отделением. Через день мы опять поехали к первому секретарю уже другого, Пригородного райкома партии. При встрече мой управляющий обнялся с партийным руководителем, поцеловался с ним и сказал, что привез ему казака. Сказал он не случайно — это отделение Госбанка располагалось в казачьей станице. Первый вопрос ко мне был, как у меня с партийностью. На это мой управляющий, опередив меня, ответил, что замечательно — я член ВЛКСМ. На самом деле в партию я не вступил в армии, так как служил после института всего один год. Все остались довольны собеседованием, а мне было не по себе, так как на следующий день мне, 23 летнему молодому человеку надо было принимать отделение банка в качестве его управляющего! Когда я приехал домой и поведал об этом событии маме и братья-

К. М. Кудakov

2000 — наст. время

Директор департамента развития региональной сети ОАО «Россельхозбанк»

ям, то они надо мной посмеялись, не могли поверить в правдивость рассказа! Во-первых, потому что я был самым младшим в семье и на меня смотрели с этих позиций, уже во-вторых, и это самое главное, в те времена без соответствующей поддержки влиятельного «дяди» или «тети» такие назначения были маловероятны. Или случайное стечение обстоятельств, или судьба, но факт свершился!

Уже потом я узнал, что мне очень повезло — я попал в самое лучшее отделение, с очень квалифицированными сотрудниками. Это было Архонское отделение Северо-Осетинской конторы Госбанка СССР. Помимо руководства отделением я занимался непосредственно кредитованием колхозов и совхозов, а также организацией денежного обращения района. Поработав непродолжительное время, я понял, что не только отделение Госбанка в станице Архонской является примером хорошей работы, но и ее жители, носители самобытной казачьей культуры, являются примером трудолюбия и добра. Мне посчастливилось не только проработать там более 6 лет, но и прожить 12 с лишним лет.

Через 5 лет, в 1983 году, я по своим обязанностям заехал в Республиканскую контору Госбанка. Управляющий, который брал меня на работу, болел, а его обязанности исполнял заместитель Николай Федорович Солдатов, которого я считаю одним из сильнейших банкиров того времени. Человек с феноменальной памятью, он знал наизусть все инструкции и в любое время мог моментально процитировать любую из них. Мы с ним поговорили о делах района и, в частности, о банковских новостях, он похвалил меня за выполняемую работу. В разговоре я заметил, что хотел бы перейти на следующую ступень в карьерной лестнице, так как нынешняя работа уже не приносит удовлетворения. Она слишком проста для меня, я справляюсь с ней за полдня и имею слишком много свободного времени. Николай Федорович сказал, что подумает, куда меня перевести, и я со спокойной душой поехал к себе в район. К сожалению, через некоторое время Н. Ф. Солдатов заболел и умер.

В 1982 году к нам направили нового управляющего Госбанка из Орла Владимира Николаевича Киреева. В Орловской конторе Госбанка он занимал должность заместителя управляющего конторой. Несмотря на молодой возраст, ему тогда было чуть больше 30 лет, он был очень грамотным, подготовленным и сильным специалистом банковского дела. Во-первых, он из банковской семьи, почти вся его семья трудилась в банковских структурах, а отец Николай Федорович Киреев в свое время даже работал в правлении Госбанка СССР. Во-вторых, он, до того как стать заместителем управляющего конторой, долгое время занимал должность главного ревизора Орловской конторы Госбанка СССР. В то время была такая ответственная должность, которая подчинялась правлению Госбанка СССР. При нем в станице Архонской я проработал совсем недолго, до того момента, как освободился пост управляющего отделением Госбанка в городе Беслане Правобережного района. И вот с Владимиром

Николаевичем мы приехали в райком партии на встречу с первым секретарем. После нее я поменял место работы. Честно сказать, я думал, что в Бесланском отделении Госбанка проработаю до конца своей трудовой деятельности, т. е. до ухода на пенсию, хотя в ту пору мне было всего 30 лет. Мне казалось, что это то, чего я и хотел достигнуть. Объемы работы были большими, работа интересной и напряженной. Нужно отметить, что Беслан был и остается вторым по значению городом Северной Осетии. В то время он обладал большим сельскохозяйственным и промышленным потенциалом, было много важных народно-хозяйственных объектов: аэропорт, завод железобетонных конструкций, шпальный, механический заводы и т. д. К примеру, один только Бесланский маисовый комбинат, производящий патоку, сухой крахмал, кристаллическую глюкозу, перерабатывал в сутки 600 тонн кукурузы.

Тем временем в стране началась перестройка. Как говорил Михаил Сергеевич, «революционные преобразования». «Процесс пошел», добрался он и до нас. В начале 1986 года, после XXVII съезда партии (февраль 1986), мне позвонил первый секретарь райкома партии и спросил, знаю ли я о происходящих и предстоящих изменениях. Газеты, телевидение, радио в то время начали слегка информировать население страны о необходимости реформирования экономики, партийные вожди и знаменитые ученые начали выступать с новыми идеями, программами, то есть идея перемен уже витала в воздухе. Поэтому я ответил ему утвердительно.

Еще первый секретарь задал вопрос, знаю ли я, что такое «инвестиции». Я сказал, что в общих чертах догадываюсь, но для более точного ответа я обещал ему перезвонить на следующий день. А сам принялся штудировать литературу. До сих пор помню, что это «долгосрочные вложения в какое-либо мероприятие». На следующий день я отчитался перед районным начальником, и он меня предупредил, что грядут большие перемены.

Примерно через неделю один из руководителей района позвонил вновь и предложил мне выдать кредит какому-то предприятию. На что я ответил, что выполняю задание, но при этом буду действовать в рамках существующего законодательства. Ответ начальника не удовлетворил. Он заявил, что я не чувствую надвигающихся изменений, которые в банковском секторе также пройдут, и если я не буду делать того, что мне указывают, то места мне в новой структуре не найдется, на мое место найдется другой человек, который лучше понимает политику партии! Причиной такому разговору и резкому заявлению, видимо, было то, что к этому времени о реорганизации системы Госбанка стали говорить повсеместно; вскоре я услышал о возможном появлении так называемых специальных банков, то есть реорганизации банковской системы страны. После Июньского (1987) Пленума ЦК КПСС эти новшества были введены законодательно. И вот в конце ноября мне позвонил управляющий конторой Госбанка В. Н. Киреев и сказал, что рассматриваются кандидатуры на должность руководителя специализированного респуб-

К. М. Кудakov

ликанского сельскохозяйственного банка. Также он сообщил, что у первого секретаря обкома партии уже есть девять кандидатур на должность руководителя Агропромбанка.

Здесь, я думаю, надо упомянуть один интересный случай, имеющий отношение к моему дальнейшему назначению. Как-то в Правобережном районе была встреча избирателей с депутатом Верховного Совета СССР от нашего района Владимиром Евгеньевичем Одинцовым, тогдашним первым секретарем Северо-Осетинского обкома партии. В то время я находился в отпуске, но меня разыскали и пригласил к первому секретарю райкома партии, который попросил съездить на встречу и задать депутату какой-нибудь умный вопрос, потому что почти все, кто приходит на подобные встречи, в основном задают вопросы частного характера. Меня напутствовали: «Надо как-то по-государственному подойти к этой встрече!» В то же время мягко был дан намек, чтобы я не вздумал поднимать вопрос о финансовом положении отстающих предприятий. Думать мне о теме вопроса долго не пришлось, в то время здание нашего районного отделения банка было очень старое и необходимо было строить новое. Райком партии и райисполком никак не могли решить вопрос о выделении земельного участка. Эту проблему я и решил обрисовать депутату, добавив, что мы не можем из-за этого полноценно и эффективно проводить в районе политику партии и правительства по кредитно-расчетному и кассовому обслуживанию народного хозяйства района и т. д. Преподнес это я, конечно, эмоционально, даже сказал, что часто в нерабочее время с целью сохранности государственных ценностей я вынужден осуществлять проверку несения охранной службы. На встрече, естественно, присутствовал и руководитель райкома партии. Как впоследствии выяснилось, мой вопрос из всех заданных оказался единственным политически грамотным. Остальные страдали мелкотемьем, касались частных вопросов конкретных хозяйств и коллективов. Однако районное начальство, очевидно, не было радо моей политической грамотности. После встречи с депутатом был устроен разнос отвечающим за данный участок партийным и советским чиновникам. Честно говоря, по прошествии 20 с лишним лет можно признаться, что я и сам был испуган, понимая, какую кашу заварил! Но вместе с тем я, безусловно, засветился у высоко-го начальства.

Но вернемся к реформе банковской системы. В конце 1987 года все посты руководителей специальных банков республики были уже распределены и только в Агропромбанк еще не подобрали кандидатуру, хотя кандидатуры были. А еще больше было желающих. Так получилось, что все предварительно подобранные кандидатуры отпали. Анонимщиков в стране было много! Хватало их и в Северной Осетии. Вот что мне впоследствии рассказывал мой начальник В. Н. Киреев. В один из субботних дней в середине ноября 1987 года ему домой позвонил первый секретарь обкома партии В. Е. Одинцов и сказал, что они в настоящий момент на бюро обкома партии рассматривают кандидатуры на должность руководителя

республиканского Агропромбанка. Первый секретарь обкома попросил подсказать, кто, по его мнению, сможет занять эту должность. И вот тогда вспомнили обо мне. В. Н. Киреев ответил: «Далеко можно не ходить, у нас есть управляющий одного из отделений, молодой сотрудник. Да вы, Владимир Евгеньевич, его знаете! Константин Кудакон». После этого меня пригласили в обком партии, и со мной беседовал заведующий экономическим отделом Юрий Григорьевич Кирилкин. Тогда я и узнал, что мою кандидатуру серьезно обсуждают, есть люди, меня поддерживающие, но есть и те, кто считает, что я слишком молод для этой должности. Так я стал кандидатом на должность начальника Северо-Осетинского республиканского управления Агропромбанка СССР. Управления, которого еще и не было, которое надо было еще создавать. Честно говоря, если бы в то время знать, что этого кандидата впереди ждет напряженная, трудная организационная работа, я бы отказался, но, как говорят, молодозелено. Мне дали письмо на имя председателя правления Агропромбанка СССР А. А. Обозинцева, подписанное первым секретарем обкома партии Северной Осетии, и отправили в столицу нашей Родины. Я прилетел в Москву 1 декабря и сразу же направился в Российское республиканское правление Агропромбанка на Житную улицу. Встретился с его руководителем Н. П. Лихачевым и первым заместителем В. Я. Доленко, начальником управления кадров Р. Н. Соболевской. Во время пребывания в Российском Агропромбанке и собеседований я познакомился со своими будущими коллегами: Татьяной Викторовной Мурыгиной из Тувинской АССР, Александром Ивановичем Давыденко из Брянска и Анатолием Алексеевичем Заикиным из Тулы. Они, как и я, были делегированы соответствующими обкомами партий в качестве кандидатов. Вообще-то с А. А. Заикиным получилась интересная история. Из Тулы он приехал для утверждения на должность руководителя Промстройбанка области, но пока ехал в Москву, таможенные начальники поменяли свое решение и буквально по телефону приказали ему идти в Агропромбанк. Получилось, что коней поменяли на переправе. Вспоминая этот случай, хочется напомнить очевидцам тех событий, как оперативно и даже, можно сказать, в спешном порядке тогда, в период реорганизации банковской системы, решались вопросы, и насколько авторитетно было мнение местных партийных органов.

И вот 2 декабря 1987 года с упомянутыми выше товарищами-кандидатами вчетвером мы и двинулись в союзный Агропромбанк на улице Неглинная. Как сейчас помню, в приемной сидело еще человек пятнадцать кандидатов на руководящие должности из разных регионов СССР. Мы, конечно, волновались, нервничали, ожидая своего утверждения. Принял нас первый заместитель Агропромбанка СССР Виктор Родионович Архипов, т. е. мы предстали перед ним во всей красе для утверждения. В воспоминаниях остались странные детали. В частности, мне тогда показалось, что кабинет Виктора Родионовича больше походил на зал, чем на кабинет. Такой он был большой. Разговор не был длинным, Архипов

К. М. Кудakov

всем уделил внимание. Каждого в отдельности представлял начальник управления кадров Агропромбанка СССР Александр Михайлович Чернеев. Каждое представление А. М. Чернеев заканчивал фразой: «...На предлагаемую должность рекомендован областным комитетом партии. Управление кадров правления Агропромбанка СССР поддерживает данную кандидатуру». Помню, представляли ревизора из армянской конторы Госбанка на должность руководителя одной из областных контор. Явным его недостатком был уже достаточно солидный возраст. Виктор Родионович спросил, не трудно ли будет кандидату поддерживать высокий темп, необходимый для организации работы в Агропромбанке с нуля. На что услышал ответ: «У нас в Армении все долго живут и медленно старятся!» В конце концов, всех соискателей назначил на их должности и пожелал успехов. Не знаю почему, я все это запомнил в деталях, наверное, потому, что это было настолько торжественно и на таком уровне, что долго об этом вспоминал. Вспоминал еще и потому, что, когда я уезжал в Москву, мне осторожно дали понять, что назначение может и не состояться из-за моей относительной молодости, потому что, как, наверное, и в других национальных республиках, в таком молодом возрасте на столь высокую должность проходили с трудом и не с первого раза. Но в итоге 2 декабря 1987 года я стал начальником Северо-Осетинского управления Агропромбанка СССР.

Вернувшись в обком партии, я показал приказ о моем назначении. Меня поздравили и, так как представлять было некому, поскольку я был в единственном числе в учреждение, куда меня назначили руководителем, передали в руки управляющего конторой Госбанка. Приехали мы с ним в контору Госбанка, идем по коридору в сторону его кабинета, а навстречу идет главный бухгалтер городского управления республиканской конторы. В то время городские управления были во всех конторах Госбанка СССР. Одним словом, это было государство в государстве. Вся крупнейшая клиентура — министерства, ведомства, предприятия союзного подчинения — обслуживалась у них, все резервные денежные республиканские, областные фонды хранились и регулировались городскими управлениями. И вот она, главбух горуправления, останавливается и начинает выговаривать мне, что наше, то есть Бесланское, отделение до сих пор не направило какую-то (уже не помню какую) информацию. Я стою и молчу, а управляющий конторой В. Н. Киреев посмотрел в нашу сторону и начал смеяться со словами, мол, знаешь, кем он назначен? Естественная реакция главного бухгалтера была следующая: на какой-то момент она замолчала, потом начала поздравлять. Впоследствии она была назначена главным бухгалтером Агропромбанка республики и стала вторым сотрудником во вверенном мне управлении. Мы с ней, с Азой Борисовной Галазовой, проработали долго, вплоть до моего перевода в Москву. Она помимо высокого профессионализма обладала преданностью банковскому делу и воспитала не один десяток отличных банковских бухгалтеров.

А пока все надо было начинать с нуля. Объем работы был огромный. Во-первых, надо было составлять разделительный баланс, для этого все районные отделения, кроме одного (в шахтерском поселке Мизуре), надо было передать в Агропромбанк. Все денежные фонды, т. е. вся кладовая резервных фондов республики, касса пересчета, инкассация, по согласованию с конторой Госбанка должны были отойти Агропромбанку. Трудность заключалась в том, что не во всех республиках и областях хранилище резервных фондов переходило в Агропромбанк, поэтому четких рекомендаций не было. У Промстройбанка сети в республике не было. В отделениях Госбанка (в Моздоке и Беслане) сидели их уполномоченные представители. Жилсоцбанк был создан на базе Ленинского отделения Госбанка в г. Орджоникидзе. У этого банка не было даже уполномоченных, его поручения исполняли мы, т. е. районные отделения Агропромбанка. Сберегательный банк возглавил бывший первый секретарь Промышленного райкома КПСС, в Жилсоцбанк назначили бывшего заместителя Госплана республики и, наконец, в Промстройбанке изменения были минимальные — его возглавил бывший руководитель Стройбанка. Тем не менее между нами, руководителями спецбанков, установилось полное взаимопонимание в решении самых сложных вопросов. Это было достигнуто прежде всего благодаря профессионализму руководителя управления Госбанка СССР по Северной Осетии В. Н. Киреева и моих коллег по спецбанкам.

Мне следовало во всех сельских районах назначить управляющих отделениями. Для этого необходимо было встретиться со всеми моими коллегами, управляющими районными отделениями Госбанка, для обсуждения кандидатур. Но, выполняя наказ областного комитета партии и рекомендации московского руководства Агропромбанка, перед назначением управляющего того или иного отделения необходимо было получить согласие районного партийного и советского руководства. Где-то оперативно, где-то с проволочкой, но согласования по всем кандидатурам были получены. В результате удалось на сто процентов сохранить состав управляющих сельскими районными отделениями, что было очень важно. Потому что в то время в условиях гласности и демократических преобразований были отдельные попытки провести на эти должности непрофессионалов. Если участники тех событий, мои бывшие коллеги и те, от кого зависела вся организация банковской реформы в Северной Осетии, прочитают то, что здесь изложено, то наверняка вспомнят дела давно минувших дней и свое участие в этих процессах. А пока нельзя было даже на день останавливать текущую работу — кредитование и финансирование объектов народного хозяйства, обеспечение расчетов и наличными деньгами. Всего этого удалось добиться, и через месяц мы составили первый разделительный баланс.

Начинали, как и все, с хозяйственных трудностей. Сидеть негде, писать нечем, ездить не на чем. Дали нам комнатку в Госбанке. В штате были начальник управления, главный бухгалтер, группа кассиров.

К. М. Кудаков

Все нормативные документы, необходимые для работы, были предоставлены лишь за несколько дней до запуска банка. Сколько раз я тогда думал: «Что меня сюда понесло?! Сидел бы в своем районе, был бы почетным гражданином!» Работать мы привыкли по инструкциям, а тут нет ничего! Меня тогда (15 января) «успокоил» курировавший нас зампред Совмина республики: «Я тоже работал в районе и рвался вверх. А как сел в это кресло, быстро почувствовал, все моя хорошая жизнь закончилась!» Безусловно, в то время огромную методологическую, организационную и материальную помощь мы получали от союзного и российского Агропромбанков. Работники вышестоящих органов чаще стали приезжать на места с целью поддержки и оказания практической помощи, налаживания взаимоотношений с местными партийными и советскими органами. В те времена экономические условия функционирования народного хозяйства быстро менялись, появлялись новые критерии оценки деятельности хозяйствующих субъектов, новые структуры с различной формой собственности. Все это меняло существующие условия и подходы в кредитно-расчетном и кассовом обеспечении предприятий и организаций. А это в свою очередь требовало повышения профессиональных знаний банкиров всех уровней. Для всех категорий специалистов были организованы курсы повышения квалификации, в том числе и для руководителей областных, республиканских и краевых агропромбанков. В октябре 1988 года меня включили в группу повышения квалификации руководителей областных и республиканских управлений Агропромбанка СССР. Обучение проходило во Всесоюзном заочном финансово-экономическом институте. Группа была сформирована из представителей агропромбанков союзных республик. Вспоминаю, что жили мы в общежитии, скорее всего, для аспирантов, потому что комнаты были квартирного типа, с удобствами. В одном блоке размещалось 7 человек. Запомнил это я потому, что эта группа состояла из представителей шести национальностей бывшего СССР. Но абсолютно никакого дискомфорта мы тогда не ощущали, а жили и проучились весь курс как одна семья. Со многими мы и сейчас поддерживаем связи, с некоторыми из них и сейчас вместе работаем на уровне сельскохозяйственного кредитования. Конечно, много тогда от этих курсов получил для себя полезного и нового. Потому что занятия у нас вели не только ученые, профессора вузов, но и ответственные работники, и руководители правления Агропромбанка. Здесь мы, курсанты, впервые познакомились с Юрием Владимировичем Трушным. В то время он занимал высокую должность в правлении Агропромбанка СССР. Для нас, для провинциалов, запросто пообщаться в перерывах между занятиями с таким высокопоставленным сотрудником банка была большая честь. Это не только мое мнение, но мнение моих коллег по курсам. Высокий профессионал своего дела, уже тогда он заразил нас своим оптимизмом и настроил на взятие всех вершин, которые нам впоследствии пришлось брать как банкирам и проводникам банковской реформы. По этическим соображениям я не в полной мере могу вы-

сказать свое мнение о Юрии Владимировиче как о человеке и как о профессионале, поскольку долгие годы работаю под его началом. Но скажу, что он один из сильнейших, высокопрофессиональных банкиров страны, имеющий дар предвидения развития ситуации в экономике и, в частности, банковском деле.

А тогда, 20 лет тому назад, на местах далеко не все сумели вписаться в новую систему, уходили, добровольно оставляя свои должности, переходили из одного банка в другой. А как тут не растеряться, когда одновременно действовали две взаимоисключающие тенденции. С одной стороны, свобода, а с другой — не проходящая привычка высоких чиновников командовать. Вот взять хотя бы один случай. На базе республиканской базы «Плодовощхоз» из-за финансовых неурядиц создается новая организация, которая по всем нормативным документам является ее правопреемником. В картотеке №2 «Неоплаченные в срок расчетные документы» в банке за ликвидируемой организацией значится сумма 300 тыс. рублей (огромная по тем временам)! Так вот эту картотеку правопреемник на свой баланс брать не собирается, то есть отказывается выплачивать долги кредиторам. Задолженность бюджету, неоплаченные коммунальные расходы, поставленная продукция и т. д. Я начал объяснять Минсельхозу, Совету министров, что делать так незаконно. Вдруг мне на заседании Совета министров республики заявляют: «Если ты не будешь проводить нашу политику, мы быстро найдем тебе замену!» Мы тут же поставили в известность руководство правления российского Агропромбанка. Наступила очередная отчетная дата. Куда девать разрыв в 300 с лишним тысяч рублей? Мешок документов из картотеки №2 хоть уноси домой, хоть отправляй в космос, но что-то надо предпринимать! Меня вызывают на заседание правления российского Агропромбанка. До заседания правления напросился на прием к председателю. Как только переступил порог его кабинета, Николай Петрович Лихачев тут же заявляет мне: «Тучи над тобой сгущаются! Из-за вашей «плодовоощной дыры» не можем свести отчетность всего банка!» На заседании правления сложившуюся ситуацию — позицию моих коллег и позицию руководства республики я доложил. Было найдено компромиссное решение, которое, конечно, в полной мере отвечало интересам банка и с которым согласилась республика. Но тогда я искренне не понял, почему же я остался не наказанным и даже не отмеченным как нарушивший почти все и вся. Уже потом, анализируя тогдашнее решение, я понял, что наступали другие времена и что я ничего не мог сделать на своем уровне против административной машины, которая уже тогда начала формироваться под лозунгами «суверенитет» и «местное самоуправление». Кстати, мне в республике о неповиновении долго напоминали.

Когда начались проблемы с наличными деньгами, зампред Совмина снарядил меня в Москву с напутствием: «Людам нечем платить зарплату, без денег можешь не возвращаться!» Ну как тут не выполнить задание?!

К. М. Кудаков

Новые проблемы появились, когда банки стали переводить на хозрасчет. Причем проблемы оказались специфическими. Дело в том, что, как я уже говорил, до этого новшества зарплаты у нас были очень небольшими. Да что там небольшие, ниже, чем в большинстве других отраслей. А тут мы начали зарабатывать прибыль, причем довольно солидную, и как следствие — начали расти заработная плата и материальное поощрение. Председателей правления Госбанка и спецбанков вызвали на заседание Верховного Совета республики, где стоял вопрос о деятельности банков. Заместитель начальника управления Госбанка читала доклад по заданному сценарию о состоянии банковской системы страны, в том числе Республики Северная Осетия. Во время ее выступления один секретарь обкома партии задал сокровенный вопрос, какая зарплата у нее и руководителей спецбанков. Знать точно о размере нашей заработной платы она не могла, так как после каждого повышения документы о принятом решении стали пересылать нам не на работу, а прямо заказной почтой на дом. Отметив, что задавать подобные вопросы некорректно, моей коллеге все же пришлось назвать размер своей заработной платы, что вызвало шум в зале. Кто-то, наверное, осудил подобный вопрос, кто-то был недоволен некорректным поведением и резким тоном партийного функционера, который, мне кажется, вылил на банкира все свое недовольство тем, что рвутся сложившиеся годами нити управления. Были наверняка и те, кто позавидовал нашей зарплате. Тут я не выдержал, вскочил с места, но меня удержали мои коллеги и не допустили, чтобы я высказался по этому поводу. И, наверное, сделали правильно, потому что это было бы чревато для меня, руководителя Агропромбанка республики и члена КССС, большими неприятностями. Впоследствии по этому поводу я все же публично высказывал свое мнение и не раз. В частности, это случилось, когда я в середине 90-х годов выдвигался в качестве кандидата в депутаты парламента Республики Северная Осетия-Алания. Мне избиратели задавали справедливый вопрос, и я честно отвечал, что заработки в настоящее время у банкиров неплохие. Приводил в качестве примера и тот случай, называя конкретные фамилии. Почему нас, работников банка, никто не спрашивал о зарплате, не интересовался, как мы живем, когда совсем еще недавно даже управляющий районным отделением Госбанка получал вознаграждение за свой труд меньше, чем кассир убыточного колхоза. Об этом я не забывал, когда уже стал депутатом. Суммы же новых окладов, кстати, определялись на российском уровне и были не фантастическими. Во всяком случае самостоятельные коммерческие банки в те времена уже такими заработными платами не удовлетворялись.

Летом 1988 года прошло первое совещание руководителей областных, республиканских управлений Агропромбанка в Куйбышеве, после этого в Белгороде.

Контрольные функции управлений Госбанка на местах были ослаблены, и нам хотелось уже, чтобы и расчеты, и денежные обращения были пост-

роены по-другому, каждый предлагал свои варианты. Все это стало следствием того, что функции главного банка страны были резко урезаны и в какой-то степени не определены, особенно в вопросах обслуживания реального сектора экономики. Началась чехарда с расчетами, часто перечисленные денежные средства предприятий, организаций не доходили до адресатов месяцами. Если это были собственные средства самой организации, то полбеда, а если это заемные средства, то ссудополучатель нес прямые убытки. Дело в том, что к тому времени мало кто отпускал товары и оказывал услуги без предварительной оплаты. Через некоторое время, когда начали открываться РКЦ (расчетно-кассовые центры), появилось решение передать все наши отделения обратно в Госбанк. Была отобрана и предоставленная нам кладовая резервных фондов. Причем указано было все передать буквально за два дня. Мы готовы были выделить помещения для РКЦ, но это не устраивало наших коллег по Госбанку. Решили выселить нас из всех помещений, которые были переданы в процессе банковской реформы, и открыть там РКЦ. Началась новая битва между спецбанками и Госбанком. В дело вмешались даже партийные и советские органы республики, тогда всесильные обком партии и Совет министров республики. В результате нам пообещали, что нас всех разгонят, рассмотрят вопрос о дальнейшем пребывании нас в рядах КПСС, наконец, выйдут в Центральный комитет партии с инициативой объединения всех спецбанков и создания в республике одного банка.

У нас тогда работал председателем совета министров Сергей Валентинович Хетагуров¹. Сильный хозяйственник и организатор, имевший опыт работы в ЦК КПСС, он с первого же дня банковской реформы начал на нас давить, говорить, что реформа пошла не по правильному пути. Написал письмо в вышестоящие организации о необходимости объединения банков, что разделение Госбанка было неправильным решением. Как хозяйственник он был прав. Кстати, при нем в республике не было желающих создавать и коммерческие банки. Пока он работал в республике, при каждой нашей встрече он мне задавал один вопрос: «Кудаков, ты еще работаешь в банке?» И вместе с тем надо отдать должное С. В. Хетагурову как опытнейшему руководителю. И сейчас такие профессионалы на местах очень нужны. Особенно когда в сельском хозяйстве страны происходят воистину революционные преобразования в экономической и социальной сферах.

А тем временем наступили «лихие» 90-е годы. После указания о расформировании спецбанков в июле 1990 года мы создали свой республиканский акционерный коммерческий банк — Акомбанк. Получили лицензию №1150. У него был свой совет, свой уставной капитал. Нашими акционерами стали птицефабрика, «Сельхозтехника», колхоз, консерв-

¹ В 1988–1991 годах — председатель Совета министров Северо-Осетинской АССР. В марте 1990 года был избран народным депутатом РФ. — *Прим. авт.-сост.*

К. М. Кудakov

ный завод и т. д. Убедили нас, что вся страна акционируется и мы должны принять участие в этом процессе. Но мы сразу поняли, что одним выжить в этом экономическом хаосе будет тяжело. Уверен, это понимали коллеги и в большинстве других регионов страны. В итоге при учреждении Россельхозбанка в 1992 году мы добровольно в него влились. Наши пайщики приняли решение о прекращении деятельности Акомбанка как самостоятельного коммерческого банка, все акционеры дали мне доверенность на преобразование его в филиал Россельхозбанка. В поселке Челюскинском под Москвой прошло первое собрание, после которого лицензии свыше 60 банков (в том числе и нашего) были аннулированы (приказ Центрального банка РСФСР № 02-123 от 10.07.1992 г.). На конференцию со всех регионов России приезжали в основном по три представителя — это председатели правлений, председатели советов банков и руководители областных, республиканских сельхозорганов. В результате был создан Российский сельскохозяйственный банк.