

Дмитрий Львович
Орлов

Не было никакой экономической целесообразности ни в создании спецбанков, ни в их скоропалительной ликвидации...

Когда моему сыну Николаю было шесть лет, мы с ним были на экскурсии в Ленинграде. При посещении Мраморного дворца экскурсовод сказал, что этот дворец построил граф Орлов. Сын спросил меня тогда: «Папа, а это не наш родственник?» Видимо, решил, что хорошо иметь такого предка. Но, увы! Мой дед родом из Пензенской губернии, из мещан города Сердобска. Был подполковником царской армии, участвовал в Русско-японской войне, ранен в Первую мировую. В революционных событиях в России участия не принимал, но они повлияли на его жизнь. Жил он в Сухуми, поддержал правительство Лакоба. И тем не менее его расстреляли в 1938 году. Семья была небогатая. Бабушка по отцовской линии — русская, по материнской — гречанка. Отец был строителем.

Мой выбор профессии — чистая случайность. Поступал я на мехмат МГУ, однако не прошел по конкурсу. Знакомые посоветовали финансовый институт. Здесь нам дали хорошее общее экономическое образование. Я учился на кредитном факультете, а с него распределяли в банк. Именно в банк, а не банки, потому что он был тогда один! Так я в 1968 году попал в Красногорское отделение Госбанка СССР. Уже через год меня перевели в Московскую областную контору Госбанка. Был экономистом, потом старшим экономистом в отделе финансирования. В 1980 году возглавил крупное подмосковное Мытищинское отделение Государственного банка, а в 1986 году — контору Госбанка по Московской области.

Сомневаться в правильности своего выбора я перестал уже через год после начала работы. А вот в первый год серьезно размышлял. Еще бы — зарплата у меня была 90 рублей. Я молодой был, погулять хотелось. Пытаешься сбежать, а управляющая заявляет: «Нет, сиди! Делай анализ, готовь баланс!» Что делать? Сидишь! Хочешь не хочешь, хоть добровольно, хоть из-под палки — разбирайся! Как я тогда злился! Но быстро понял, что она для меня сделала, и благодарен своему первому учителю. Когда сам стал управляющим конторы, забрал ее к себе начальником отдела.

Как я уже говорил, в то время Госбанк фактически был единственным в стране, поскольку Стройбанк СССР даже не имел своих счетов, они

были открыты у нас. Через системы Стройбанка шло не кредитование, а прямое финансирование из государственного бюджета строек народного хозяйства (кроме аграрного комплекса, который напрямую финансировался через Госбанк). Если судить по ситуации в Московской области в 80-е годы XX века, где непрерывно и достаточно много строилось (хотя



Д. Л. Орлов

1968–1969

Старший кредитный инспектор Красногорского отделения Госбанка СССР

1969–1980

Старший экономист, заместитель начальника отдела финансирования капитальных вложений Московской областной конторы Госбанка СССР

1980–1986

Управляющий Мытищинским отделением Госбанка СССР

1986–1987

Управляющий Московской областной конторы Госбанка СССР

1987–1991

Начальник Московского областного управления Агропромбанка СССР

1991 — наст. время

Председатель правления (президент) банка «Возрождение», член совета директоров банка

«великих строек» государственного значения давно не было), то у Стройбанка удельный вес финансирования был примерно 30–40% от тогдашнего бюджета. А вот появившиеся после косыгинской реформы 1960-х годов фонды развития предприятий полностью обслуживались через Госбанк СССР. Когда в 1988 году появились специализированные банки, я стал возглавлять Московское областное отделение Агропромбанка СССР.

Вспоминая о своей работе по формированию этого отделения, сразу и прямо скажу, что, на мой взгляд, принятая тогда идеология формирования спецбанков — полная глупость! Она была принята к исполнению под давлением на правительство СССР и лично на Николая Ивановича Рыжкова автора проекта банковской реформы М. С. Зотова. Так я думал тогда, в самом начале реформы, так же думаю сейчас, двадцать лет спустя, умудренный опытом. Хотя, на мой взгляд, нашей стране спецбанки остро нужны. Были они нужны и Советскому Союзу, и современной России. В ходе же реформы 1980-х вместе с водой был выплеснут ребенок. Реформаторы фактически ликвидировали работающий механизм Государственного банка СССР, а настоящие (то есть нормально работающие с клиентурой, обслуживающие большие государственные программы) спецбанки фактически созданы не были.

Все это сопровождалось большой суетой. Региональные конторы Госбанка подвергли «расчлененке». За основу проводимого дележа отделений между спецбанками был взят чисто количественный подход — валовой финансовый оборот каждого района. А как он определялся? В СССР была следующая практика. Вначале готовили плановые бюджетные лимиты по всей стране и регионам, потом они распределялись по ведомствам и предприятиям. Лимиты утверждались в Госплане, средства отправляли в Госбанк, здесь уже их делили по министерствам (и по предприятиям), и в виде готовых балансов все это попадало в российскую контору Госбанка, где все окончательно «сверстывалось» при распределении по областям. Зачем было нужно делить Госбанк на спецбанки, никому ни в Москве, ни в регионах изначально понятно не было.

Д. Л. Орлов

В общем, партия и правительство сказали: «Надо», а мы, исполнители, оказались в очень странном положении. Хотя лично я на свою судьбу пожаловаться не могу: как глава областной конторы Госбанка в Агропромышленный банк, который решил возглавить, мог пригласить любые кадры, имеющиеся в области. Но решение перейти в Агропромбанк принял не сразу. Меня долго уговаривали только что назначенные руководители банка — А. А. Обозинцев и его заместитель В. Р. Архипов. Не проработав еще и двух лет во главе конторы Госбанка СССР по Московской области, я никуда уходить не собирался. Тем более создавать какой-то новый Агропромышленный банк. Тем не менее я понял, что реформирование не остановить и, значит, остается только самому возглавить процесс.

Пошел я тогда к первому секретарю Московского областного комитета КПСС В. К. Месяцу и заявил: «У Госбанка в области прав больше нет никаких, поэтому нам надо приспособливаться к новой ситуации!» Валентин Карпович большую часть своего времени занимался развитием агропромышленного комплекса — крупные заводы в Подмосковье, особенно из сферы ВПК, реально находились вне зоны его повседневной ответственности. Надо сказать, назначен я был на последний пост с подачи Месяца, причем не без сопротивления в ряде инстанций. Я был благодарен этому человеку и своими проблемами обком КПСС обычно не беспокоил. Валентин Карпович с моим решением перейти в Агропромбанк согласился, дав мне карт-бланш на перекройку кадров и областной структуры Госбанка.

Если исходить из первоначальных инструкций и объективных критериев, по объему валового продукта Агропромбанку в области нужно было выделить максимум 4–5 отделений Госбанка. (И дело не только в гигантах ВПК, располагавшихся в Подмосковье. Например, один большой районный комбинат ЖБИ по денежному обороту превосходил все сельскохозяйственное производство в Коломенской пойме.) После полученной директивы В. К. Месяца делить наследие Госбанка помогал мне Иван Михайлович Черепанов, председатель Московского облисполкома. У Госбанка СССР в Московской области было тогда 53 отделения. В полном соответствии с центральной инструкцией в каждом районе должно было остаться только по одному отделению спецбанка (позже разрешили в порядке исключения в некоторых городах иметь по два).

В результате раздела филиалов сильнее всего пострадал Промстройбанк. Его возглавлял М. С. Зотов, который нес личную ответственность за весь абсурд сложившейся ситуации, превративший полномочия и структуру Государственного банка СССР в полную пустышку. Большого строительства с финансированием из госбюджета в конце 1980-х, как я говорил, в регионе уже не было, к тому же сработали и некоторые субъективные обстоятельства, на которых я еще остановлюсь (попросту говоря, личные отношения М. С. Зотова с областными властями давно были испорчены). В этой ситуации в развитых городских территориях

Московской области не только административно-хозяйственные службы, но и весь строительный комплекс при разделе уходили в Жилсоцбанк СССР.

В итоге из 53 областных отделений Госбанка 34 отделения в Московской области стали филиальной сетью Агропромбанка, 19 отделений ушли в Жилсоцбанк (он оказался удовлетворенным — к ним ушел строительный комплекс и вся коммуналка), а самым слабым в области оказался Промстройбанк. Последнему осталась ничего самостоятельно не решавшая и ранее бывшая контора Стройбанка и добавилось всего несколько районных отделений.

Николай Викторович Гаретовский, возглавлявший тогда Госбанк СССР, попытался сопротивляться подобной формуле раздела, но в конечном счете вынужден был пойти на условия В. К. Месяца. В конце 1987 года главе Госбанка еще приходилось считаться с главой ключевого обкома КПСС, тем более новому и имеющему достаточно мягкий характер. Помогли и связи в Госбанке СССР. Первое место в СССР по денежному обороту занимала, естественно, Москва, а вот второе не Ленинград, а Московская область. Мой кассовый бюджет был больше, чем у трех Прибалтийских республик, вместе взятых.

Хотелось бы вспомнить один забавный случай, произошедший тогда. Досталось Агропромбанку отделение в поселке Белоомут Луховицкого района с населением не больше 10 тысяч человек. Одно из самых живописных мест в Московской области, на левом берегу реки Оки, окруженное лесами. Дачу строить, а не банковское учреждение! В то время там даже моста не было. Три совхоза и какая-то кооперация — все хозяйство. В то же время мне нравился экономически мощный Ленинский район с газовиками, нашему банку не доставшийся. Получил приглянувшийся мне район М. С. Корыхаев, возглавивший российский Жилсоцбанк. Я предложил Михаилу Степановичу «махнуться», тот был не против. У него в первом проектом варианте была записана цифра 19, ему важно было именно этого числа отделений добиться, при этом Корыхаева не волновало, где у него в Московской области будут находиться отделения!

После проведенной реформы единственный специализированный банк, оказавшийся в районе, тем самым становился (вопреки своему названию) универсальным банком по обслуживанию всех местных клиентов. Постепенно мы в Московской области нормализовали ситуацию, и переход от Госбанка к Агропромбанку (и Жилсоцбанку) в результате прошел неплохо (в иной ситуации оказался Промстройбанк). Клиенты от прошедшей реформы тогда тоже сильно не пострадали, да и финансовый оборот в нашем регионе не уменьшился. Тем не менее я не видел никакой экономической целесообразности ни в таком механизме создания квазиспецбанков, как, кстати, и в такой же их скоростной ликвидации в 1990 году. По моему глубокому убеждению, спецбанки нужны для реализации целевых программ государства, причем далеко не только

Д. Л. Орлов

аграрных. А вот филиальная сеть в районах спецбанкам вообще была не нужна. Как до преобразования давал Госплан финансовые лимиты Госбанку, так теперь надо было их давать спецбанкам.

Чего греха таить — нет у нас еще привычки самим формировать свой кредитный ресурс, самим средства мобилизовывать, самим и размещать. И в этом секрет наших будущих успехов, но и будущих убытков тоже, коль ошибешься в приоритетах вложений. Но как их избежать, если, несмотря на кажущийся избыток денег в обращении, все мы сталкиваемся с острой нехваткой средств для самостоятельного формирования кредитных ресурсов?.. Мы сегодня очень нуждаемся в единой, согласованной и взвешенной кредитной и процентной политике, которую все никак не выработают между собой Госбанк СССР и Центральный банк России. Кончается первый квартал, но не ясна и ситуация с выделением централизованных ресурсов (особенно долгосрочных) как в части объемов, так и платы за них. Тем временем наш уважаемый Центральный банк разрушает сложившуюся и пока что действующую систему межфилиальных расчетов, формируя на ее развалинах так называемую сеть расчетно-кассовых узлов. Сразу бросается в глаза, что механизм замены глубоко не продуман, а главное — плохо проработана концепция нововведения. Ко всему прочему, намечают создать сеть агентств по обслуживанию госбюджета и финансированию госкапвложений. Этот демарш нам представляется попытками реанимировать в прежнем административном блеске недоброй памяти структуру бывшего Госбанка СССР, только на сей раз в отдельно взятой Российской Федерации. Неужели банки снова будут контролироваться всеми и вся, неужели нам опять придется механически исполнять различные решения вышестоящих органов?! Эти обстоятельства, по моему мнению, служат вескими основаниями для объединения коммерческих банков в союзы и ассоциации. Но сил пока явно не хватает. Большая часть новых банков располагает уставными фондами в 5–8 млн рублей, да и регистрация их сплошь и рядом идет без учета сложившейся ранее клиентуры. Если вдобавок учесть нормативы ликвидности (предельные возможности привлечения средств извне, предельный размер ссуды одному клиенту и т. д.), то вывод неутешительный. Новые банки нормально развиваться не могут. Не смогут они, по-видимому, и эффективно обслуживать клиентов. Не исключая, что доверие промышленных предприятий ко многим из них будет подорвано, они окажутся неспособными своевременно помогать кредитами.

Интервью Д. Л. Орлова, начальника Московского правления Агропромбанка «Шаг вперед и... назад» «Бизнес и Банки». 1991, № 7, март.

Решение о ликвидации спецбанков в 1990 году неожиданностью для нас не стало. К тому времени уже обсуждалась идея акционирования банков (к примеру, на комиссии Л. И. Абалкина в Совете министров СССР).

Наконец указ об акционировании государственных банков вышел. Все банки должны были стать коммерческими, а государственные банки не имели права обслуживать клиентов, должны были выполнять исключительно надзорные функции.

Остаться в составе центральной структуры Агропромбанка никакого смысла мы не видели. В верхах нарастала склока, в которой не хотелось участвовать. Мы ощущали себя достаточно сильными для автономного плавания — и оказались правы. 12 октября 1990 года наши клиенты (в банке их было 9 тысяч) собрали учредительное собрание и создали акционерный банк «Возрождение». В воздухе витал энтузиазм преобразований. Все только и говорили о возрождении страны. Так появилось название банка. Мы тоже готовы были участвовать в возрождении традиций делового и финансового сословия, воссоздании российской культуры, восстановлении экономики. За наши романтические чувства мы, кстати, и пострадали. В это же время был создан фонд «Возрождение», и нас все вышестоящие организации с ним путали. Фонд был связан с вице-президентом А. В. Руцким, и, после того как тот ушел в оппозицию к Ельцину, его стали притеснять. Ну и нас заодно... Я всем объяснял: банк появился на полгода раньше фонда. Но кто будет слушать?!

Открытое акционерное общество банк «Возрождение» зарегистрирован в ЦБ РФ 12 апреля 1991 года. На первом этапе у него было 13 учредителей и уставной капитал в 100 млн рублей. В банке на старте 75% объема баланса по традиции были связаны с аграрным сектором, потом аграрный комплекс стал все меньше оказывать влияние на нашу работу, наконец он занял всего 7% оборота банка (так, кстати, и во Франции было с их агробанком). Уставной капитал сделали небольшим. У нас и сейчас он маленький — всего 200 млн рублей (при капитале в 500 млн долларов).

Конкурентов у банка «Возрождение» в Московской области практически не было. Тогда это был достаточно закрытый для посторонних регион (в том числе и для новых банков), а я с директорами областных предприятий и организаций имел давние личные отношения. Большинство клиентов к нам привыкло. Новых же привлекали исключительно качеством услуг.

Жилсоцбанк после акционирования стал у нас в области Уникомбанком, а Промстройбанк — Межрегионбанком. Конкурировать им с нами было трудно. Большие банки из Москвы стали в Московской области открывать филиалы значительно позже.

Тем не менее начинать надо было с нуля. Когда мы были Агропромбанком, у нас все было: и здание, и техника. А в 1991-м, когда стали самостоятельным коммерческим банком, все у нас отобрали. Даже примитивные болгарские вычислительные машины оказались госбанковскими. Своей не было ни бумажки, ни ручки. Платили аренду за все, даже за счета!

Но самое трудное было пережить тяжелое время правления в России некомпетентных людей. Помню, в конце 1991 года со мной (и еще несколь-

Д. Л. Орлов

кими руководителями крупнейших коммерческих банков России) захотел встретиться и. о. премьера Е. Т. Гайдар. Он тогда заявил нам, что он «космополит» (даже если думаешь такое, если ты государственное лицо, не говори подобное вслух!). Когда предоставили слово мне, я рассказал, что на днях видел, в Луховицах на взлетном поле стоят 90 недостроенных современных самолетов МиГ. На мой взгляд, государству следовало поскорее определиться, какие заводы по производству подобной техники ему нужны, какие оно будет финансировать, а какие нет. Неперспективные закрыть — нам, бывшему спецбанку, давать кредиты подобным предприятиям явно не по силам (возврата не будет). Великий стратег Егор Тимурович ответил мне дежурной фразой: «Мы будем заниматься!» Но, увы, я понял, что не это его заботило. Кстати, реально эта проблема не решена в России и по сей день, хотя есть надежда, что созданный «Банк развития» с этой задачей справится.

Эта проблема еще раз доказывает, что не надо было в 1990 году ликвидировать спецбанки, а, сохранив их, продумать, как наполнить новым реальным содержанием структуры, которые сумели выжить в трудных условиях и научились эффективно работать. По крайней мере, в Московской области это было именно так!

В заключение несколько слов о личных впечатлениях от некоторых запомнившихся мне людях той бурной исторической эпохи: естественно, это профессиональные впечатления банкира о клиентах-хозяйственниках. В период перестройки после создания в ЦК КПСС экономического отдела в обкомах партии появилась должность секретаря по экономике. Для обоснования их работы необходимо было придумывать те или иные новшества. Таким секретарем в Московской области стал Новиков. Встречаясь со мной, он периодически говорил: «Львович, давай выдумаем что-нибудь интересное!»

Николай Травкин и Михаил Бочаров как «прорабы перестройки» и будущие деятели демократической России олицетворяли собой систему этих самых советских починов (инициировавшихся Московским областным комитетом КПСС и исполкомом). Тогда любили с определенной периодичностью искусственно, сверху, абсолютно на пустом месте создавать «передовые» предприятия, с точки зрения реальных хозяйственных успехов ничего из себя не представляющие. Так, у Михаила Бочарова был «дохлый», полностью убыточный кирпичный завод в Бутове. Как-то нас, начальника Мособлстройматериалов Бориса Крекова, начальника областного финансового управления Якова Хесина и меня, вызвал Новиков и сказал: «Ребята, нужно что-то делать! Завод совсем «сдыхает!» Решили: Бочаров и так практически не платит аренду, так давайте снизим арендную плату еще — фактически до нуля. А областное финуправление простило ему безнадежные налоги (все равно ведь не платит!). После этого предприятие за два или три месяца стало «рентабельным», а Бочаров начал всюду выступать с речами о перестройке. Михаил Александрович был членом КПСС, стоял на учете в Московской областной

партийной организации (по производственному принципу), хотя жил в Москве. В 1989 году он сам себя выдвинул кандидатом на первых альтернативных выборах, стал народным депутатом СССР. На тот момент район Бутово присоединили к Москве. И Михаил Александрович вошел в мощную московскую группу народных депутатов. И когда формировались руководящие органы Первого съезда, Бочаров стал секретарем съезда, а потом и большого комитета по строительству с Ельциным во главе. После этого Бочаров как «успешный рыночник» замелькал на экранах телевидения, вошел в Высший экономический совет России. Вроде бы даже сыграл какую-то важную роль в избрании Б. Н. Ельцина главой Верховного Совета РФ.

Другой пример удачливого демагога-карьериста из «назначенных передовиков» и «маяков перестройки» — Николай Травкин. Запомнил я его, еще работая в Госбанке Московской области, когда он возглавлял захудалую ПМК-27 Шаховского района. Тогда Н. И. Травкин «построил» в своем районе и пытался сдать досрочно шесть или семь домиков. Комиссия банка обнаружила, что в этих домах температура зимой не повышалась выше 4 градусов. Однако тогда областному начальству приспичило найти своего «строителя-новатора» (не хуже Николая Злобина из Зеленограда, района Москвы). Выбор пал на Травкина. Надо выполнять задание партии! Нашли выход: принципиального инженера-обмерщика, не желающего принимать «работу» Николая Ивановича, перевели на лучшее место работы (из Шаховской в Загорск) и дали квартиру. В отсутствие этого инженера «новый передовик» смог свои дома сдать. Перевели Травкина управляющим 18-м строительным трестом в Волоколамском районе. Стали давать «по звонку» из Московского областного комитета без ограничений строительные материалы, чтобы Николай Иванович мог перевыполнять план. И действительно, о его «успехах» заговорили. Когда же мы в Госбанке проверили «передовика», то выяснили, что из 800 тысяч рублей прибыли 1 миллион (!) был получен в счет штрафов, начисленных за возврат обратно на ДСК бракованных стройматериалов! А причина возврата банальна: у треста не было достаточного количества кранов, а за простой он должен был платить неустойку! То есть в то время, когда все остальные стройки снабжались стройматериалами по остаточному принципу, «передовик», получавший любые ресурсы вне очереди, попросту под разными предлогами браковал поставляемые материалы и на этом строил свой успех. Причем не было ясно, куда они потом девались — в общем, чистой воды афера! Когда я тогда возмутился, мне в комитете КПСС сказали, что я «неправильно понимаю политику партии» в области перестройки хозяйственного механизма... Потом Травкин обслуживался в Агропромбанке и опять выделялся «инициативностью» и «сообразительностью». Так что он всегда больше был политиком, чем хозяйственником.