

Виктор Владимирович
Геращенко

Когда правление теряет бразды

Я пришел в Госбанк СССР в очень сложный для банковской системы страны период. Октябрьское Постановление Совета министров 1987 года «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» явилось только первым шагом на пути к созданию банковской системы, соответствующей требованиям экономической реформы. Большинству участников этой перестройки было ясно, что возникшая структура с Госбанком СССР, стоявшим над пятью специализированными, также государственными банками, не является окончательной, охватывающей весь круг давно назревших потребностей перехода к более гибкой банковской системе.

Уже первые девять месяцев существования спецбанков (первые три месяца можно считать нормальным для начала всякой реформы периодом организационных сбоев и неурядиц) показали, что созданная банковская система не справляется со всем многообразием новых требований. Госбанк поделится своими функциями. Но появившиеся тогда Промстройбанк, Агропромбанк не готовы были взять функции кредитования и расчетов на себя. К тому же руководители спецбанков начали выяснение отношений при дележе региональных подразделений.

Деменцев и Гаретовский, возглавлявшие в этот ответственный период реформ Госбанк, плохо понимали механизм функционирования банковской системы. Им противостоял энергичный и неутомимый человек (даже сейчас, когда ему уже за 90) Михаил Семенович Зотов, известный поисковик всего нового. Именно он летом 1986-го написал письмо премьеру Н. И. Рыжкову с предложением коренных реформ.

Я хотя и не разбирался тогда в системе Госбанка, видел в его предложениях по реформированию много разумного. Система была достаточно закостенелая, так что и сейчас по прошествии времени думаю, те первые изменения были необходимы. Конечно, можно было бы их сделать лучше, но легко говорить! Например, незачем было сберкассы переименовывать в сбербанки. На одни вывески сколько средств потратили. Можно было просто дать кассам дополнительные функции по кредитованию населения. Кстати, позже я предлагал Буркову, председателю Сбербанка, плохо понимающему, что происходит (его взяли из региональных

В. В. Геращенко



В. В. Геращенко

1982–1989

Начальник валютного управления, заместитель, первый заместитель председателя правления Внешторгбанка (Внешэкономбанка) СССР

1989–1991

Председатель правления Госбанка СССР

1991–1992

Руководитель департамента Международного фонда «Реформа»

1992–1994

Председатель Центрального банка РФ

1994–1996

Советник НИИ Центрального банка РФ

1996–1998

Председатель правления Международного Московского банка

1998–2002

Председатель Центрального банка РФ

начальников народного контроля, и он сам признавал, что плохо понимает то, чем занимается), создать на его базе общую систему расчетов в стране (эволюционировать самую совершенную систему в мире межфилиальных оборотов — МФО). Мы понимали, что при появлении даже государственных спецбанков, МФО в прежнем виде работать уже не могла. А вот на базе Сбербанка воссоздать систему расчетов было можно. В этом случае все вновь открываемые коммерческие банки имели бы счета в подразделениях Сбербанка.

Я объяснял А. С. Буркову, что у него появится дополнительный ресурс, Александр Степанович же видел в этом интригу с моей стороны с целью подчинить его банк Госбанку. Я удивлялся его глупости, а он находил новый аргумент: «У нас техники необходимой нет!» — «Вот и появиться возможность приобрести!» — увещевал его я, но без особого успеха!

Как же все-таки личная основа замешана в нашей перестроечной истории, да и не только перестроечной! Как часто бывает обидно и ты не можешь понять — зачем тот или иной человек, облеченный властью, хочет подыграть очередному боссу, вместо того чтобы сделать дело, нужное всем.

Спор о путях развития банковской системы зародился тогда, когда председателем Госбанка был еще В. В. Деменцев. Он имел свою точку зрения, которая «случайным образом» не совпадала с мнением начальства (в том числе и Н. И. Рыжкова). Поэтому он недолго исполнял обязанности председателя. За происшедшим расколом, как я считаю, стояли и личные амбиции. При всякой ломке идеи предлагают люди, которые хотят на этом сделать карьеру. Кто хочет вырваться и предлагает различные «перестройки». Деменцев был приверженцем идеи государственного банка в разных аспектах. При этом он вовсе не был против частных банков. Он, в принципе, считал, что в смешанной экономике должен быть не Центробанк, а Государственный банк.

Министр финансов Б. И. Гостев придерживался этой же идеи. Он тоже покинул свой пост, но чуть позже, в 1989 году. А в банковскую систему пошли амбициозные молодые люди, не имевшие жизненного опыта, но не желавшие долго подниматься по иерархической лестнице.

Павлов Валентин Сергеевич.

2003–2004

Депутат Государственной думы Российской Федерации

2004–2007

Председатель совета директоров НК «ЮКОС»

Первому заместителю заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС Б. И. Гостеву, его руководитель Н. И. Рыжков в августе 1985 года, став членом Политбюро, уступил свое место, а вскоре предложил возглавить ЦСУ. Но Борису Ивановичу этого показалось мало. Он проработал в ЦК как никак больше 23 лет! Хорошо был знаком с генеральным секретарем и вообще был человек неглупый.

Став министром финансов, он негативно воспринял новшества с «кооперативами» и «антиалкогольной кампанией», поэтому вскоре испортил отношения с Рыжковым и Горбачевым и в июне 1989 покинул свой пост, уйдя на преподавательскую работу. А согласись на статистическое управление — был бы там руководителем сто лет. Впрочем, недавно руководителя там посадили!

В 1988 году Внешторгбанк СССР переименовали во Внешэкономбанк... Я даже в правительство написал письмо с просьбой не менять его имя. Ведь это был хорошо раскрученный, как сейчас говорят, бренд. Обычно, если имя получает репутацию, за него держатся, он увеличивает капитализацию компании. В письме я написал, что такие действия всегда идут к несчастьям в хозяйственной жизни. Как в воду глядел. В 1991 году Внешэкономбанк СССР был объявлен банкротом.

Приход в Госбанк

Очевидно, у меня есть способность подводить черту под определенным периодом своей жизни и решительно начинать новое дело. Так я менял страны, погружался в совершенно новую бюрократическую работу по составлению валютных планов и контролю за их выполнением. Недолго меня пугало незнание немецкого языка, когда понадобилось поехать на работу в Германию. Или «высшая мера» (правда, к счастью не реализованная) моего предшественника в Сингапурском филиале Московского Народного банка. Есть такое слово «надо», когда я его слышал, то собирался в дорогу. Поэтому, когда в 1989 году представился случай попробовать себя в Госбанке, согласился охотно, хотя это назначение было достаточно неожиданным для меня. Я в то время был первым заместителем председателя правления Внешэкономбанка СССР. До меня кандидатом на должность председателя Госбанка СССР был заместитель председателя Госплана СССР В. Г. Грибов, но его назначение «зарезали» депутаты Верховного Совета СССР. Тогда депутатское чистилище были обязаны проходить все кандидаты в министры и на другие высшие государственные должности. Когда мне позвонили и сказали, что в субботу будет совещание у председателя Совета министров Н. И. Рыжкова по проблемам денежного обращения, на которое приглашают и меня, я удивился. Обычно я ходил на различные совещания, когда на месте не было председателя Внешэкономбанка. Однако выяснилось, что хотят видеть именно меня.

И я поехал к Николаю Викторовичу Гаретовскому, который в то время был председателем Госбанка. С ним у нас были хорошие отношения, так

В. В. Геращенко

как, когда я 5 лет «трубил» в Сингапурском филиале Московского Народного банка, он работал в Экономическом отделе ЦК КПСС и мне часто приходилось бывать у него с отчетами.

Приезжаю, спрашиваю: «Что случилось? Зачем понадобился?» «Знаешь, — говорит Николай Викторович, — очередную кандидатуру председателя не утвердили, и возникла твоя фамилия. На тебя хотят посмотреть».

В то время вопросы денежного обращения были от меня, работавшего во Внешэкономбанке, не сказать, что уж совсем далеко, но и непосредственно ими мне не приходилось заниматься. Взял я книжку «Современные Соединенные Штаты Америки», выпущенную Институтом США и Канады, прочитал, как они там живут. По статистике выходило, что большая часть семей в США живет на зарплату, а не на доходы от капитала, как часто можно было слышать. В США в то время только 1% семей имел более 50% в составе своих доходов доходы от капитала. У 13% семей доходы от капитала составляли 25% в общем объеме доходов. То есть чистых рантае в Америке тогда практически не было. Главным у американцев было жилье. Поэтому именно жилье и ипотека были основными движущими силами развития их экономики.

Вот примерно в этом духе я и высказался на своем «просмотре», что и в СССР нужно развивать этот сектор, заниматься жилищным строительством и кредитованием. Тем более что у нас в то время активно развивалось кооперативное строительство, Промстройбанк давал кредиты на 15 лет под 3%, при первоначальном взносе 40%. И люди занимали у знакомых, родственников, чтобы набрать эти 40% и вступить в кооператив.

Через пару дней после выступления меня позвал к себе заместитель председателя Совета министров Леонид Иванович Абалкин и сказал: «Есть тебе предложение возглавить Госбанк». Я подумал и решил, а почему бы нет?! Во Внешторгбанке я уже вроде бы вырос. Снова ехать работать за границу было не интересно, да и семья бы не захотела. А тут другой уровень задач. Работая в заграничных банках, я постоянно сталкивался с политикой центральных банков других стран и какое-никакое представление на этот счет имел. В общем, согласился, тем более что банковскую карьеру я начал в управлении иностранных операций Госбанка СССР.

Правда, отец мой, узнав, что я дал согласие, ругал меня: «На кой хрен тебе это надо!» Он считал, что слишком много непонятого происходило тогда в финансовой сфере. Мнение отца я уважал, но в том случае поступил по-своему.

Вернуться через 30 лет в головную контору (были головная, областные, городские, районные конторы банка) мне не удалось. Николай Иванович Рыжков, став премьером, перестал использовать слово «контора», ну не понравилось оно ему, очевидно, ассоциировалось с «Рогами и копытами» Остата Бендера. А зря, конторщик — это просто счетовод (от итальянского слова «конто» — счет). Так я не стал главным конторщиком России.

В августе 1989 года Верховный совет СССР поддержал мою кандидатуру. Подробностей о тех слушаниях в моей памяти осталось мало, как-то быстро все произошло. Я даже удивленно спросил депутатов: «И это все? Я думал, будет интереснее».

В Госбанке шла активная проработка законодательных основ взаимодействия центрального банка с коммерческими банками, которое бы соответствовало переходу к рыночной экономике. Беда в том, что эта работа шла на фоне обостряющейся конфронтации между руководством Российской Федерации и Союза, что, разумеется, создавало напряженность и в нашей работе. Политическое соперничество мешало непредвзятому рассмотрению проблем, имеющих принципиальное значение для дальнейшего развития банковской реформы.

Мы, в частности, считали, что в условиях выстраивания новой банковской системы центральный банк не может быть для учреждающихся коммерческих банков органом регистрирующим, но должен выступать в качестве органа разрешительного и контролирующего, каковым он является во многих странах с развитой рыночной экономикой.

Эта позиция, изложенная в наших первых проектах законов о государственном банке и о коммерческих банках, при обсуждении в законодательных комиссиях Верховного Совета встретила решительное противодействие со стороны ряда депутатов. В общем, это было понятно. В обстановке демократической эйфории всякий разрешительный принцип воспринимался как свидетельство ретроградства, как попытка сохранить старые методы «держать и не пущать».

Было чрезвычайно трудно, порой просто невозможно разъяснить далеким от банковской сферы людям сущностное отличие коммерческого банка от большинства других предприятий рыночной экономики. Это стало намного легче впоследствии, когда печальный опыт «финансовых пирамид» наглядно продемонстрировал чрезвычайную опасность бесконтрольности учреждений, привлекающих средства населения.

Летом же 1990 года попытки наших представителей растолковать депутатам Верховного Совета, что к банковскому делу нельзя допускать людей, не имеющих профессиональной подготовки, что естественное для непрофессионала пренебрежение довольно сложной техникой современного бухгалтерского учета до предела затруднит налаживание стабильной банковской отчетности и, соответственно, контроль за коммерческими банками, встречались буквально в штыки.

Некоторые эпизоды могут показаться просто смешными. Но это был смех сквозь слезы. Сотрудники рассказывали мне, например, случай, когда в ходе весьма оживленного обсуждения в комиссии по банковскому законодательству проблемы разрешительного принципа регистрации один из депутатов вдруг заявил: «Хватит, прекратите! Хотите, я скажу, для чего это вам нужно? Для того чтобы брать взятки!»

В. В. Геращенко

Мы прекрасно понимали, что в тогдашних условиях нельзя было настаивать, чтобы, как, например, в Германии, человек, назначаемый в правление банка, имел бы не менее трех лет стажа работы в должности управляющего банковским филиалом или хотя бы отделением.

Нам хотелось добиться, чтобы, по крайней мере, один из членов правления учреждаемого коммерческого банка имел опыт практической банковской работы. При этом мы отдавали себе отчет, что найти достаточное количество квалифицированных банковских кадров, чтобы обеспечить новые банки даже таким минимумом профессионалов, будет трудно. Однако без этого условия процесс формирования системы коммерческих банков был бы заведомо обречен на стихийность.

К величайшему сожалению, усилия оказались тщетными. Доводы наши были отвергнуты, и те законопроекты о государственном банке и коммерческих банках, которые впоследствии утверждались Верховным Советом СССР, разрешительного принципа не предусматривали. Это лишило Госбанк по существу единственного рычага, с помощью которого он мог реально воздействовать на процесс формирования нижнего уровня двухуровневой банковской системы.

И без того трудное положение главного управления Госбанка СССР усугубилось с принятием аналогичных законов Верховным Советом Российской Федерации, которое состоялось на неделю или две раньше принятия союзных законов. Российские законы были не только аналогичными, но, по сути дела, составленными по тем проектам, которые были в свое время разосланы правлением Госбанка СССР для обсуждения по республиканским конторам банка.

Нечего и говорить о том, что разрешительного принципа российские законы о банках не содержали. Зато они обязывали все банки, находящиеся на территории Российской Федерации, пройти регистрацию в Центральном банке России. Сама абсурдность идеи, что в одной стране с одной валютой могут существовать два центральных банка, похоже, никого особенно не волновала.

В то же время возникла ситуация, когда не только вновь учреждаемые банки, но и те, которые получили лицензию до ноября 1990 года (т. е. до принятия российского закона о банках), должны были пройти регистрацию и перерегистрацию в областных конторах. Последним же пришлось, по сути дела, выбирать между юрисдикцией Госбанка СССР и Центрального банка России.

Не будет ошибкой утверждать, что во второй половине 1990 года связи правления Госбанка с областными конторами существенно ослабли. Фактически правление оказывалось во все большей изоляции от своего низового уровня, и наши возможности оказывать влияние на формирование системы коммерческих банков еще более сузились.

Дело в том, что нормативная база по контролю над коммерческими банками активно формировалась в правлении Госбанка СССР на протяжении 1989 года и к моменту принятия законов о банках она представляла

собой уже довольно разработанную систему. Однако эта система существовала в значительной степени на бумаге.

Ни у Госбанка СССР, ни тем более у Центрального банка Российской Федерации в 1990 году не было достаточного числа подготовленных работников для практического осуществления надзора за коммерческими банками, количество которых стало стремительно расти по мере начавшегося с лета 1990 года процесса акционирования спецбанков.

Политическая конфронтация между союзными и республиканскими органами управления, внесшая дополнительную сумятицу в и без того далеко не гладкий процесс формирования системы коммерческих банков, по существу, отодвинула реальное построение надзора за их деятельностью на весьма продолжительный срок.

Запомнилось мне единственное посещение заседания Политбюро, продемонстрировавшее непонимание Горбачевым азов экономики. Было это весной 1991 года, после знаменитого XXVIII съезда КПСС (в октябре 1990 года), на котором членами Политбюро выбрали всех главных коммунистов союзных республик. Добавили еще дополнительно пяток VIPов, забыв, правда, включить в Политбюро предсовмина Н. И. Рыжкова. Глупость неимоверная! (Раньше такой же глупостью было то, что легендарный председатель Госплана Николай Константинович Байбаков не был даже кандидатом в члены Политбюро!)

Так вот, обсуждался вопрос о земельной реформе, говорилось о новых формах собственности на землю. На заседание были приглашены представители экономических ведомств. От Минфина был Володя Орлов, от Минэкономики Андрей Шаповальянц, от Госбанка — myself... Посадили нас на приставные стульчики. Заседание началось в 11 часов. Идет обсуждение, Горбачев как всегда демагогичен, демонстрирует новое мышление, говорит что-то о частной собственности. После него прошла еще пара выступлений. В 12 часов объявляется перерыв. Мы с Орловым стоим, поглощаем выданные сосиски, к нам подходит Ислам Каримов (ныне президент, тогда еще первый секретарь ЦК КП Узбекистана). Мудрый человек, я к нему и Назарбаеву очень уважительно отношусь. Хотя и Алиев тоже был прекрасным мужиком. А остальные... Не говоря уже про Эдичку Шеварднадзе!

Так вот, хорошо зная по Минфину Володю Орлова (Каримов бывший министр финансов республики), Ислам Абдуганиевич подошел к нам и после нескольких общих фраз сердито сказал: «Чего вы этого пиз...юка держите?!» Мы немного опешили: я столь близко видел Каримова впервые, а Владимир Ефимович, не в пример предшественникам Гарбузову и Павлову, был человеком деликатным. «Все это х...ево кончится!» — закончил свою образную речь узбекский лидер и пошел дальше. Лучше и не скажешь!

Потом Каримов в своем выступлении обратился к генсеку: «Михаил Сергеевич, страна огромная, в каждом регионе свой ресурс земли. Везде разные традиции и обычаи. Не старайтесь вы для всей страны ввести оди-

В. В. Геращенко

наковые правила! У нас за участок земли в Ферганской долине люди будут убивать друг друга! У нас ведь разделение труда. На земле в республике работают узбеки, в торговле — таджики и евреи, в промышленности — славяне. Не лезьте вы к нам со своими идеями!»

Вскоре появился проект нового союзного договора, который, видимо, был действительно необходим. Но там с финансовой точки зрения прописывались откровенно глупые вещи. По инициативе Горбачева договор готовился в тайне от руководителей всех экономических ведомств, включая правительство.

Действительно, в то время Российский банк приступил к организации так называемых РКЦ — территориальных расчетно-кассовых центров. Через эту параллельную систему должны были проходить все финансовые операции, совершаемые на территории РСФСР. Первоначально об этих РКЦ говорили только специалисты, но впоследствии они буквально прославились — по той причине, что именно из-за них необычайно удлиннились сроки прохождения платежей. От многомесячных задержек средств предприятия и предприниматели несли громадные убытки, которые усугублялись в условиях сильной инфляции. И кстати, пресса много раз писала, что задержки с расчетами вовсе не были столь уж невинной «технической» накладкой. На счетах РКЦ накапливались многомиллиардные суммы. Их можно было «крутить» в коммерческих банках, получая очень солидные барыши.

Расчетно-кассовые центры в том виде, в каком они были созданы, резко затормозив скорость денежных расчетов между партнерами, значительно снизили деловую активность в целом и, безусловно, помешали развертыванию рыночных отношений.

Геращенко дважды писал по этому поводу специальные письма, предупреждая Российский банк, что создание РКЦ приведет к нарушению единой системы контроля, к колоссальным хищениям.

Это был тот самый случай, когда теория входила в острейшее противоречие с практикой. Вообще говоря, расчетные центры могли быть очень полезными. Однако на их создание, во-первых, требовалось немалое время, а во-вторых, огромные средства. На арифмометрах тут ничего не сделаешь, нужна самая современная электроника. Поэтому в ходе обсуждения, отвечая на упрек Горбачева, будто Госбанк СССР выступает против расчетных центров, Геращенко резко сказал:

— Мы не против РКЦ, мы против глупостей! — И назвал сумму в несколько сотен миллионов долларов, которая требовалась для технического оснащения расчетно-кассовых центров. — А нам-то в год выделяют лишь по два-три десятка миллионов рублей на закупку счетной техники...

Горбачев внезапно занял сторону российских представителей, упрекнув Геращенко в нежелании перенимать мировой опыт. Впрочем, он вообще поддерживал в основном Хасбулатова, буквально вторя ему и употреб-

ляя в наш адрес выражение «имперские замашки». Он говорил о нашем нежелании идти на децентрализацию, призывал к более гибкому подходу, который, по его мнению, лучше отвечает рыночным условиям.

Это были типично горбачевские обтекаемые, общие, декларативные перестроечные словеса, которых я в те годы наслушался вдоволь. В целом его позиция была такой: вот мы хотим наладить нормальное взаимодействие с руководством Российской Федерации, а вы, финансисты, нам мешаете. В результате Горбачев вдруг сказал: «Ладно, вы тут сами без меня решите, у нас ведь демократия!» — И покинул встречу.

Совещание закончилось ничем. Но поскольку вопрос был очень острым, не терпящим отлагательства, вскоре я поинтересовался у Рыжкова о намерениях президента. Николай Иванович ответил слишком уж кратко, если учесть, о какой животрепещущей проблеме шла речь: «Я там не был, ничего не знаю». А чуть позднее Геращенко сообщил мне, что Горбачев отказался подписывать указ, приостанавливающий действие постановления российского Верховного Совета. Потом позвонил и помощник Горбачева Петраков, который официально передал мне, что Горбачев подписывать указ не будет.

Это фактически означало, что Горбачев вполне осознанно, понимая все последствия своего шага, взял четкий политический курс на развал СССР как единого федеративного государства.

Постановление Российского Верховного Совета было сработано достаточно грамотно, я бы даже сказал, дипломатично. Его введение в действие намечалось на 1 января 1991 года. Российские политики и депутаты понимали, что чрезмерная поспешность может вызвать сильный шум в стране и даже шок: ведь начались бы грубые нарушения уже утвержденного всеми республиками союзного бюджета на 1990 год. Однако конфликтовать со всеми они не хотели. Они били именно по Центру.

Именно тогда была развалена и банковская система Советского Союза. Частные банки были быстро перерегистрированы под юрисдикцию Российской Федерации, большинство из них попало под криминальные структуры, и они выполнили ту задачу, которая от них требовалась. Похожие процессы происходили на Украине, в Прибалтике.

В. С. Павлов
из книги «Архив русской
финансово-банковской революции». Т. 1.
М.: «Экономическая летопись», 2006.

Коснусь еще одного вопроса, который мне задают непременно — о «золоте партии». Да что там задают, два раза меня вызывали в прокуратуру по поводу партийных денег. Я ходил.

Еще в 1972 году, когда я стал заместителем начальника управления валютно-кассовых операций Внешторгбанка СССР, мне пришлось заниматься вопросами валютного планирования. Поэтому для меня не было секретом, что в валютном плане Минфина была отдельная строчка, в ко-

В. В. Геращенко

торой был лимит на покупку валюты для ЦК КПСС. Но этот лимит был относительно небольшой.

В КПСС состояла десятая часть населения страны, поэтому только взносами собирались огромные деньги. Их не смог съесть даже большой партийный аппарат. Не исключено, что, когда отношения между руководством России и руководством Союза особенно обострились, были созданы особые секретные фонды. Но Госбанк в эти интриги не вмешивали.

Отвечая же до 1989 года за валютные операции Внешторгбанка уже в качестве первого заместителя председателя правления, могу сказать, что суммы, переводимые за границу по линии КПСС, резко не увеличивались. Возможно, были другие каналы. Но скорее это пропагандистский шум, идеологическая борьба. Калька с событий в Германии, когда нацисты, почувствовав приближение окончательного поражения, переводили деньги за границу. Но лучше задайте этот вопрос Михаилу Сергеевичу, регулярно выезжающему за рубеж...

Результаты того, что банковский Центр, хотя бы и временно, утратил бразды правления над коммерческой периферией банковской системы, сказались очень быстро. Неуправляемость процесса формирования новых банков, отсутствие должного надзора за банковской деятельностью в сочетании с прочими факторами стихийности развития рыночных отношений в стране породили увлечение руководства многих коммерческих банков неуставной деятельностью, рискованными спекулятивными операциями, склонность к авантюрному менеджменту.

Последствия пренебрежения мировым опытом регулирования банковской деятельности в полной мере сказались на всем дальнейшем процессе развития отечественной банковской системы. Хочется надеяться, что мы сегодня хоть в какой-то мере научились извлекать уроки из ошибок прошлого.