

Валерий Викторович
Скрипченко

Интеллектуальные войска быстрого реагирования

На острие рыночных реформ

В 1987 году создав в Свердловске Центр научно-технического творчества молодежи (НТТМ), я начал профессионально заниматься тем, что было делом всей моей жизни, — разработкой и внедрением новых технологий. В жизни мне повезло, я быстро развивался и вскоре имел все необходимые для этого знания — физик, владеющий экономикой, стандартизацией и управлением качеством продукции. В переговорах я давил финансистов знанием техники и технологии, а технарей убеждал логикой экономики и стандартов. У меня для этого были соответствующие знания и опыт. После окончания университета по специальности «Физика» я отработал в Уральском центре метрологии и стандартизации. Знал технические стандарты, ГОСТы, ТУ, знал не только, как создать новое, но и как на это новое разработать новую документацию и, что особенно важно было в то время, сам разрабатывал на новую продукцию цены. То есть я владел набором знаний, который позволял комплексно решать все вопросы, от которых зависела эффективность новых технологий. Я воспринимал любые (включая и бюрократические) процессы как физик и пытался их оптимизировать как своеобразные технологии.

В частности, когда я в 1982 году пришел в Уральский научно-исследовательский институт черных металлов, то мне бросили вызов, поставили задачу — получить авторскую приоритетную справку во ВНИИГП на одно из изобретений в течение двух недель. «У нас до тебя был Белый Юрий, — сказали мне, — он это умел делать за две недели». Пришлось мне освоить и эту профессию. Поехал в Москву и перекрыл прежнее достижение. Я довел процедуру получения приоритетных справок на изобретения до двух часов. Потому что рассмотрел работу с бюрократией как некую технологию. Когда понимаешь ситуацию, то можешь ею управлять!

Был я в то время старшим научным сотрудником Уральского научно-исследовательского института черной металлургии. В 1983–1985 годах моя команда разработала и внедрила на Кузнецком ферросплавном заводе новую технологию производства ферросиликованадия. Экономический эффект от внедрения этой технологии за 1985 год составил более 23 млн рублей. В пересчете на доллары это было около 30 млн. Об этом был со-

здан на Свердловском ТВ 45-минутный фильм. В фильме я рассказал, как в любом производстве можно в два раза повысить рентабельность в течение 9 месяцев. Фильм увидел Олег Иванович Лобов, он в то время был председателем Свердловского облисполкома. На следующий день Лобов пригласил меня к себе и сразу задал вопрос «Что тебе нужно, что-



В. В. Скрипченко

1987–1990

Директор Свердловского центра научно-технического творчества молодежи (НТТМ), Председатель Всесоюзного совета директоров центров НТТМ

1990–1992

Зам. председателя исполкома Свердловского (затем Екатеринбургского) городского совета

1990–1995

Депутат Свердловского областного совета

1990–1993

Народный депутат РФ, зам. председателя Комиссии совета республики Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам

1993

Начальник научно-технического управления Роскомдрагмета РФ

бы все то, что ты рассказывал во вчерашней телепередаче, твоя команда делала в интересах Свердловской области?» Я видел Лобова первый раз, но не растерялся и ответил: «Создать хозрасчетную внедренческую фирму «Интеллектуальные войска быстрого реагирования». Лобову настолько понравилось название, что он тут же пригласил своего зама и при мне дал ему указание создать такую организацию. Так что Олег Иванович Лобов в 1986 году резко изменил мою жизнь, точнее, четко задал основной вектор — реализация интеллектуального потенциала в интересах социально-экономического развития. Громадную роль сыграл в моей жизни и Эдуард Сагалаев. Тогда он был чрезвычайно популярен благодаря своим молодежным программам. В начале 1987 года он приехал к нам в город и собрал телевизионщиков от Владивостока до Урала проверить, как они внедряют призыв Лигачева «Больше критики в СМИ». Автор телевизионного фильма и рассказала Сагалаеву про меня. И тот пригласил меня на встречу. Я сел в первых рядах. Там все долго выступали. Наконец Сагалаев говорит: «У меня осталось мало времени до вылета. Запланирована встреча с газетными журналистами. И еще мне говорили, что в зале есть парень, который из всего может деньги делать. Хотелось бы и с ним поговорить». Сагалаев, я повторюсь, уже был легендой. А я в первый раз вживую его видел. «Ты вот все видел, слышал, — обратился он ко мне. — Вот скажи, что следует делать телевизионщикам, чтобы у твоей команды результаты в деле реформ, проводимых в стране, были масштабнее и эффективнее?» «Вы понимаете, — говорю ему, — я 90 процентов времени трачу на борьбу с бюрократией и 10 процентов на решение технических, экономических и организационных задач. А некоторые, видя бюрократию, просто опускают руки. Павка Корчагин, когда ему отказывал бюрократ, доставал кольт и говорил: «Подписывай, скотина!» И тот подписывал. Я тоже владею оружием, но меня ж могут за это посадить. Поэтому у меня есть к вам, телевизионщикам, одна просьба, чтоб ваша камера была моим кольцом, когда я буду пробивать сквозь бюрократию новые технологии!»

В. В. Скрипченко

Эдуард Михайлович заявляет: «Так, с журналистами встречу отменить, пошли ко мне в гостиницу». В результате мы с ним часа четыре сидели, разговаривали. Я его даже в аэропорт проводил. Проходит неделя. Где-то в конце февраля — перед 8 марта — меня ищут. Вызывает в Москву Сагалаев. Я прилетел к нему, на знаменитый 13-й этаж «Останкино».

Оказывается, член Политбюро Егор Лигачев приехал в «Останкино» проверить, как сотрудники ЦТ провели встречи в «глубинке» и какое там мнение о его указании. Сагалаев же, при обсуждении, рассказал ему обо мне. Лигачев пожелал со мной встретиться. В частности, поговорить о перспективах молодежного предпринимательства.

С Лигачевым я не встретился, но благодаря этой поездке 11.03.87-го было Н. И. Рыжковым утверждено Постановление Правительства СССР «О центрах НТТМ», которое готовили в ЦК ВЛКСМ под руководством И. Н. Орджоникидзе. В соответствии с этим постановлением я и создал свою внедренческую фирму «Центр НТТМ Свердловск» и стал его директором. Центр НТТМ вскоре был преобразован в территориальный научно-производственный комплекс (ТНПК) СОТЭР.

Так что тогда проблемы денег не было, потому что заказов было — миллион. Миллион было и идей, и все удавалось эффективно направлять на развитие Центра.

В 1988 году я пришел к Сорвину С. В., в то время он был начальником главного управления областной конторы Госбанка, и предложил ему создать первый в Свердловской области коммерческий банк. Он меня поддержал. Помог подобрать здание. Мы провели учредительное собрание и создали Коммерческий уральский банк (КУБ-Банк)¹. Придумали красивый слоган — «Деньги в кубышку». Учредителей было много. Главным был наш Центр НТТМ. Банк стал акционерным. Опытную, знающую банкиршу Тамару Михайловну Гаеву предложил Сорвин. Нормальная дама, лет 40. А я своего парня дал в председатели Совета директоров. И они начали работать. Банк позволил нам уже тогда создать ФПГ — финансово-промышленную группу.

Банковская война

В 1990 году я был избран народным депутатом России. И две недели, пока на первом съезде шли выборы председателя Верховного Совета РФ, имел возможность общаться с Ельциным, так как наши места оказались рядом.

Именно в это время я убедил Ельцина, что Центральный банк России должен быть выведен из состава правительства и, будучи самостоятельным, быть подотчетным Верховному Совету России.

В Верховном Совете я создал подкомиссию по банкам. По-ленински я понимал, что «надо захватывать банки». В составе Верховного Совета

¹ ТОО «КУБ-Банк» основан 24 февраля 1989 года. Номер лицензии банка — 65. После 1999 года — банк «Кольцо Урала». — *Прим. авт.-сост.*

СССР, схему которого мы копировали, такой структуры не было. Была комиссия лишь в Госплане. Встал вопрос, кого назначить ее руководителем. А я тогда народ еще плохо знал. Я знал москвича Павла Медведева. Но он тогда, как многие, слишком занимался «демократией». Произнесут слово «демократия» и на полчаса «демократы» впадали в экстаз, как будто приняли дозу. Он не подходил для руководства подкомиссии. Тогда я предложил эту банковскую подкомиссию возглавить В. П. Расказову, мне показалось, что он был конкретным человеком. Сам я не стал работать в Верховном Совете России на постоянной основе, а уехал в Свердловск. В Свердловске стал заместителем председателя Горисполкома. В июне 1990 года буквально через неделю после того, как я со съезда приехал в Свердловск, мне позвонил Сорвин и говорит: «Слушай, в Москве началась приватизация специализированных государственных банков чиновниками правительства СССР. Надо что-то делать. Потому что, пока мы будем реализовывать наши планы — станет поздно. Основные банки будут приватизированы». График моей работы в то время был такой: три дня в неделю я обязательно был в Москве, а три-четыре дня в Свердловске. Поэтому в ближайший приезд в Москву я сразу пришел к Ельцину и передал ему озабоченность земляка. У меня к Ельцину тогда вход был свободный. Коржаков знал, что просто так, без важного дела я никогда к Ельцину не ходил. И отношения с вождем не форсировал — панибратских отношений в принципе не люблю. Борис Николаевич выслушал и говорит: «Готовь постановление!» Но легко сказать «подготовить постановление»! Для этого нужны специалисты. Я позвонил Олегу Тарасову (руководителю Российской республиканской конторы Госбанка) и говорю: «Назовите мне, пожалуйста, 15 лучших банкиров России». Он мне назвал. Я позвонил Сорвину, он в то время был мой главный банковский советник, и его тоже попросил назвать 15 лучших банкиров России. Потом сложил оба списка. Отобрал тех банкиров, которые попали в оба списка — т. е. ценились и Москвой, и периферией. Значит, действительно хорошие люди. Из спецбанков там не было никого. Я тут же всех пригласил к себе. Представителей коммерческих банков мне дал Г. Джавашвили. Так была сформирована рабочая группа по разработке Постановления Верховного Совета России «О банках России». В этой рабочей группе были: Ю. Агапов, Г. Джавашвили (Челябинск), А. Бездольный из Калинин (Твери), К. Шор... Правда, Шор не знал, кто победит в итоге, поэтому вел себя, мягко говоря, осторожно. Очень серьезную роль играл В. Рудько-Селиванов, активный и инициативный руководитель Приморской конторы Госбанка. И мы начали писать. Где-то в угловой комнате Белого дома. Там, на 2-м этаже заседала наша комиссия. Я всех предупредил: «Когда выйдет это постановление, то все будут знать, что это не депутат Скрипченко его написал, а вы!» Рассказы о том, что ночью на коленях писали документы, — это перебор, не было этого. У нас было время. Вообще ничего сверхдраматического не было. Шутя между собой, банкиры говорили, что готовят «рас-

В. В. Скрипченко

стрельные» бумаги. Но при этом никого никто не насилует, не заставляет подписывать. Собирали подписи по списку открытому, то есть все, кто хотел, могли подписать, дописав себя в список.

Затем мы должны были завизировать документ у Федорова. Борис Григорьевич участвовал в подготовке как министр финансов РФ. Я ходил к нему на согласование. От правительства проект еще завизировали Явлинский как зампред, курирующий финансы и экономику, и премьер Силаев. Обсуждение назначили на субботу. Это было последнее заседание Верховного Совета перед отпуском Ельцина. Заседать должны были полдня, после Ельцин улетел в Прибалтику, его уже самолет ждал.

Неожиданно в день заседания меня вызывает Явлинский. Мы с ним сели за стол он и говорит: «Забери свое постановление!» Я удивился: «Почему?» Отвечает: «Потому что мы сейчас готовим более широкое постановление. В нем расширим перечень того, что мы у СССР отбираем». Я говорю: «Я у Силаева был вчера в 9 вечера. Он ничего мне не сказал! Когда вы успели договориться? У меня в зале специалисты сидят, все готово. Опять же везде есть ваши подписи». Он отвечает: «Так надо: делать постановление шире. В нем должна идти речь и о промышленности. Ваше постановление предупредит союзные власти о нашем замысле. Мы их этим постановлением вспугнем!» Позвали Хасбулатова. Он согласился с тем, что Явлинский прав. Но в то же время и задерживать постановление по банкам нельзя, потому что списать деньги со счетов — плевое дело. В результате ни мне, ни Явлинскому мудрый Руслан Имранович не сказал, чью сторону он принял.

А Явлинский в это время нашел в нашем документе ошибки и сделал серьезные грамотные замечания по нашему проекту постановления. Я понял, что он прав, и признал ошибки. Григорий Алексеевич меня предупреждает: «Если ты выступишь, то я у всех микрофонов своих людей поставлю — Геращенко, Тарасова, сам встану. В зале ведь нет других авторитетных профессиональных банкиров. Никто из депутатов не разбирается в этом документе. А мы все выступим. Раздолбаем тебя, безграмотность постановления покажем. Поэтому лучше не вылезай».

Что делать? Я собрал несколько человек. Поставил задачу. Исправленный документ должен был вновь пройти четыре службы Верховного Совета. В обычных условиях на каждую сутки требовалось. Но у меня были хорошие отношения с аппаратом ВС. Я с ними со всеми дружил. И поэтому я в течение часа всех обошел, бумаги отредактировал, завизировал, размножил. К двум часам успел. Во время этого кросса мне попался на пути депутат Ткачев. «Я тебя поздравляю!» — говорит. Я удивился: «С чем?» А он отвечает: «Твое постановление приняли». Затем встречаю коммуниста Воронина — председателя комиссии по бюджету. Очень умный, кстати, человек. В тот раз он шел раздраженный: «Тебя ищет Явлинский, просил срочно прийти». Я беру банкиров, и мы идем в правительственное крыло, к Явлинскому. Григорий Алексеевич сидит злой, обматерил наших банкиров за ошибки и обращается ко мне с упреком:

«Что же ты пользуешься хорошим отношением с Борисом Николаевичем для продвижения неграмотных документов?» Но я-то тоже знал, что нельзя так решать государственные вопросы. И говорю Явлинскому, что с Ельциным не разговаривал. Затем спрашиваю: «Что в документе безграмотного?» И даю ему новое завизированное постановление. Он читает и недоуменно бросает: «Это не то постановление!» Когда узнал, что я успел за это время сделать, рассмеялся. Пар из него вышел, он успокоился. Вся его злость ушла, и он начал рассказывать, как там было.

Ельцин на заседании (не с трибуны, а прямо со своего председательского места) достает наше постановление и говорит: «Все остальные подождут, а это нужно принять, потому что Союз отбирает у нас банковскую систему, и мы можем остаться без банков!» Кто-то выкрикнул: «Надо Закон принять!» Ельцин отвечает: «Я уже дал задание, приготовить Закон, но сейчас надо принять хотя бы постановление». Те, кого Явлинский расставил у микрофонов, к тому времени разошлись. Когда Ельцин так сказал, кто решится выступить и сказать, что постановление это дерьмовое? Так мне Явлинский рассказал. Мы друг друга поздравили и разошлись.

Вот так появилось знаменитое постановление от 13 июля 1990 года!

И дальше мы начали готовить документы о переподчинении российских банков. Решили сделать соответствующее письмо. Мы его подготовили. Я побежал подписать его у Ельцина и в рассылку отдать. А Ельцин в это время уже уехал. Решили у Хасбулатова подписать. Однако в связи с тем что часть подписей не было собрано, я коллегам сказал: «Ребята, вы тут доработайте, а я поехал в Свердловск». Я уже и не помню, кому это поручил. Но важно то, что письмо так и не отправили. Только подготовили и собрали половину подписей. А поскольку все знали, что я умею все быстро делать, кто-то донес Геращенко, что письмо отправлено. И Геращенко отправил свою телеграмму в полной уверенности, что наша бумага разошлась. Проходит три дня или неделя — не помню, сколько. В газетах пишут о банковской войне. Меня вызвали к Горбачеву. На десять утра, но из-за тумана была нелетная погода, и я опоздал: прилетел часа в два. К Михаилу Сергеевичу пошли Явлинский, Федоров и еще кто-то. Рассказывают, что Горбачев хорошо встретил молодую команду. Но начал выговаривать: «Что же вы, представители России — лучшей части Союза, такие молодые! Вы должны серьезно относиться к делам!» А Геращенко подзуживает: «Это они это постановление приняли!» Явлинский отвечает: «Да, мы приняли постановление, но мы его приняли в ответ на ваши действия с приватизацией и акционированием. Так что инициаторами этой банковской войны были вы». Геращенко достает бумагу: «Вот что они отправили в регионы, чтобы не подчиняться Союзу!» А Григорий Алексеевич достает нашу бумагу и отвечает: «Михаил Сергеевич, вас обманывают! Видите, каким числом был выпущен материал Геращенко, а каким наш». Там же даже минуты проставлены, когда ушел документ. Наш позже. А Геращенко свою телеграмму подготовил в ответ на нашу. Он только здесь понял, что попал в дурацкое положение.

ние. Но в этом «заслуга» была бюрократии Ельцина. Повторяю — наша бумага, подготовленная и завизированная, не ушла вовремя. В результате Горбачев на представителей Союза наорал и с российскими стал обсуждать дела. Просидели они у Михаил Сергеевич около часа. И Горбачев тогда Явлинскому предложил реанимировать программу «500 дней» и передал через него письмо Ельцину. И Явлинский улетел в Прибалтику, чтобы лично отвезти письмо Ельцину. Мне же поручили встретиться с Маслюковым, обсудить проблемы. Маслюков тогда был вице-премьером и председателем Госплана СССР.

Звоню Маслюкову. Оказалось он болеет, мне предложили встретиться с Грибовым. Итак, ситуация — мне идти в разборку, а я же в банковском деле разбираюсь лишь как пользователь, по большому счету. Звоню Сорвину и говорю: «Давай ты пойдешь со мной. И кого-нибудь еще возьмем». Он предложил Сергея Родионова. Он тогда был начальником отдела в Российском банке. Я их приободрил: «Вы не бойтесь, я уже один раз был там. Делать будем так: вы просто разговаривайте со мной. Официально переговорщик — я. Но я так как плохо владею вопросом, а вы отлично, значит, вместе мы классные специалисты!» Мы приходим в Госплан. Напротив нас сели Грибов, Геращенко, Тулин. И мы начали обсуждать вопрос, связанный с финансами, и аккуратно ставить противников на место. Кончилось все тем, что мы попили кофе и сделали текст о том, что надо одобрить инициативу России. Было подписано компромиссное соглашение двух сторон, которое устроило обе стороны. Все произошло буквально через неделю после объявления войны.

Геращенко как оппонент, конечно, мне нравился. Я всегда уважаю профессионализм. Если человек даже противник, но профессионал, то я его уважаю. Но в этот раз вел переговоры с союзной стороны не Геращенко, а Грибов. И у меня было впечатление, что у Геращенко такое настроение, как будто рушится его империя. Не одно переходит в другое, в котором тоже будет банковская система, а все заканчивается! Он сдавался безвольно. Создавалось впечатление, что у него был паралич воли. Может быть, он лучше знал свое окружение, свою команду и на нее не мог рассчитывать?

В Геращенко мне хотелось бы отметить и некую надменность. Виктор Владимирович как главный банкир хорош только в том случае, если тот, кто во главе государства, знает, какие шкуры можно с него содрать.

Создание Российского банка

До 1992 года Верховный Совет был выше правительства и де-юре и де-факто. И это не подвергалось сомнению и даже не обсуждалось. Правильно это или неправильно — это второй вопрос. Председатель правительства Силаев не имел на тот момент необходимого масштаба. До этой должности он в союзном правительстве отвечал за авиационный комплекс. Поэтому он не понял и не мог понять, что происходит с банками. Серьезных банкиров рядом с ним в правительстве тоже не было. Позже

пристроился к нему Ходорковский. Мы как-то ходили на совещание, где Ходорковский «вталкивал» Силаеву ипотечную систему. В тот момент Ходорковский был у Силаева чуть ли не главным советником по банковским вопросам. Это еще до 92-го года было.

Хасбулатов же вполне здравый человек. Когда его ругают, я не соглашусь. Я с ним решал многие дела. И по всем вопросам, которые с ним решал, он вел себя абсолютно нормально, абсолютно профессионально. К нему в 8 вечера, в 9 можно было прийти. Никаких барьеров, что «я такой важный председатель» не было. Так вот, Хасбулатов не был сумасбродом. Абсолютно по всем вопросам, по которым я к нему приходил, он всегда помогал, вникая в самую суть проблемы. Он, безусловно, был грамотным, толковым, понимающим специалистом. Таким, каким должен быть в профессиональном плане вице-спикер.

Да, он называл депутатов Петями, Колями, но это потому, что они приносили вопросы на уровне Пети и Коли. И постоянно интриговали! Они же как? Журналистов соберут, заявления сделают. А потом хотят хорошего к себе отношения. Ну кто так решает вопросы? Это был даже не непрофессионализм в решении вопросов, а просто популизм, чтобы вылезти.

Проблема Хасбулатова и в Бурбулисе. Хасбулатова наверх Ельцин поднял. Ему был нужен человек, который бы смог прессовать народных депутатов так, как это умел Руслан Имранович. Бурбулис же сам придумал себе должность, слово название из американского лексикона, «госсекретарь», а полномочия нарисовал себе сам. И Гайдара он нашел и назначил и много чего еще сделал.

После драматических событий, о которых я рассказал, Хасбулатов мне сказал: «Валер, ты заварил кашу с этими банками, поэтому ты и расхлебывай! Мне некогда. Сейчас нужно, чтобы у нас появился кто-то во главе Российского банка». Я пришел к своей команде. Я не помню, кто именно там тогда был, потому что ребята приходили и уходили. У нас был свободный график. И я им говорю: «Сейчас мне Хасбулатов поручил найти главного банкира. Выбирайте своего, чтобы потом не жаловаться! Поэтому я сейчас вас закрою, как на выборах папы римского, и вы думайте, назначайте!» Они посидели-посидели и говорят: «Давайте Сорвина назначим. Он грамотный, толковый. Имеет опыт работы с Ельциным. Тем более свердловчанин». Я пошел к Хасбулатову, сказал: «Выбрали банкиром Сорвина. Я его знаю три-четыре года. Работал с ним. Он — мужик конкретный, принципиальный. Ни вправо, ни влево не уйдет. И интриг не боится! Ему неважно, кто специалист — красный, белый или голубой. Его интересует, профессионал он в банковском деле или нет». И Хасбулатов велит: «Веди!» Сергей Васильевич пробыл в кабинете Руслана Имрановича полтора часа. Наконец вышел и говорит: «Я отказался. То, что Хасбулатов мне предложил делать как главному банкиру, — это не банковская работа. Он мне предлагает участвовать в политической, властной, финансовой борьбе. На эту работу у меня здоровья просто не хватит! Да и жена у меня не очень хочет уезжать из Свердловска». Я вновь под-

В. В. Скрипченко

нялся к Хасбулатову. Он мне и говорит: «У меня есть кандидатура. Телегин рекомендует Матюхина». Мы пообщались с Георгием Гавриловичем. И после этого приняли решение его рекомендовать. Прошел он через бюджетную комиссию. Хасбулатов мудро поступил, Матюхина не навязывал. Кстати, рассматривались и другие кандидатуры. В частности, и Тарасов тоже отказался. Да он бы тоже не выдержал. Для главного банкира две вещи были нужны: владеть вопросом и быть способным его пробить.

Матюхин всегда с уважением относился к Ельцину. Хотя тот его ни разу не принял. Он не держался зубами за власть. Конечно, Матюхину льстило, что он председатель Центрального банка и что он решает серьезные вопросы. Но Геращенко, банкир во втором поколении, в этом смысле был, безусловно, более амбициозный. Матюхин не любил публичность. Он недооценивал прессу и не очень любил с ней работать. А четвертая власть — это же очень важный инструмент, если умеешь им пользоваться. Матюхина убрали по трем причинам. Первая: он не был членом команды коммунистов. Он не был членом команды всплывших младших сотрудников, как их называл профессор Хасбулатов. Это вторая причина. Матюхин не устраивал Бурбулиса и его команду — не по принципу профессионализма, а просто потому, что был не их человек, не из их команды... И, наконец, в-третьих, Матюхина убрали как опору Хасбулатова. По этим трем причинам против Матюхина шла борьба. Он защищался. Но его некому было защищать. Георгий Гаврилович верил в то, что Хасбулатов, поставивший его, не то чтобы от всех защитит, но, по крайней мере, не изменит. Ведь он соблюдал правила команды. По-моему, даже среди воров есть некие принципы, которые называются моральными. Но... Снимали Матюхина регулярно. Помню, как в апреле 1992 года Верховный Совет выставил на голосование вопрос об отставке председателя. Ассоциация банков ему похороны устраивала. Пресса его уже тоже похоронила. Уже поблагодарили за службу. Президиум Верховного Совета уже принял решение по снятию 18 против трех или против пяти. Починок, зам. председателем комиссии по бюджету, уже давал победные интервью. А мы поговорили с Матюхиным. И я пошел по депутатам. А для меня и коммунисты-депутаты — это не красная тряпка, а нормальные люди. Я с ними поработал и в результате за то, чтобы Матюхина оставить, проголосовали коммунисты. От коммунистов замечательно выступил депутат-космонавт Виталий Иванович Севастьянов. После этого в перерыве собрались у меня в кабинете за кофе и чаем, один депутат меня спрашивает: «Что, Севастьянов так разбирается в банковском деле? Я его слушал, и мне было интересно то, что он говорит». Я смеюсь: «Так, мы с ним два дня это выступление готовили». Виталий Иванович на самом деле — очень неглупый человек. Он вообще классный человек — заводной, интересный, думающий, знающий, бывалый. С людьми работать надо. Если вы им не объясните свои замыслы, а потом обижаетесь, что они вас посылают, так чего обижаться!

Вскоре, однако, Матюхина все же сняли. Как раз был юбилей Российского банка. Я Матюхину предложил вновь помочь, но он устал сопротивляться: «Нет, не надо, если Хасбулатов меня сдал, то незачем оставаться». Не предал, а сдал. Такое слово использовал. Я не знаю подробностей, что и как происходило, но повторяю, что главной причиной, по которой Матюхин не стал драться во второй раз, было то, что он уже не чувствовал поддержки Хасбулатова. Георгий Гаврилович сказал: «Я верил, что я тут нужен. А поскольку это оказалось не так, то я пишу заявление об уходе!» Матюхина по большому счету снял Хасбулатов.

О независимости банка

Еще когда я создал свой банк — КУБ-Банк, Сорвин внушил мне, важнейшую роль банков как части социально-экономической системы страны. И на самом деле через банк идут все платежи. И там содержится огромный массив абсолютно достоверной информации. И только прошедшей информации. И если с помощью особых технологий эту понятную и абсолютно объективную информацию грамотно обрабатывать, анализировать, то ты будешь знать все, что делается в этом городе, что делается в каждом кармане. Можно даже, когда мы выдали карточки, посмотреть, сколько конкретная уборщица на что тратит. Все становится прозрачным! И выловить преступников можно по тому, где они карточкой пользуются.

И когда встал вопрос, как будет проходить реорганизация главного банка, я об этом Борису Николаевичу рассказал. Еще до того, как он стал председателем Верховного Совета. Я тогда предложил для управления со стороны Верховного Совета, даже не управления, а владения реальной обстановкой в экономике, есть только один способ. Это сделать Центральный банк подчиненным не правительству, а Верховному Совету. Правительство, сказал я ему, всегда старается, чтобы наблюдающий за ним орган всю информацию о его работе получал только от него. И при этом всегда все в отчете будет хорошо. Экономика падает, а результаты все замечательные. Пытаться ставить надзирателей — глупо. Единственный способ лишить правительство возможности скрывать информацию, несвоевременно ее сообщать — это забрать тот кусочек, которым является система банков. Поскольку все операции даже между коммерческими банками проходят через эту систему, то банк интересен не как мешок денег (у него, может, и денег не очень много), а как источник, через который все пробегает. И поставь эту информацию под нормальный анализ, и мы о правительстве, которое мы обязаны контролировать, будем знать все стопроцентно. Более того, у правительства такого органа нет, чтобы следить и за отраслью, и за коммерческой фирмой.

Сегодня банк, по большому счету, должен быть таким же. Но, может быть, следовало бы сделать так, чтобы президентская команда, создав некую небольшую структуру, не влезая в дела банка, а пользуясь только информацией, которую банк получает, грамотно ее анализируя, выдава-

В. В. Скрипченко

ла бы и президенту, и Думе и Совету Федерации максимально объективную, достоверную информацию, по каналу, заведомо независимому от правительства.

Тогда Ельцин согласился с моим предложением. Он, кстати, мне нравился как деловой человек, с которым можно было работать. Он очень быстро воспринимал, моментально реагировал. С Ельциным в команде решать проблемы было классно. То, что он пытается всегда быть сверху, — это да. Но с этим можно было смириться. Вот когда его понесло, все эти — беловежские пуши и так далее, то я вообще перестал с ним работать и общаться.

Возвращение в Москву

До 1992 года, как я уже говорил, я полнедели работал в Верховном Совете, полнедели — в Свердловске как вице-мэр. Там на меня полностью лег павловский обмен «соток», причем у нас все прошло нормально. В Свердловске денежный обмен прошел без конфликтов.

Я долго не хотел идти в федеральную власть. В конце 91-го года, когда Матюхин предложил пойти к нему первым замом, как раз завалился Внешэкономбанк. Меня вызвал из Свердловска Хасбулатов и говорит: «Скрипченко, давай сюда приезжай и начинай все разгребать». Я приехал. 28 января 1992 года я приступил к постоянной работе в Верховном Совете в Москве. К тому времени Воронин ушел наверх, а Починок поднялся до руководителя комитета по бюджету. Я стал его заместителем и вошел в подкомиссию по драгметаллам (драгкамням) и в подкомиссию по банкам. Председателем комиссии по банкам стал Павел Медведев. Мое первое подготовленное постановление, в новой должности, стало замораживание счетов Внешэкономбанка. Мы его вместе с Рассказовым готовили и регистрировали. Обсудили, приняли на комитете. Никаких замечаний, кроме редакционных, не было. Через некоторое время приезжает возбужденный Владимир Петрович и говорит: «Смотри, какое постановление Починок вчера подписал! У нас сказано, что Внешэкономбанк передается в ведение Центрального банка, а у него — некой структуре, специально создаваемой правительством!» Починок практически совершил подлог! Я беру эту бумагу. Захожу в кабинет Починка, его нет. Я объявляю тем, кто там находился, что их начальник совершил подлог. Все сразу напряглись. Быстро нашли Починка. Я взял его за шкуру. Он же худенький, а я злой. Сунул ему в нос первый лист и второй, где его подпись была и говорю: «Саша, я тебе этот документ не отдам, а сразу поднимусь с ним к Хасбулатову и покажу, чем ты занимаешься! Ты ж всех подставил!!!» Александр Петрович затрясся и обещал все исправить. Внешэкономбанк передали все-таки Центральному банку.

Но старая, непроходящая страсть к инновациям не давала покою.

Из серьезных дел, которые я сделал и которыми до сих пор горжусь, это, безусловно, вопрос с самолетами. 1992 год. Наши самолеты МиГи стояли в Финляндии и не продавались, так как требовалось обновление моде-

ли. А в МИДе был замминистра бестолковый или беспринципный Шелов-Коведяев («Шелов-Ковыряев»), который написал, что торговать оружием негуманно. Так, мы Финляндию вначале потеряли. И теряли Малайзию.

Однажды ко мне пришли друзья и познакомили с руководством МАПО «МиГ». Они и рассказали мне о своих проблемах. Я тогда попросил Николая Тимофеевича Рябова, он тогда только стал зампредом Верховного Совета: «Давай разберемся с этим вопросом, пригласим того, кто отвечал за научно-техническое сотрудничество». И мы собрали комиссию. Рябов, кажется, ее вел. Мои миговцы сначала сидели, молчали. Они боялись. Я встал и устроил им разнос за робость. Тогда они поняли, на каком языке можно разговаривать, и начали потихоньку тоже выступать. И в конечном счете мы начали вести себя напористо, прижимать коллег. Рябов убежал и пожаловался наверху на беспардонного, безграмотного депутата Скрипченко. Назначили расширенную коллегию выше рангом. Мы вновь победили. И кончилось тем, что мы пробили для МАПО «МиГ» самостоятельный выход для внешней торговли. Кстати, следующая фирма получила такой выход только в 98-м.

Когда миговцы провели успешные переговоры с малазийской стороной, вопрос уперся только в то, что наши самолеты не подходили для условий этой страны. Малазийцы предложили: «Вы модернизируйте их, тогда мы купим». А у нас денег нет на модернизацию. Тогда я пришел к Матюхину и Рассказову (он уже был зампредом ЦБ России) и предложил: «Рябят, мне нужен кредит 40–45 миллионов долларов на модернизацию МиГов». Они мне: «Валер, да ты что! Это же надо к коммерческим банкам обращаться. Центральный банк не дает кредитов». Я им отвечаю: «Центральный банк — это контора. Это хорошая, важная, но контора. А МАПО «МиГ» — это школа, интеллект, опыт, передаваемые на кончиках пальцев. Если мы сейчас их угробим, то не восстановим уже никогда! Надо выдать кредит МАПО «МиГ» для того, чтобы он смог модернизировать стоящие самолеты (а их много было — сто штук стояло), выиграл тендер в Малайзии, продал самолеты и вернул деньги». Они мне: «Ладно, что с тобой сделаешь! Выдадим тебе кредит через коммерческий банк. И ты нам подготовь в залог имущество и подготовь необходимые бумаги». Однако предложенный банк заломил такие цены за обслуживание кредита, что было принято решение, создать свой — МАПОБАНК. И был создан банк для обслуживания одного кредита. Это потом он развился. Но я вам скажу: наверное, это был первый случай, когда Центральный банк помог военно-промышленному комплексу прорваться на зарубежный рынок. Причем помог в тот момент, когда коммерческие банки не хотели дать денег на такую рискованную сделку. И два человека конкретно — Матюхин и Рассказов — приняли это принципиальное решение. Решение, которое не отвечало ни нормам, ни практике, ни философии главного банка страны — ничему! Операция была рискованной — впереди был тендер, а его можно было и проиграть! Хотелось бы

В. В. Скрипченко

еще отметить тройку из МАПО «МиГ» — Рукину Ирину Михайловну, Безрукова Александра Никифоровича, Кузнецова Владимира Васильевича.

А когда мы пробили этот проект, появилось множество желающих в процессе поучаствовать. Стоимость проекта — миллиард долларов (ну не миллиард, но ненамного меньше). На председателя «Росвооружения», генерала внешней разведки, которого только что назначили, столько пришло телег! Я не выдержал, пришел к Рябову и предложил создать парламентскую комиссию для проверки деятельности Министерства внешнеэкономических связей (министр — Авен) и подчиненного ему «Росвооружения». Ведь не человека грабили, а принципиальное дело проникновения России на иностранные рынки, где есть платежеспособный покупатель оружия, решали. А без этого военно-промышленный комплекс будет по-прежнему продавать оружие за обещания и за идеологию.

В комиссию, кстати, вошел депутат Степашин. И на первом этапе он нам здорово помогал, однако честно предупредил нас: «Я за вас. Но лбом пробивать не буду. Во всем, что можно сделать без огласки, я вам помогу». За честность я тогда Степашина зауважал. Еще я помню, как он сидел рядом с Руцким на пресс-конференции. А когда Руцкой выступал, он столько глупостей говорил! Степашин сидел рядом и «переводил» народу, что имеет в виду вице-президент. А тот кивал. Хотя чаще всего Степашин не просто поправлял Руцкого, а на самом деле поворачивал все наоборот. А Руцкой все кивал, да усы свои поглаживал. Я тогда обратил внимание на Степашина как на человека, который умеет быть вторым и при этом не давать первому вляпаться в грязь. И при этом, защищая, себя не сильно подставляя. В общем, это — талант. Тем более когда в аудитории — акулы пера. Журналисты же все нюансы чувствуют. Но, надо сказать, щадили тогда Руцкого. Он был популярен. Каждому журналисту хотелось видеть в нем мачо. Так вот до 50% хороших формулировок за него делал Степашин.