

Владимир Петрович
Рассказов

Меняло время банки и людей

Многим непосвященным кажется, что в банках под шелест бумаг и мерцание компьютеров возможны какие-то криминальные истории. Но вряд ли там могут происходить события, которые серьезнейшим образом влияют на экономическую и политическую ситуацию в стране.

Своими размышлениями мне еще раз хотелось бы привлечь внимание тех читателей, которые так или иначе были вовлечены в процесс реформирования банковской системы страны, когда рыночные преобразования приводили к кардинальным изменениям в такой, казалось бы, консервативной структуре, как ЦБ.

Как это происходило — многие участники видят по-разному и излагают с той степенью откровенности, которая для них является безболезненной. Возможно, субъективного взгляда не удалось избежать, где-то проскальзывает и некоторая неприязнь к ряду участников событий, но я старался достаточно откровенно отразить наиболее запомнившиеся мне эпизоды из жизни Центрального банка России в период своей работы там в 1990–1992 годы.

Я заранее прошу простить за возможные неточности и где-то резкость в оценках людей и событий, эмоциональность восприятия которых у меня продолжает пребывать и сейчас.

Предыстория

После нескольких лет работы директором вычислительного центра и защиты диссертации (по учету и информационным системам) меня пригласили на работу в Одесский институт народного хозяйства на кафедру кредитования и операционного учета в банках. Поэтому за время преподавания операционную работу, учет и кредитование в банке того времени освоил достаточно хорошо. Все инструкции и нормативные документы Госбанка СССР также были мне известны. А банки всегда работали строго по инструкциям. Кредиты выдавали по кредитному плану, утверждаемому на год. Работа была рутинная и достаточно примитивная, поэтому в такие институты шли неохотно, в основном поступали абитуриенты с самым низким уровнем подготовки. Для того чтобы по окончании вуза получать 90 рублей в месяц (при средней оплате по стране

В. П. Рассказов



В. П. Рассказов

1990–1991

Председатель подкомитета по банкам Комиссии Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам

1991–1992

Заместитель председателя Центрального банка РФ

1993–1994

Заместитель председателя Всероссийского Биржевого банка

1994–1996

Советник коммерческого банка «Балаково-банк»

1996

Советник президента банка «Национальный кредит»

1996–2001

Директор Рязанского филиала Агропромбанка и филиала АКБ «СБС-Агро»

в 210 рублей) — надо было обладать реальным уровнем самооценки. Из такого человеческого материала и формировался кадровый состав банковской системы! С ним надо было строить и рыночную экономику.

Весной 1987 года я выиграл конкурс на замещение должности доцента на кафедре экономики и управления северодвинского Севмашвуза. За-

крытое учебное заведение выпускало инженеров, строивших атомные подводные лодки, при этом экономическая и управленческая подготовка будущих специалистов там отсутствовала. Так я стал жителем города, впоследствии изменившим мою жизнь.

Вместе с преподаванием во вузе я в рамках популярных тогда центров молодежного творчества, работавших под патронажем горкомов ВЛКСМ, вел в городе курсы по повышению квалификации — Школу менеджеров и подрабатывал в обществе «Знание». Кроме того, я постоянно участвовал в различных дискуссиях по экономике и управлению в средствах массовой информации, публиковался в периодической печати, что сделало меня в городе достаточно известным.

Когда они мне предложили в 1989 году стать кандидатом в народные депутаты СССР, решил, что это смахивает на авантюризм, но согласие дал и неожиданно на выборах занял третье место. Местная власть и городская элита были напуганы возможным появлением «варяга» в их рядах и в течение следующего года прессинговали меня по полной программе — чтобы не повадно было. Хотя и признали меня как человека, умеющего держать удар, знающего и способного делать дело. Не сломался (хотя было от чего) и через год, на выборах народных депутатов РСФСР, в противостоянии с одним из командиров Северного флота, руководителем-судостроителем, рабочим — героем труда и инженером-комсомольцем. Победил во втором туре (выборы прошли 4 и 18 марта 1990 года). Не помогло и объединение всех кандидатов против меня, да и всякого черного пиара, как теперь говорят, было достаточно. Из тысячи избранных тогда народных депутатов Российской Федерации, возможно, половина были выбраны на демократической, во многом популистской волне. Мы были уверены, что с нашим приходом в республиканские советы жизнь изменится к лучшему.

Съезд народных депутатов

Первые впечатления после приезда нового народного избранника в Москву в апреле 1990 года были самые удручающие. Не структурированная и меньшая часть депута-

тов-романтиков, вроде меня, больше напоминала бойцов штрафного батальона. Однако мы быстро поняли, что уже появившиеся к тому времени в Москве политические силы (от партии Травкина до коммунистов), а также различные сообщества вроде «Демвыбора», ориентированные на Запад, охотятся за нами — одиночками с целью превратить в «пушечное мясо». Поэтому пришлось дистанцироваться от всех политических структур, заявив, что собираюсь выполнять только наказы своих избирателей. В управлении есть ряд условий продвижения каких-либо новаций: в частности — первый: руководитель должен быть автором этой новации либо ее сторонником или хотя бы не мешать; или — новое дело должны делать новые люди, составляющие «критическую массу» — не менее 25% от общего числа участников. Б. Н. Ельцину удалось на съезде народных депутатов выполнить эти условия, причем его «масса» была чрезвычайно активной и выполняла роль тарана.

Перед выборами Верховного Совета (освобожденных депутатов) по линии ЦК КПСС и спецслужб были подготовлены списки неблагонадежных для власти депутатов. Списки были розданы активистам от компартии, для работы с региональными делегациями.

Ко мне как к человеку коммуникабельному дружелюбно относились и депутаты из числа коммунистов, которые быстро оповестили о том, что я внесен в этот список, и разрешили снять с него ксерокопию. Кстати, мой доброжелатель сейчас губернатор одной из областей. Б. Н. Ельцин на съезде дал мне слово, и список был публично рассекречен. Поднялся невероятный шум с обвинениями меня в организации провокации, сложившаяся ситуация вызвала обеспокоенность за мою физическую безопасность. Тем не менее задача составителей списка была выполнена, ВС был выбран послушный. Б. Н. Ельцин, понимая это, ввел новшество — он разрешил желающим, не попавшим в Верховный Совет, работать также на постоянной основе. И я воспользовался этой возможностью. Основная же масса депутатов продолжала работать на своих должностях, которые они занимали до выборов.

Депутаты в основном были партийными и советскими работниками, крупными хозяйственными руководителями, представителями спецслужб или военными... Специалистов, а тем более юристов и экономистов было мало. В комиссию по бюджету, планам, налогам и ценам записались все региональные руководители! Они решили, что здесь будут обязательно что-то делить.

Возглавил Комиссию Воронин Ю. М., бывший председатель Госплана Татарии, который в дальнейшем стал для нас основным оппонентом.

В комиссию входили также С. Шаталов и А. Починок, которые практически всегда поддерживали Воронина (они сошлись на любви к коллекционированию монет и разных редкостей). Как Починок до сих пор остается непотопляемым — продолжает удивлять и сейчас, — более неорганизованного человека трудно представить. На его столе постоянно были огромные завалы — от бумаг и случайных вещей до остатков пищи.

Дружба с А. Починком помогла С. Шаталову, человеку незаметному, стать зам. министра финансов.

Кстати, выжили за эти бурные годы самые серые, лояльные, которые, с одной стороны демонстрировали свою принадлежность к реформаторам, а с другой — делали все так, как того хотели оппозиционеры Б. Н. Ельцина. К ним можно отнести и известных теперь всем побывавшего председателем Центризбиркома Вешнякова, председателя счетной палаты Степашина, представителя президента в Госдуме и в Совете Федерации Котенкова... Они не выступали, не инициировали никаких предложений и документов. В стенограммах не засветились. Да и в голосованиях в основном воздерживались! Такое впечатление, что кто-то их специально готовил для будущих ролей.

Как-то так случилось, что мы близко сошлись с Валерием Скрипченко, который был молод, но успел уже побывать заместителем председателя Свердловского городского Совета народных депутатов, был знаком с Б. Н. Ельциным и при необходимости умело пользовался этим, продвигая нужные проекты. Энергичный, умный, с врожденной интуицией на новое. По характеру — предприниматель. Работая в комитете, он много времени уделял поиску различных новаций в регионах: ноу-хау, рацпредложения, современные технологии — не важно, из какой области. От сверхпроводимости до женских прокладок. Я за неимением времени мало вникал в эту его деятельность, но, зная его как энергичного организатора, думаю, что многое он сумел реализовать. В дальнейшем, работая в банке, я тоже занялся этим благодатным делом.

Работа над банковским законодательством

Мы понимали, что участвуем в революционном процессе. Идет смена государственного и общественно-политического строя! Как она пройдет — бескровно или нет, волновало всех. Сразу вспоминается Октябрьская революция и ленинское «в первую очередь необходимо захватить мосты, почты, банки...» Что такое рынок, многие тогда слабо представляли себе, а синонимом этого понятия для основной массы депутатов был базар. Явлинский с Гайдаром по заграницам ездили и теоретически усвоили главный закон рыночной экономики, что спрос определяет предложение и цену. Вряд ли даже преподаватели наших экономических вузов этот постулат могли внедрить в головы студентов! А что говорить о людях с «бетоном в мозгах»: чиновниках, силовиках, партийных деятелях.

Мы с Валерой принимаем решение — банки нельзя из внимания упускать! Это один из главных инструментов будущей рыночной экономики. Кредитно-денежная политика будет определяющей. И действительно вскоре заговорили о курсе валют, о кредитной ставке...

Мы заявляем о создании банковского подкомитета. Инициатором был В. Скрипченко, я вначале осторожно отнесся к этому, считал, что ни депутаты, ни народ не будут считать этот вопрос первоочередным, думал, что еще время не подошло. Однако Валера отрезвил меня, уверенно за-

явив: «Банки — это власть!» Никто всерьез не воспринимал наших действий, даже наши главные оппоненты Ю. Воронин и А. Починок, поэтому подкомитет так и оставался из двух человек. Позже С. Юшенков пристроил ко мне помощником Г. Петрова. Отец Петрова тогда возглавлял один из московских банков, а сын активно использовал нашу информацию о готовящихся документах, на чем (как мне потом стало известно) неплохо зарабатывал. Вначале мы собрали все имеющиеся наработки по приведению банковской системы к рыночным условиям. Что тогда было: пара сотен кустарно работающих коммерческих банков, отсутствие законодательной базы и регламентирующих документов. Правда, был уже и проект союзного банковского закона. Мы же в результате остановились на варианте закона, подготовленном Борисом Федоровым. Он затем работал в Евробанке в Лондоне, а сейчас активно нам помогает и регулярно присылал свои замечания и предложения (Федоров в это время был министром финансов России).

Далее мы начали собирать актив из людей профессиональных и уже почувствовавших коммерческое направление банковского дела, равнодушных, тех, кто мог бы активно предлагать, отвергать, конструктивно спорить. В эту группу попали Георгий Джавашвили — председатель Форум-банка (Челябинск), Юрий Агапов — председатель Кредо-банка, Рафис Кадыров — председатель банка «Восток» (Уфа), из того же банка с нами работала В. Кагирова, очень умная и энергичная женщина, симпатичный, живой человек. Пригласил руководителей еще нескольких региональных коммерческих банков, в частности из «Балаково-банка» Николая Петровича Сундукова. Региональные управления Госбанка СССР представляли: Сергей Васильевич Сорвин (Свердловская область), Тамара Александровна Пигилова (Рязанская область), Александр Васильевич Бездольный (Тверская область), Дмитрий Николаевич Курилов (Воронежская область), иногда появлялся начальник Московского управления К. Б. Шор и другие.

Собрали мы их всех в Верховном Совете. Так была создана рабочая группа. Для многих из них это было полной неожиданностью — вызывают в высший орган власти! Причем все от составления списков до приглашения было личной моей инициативой, не согласованной ни с кем. Госбанк СССР в то время уже выражал к нам снисходительное презрение и на контакты с нами — выскочками, не шел. Мы — мэтры и не вам, дескать, всякой «шелупони», таким серьезным делом заниматься! Председатель Союза промышленников и предпринимателей А. Вольский, который всегда был сторонником В. Геращенко, однажды с большой трибуны заявил о нас как о людях, которые не отличают дебет от кредита. Но мы на эти выпады внимания не обращали.

Рабочая группа работала интенсивно, регулярно приезжая в Москву, на коллективные обсуждения проектов документов. В результате появились первые, удовлетворившие тогда всех варианты законов о Центральном банке и о коммерческих банках. Мы, всей рабочей группой, по-

В. П. Рассказов

шли в ресторан и отметили наш первый успех. Все было сделано за два месяца. Проекты мы разослали по десяткам адресов на экспертизу — в Госбанк СССР, в НИИ банков, МГИМО, во все главные управления Госбанка и др. Очень обстоятельные ответы пришли из Финансовой академии (от А. Грязновой), из Института экономики АН СССР, из Сбербанка РСФСР (от П. Жихарева), из многих главных управлений. Все замечания были рабочей группой проработаны и многие учтены в окончательном документе.

В это же время происходит событие, подтвердившее нашу уверенность в необходимости проводимой работы над законом. В июле, кажется, в Верховном Совете Союза ставят на повестку дня обсуждение законов СССР о Центральном банке СССР и о банках и банковской деятельности, подготовленных под руководством В. Геращенко. Меня Р. Хасбулатов направляет на заседание как представителя России. Это заседание продолжалось весь рабочий день, и главным событием на нем стала наша многочасовая пикировка с В. Геращенко (в «Бюллетене Верховного Совета Союза» она отражена). Еще до обеда, поняв, что не получаю поддержки по принципиальным вопросам (за исключением А. Собчака, что только вызывало дополнительное раздражение моих оппонентов), принимаю решение прекратить эту бессмысленную дискуссию и уйти. Председатель Верховного Совета СССР А. Лукьянов, который вел заседание, очевидно, почувствовал весомость моих аргументов и объявил перерыв. Меня же попросил остаться и продолжить работу. Дальнейшая работа показала полный провал В. Геращенко со своим законом и нашу первую победу. Мне удалось убедить собравшихся в том, что предлагаемые в законах Госбанка СССР условия российской стороне неприемлемы. Закон напрочь лишал Центральный банк России какой-либо самостоятельности. Вплоть до распределения прибыли. Она предполагалась консолидироваться в Госбанке СССР, где союзное руководство банка по своему усмотрению распределяло бы прибыль по республикам, как это было в советское время. Мы же настаивали на применении приведенного показателя, по которому объективно можно было бы определять долю каждой республики в прибыли. Участие в дискуссии с «титаном» советской банковской системы В. Геращенко укрепил мой профессиональный имидж. Следует отметить, что заседания тогда транслировались по центральному телевидению. Дебаты видели наши депутаты и избиратели. В конце заседания председатель Верховного Совета СССР А. Лукьянов меня похвалил: «Какие в России депутаты! Мал золотник, да дорог!» Может быть, это моя маленькая победа стала первым признанием Российского парламента в Союзном Верховном Совете. Для меня это была первая встреча с главными политиками Советского Союза! Для оппонентов, которые обвиняли нас в некомпетентности в банковском деле, — это было наглядным опровержением их утверждения. Возможно, это и послужило отправной точкой моей будущей банковской карьеры.

В Центральном банке России. Первые шаги

В это же время мы начали искать человека, который станет главным банкиром России.

Контору Госбанка РСФСР тогда возглавлял С. Е. Егоров. Я до сих пор уверен, что его последующее нахождение в банковском сообществе серьезнейшим образом тормозило развитие системы. В Ассоциации российских банков, где он был в последующем президентом, занимались в основном не защитой интересов региональных банков, не совершенствованием банковской системы, не повышением профессионального уровня банковских служащих, а прямым политиканством и лоббированием интересов узкой группы лиц, новоявленных московских банкиров: Ходорковского, Гусинского, Потанина, Виноградова, Смоленского и других наиболее предприимчивых представителей национальной среды. Ассоциация управляла расстановкой своих кадров, борьбой за кредиты, участием в принятии решений по учетным ставкам с получением предварительной информации от ЦБ об этом... А главное, старалась во что бы то ни стало вернуть В. Геращенко в Центральный банк. С. Е. Егоров с учетом оценки его личных качеств уже изначально не мог нами рассматриваться на роль руководителя Банка России.

Наши (со Скрипченко) симпатии были на стороне заместителя Егорова — Олега Николаевича Тарасова, очень интеллигентного и профессионально подготовленного человека. Но он категорически отказался принять наше предложение, хотя и отнесся к нам с симпатией, дружелюбно заявив: «То, что вам шею сломают — я не сомневаюсь. А зачем мне лезть в петлю вместе с вами? Вот если у вас что-то получится, желающих на это место будет много! Так что вы дерзайте, успехов вам. А если выдюжите, то — молодцы! Выпьем с вами рюмку!»

Кстати, такой же примерно была реакция и других кандидатов на этот пост, имевших к тому времени серьезную репутацию в банковском деле. Приглашали мы на разговор и сотрудника Госбанка СССР, специалиста по внешнеэкономическим операциям Ю. Балагурова. Он категорически отказался, сказав, что ему уже пришлось побывать в местах не столь отдаленных и он не хочет с нами туда опять попадать. Да дело, которым мы занялись, — первоочередное и важнейшее, но он не представляет, как нам удастся его сделать.

Увидев качества руководителей спецбанков: лояльность и обтекаемость Корыхаева, сельскую напористость мощного «бульдозера — провинциала», который для выполнения своей цели не постоит ни перед какими препятствиями Лихачева, поближе познакомившись с увертливым Я. Дубенецким, — мы их всех исключили из рассмотрения сразу же после первых встреч. Владимира Ивановича Царегородцева — уверенного и влиятельного человека, председателя Промстройбанка России — тоже вскоре исключили из-за его нежелания входить в какие-либо противоборства.

К этому времени мы поняли, что на руководстве ЦБ должен быть человек не ангажированный, высокообразованный, хорошо знающий ры-

В. П. Рассказов

ночную банковскую систему, который будет принят международным банковским сообществом. Человек, знающий иностранные языки, соответствующий по своему интеллекту и личным качествам стандартам европейского банкира, имеющий необходимый имидж, умение себя представить. Конечно, в умении себя представить В. Геращенко был непревзойденный экземпляр! Такого еще поискать надо. Кстати, господин Геращенко до конца был непримиримым противником каких-либо серьезных новаций в банке. Как-то Р. Хасбулатов порекомендовал нам посмотреть Георгия Гавриловича Матюхина. Мы с ним встретились и были покорены. Возможно, я человек увлекающийся и подверженный первым впечатлениям, но интуиция меня редко подводила. Г. Г. Матюхин оказался человеком чрезвычайно доброжелательным, образованным, ровным в общении, не позволяющим себе резких оценок, выпадов и скоропалительных выводов. Доктор наук, профессор по международной банковской системе, новатор по складу характера и необходимой для этого дела разумной консервативностью и твердой волей. Говорит на нескольких языках, неоднократно был за границей. Бывшая его работа, так скажем, по дипломатической линии, тоже нам импонировала. К сожалению, организаторских навыков у него оказалось маловато, да и излишняя доверчивость была помехой.

Мы понимали, что если Г. Г. Матюхин будет предложен на утверждение от нас, то он не пройдет, его «зарубят» представители советской и партийной элиты. И тогда я решил идти через Совет национальностей. Его возглавлял Р. Абдулатипов. Я схитрил, говорю ему: «Нам предлагают кандидатов на руководителя в Центральный банк (при этом называю пяток фамилий). Вот решили вначале с вами посоветоваться, проверить, как вы отнесетесь к ним. Банк — организация, в хорошем смысле, консервативная. Хотелось бы не прогадать!» И как оказалось, шаг был совершенно правильный. Георгий Гаврилович очень понравился Абдулатипову, и дальнейшее его продвижение шло из Совета национальностей. В результате Верховный Совет в августе 1990 года принимает решение о назначении Г. Г. Матюхина председателем правления Госбанка РСФСР.

Утверждать все это в Госбанке СССР уже не пришлось, т. к. перед этим произошли два кардинальных события: принятие 12 июня 1990 Декларации о суверенитете России, а через месяц — 13 июля — принятие Верховным Советом РФ постановления «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики».

Мы с В. Скрипченко были инициаторами записки, подписанной группой банкиров, после которой принято известное решение Б. Н. Ельцина по передаче в собственность Российской Федерации всей системы Госбанка СССР, находящейся на территории Российской Федерации. Это решение вызвало большой переполох, началась «война» между руководством Союзных банковских структур с только что народившимся самостоятельным Банком Российской Федерации. Хотя принятие это-

го поистине ключевого решения не произвело на депутатов должного впечатления, большинство и не поняли, что за документ был принят! Давление, которое пришлось нам испытать, сегодня можно почувствовать, анализируя организованный тогдашними руководителями массовый поток писем во все инстанции. Особенно неистовали руководитель Промстройбанка СССР Я. Дубенецкий и председатель Госбанка СССР В. Геращенко. Мне удивительно сегодня, где мы черпали силы, чтобы выстоять. Задействованы были все методы, вовлечены в борьбу президент СССР и председатель Верховного Совета РСФСР, союзный и российский депутатский корпус, министры и крупнейшие руководители научно-производственных комплексов, секретари обкомов и региональные руководители. На нас обрушился шквал негативных публикаций и устных сплетен, мы получали даже личные угрозы. Чего только стоит переписка Я. Дубенецкого того времени. Сегодня время показало действенность наших шагов и «хилость» аргументов наших оппонентов.

Где-то в июле, совершенно неожиданно, мне с группой депутатов было предложено выехать с проектами подготовленных нами законов на экспертизу в США, к специалистам из Федеральной резервной системы. Там мы читали вслух статьи законов, переводили их и обсуждали. Американцы умеют работать, делают это с видимым удовольствием. Не могу сказать, что их привычки и организация дела нас в чем-то ущемляли. Напротив, оказалось, что при хорошей организации напряженная работа совсем не утомительна. Мы очень быстро вошли в их среду, отношения сложились удивительно теплые, как будто мы с ними работали не один год. При этом мы попали в такое положительное биополе слаженной работы, что они были просто шокированы, узнав, что мы до приезда в Америку друг друга не знали, а эти документы вместе обсуждаем впервые. Однако такой факт привел их в восторг и поднял наш авторитет. Они пришли к выводу, что русские очень компетентны и могут многое сделать. Только вот они не понимали, почему при таком нашем упорстве и таком творческом потенциале при сверхбогатых природных ресурсах наша страна продолжает соответствовать известному ленинскому выражению: «Русские бедны сознанием настолько, что не в состоянии осознать даже собственную бедность».

У нас собрался чрезвычайно работоспособный коллектив. С нашей стороны участвовал юрист Г. Гуревич, который подключился к нам, когда законы были уже написаны. Андрей Ильич Казьмин (генеральный директор ФГУП «Почта России», еще недавно бывший председателем Сбербанка России) выполнял у нас роль консультанта, референта и одновременно переводчика. Прекрасный переводчик Алексей Дементьев. Андрей настолько профессионально переводил достаточно специфическую терминологию, что соединил нас и американцев в единый коллективный разум. И в человеческом плане создалась очень домашняя и непринужденная обстановка.

В. П. Рассказов

С американской стороны были очень крупные специалисты разного возраста. Мне особенно был близок, и эта расположенность чувствовалась обоюдно, г-н Патрикис — президент Федерального нью-йоркского банка. Он пригласил нас посетить его банк в Нью-Йорке. При этом, правда, заметил, что г-н Геращенко, председатель правления Госбанка СССР, был у него в гостях четыре раза, однако со своей стороны не пригласил ни разу. На это я ему сказал, что, по всей видимости, г-н Геращенко не может взять на себя расходы по этой поездке. Наш коллега удивился и ответил, что американцы об этом знают, однако совершенно свободно за свои деньги посещали и Чехословакию, и Польшу, и ГДР, а вот Союз не могут. Я пообещал обязательно пригласить его посетить Россию, наши банки и Верховный Совет.

На обсуждение наших законов кроме американцев были приглашены швейцарские специалисты и представители Банка Англии. Кстати, один из них приехал к нам как раз в момент, когда мы подали в отставку. Он доверительно заметил мне тогда: «Банкир не должен сам уходить!» На что я ответил: «Не хочу, чтобы меня вынесли вперед ногами!» Кстати, иностранные коллеги никаких серьезных правок (кроме редакционных) тогда в документы не внесли, хотя и были попытки (как мне казалось тогда) протащить некоторые несвойственные нашей экономике нормы.

После нашего приезда в Москву законы были поставлены в повестку дня одного из первых заседаний, сразу после отпуска. А 2 декабря 1990 года были приняты Законы РСФСР «О Центральном банке России» и «О банках и банковской деятельности в РСФСР», и мне пришлось выступать перед Верховным Советом России с докладом и рассказать всю процедуру их подготовки.

Когда мы готовили окончательный текст, я посоветовал Георгию Гавриловичу Матюхину заменить наименование «Председатель правления Центрального банка» на «Председатель Центрального банка». Казалось бы небольшая разница, а в действительности принципиальная! Мы представили это как редакционную правку, при этом очень волновались, что это кто-то заметит и тогда не пропустят, а принятие решений в банке пойдет совершенно по другому пути. По нашей поправке все решения принимает персонально председатель, в противном случае пришлось бы привлекать правление, в котором у нас не было большинства. Более того, у нас там даже единомышленников было мало!

Кадровые решения и создание команды

После назначения Г. Г. Матюхина председателем правления Госбанка России он через Р. Хасбулатова — председателя Верховного Совета России, предложил мне стать своим заместителем. Я к этому времени долго жил без квартиры, поэтому условием своего прихода в ЦБ поставил предоставление жилья. Решением Верховного Совета меня делегировали в Центральный банк. Вскоре вышел соответствующий приказ, а через

два месяца я приступил к работе. Для информации: вскоре мне дали квартиру в Текстильщиках, а не в престижном районе Садового кольца, как потом, захлебываясь от истерики, писали московские газеты. Мы с Г. Г. Матюхиным сразу распределили функции. Так как ему положить-ся было особенно не на кого, то он просил меня взять ряд ключевых направлений: кадры, регистрацию и лицензирование банков, внутренний бюджет, вычислительный центр. Когда от нас ушел Лихачев в Агропромбанк, я стал курировать и расчетно-кассовые центры. Всех людей из российской конторы мы приняли в штат. Начали подбирать специалистов и на новые направления. Так, одним из первых в конце лета 1990 года у нас зампредом стал Дмитрий Тулин, профессиональный, хорошо знающий свое дело специалист. Однако я и сейчас продолжаю считать, что он все время был «засланным казачком» В. Геращенко. Из Сбербанка СССР, после его ликвидации в конце 1991 года, мы приняли зампредом Вячеслава Соловова и были разочарованы — его отношение к делу было, мягко говоря, индифферентное. И способность изображать это дело у него преобладало над желанием делать. А мы на том этапе такого позволить себе не могли. Хочется надеяться, что это было обычное бездействие чиновника, не желающего ничего на себя не брать (особенно в это время), и при новом начальстве он изменил свое отношение к работе. Хотя его чисто человеческие качества не вызывали негативных оценок.

Для меня до сих пор остается загадкой, как был назначен Сергей Родионов зампредом, под руководством которого проводилась регистрация коммерческих банков. Потом он стал яростно бороться за право подчинить себе планово-кредитное управление. Его назначение было проведено вопреки моему мнению и в мое отсутствие. Но он очень быстро проявил свои, скажем, не очень командные наклонности, и Г. Г. Матюхину пришлось исправлять эту ошибку. Когда он уходил в банк «Империал», то кто-то сказал: «Теперь ждите развала банка «Империал!»» Так оно и случилось.

На хозяйственный блок зампредом был утвержден Сетдиков Ринат Ахметович — отличный организатор, ответственный и опытный руководитель, ранее возглавлявший республиканскую службу инкассации.

Заместителем председателя, курирующим учетно-операционную работу, организацию расчетов и методологию информационного обеспечения, была назначена Л. М. Алякина.

Лидия Михайловна, имея богатый опыт работы в банках, была новатором, волевым и энергичным руководителем. Ее участие во всех начинаниях по реформированию банковской системы было ключевым. Она пользовалась огромным авторитетом среди работников банка, а ее чисто женская интуиция по поводу выбора наиболее правильного решения, зачастую была решающей.

Не могу не отметить и наш точный выбор человека на курирование работы с ценными бумагами — Андрея Козлова. Этот совсем еще юный банкир на первой же беседе в начале нашего разговора предложил це-

В. П. Рассказов

лую концепцию развития этого направления. Уверенность в себе, тактичное, но упорное отстаивание своих взглядов, точное формулирование мыслей, трезвый подход при наличии отличной профессиональной подготовки — вот качества, которые я сразу же отметил, сказав ему: «Ну, Андрей, вы далеко пойдете!» Так оно потом и стало. Сегодня он зампред Центрального банка.

От должностей освободили заместителя Иванова и первого заместителя Саванина. Последний слишком привык сидеть за чистым столом и подписывать ничего не значащие бумажки, а у нас надо было работать и ответственно принимать решения.

Председатель правительства Е. Гайдар был в близких отношениях с В. Геращенко и очень недоверчиво относился к нам. Мы, с целью снятия напряженности между Правительством и ЦБ, предложили Гайдару направить к нам зампредом по планированию и кредитованию его человека — С. Игнатьева, работавшего в то время заместителем министра финансов. Профессиональная подготовка, честность, работоспособность и ответственность нового зампреда были на высоте. Однако нерешительность С. Игнатьева и отсутствие организаторских способностей не давали повода думать, что он сможет когда-либо выдвинуться со вторых ролей. Но, наверное, я ошибался — сегодня он председатель Банка России. В регионах, одновременно с массовым переобучением руководящего состава за рубежом, было заменено с десятков начальников областных управлений на молодых и перспективных работников.

Надо заметить, что кадровые решения были наиболее болезненные и тяжелые, иногда их приходилось проводить с некоторым ухудшением профессиональной составляющей и в условиях кадрового «голода».

Но время показало, не провели мы эту работу с целью привлечения сторонников и нейтрализации сотрудников, которые либо не смогли обеспечить выполнение новых требований, либо ожидали возврата к старому (поэтому в лучшем случае ничего не делали, в худшем — противодействовали), вряд ли мы смогли в столь короткие сроки провести необходимые преобразования.

Были и ошибки. Так, по сей день я испытываю неловкость перед начальником управления денежного обращения А. Зинченко, когда позволил себе в жесткой форме разговаривать с ним в день его шестидесятилетия (о чем я просто не знал), и хотя потом извинился, но неприятный осадок остался до сих пор. Нельзя работать с людьми и не учитывать личных моментов, отношения к которым должны демонстрировать прежде всего уважение к человеку.

Мы отстранили также зампреда С. Вадилова, курирующего вопросы информатизации. Время было напряженное, оно спрессовалось в памяти, поэтому не могу вспомнить точной даты, но был один весьма характерный для того периода случай. Однажды мне сообщают, что планируется приватизация Вычислительного центра! Вначале я не поверил в реальность этого, решил: похоже на шутку. Это значило, что вся расчетная

сеть ЦБ переходит в частные руки? Оказалось, правда, такие планы существуют и уже готовится профсоюзное собрание коллектива ВЦ, на котором будут обсуждены устав новой компании, выбраны ее руководящие органы и утвержден учредительный договор. Срочно пришлось ехать на собрание. Меня там не ждали, прошу слова и объявляю приказ (только что подписанный) об увольнении всего руководящего состава подразделения. Собрание потеряло всю юридическую силу. В результате Вычислительный центр остался в составе ЦБ. Такие случаи, к сожалению, были не раз: с автобазой, пансионатом, заводом по выпуску банковского оборудования...

Мое вмешательство в попытки руководителей структурных подразделений приватизировать собственность, теперь уже принадлежащую Центральному банку России, вызывали резкую неприязнь, а порой и открытую злобу.

В результате по отношению к нам были предприняты попытки если не устранить физически, то серьезно напугать. Ездил я без водителя (как и Г. Матюхин) и однажды вечером, выходя из банка, увидел под своей «Волгой» картонку. Значения этому не придавал, но когда во время езды нажал на тормоза, то обнаружил, что они не работают. Хорошо, что вечером почти не было машин и я успел сманеврировать. Оказалось, что у заднего моста была перекушена кусачками тормозная трубка. Когда отдали машину в гараж ЦБ и начали разбираться с причинами, то вещественные доказательства пропали. Второй раз, утром, отъезжая от дома, я заметил приподнятый капот машины. Опять не придавал этому значения, решил, что был вечером невнимателен. Тормоза не сработали на Люблинской улице, у метро «Текстильщики». При осмотре сотрудники ГАИ обнаружили — снят шланг с гидроусилителя, и, чтобы это не бросалось в глаза, его надели на соседний болт.

Потом на имя Г. Матюхина пришла телеграмма, что организация «Гражданская альтернатива» приговаривает нас к физическому уничтожению, и был указан срок исполнения. Нас вооружили пистолетами и прикрепили охранников. Я от охраны отказался, памятуя о том, что все, что мне в жизни отпущено, определяется Богом. Г. Матюхин поездил пару месяцев с охранниками на заднем сиденье, потом все «рассосалось».

Наконец пришла телеграмма из Грозного от Дудаева: «Если вы не отмените свое решение, то к вам будут приняты самые жесткие меры, адекватные вашим действиям. Джохар Дудаев, Президент Республики Ичкерия». Дело в том, что когда Чечня объявила о своей независимости и начала это доказывать известными событиями, то мы отключили их от расчетов.

Справедливости ради следует сказать и о том, что известная история с «чеченскими авизо» не имеет под собой национальной окраски. Когда мы принимали Госбанк СССР, то заметили огромные расхождения в суммах при проведении операций «квитования» авизо за ряд предыдущих

В. П. Рассказов

лет. Это подтверждает, что схема так называемых «чеченских авизо» была хорошо отработана еще в Госбанке СССР в советские времена. Отдельно следует рассказать и об истории увольнения одного из зампредов, назовем его N. Все в ЦБ знали, что у нас процветает практика беззастенчивого взяточничества при регистрации банков и выдаче лицензий. Мы достаточно серьезно этим занимались и однажды даже задержали даму с Дальнего Востока, которая привезла для передачи деньги. Однако она убежала прямо из моей машины, боясь, что мы ее задержим. Сказала лишь, что, если вместо того, чтобы привезти лицензию, она начнет в Москве участвовать в уголовных разбирательствах, ее просто убьют. Во взятках участвовал ряд сотрудников соответствующего департамента. Мне как куратору этого направления приходилось подписывать лицензии, многие из которых были проплачены. Из-за этого у меня с руководством департамента возникали постоянные конфликты. Совсем вопиющий случай был с одним из наших бывших дипломатов. С него потребовали несколько десятков тысяч долларов, мотивируя это тем, что придется делиться с Матюхиным и Рассказовым, отдавая им по десять тысяч долларов. Он пришел ко мне в кабинет, очевидно, с целью прекратить это безобразие либо желая сэкономить и отдать деньги без посредников. Возмущаясь, он и рассказал, как у него вымогали деньги. После этого случая пришлось провести жесткое совещание в департаменте и потребовать выполнять свои служебные обязанности как положено, просил считать эти события пока внутренним делом банка, но твердо дал понять, что просто так не отступлюсь. Начальники были очень напуганы. Но, понимая, что кольцо сжимается, сделали мощный демарш, с истериками, криками, психической атакой, с настройкой коллектива против «цербера», т. е. против меня. Они написали письмо в Верховный Совет, в котором говорилось, что «жить с занозой в сердце и под дамокловым мечом трудно и не хочется». В письме меня обвиняли в том, что я «самодур, ничего не понимающий в банковском деле, травлю крупных профессионалов». Это было письмо-ультиматум, вначале подписанный руководством. Затем появилось коллективное письмо, подписанное всеми работниками департамента. Параллельно письмо о моих «преступных действиях по развалу банка» было направлено президенту России, и одновременно на стол ко мне поступила пачка заявлений об увольнении. Заявления пришлось подписать, после чего господин N выступил по первой программе Центрального телевидения в лучшее для зрителей время в большой передаче, обвинив меня публично во всех смертных грехах. Передача произвела гнетущий эффект, заставив моих родственников изрядно поволноваться. Кроме того, кем-то было организовано письмо на имя председателя Верховного Совета России из г. Одессы от одного из моих сотрудников о том, что, когда я работал там директором вычислительного центра, мною был присвоен телевизор и много всякого другого. В общем, я был представлен расхитителем и морально опустившимся человеком. То есть в борьбе с нами были все

средства хороши, но я к тому времени успел привыкнуть к таким обвинениям. Кстати, часть сотрудников, ранее уволившихся, позже вернулась в банк.

К кадровым решениям следует отнести и еще одно. Для проведения в жизнь принципа независимости банка и чтобы на наших сотрудников в главных управлениях на местах не давили партийные органы, мы 4 июля 1991 года, задолго до принятия подобного решения на государственном уровне, издали приказ НР 02-61 Центрального банка РСФСР «О департизации в системе Центрального банка РСФСР». Во избежание возможных кривотолков привожу текст этого приказа полностью.

Центральный банк РСФСР не место для политических дискуссий и исполнения идеологических установок.

В соответствии с законами СССР и РСФСР банки независимы от распорядительных и исполнительных органов государственной власти и должны быть свободны от воздействия всяких общественно-политических структур.

Никакие партийные цели не должны связывать работников банка в своих действиях по реализации денежно-кредитной политики, выработанной Верховным Советом РСФСР и проводимой банками России. Это возможно только при полной департизации банковской системы, то есть при недопущении в какой-либо форме политической деятельности в аппарате банка и его подведомственных учреждениях, предприятиях и организациях.

Учитывая это, приказываю:

Запретить в центральном аппарате Банка России, его Главных управлений на местах и в других подведомственных ему учреждениях, организациях и предприятиях деятельность политических партий и других организаций, имеющих политические цели, а также функционирование их организационных структур (комитетов, бюро и т. п.).

Не допускать ни при каких условиях использование ими зданий, оборудования, транспорта, средств связи и другого имущества, находящегося в распоряжении банковской системы.

Запретить представлять политическим организациям и их представителям какую-либо информацию по вопросам деятельности банковской системы.

Осуществлять прием сотрудников на работу в систему Центрального банка РСФСР и увольнение с работы, независимо от их принадлежности к какой-либо партии, имея в виду, что членство в политической организации является личным делом гражданина и не может служить основанием для получения каких-либо льгот и преимуществ или дискриминации.

Запретить сотрудникам системы Центрального банка РСФСР использовать рабочее время и место работы для каких-либо мероприятий, связанных с общественно-политической деятельностью.

В. П. Рассказов

В отдельных случаях с разрешения руководства допускается предоставление этим сотрудникам кратковременных отпусков без сохранения заработной платы для участия в работе их общественно-политических организаций. Предоставление таких отпусков оформляется в установленном порядке и подлежит строгому учету.

Участие в указанных мероприятиях в рабочее время без специально оформленного разрешения рассматривается как грубое нарушение трудовой дисциплины и влечет за собой ответственность, вплоть до освобождения от работы по ст. 33 КЗоТ РСФСР (п. 4).

Запретить централизованный прием и перечисление через бухгалтерскую службу системы Центрального банка РСФСР каких-либо взносов его сотрудников, связанных с их членством в общественно-политических организациях.

Контроль за проведением в жизнь настоящего приказа возложить на руководство Центрального банка РСФСР и его подведомственных учреждений, организаций и предприятий.

Председатель Центрального банка РСФСР
Г. Г. Матюхин

Исп: Рассказов
238-02-03

Мы не запрещали действие КПСС, но уведомляли, что заниматься партийными делами надо в нерабочее время. В регионах начальники наших управлений в основном нас поддержали. Г. Г. Матюхин долго не подписывал этого приказа, но затем согласился при условии, что в приказе укажу себя исполнителем этого документа. Из-за этого на нас было оказано дополнительное мощное давление со стороны обкомов КПСС.

Войны с Госбанком СССР мы не вели — на это просто времени не хватало. Мы понимали, что надо принимать законодательные акты и конфликт закончится, если все активы будут в российском банке, когда в союзном банке не останется персонала и, наконец, если структуры на местах перестанут выполнять их указания. Мы не боролись, мы строили двухуровневую банковскую систему. К тому же мы уделяли большое внимание подготовке кадров. Сразу же после своего прихода в 1990 году в банк мы связались с зарубежными коллегами и послали своих специалистов, в том числе всех руководителей региональных подразделений, на двухнедельную стажировку в банки Англии, Швейцарии и Франции. Большое внимание мы уделили изданию банковской литературы, полностью отсутствующей на тот период. В частности, нам удалось договориться с рядом авторитетных зарубежных авторов о безвозмездной передаче ими прав на издание ограниченным тиражом их книг на русском языке. Они согласились при условии, что ЦБ и кто-то из руководителей будет гарантом выполнения этих условий. Таким образом, было выпущено два десятка книг, в частности, книга Тимоти У. Коха «Управление

банком» в 5 томах. Этими книгами мы достигли главного: участники нашей общей работы поняли, что двухуровневая создаваемая система принципиально отличается от старой советской банковской системы, и все, кто в ней собирается работать, должны полностью перестроить свою работу и осваивать новые знания.

Одновременно мы поставили вопрос перед правительством о создании казначейства, чтобы функция обслуживания бюджета ушла из ЦБ. Специально с этой целью, мною было организовано издание замечательного учебного пособия по казначейству Франции, за что я очень признателен автору этой книги, с которым мне лично удалось договориться о безвозмездной помощи новой России. В результате вышла книга о работе казначейства, которая до сих пор является настольной у работников казначейства. После этих шагов мы поставили вопрос о передаче бюджета в казначейство и добились этого.

Кредитно-денежные проблемы. Коммерциализация спецбанков

Все наши действия, напоминая, проводились, когда бушевал инфляционный вал. Мы не могли поспеть с печатью денежной наличности. Инфляция была столь велика, что всех мощностей Госзнака (который, кстати, подчинялся Минфину СССР) не хватало для печати новых купюр. Не было денег на выдачу зарплат, а они быстро обесценивались. Это в СССР к обмену денег готовились по 3 года, а тут Гайдар цены отпустил, что потребовало одномоментного увеличения денежной массы в 3–4 раза, даже не поставив об этом в известность Центральный банк!

Мы лихорадочно (другого слова не найду) искали способы ликвидации дефицита наличности, ведь регионы уже начали выпускать свои суррогаты денег. По этой причине наступала угроза сепаратизма.

Начали подготовку к печати новых денег, в первую очередь выпуску пяти тысячной купюры и чеканке монет. Уже на этапе эскизного проектирования образцов купюр и монет договорились ввести на них новый символ государственности — двуглавого орла, а на крупных банкнотах подпись председателя Банка России.

Кстати о подписи — это было сделано с целью закрепления в сознании населения и элиты страны, что Банк России — отнюдь не демократическое образование, и ответственность за принимаемые решения несет не правление, а лично председатель (о чем я уже упоминал). С приходом В. Геращенко все деньги с подписью Г. Матюхина были уничтожены, а реквизиты с банкнот удалены.

История с двуглавым орлом была просто анекдотичной. Первую монету с этим символом мы выпустили, посвященную битве Александра Невского. Меня вызвали в президиум Верховного Совета (Г. Матюхин был где-то в отъезде) и потребовали объяснить, как это мы посмели неутвержденную Верховным Советом «курицу» (так называли коммунисты этот символ) разместить на деньгах. Особенно неистовали Ю. Воронин

В. П. Рассказов

и А. Починок. На что я серьезным тоном сказал, что Александр Невский со штандартами, на которых была размещена эта «курица», одержал блестящую победу, прославив тем самым на века наше государство. Это объяснение всем показалось убедительным, и инцидент был исчерпан, хотя двуглавый орел как государственный символ появился спустя столетия после указанной битвы.

Так что историческое невежество лиц, управляющих государством, порой идет и на пользу. Ну а Ю. Воронин и А. Починок первыми потребовали, чтобы ЦБ им выдал по несколько этих серебряных монет для их коллекций.

Кстати, печатание новых денег и чеканка монет, особенно юбилейных, за которыми охотятся нумизматы, являются весьма прибыльным занятием. Эта тема вообще нигде не поднимается, но там такие большие деньги, что участники могут сколотить капиталец на зависть Березовскому и Абрамовичу.

Неслучайно на этом клондайке десятилетиями сидит зампред ЦБ Арнольд Войлуков и в полной тиши, чтобы не дай Бог, не просочилась куда-нибудь информация, занимается делом, о котором можно написать не один детектив.

Закрытой для всех остается и тема драгметаллов. Здесь есть предмет особого интереса, если учесть, что в 1991 году нам с Г. Матюхиным в хранилище Банка Англии показали еще «горячие» слитки с надписью: «Госбанк СССР, 1990 г.».

Нами было принято также решение о введении расчетных чеков. Мы заказали в Словении небольшой пока тираж хорошо защищенных чеков. Проработали механизм их введения: чеками расплачиваются только за товары длительного пользования (ведь такой инструмент повсеместно существовал в СССР — покупка авто и др.) и строго в пределах одного населенного пункта.

При этом решили провести сначала несколько пилотных проектов в закрытых городах. Для первого эксперимента я предложил город Северодвинск.

И опять (в который раз уже) по непонятной по сей день для меня причине чеки были розданы по регионам. Успели с Дальнего Востока повезти чеки на оплату в Москву. Ужас! Началось повальное казнокрадство. Хорошо, что мы стремительно отменили решение о вводе чеков. Сейчас я уже думаю, что был задействован либо какой-то тайный механизм дискредитации наших действий, либо все это делалось с целью банального воровства, в которое был вовлечен ограниченный круг участников, в первую очередь, из числа отнюдь не рядовых сотрудников ЦБ и коммерческих банков. Иначе кто бы вносил изменения в принятые нами решения? В этот же период Г. Г. Матюхин поручил срочно ввести механизм вексельного обращения. Необходим был нормативный акт о вексельном обращении. Работу, с учетом большой задержки в расчетах, надо было, что называется, сделать вчера. Готовить закон — это год времени.

И тогда, просматривая литературу по этому вопросу, мы обратили внимание на нормативные документы 20-х годов. Документы были замечательные. Г. Г. Матюхин лично внес в них ряд редакционных правок, и я сумел без каких-либо серьезных изменений «протащить» все через Президиум Верховного Совета, практически изменив только титульный лист.

Одним из первых шагов Г. Матюхина стала встреча с председателями российских спецбанков Коряхаевым (Жилсоцбанк), Лихачевым (Агропромбанк) и Царегородцевым (Промстройбанк). Он предложил им должности своих замов. Они промолчали. Однако, когда Скрипченко и Матюхин пошли занимать помещения в российской конторе Госбанка на Житной улице, в помещение их не пустили, пришлось действовать, что называется, военной хитростью, но коллеги-спецбанковцы выступить на нашей стороне не захотели.

Работа со спецбанками в 1990 году носила характер борьбы за собственность. Они хотели бесплатно получить все здания и активы. И здесь, как мне кажется, Г. Матюхин допустил некоторый субъективизм. Например, передал Промстройбанку (Дубенецкому) все здания бесплатно, хотя это государственная собственность. Я в то время считал, что все средства государства, которые использованы в капитале коммерческих банков, должны быть оформлены в качестве государственного долга и в конце концов возвращены. Это очень сильно взволновало будущих банковских олигархов, и мы опять нажили себе влиятельных врагов. Не менее 70% банков были образованы за счет государственных средств. В одном из опубликованных интервью я подписал себе приговор, заявив, что если останусь депутатом или зампредом ЦБ, то все сделаю для возврата этих средств.

Осенью 1990 года мы провели с региональными руководителями спецбанков совещание, где потребовали скорейшего проведения акционирования. Банки эти вовсе занимались коммерческим кредитованием, но, оставаясь государственными, всю ответственность за свои долги и неквалифицированную кредитную политику перекладывали на собственника, т. е. на государство. Только один Агропромбанк имел чудовищно огромную кредиторскую задолженность. С этим надо было срочно покончить. Центральный банк по закону не имел права брать обязательства, которые взваливали на него спецбанки. Поэтому мы и поставили задачу этим банкам до 1 января 1991 года уйти из государственного лона, т. е. акционироваться. Затягивать с этим решением было нельзя. Нам достаточно было Сбербанка. Если бы они остались на государственной шее, то ни о каких золотовалютных резервах сейчас говорить не пришлось бы. Все съели бы! Конечно, коммерциализация сопровождалась жутким сопротивлением, не обошлось и без ошибок.

Одним из тяжелейших мероприятий было спасение совзагранбанков, в т. ч. и знаменитого лондонского Моснарбанка, которым несколько лет руководил господин Геращенко.

В. П. Рассказов

Их судьба практически напоминала знаменитые недавние истории с арестом учебного парусника и предполагаемым изъятием в счет погашения задолженностей истребителей на международном авиационном салоне. Банки эти принадлежали союзному правительству, а точнее Госбанку СССР. Но г-н Геращенко то ли впал в прострацию, то ли своим бездействием хотел досадить новому российскому руководству, или, может быть, таким образом пытался набить себе цену, ожидая, что первые лица союзного либо российского уровня падут ниц перед ним с просьбой о спасении. Остается только гадать об истинных намерениях руководства Госбанка СССР, но заграничные банки практически уже перешли в руки иностранных владельцев.

В тот момент отчаянные попытки самих руководителей этих банков по их спасению не увенчались успехом.

Один из их руководителей — господин Ю. В. Пономарев — на свой страх и риск обратился за помощью к Г. Г. Матюхину.

Российский ЦБ в тот момент сам «дышал на ладан» в отсутствие каких-либо свободных ресурсов. А деньги на спасение заграничных банков были нужны немалые.

Вот тут-то я и увидел по-настоящему государственный подход в решении проблемы, который продемонстрировал председатель ЦБ Г. Г. Матюхин. При обсуждении вопроса с Пономаревым Георгий Гаврилович заметил, что десятилетиями эти банки решали серьезные государственные задачи и их потерю в будущем, возможно, трудно будет восполнить. Они и новому Российскому государству потребуются не в меньшей мере, чем раньше. Каких титанических личных усилий потребовалось Г. Г. Матюхину, чтобы решить организационные задачи и собрать деньги на спасение этих банков!

Сколько поездок, встреч, объяснений с руководителями коммерческих банков пришлось совершить с целью убедить их участвовать в акции спасения, сколько было бессонных ночей, прежде чем мы испытали радость от проделанной работы.

Вообще, часто приходилось поступать нетрадиционно. Например, при изменении кредитной ставки. Знали об этом только два-три человека, принимал решение об ее изменении Георгий Гаврилович единолично. Собирали совет директоров банка, в повестку дня вопрос о ставке не вносили. Обсуждаем текущие вопросы. Заканчивается совещание. Г. Матюхин сообщает: «Тут у Владимира Петровича есть объявление». Я довожу, что есть решение — процентную ставку по кредитам поднять до... Все вскакивают со стульев и бросаются к дверям. Жестко останавливаем: «Сидеть!» С. Панов (начальник юридического департамента) вместе с нашим представителем идут отправлять телеграммы. Через десять минут, когда получены подтверждения об отправлении телеграмм, всех отпускаем. Только за такую процедуру установления ставки с нами готовы были сделать что угодно. Рискую предположить, если бы Г. Г. Матюхин руководил Центральным банком в 1998 году, дефолта не случилось

бы! Известно, что господа, посвященные в планы предстоящего дефолта, вначале нафаршировались сами, потом они обзвонили своих родственников и приближенных, чтобы те накупили валюты, а лишь затем объявили народу: «Кушать подано!» В апреле 1998 года я написал статью о том, что дефолт произойдет в сентябре. Тогда же мы собрали своих сотрудников и посоветовали им, если есть деньги — купите валюту. Мало кто купил. В день дефолта ко мне прибежали ошарашенные сотрудники. А в банке к тому времени валюты было как никогда много, пришлось дать распоряжение всем поменять ее только в пределах месячной зарплаты по старому курсу. Замечу только: если я, находясь в провинции, в отсутствии информации, по некоторым системным изменениям в экономике, по отрывочным публикациям, анализируя перестановки в правительстве, предвидел, что пришедшие к власти «наперсточники» готовят стране и народу очередной шок с задачей в первую очередь личного обогащения — значит, дефолт был искусственно организован.

Расчетно-кассовые центры

Для того чтобы банковская система, как и государство, частью которого она является, была монолитной, она должна иметь основу, способную сплачивать все звенья в единое целое. Такая основа — финансово-денежная система с единой валютой, едиными правилами игры, касающихся денег. А эти правила должен устанавливать только Центральный банк — единственный регулятор системы. Я мог бы привести здесь множество фактов, когда под руководством Ассоциации коммерческих банков ряд банкиров категорически настаивал на своем требовании о недопущении контроля их банков со стороны органов ЦБ. И какие тут доводы не приводились, и на какие ухищрения не шли, используя все свои связи в верхних эшелонах власти. Включая и возможности влияния на президента с использованием его ближайшего окружения. И порой связи и деньги делали свое дело, как это ни горько констатировать.

Не редки были таинственные случаи правки готовых, уже принятых постановлений и других нормативных актов. Вот готовился документ о правилах расчета между юридическими лицами, только в безналичной форме. Господа банкиры, не удовлетворенные этим решением, полуподпольно проббили иное решение, предварительно найдя причину отправить меня в командировку. Эта норма была убрана, и сразу большая масса наличных денег была изъята из оборота. Предприятия и компании стали рассчитываться мешками денег через свои гаражи! Вот что значит пролоббировать какую-либо норму!

Приступив к работе в ЦБ, мы поняли, что с появлением коммерческих банков расчетная система ЦБ оказалась не готова к обслуживанию множества перекрестных платежей. Представьте себе 2000 банков, и все друг с другом корреспондируют. Колоссальное количество платежных документов, огромное количество расчетов. Информационно-технической базы нет, стоят старые вычислительные машины ЕС-60, в регионах

В. П. Рассказов

еще на табуляторах работают, программное обеспечение под новую систему быстро сделать невозможно, на это нужно 3–5 лет, а количество банков все растет!

Значит, надо создавать межбанковские расчетные центры, где какой-либо банк возьмет на себя функции центра расчетов. Но мы не могли в тот момент коммерческим банкам ни доверять, ни обязать их создавать такие центры. Тем более по закону обеспечение системы расчетов Центральный банк взял на себя. И тогда Г. Г. Матюхин предлагает: «Создаем расчетно-кассовые центры, к которым прикрепляем банки, по паре десятков. Каждое такое РКЦ будет связано с областным. И так далее». Получилась иерархическая система расчетов. Плюс мы в ряде управлений (Свердловское, Рязанское...) приобрели новые современные быстродействующие компьютеры для эксперимента. Но для всех регионов денег точно не было. Поэтому на этом этапе нужны были расчетные центры, которые обрабатывали бы платежи обычным способом и проводили внутренние расчеты. А 70% расчетов — это именно внутренние расчеты. Внутри района, внутри области и т. д. Кроме того, РКЦ выполняет функции подкрепления наличности. И еще одно важное замечание: в банках в то время работало много случайных людей, а у нас обслуживались и закрытые организации, их платежи тоже надо проводить.

Кстати, тогда мы настаивали на введении четких параметров для людей, претендующих на занятие важнейших постов в коммерческих банках: не судим, имеет практический опыт, соответствующее образование и возрастной ценз. Предлагали условие, что, если кто-то обанкротил банк, больше его не допускать к банковской системе. Пример из нашей действительности: г-н Смоленский банк за банком разваливает, ему вновь дают кредиты и он новый банк покупает! Такое в мировой практике — нонсенс. Так не пропустили это предложение! У нас большое количество отцов-основателей первых банков было судимо, а мы ищем причины краха этих банков!

Так вот, в РКЦ мы оставили бюджетные платежи и клиентские расчеты закрытых организаций. И началось. С критикой РКЦ и руководства ЦБ обрушились все недовольные. Особенно возмущался В. Геращенко: «Как же так, создается новая громоздкая ненужная структура!» Он, кажется, даже не понимал, для чего РКЦ созданы! И ведь до верхов дошли, такой вал негодующих заказных статей пошел, что даже Б. Н. Ельцин угрожал: «Надо принять меры, закрыть эти РКЦ!» Ему внушили, что РКЦ вредны. К тому же в РКЦ не были заинтересованы коммерческие банки, им очень хотелось бесконтрольно рассчитывать друг с другом напрямую. Но ведь система расчетов должна быть в руках Центрального банка! Чтобы знать остатки на счетах коммерческих банков, управлять денежным потоком, формировать резервы, в конце концов, определять все параметры денежной массы, создавать ресурсную базу. А если банки будут рассчитывать сами с собой — как вы это будете делать?! Только по данным их статотчетности? Да вам такую картину нарисуют!

Вначале против РКЦ были настроены и местные партийные власти. Но потом они усмотрели свой интерес и, наоборот, начали создавать РКЦ в каждом районе! Чтобы туда ставить начальниками своих жен, детей... Хотя мы неоднократно говорили Лихачеву, который курировал это направление: «По карте области выбирайте районные центры с равноудаленной, хорошей транспортной сетью, достаточным наличием коммерческих банков, связью и сделайте 5–7 РКЦ на область, не более». А Лихачев поступал по-другому. Он хотел за счет средств ЦБ создать РКЦ во всех районах. Для этого он от имени ЦБ и разослал письмо со своим замыслом во все главные управления. Потом, считал он, лишние РКЦ начнут закрывать — вот и готовая база для создания будущего Агропромбанка! В это время Лихачев, сидя в ЦБ, уже создавал этот банк. Я уверен, что он сам понимал абсурдность создания РКЦ в каждом районе. Представляете, какие деньги закачали! Но прошло 10 лет, прежде чем стало так, как мы предлагали, систему начали минимизировать! Геращенко ничего не менял и не создавал нового, как он пришел на созданную систему, так с ней и работал! А, впрочем, я не прав. Расходы ЦБ, штатное расписание и оклады сотрудников достигли пределов, чуть ли не сопоставимых с бюджетом страны. Как бельмо на глазу, построены во всех областных центрах дворцы главных управлений и РКЦ — пир во время чумы. Сформированы огромные аппараты этих управлений, «работающих» на себя, т. к. насчитывалось едва ли десятком коммерческих банков и их филиалов в области. Дубинин тоже ничего не менял. Кстати, ни Дубинин, ни банкиры-олигархи никогда в банке ранее не работали. А к ним претензий, что они не банкиры, не было. Это нас с Г. Матюхиным всячески старались дискредитировать, что мы не банкиры!

Большую отрицательную роль в создании новой расчетной системы РКЦ сыграл начальник Главного управления Банка России по г. Москве К. Шор. Когда он сознательно произвел закупорку платежей и расчетов по Москве, сконцентрировав их в единственном РКЦ на весь десятиллионный город, чтобы доказать неспособность этой системы, то мы фактически отстранили его от работы. Вынуждены были пригласить несколько руководителей главных управлений из других городов и начали налаживать работу РКЦ по г. Москве. Было очевидно: это либо прямой саботаж, либо преступное бездействие. Позже он в своих выступлениях будет с присущей ему ложью заявлять, что это я ему приказал организовать в г. Москве только один РКЦ. Кто хорошо знает господина Шора, может только усмехнуться по поводу его заявления. Как же такой «профессионал» вынужден был выполнять абсурдный приказ? А ответ тут простой — он все делал, чтобы свалить Г. Матюхина и его команду. Тогда же я предложил Шору написать заявление на увольнение, но он ответил с вызовом: «Я тут работал, работаю и буду работать. А вот вы вылетите!» И ведь прав оказался! Надо знать Константина Борисовича — мастера закулисных интриг и связей. Я вспо-

минаю, как осенью 1990 года он впервые привез меня, очевидно на «смотрины», к Гусинскому. Тогда мало кто знал, кто такой Гусинский. Это потом мы поняли, что они оба близки к Лужкову. Шор как бы случайно вышел из комнаты, а Гусинский стал его чернить. Пришлось прервать: «Я не оцениваю людей со слов, вот поработаю и сам создам о нем мнение». Недели через две Шор просит зайти к нему в кабинет. За столом с коньяком сидят хозяин кабинета с Гусинским и хохочут, вспоминая, как они меня проверяли.

Операция по увольнению

В 1992 году, когда бушевала инфляция и катастрофически не хватало денег на выплату зарплаты, Б. Н. Ельцин ездил по регионам и первый вопрос, который ему задавали, был «Где деньги, Борис Николаевич?» И тогда он отвечал: «Деньги я вам привез!» Поэтому перед каждой поездкой нам давали задание — узнать ситуацию в регионе, сколько денег требуется и обеспечить их завоз. Вначале так и было, а потом мы взбунтовались. И не подготовили деньги. Кажется, после его поездки в Северодвинск, осенью 1992 года. И Б. Н. Ельцин возмутился! Мы попали в опалу. Начался поиск предлога, чтобы нас снять.

Попытки снять нас предпринимал Юрий Гехт — депутат, председатель фракции «Промышленный союз». Так, однажды меня пригласили на Президиум ВС РСФСР якобы для того, чтобы я дал какие-то справки. В середине заседания, которое вел Сергей Филатов, секретарь раздала всем участникам какие-то листки. Получаю экземпляр и с удивлением читаю проект постановления о своей отставке, подготовленный Гехтом как членом Высшего экономического совета при Президиуме. Я был расстроен, но после моего выступления и достаточно аргументированного обсуждения с Президиумом, постановление не было принято.

Кстати, о Гехте, и его акционерном обществе. Он выступил с предложением взять на себя печать российских ценных бумаг. Под это ему были выделены правительством очень серьезные деньги, но Гехт приобрел на них полиграфические машины для выпуска фотообоев, которые тогда были в моде и хорошо расходились. Так и появилась его частная компания, о которой я однажды в весьма ироничной форме отозвался на Верховном Совете, — он это запомнил.

Следующая попытка было произведена на съезде осенью 1991 года. По инициативе руководителей коммерческих банков — Агапова, Виноградова, Смоленского, непримиримых наших противников Ходорковского и Гусинского был поставлен вопрос об оценке нашей деятельности. Депутатам был заранее роздан проект постановления — деятельность ЦБ признать неудовлетворительной. Т. е. фактически о нашей отставке. Утром мне удалось убедить Г. Матюхина упредить заговорщиков и самим написать заявление об отставке. Еще до нашего вопроса я попросил у президиума съезда слово и заявил: «В связи с тем что подготовлено решение о признании деятельности Центрального банка неудовлетвори-

тельной, а мы с Г. Матюхиным не можем согласиться с подобной оценкой, просим съезд принять заявление о нашей отставке». А вот тут-то съезд и восстал! Никакой отставки. И подавляющее большинство проголосовало против нашей отставки.

Потом была третья попытка, на Верховном Совете. Но мы опять очень аргументированно защищались, и попытка вновь провалилась.

А сколько статей выпустили против нас. Особенно старался Минкин, он тогда представлял интересы «Мост-банка». В своих статьях он ловко передергивал информацию, связанную с предыдущей деятельностью Г. Матюхина — разведкой. И приводил отрывки из его донесений. А ведь это были совершенно секретные сведения. Доступ к ним имели президент, вице-президент, секретарь Совета безопасности. Кто-то давал эти материалы?

В числе инициаторов нашей отставки был и Д. Орлов — президент банка «Возрождение». Он очень сдружился с вице-президентом А. Руцким, постоянно спонсировал его проекты, в т. ч. и личные. Однажды мы отказались выделить беспроцентный кредит на длительный срок в размере 8 млрд рублей патронируемой вице-президентом и господином Орловым корпорации РОКАП. После этого А. Руцкой (с подачи Д. Орлова) пишет письмо на имя президента: «Уважаемый Борис Николаевич! Председатель Банка России Г. Матюхин и его заместитель В. Расказов встали на путь государственных преступлений...» Далее перечисляются все «преступления», которые я выше приводил, и в т. ч. наличие якобы у нас в Швейцарских Альпах особняков. Вот такая дешевая месть в попытке заполучить беспроцентный кредит в 8 млрд рублей при стихийной инфляции в 210% годовых!

И наконец они добились своего. Поздно вечером Г. Г. Матюхина вызвали из Твери, где он закончил проведение совещания. Хасбулатов и Воронин потребовали у него написать заявление об освобождении по состоянию здоровья. Какие уж там они применяли доводы, не знаю, но вынудили Г. Г. Матюхина на этот шаг. Этой ночью Г. Матюхин вызвал меня к себе в кабинет, мы выпили с ним коньяку, и на мой вопрос о причинах он устало сказал: «Жизнь дороже...»

Итак, наша отставка состоялась. Это вызвало восторг в Ассоциации российских банков.

В связи с тем что в ЦБ я был откомандирован Верховным Советом, то собирался вернуться обратно. Однако вопреки КЗоТу принят я не был. Кстати, так же поступили с Б. Денисенко, которая хотела вернуться в Верховный Совет после непродолжительной работы министром здравоохранения. Она даже судилась, но тщетно. Я судиться не стал, а чтобы не оголять направление, еще ранее предложил занять мое место в банковском подкомитете Павлу Медведеву. При мне он, вместе с Игорем Васильевичем Ниттом, был в группе консультантов при спичрайтерах президента. Никакого отношения к банкам П. Медведев не имел, да и вообще, будучи математиком, к экономике имел косвенное отношение.

В. П. Рассказов

Сам же я ушел во Всероссийский Биржевой банк заместителем председателя. Но там долго работать мне не пришлось. 15 февраля 1993 года в программе «Вход со двора» на российском телевидении было мое интервью (даю по стенограмме с несущественными сокращениями).

«Мы должны осознать: не будем экономить — не будем лучше жить. Ведь когда у вас в доме не хватает денег, то есть два выхода: либо заработать дополнительно, либо из того, что есть, экономить. Так ведь? Смотрите, что делается в нашем государстве. Геращенко говорит, что эмиссия наличных денег — благо для экономики, и продолжает бесконтрольно их печатать. Все коммерческие банки сегодня имеют чистого капитала на 513 млрд рублей, а раздали кредитных ресурсов на 16 трлн. Есть такой показатель — ликвидность, который в нормально действующей экономике, за рубежом 1 к 20, а у нас экономика краховая и в этой ситуации у нас соотношение 1 к 31. То есть вот он финансовый крах. Что его нельзя предусмотреть на уровне Правительства и ЦБ? Я вам приведу «более убийственную цифру»: выдали 16 трлн кредитных ресурсов, а возвратность только 21%. То есть возвращается одна пятая, четыре пятых вообще никто не возвращает. И знаете почему? Потому что в основном потребителями кредитных ресурсов являются предприятия, питающиеся через Промстройбанк и через Россельхозбанк. «Нормальный директор» размышляет себе так: чем больше я наберу кредитов, тем легче решать проблему получки. Он ведь устанавливает зарплату не заработанную, а получку, которую делает из этих кредитных ресурсов. И смотрите, как он рассуждает: «Кредиты я взял от государства, для государственного предприятия, следовательно, и отдавать его будет государство. А в крайнем случае, если будут мое предприятие акционировать, то будут акционировать вместе с этими долгами». А при этом многие директора предприятий уже насоздавали себе совместные предприятия, акционерные общества, подальше от завода, во главе со своими зятьями...

Я глубоко убежден, что эта смена правительства, дай Бог, чтоб я ошибся, приведет к очень серьезным последствиям, ухудшающим жизнь нашего народа. Сегодня в правительстве люди, которые управляют уже рыночными отношениями, по старым законам политэкономии социализма. Это у них в генах сидит. И сегодня у руководства остались люди прошлого времени. Про них говорят, что они профессионалы высочайшего класса и они профессора-практики. Привожу такой пример: есть профессионал по ремонту лампового радиоприемника. И он ас, а сегодня ему предлагается отремонтировать приемник на микросхемах. Но он не способен это сделать, потому что в приемнике на микросхемах другая концепция заложена, другая элементная база. Так вот и у нас сегодня профессионалы, так сказать, по ламповым приемникам. Черномырдин, Геращенко, Заверюха, Сосковец пытаются со своими методами, со своими знаниями, со своим инструментарием, на основе понятий политэкономии социализма ремонтировать приемник на микросхемах. Но это же абсурд. Они могут только опять распределять и делить. Мы упадем еще ниже, мы

отодвинем процесс реформ на 2–3 года в России, еще болезненнее будет нашему населению, еще более оно обнищает. Они вынуждены будут призывать лиц, которые хотя бы знают, как должно быть и что надо делать...» Ну, кто после таких заявлений будет держать строптивного зампреда и портить отношения с высшим начальством!

Долго после этого меня не брали ни на одну работу в Москве. Но однажды Юрий Владимирович Трушин, председатель правления Агропромбанка, сказал мне: «Сильны вы все решать проблемы державы, а попробуйте-ка поднять один конкретный банк». Я вызов принял и взялся за совсем «сдохший» рязанский филиал Агропромбанка. В Рязани я никогда не жил, но проблем с переездом не испытывал, т. к. до этого жизнь меня основательно испытала и мне пришлось поменять не одно место жительства. Банк удалось поднять, и люди мне поверили. Если бы не афера Смоленского с созданием «СБС-Агро», уверен, до сих пор бы нормально работали.

В заключение хочу отметить, что ряд событий, о которых я рассказал, сейчас многими воспринимается иначе. Все, что мы делали, делали с чистого листа — при переходе страны в рыночную экономику. Были ошибки и поспешность в некоторых ситуациях, но убежден — сделано главное: за короткий срок создан каркас совершенно новой для России банковской системы, которая и ныне остается фундаментом и результатом усилий коллектива, возглавляемого Г. Г. Матюхиным — первым председателем Банка России.

Мы были романтиками и первопроходцами современного российского банковского дела. Мы мешали нынешним олигархам (среди них достаточно высших государственных и банковских чиновников), т. к. при нас многим из них трудно было бы таковыми стать. Когда праздновали десятилетие Центрального банка, Г. Г. Матюхина даже не пригласили на это торжество, а чтобы еще более досадить, установили Георгию Гавриловичу пенсию сельского учителя. Значит, помнят они нас и таким образом дают понять другим, чтобы не смели стоять такие, как мы, на пути у тех, кто пока продолжает также, как и тогда, грабить свой народ и страну.

Осенью 2002 года меня вызвали в аппарат президента для вручения медали «Защитнику свободной России», которой я был награжден Указом президента еще в 1994 году.

Остается только гадать: кто представлял меня к этой награде? Факт ли это признания моего скромного вклада в строительство рыночной банковской системы или мне выдан утешительный приз «за участие»?..