

Яков Николаевич
Дубенецкий

Нелепо спешить делать банки коммерческими

Я проработал 18 лет в газовой промышленности и отдал 22 года банковскому делу.

После седьмого класса я окончил финансово-кредитный техникум в Пинске (Белоруссия). Этот же техникум окончили В. И. Букато и А. П. Милюков. Поработать по специальности я не успел, так как сразу поступил в МГУ на экономический факультет, где, кстати, учился вместе с Г. Х. Поповым, Н. Я. Петраковым, В. М. Рутгайзером и многими другими моими друзьями, ставшими впоследствии выдающимися учеными-экономистами.

Мое практическое знакомство с банковской системой произошло в 1960–1961 годах. Я работал на стройках газовой промышленности в Средней Азии, строили трассу Бухара — Ташкент — Фрунзе — Алма-Ата. Был сначала начальником планово-финансового отдела дирекции строительства, затем управлял экономикой и финансами производственно-эксплуатационного предприятия. В сферу моей ответственности входили и отношения с банками. С Госбанком они были простые — расчеты за газ, который мы поставляли, получение зарплаты... А Стройбанк был сложной системой и вызывал у нас, хозяйственников, большую нелюбовь своей, как мы полагали, забюрократизированностью. Образован он был незадолго до этого, в 1959 году, из Промбанка, который, в свою очередь, был создан в 1931 году одновременно с Сельхозбанком, Торгбанком, Цекомбанком (коммунальным). Село и торговлю отдали Госбанку, а строительство, кроме сельхозстроительства, поручили Стройбанку. Какое-то время он подчинялся Минфину, потом его переподчинили правительству. При этом председатель банка не был министром, но приравнивался к нему.

Что такое стройбанковский контроль в ту эпоху? Мы, производственники, должны были представлять плановые документы: план капитального строительства, так называемая «форма один»; титульный список («построчник»), где обозначены стройка, ее объемы, сметная стоимость; внутрипостроечный титульный список, где все разбивается на отдельные объекты; наконец, план финансирования.

Потом шла процедура получения денег, передача их от заказчика подрядчикам в ходе строительства. Это была особая песня. Так называемые



Я. Н. Дубенецкий

1977–1985

Начальник управления финансирования и кредитования строительства предприятий химической, нефтяной и газовой промышленности, член правления Стройбанка СССР

1985–1987

Заместитель председателя правления Стройбанка СССР

1987–1990

Первый заместитель председателя правления Промстройбанка СССР

1990–2000

Председатель правления Промстройбанка СССР (с 1991 г. — России)

«процентовки», в которых указывался объем работ в натуральном и денежном исчислении. Сметное хозяйство огромное на каждый объект. Все это следовало обсчитать, обосновать, увязать, объяснить и доказать стройбанковским работникам. А подрядчики — народ жесткий. К тому же в старом Газпроме во времена Кортунова (тогда он был начальником

главка газовой промышленности Совмина, потом стал министром), который сам был строителем, к подрядчику отношение было уважительное.

В Ташкенте наши стройки вела ташкентская областная контора Стройбанка. Народ там был грамотный. И, забегая вперед, скажу, что строгая внутренняя дисциплина, установленная банком, многому учила — делу, экономике, технологии. И в целом у меня нет ощущения, что бюрократизация там была глобальной. Но, к сожалению, контроль был не только «сущностный», много было и формалистического контроля.

Сильно донимал Стройбанк заказчиков и подрядчиков и контрольным обмером с выходом на стройки. Это было их любимым занятием. Измеряли объем работ, за который ты получил денежки или заплатил деньги заказчику. Не секрет, многие занимались приписками. Плановое хозяйство, очевидно, по своей природе стремилось немного улучшить картинку.

В 1963 году я переехал на Урал, где мы вели другую трассу — Бухара — Урал. Это была очень крупная, «ударная» стройка какой-то пятилетки. Я также командовал финансами, экономикой. И отношения с банками также были в моей сфере. Ситуация с контрольными функциями и бумагами не изменилась. Госбанком занимался главный бухгалтер, а я как экономист — Стройбанком, здесь было сложнее.

К моменту реформы 1965 года я уже работал в Министерстве газовой промышленности и стал начальником отдела по практическому внедрению реформы. Мы много с ней мучились, потому что она была нарисована умозрительно. С одной стороны, ориентация на конечного покупателя — задача благородная. Вошли в обиход слова «прибыль», «рентабельность». Создали фонд развития. По нынешним понятиям маленький, забюрократизированный фонд, но у предприятий появились средства на

развитие — по крайней мере, чтобы отремонтировать проходную, в Москву уже не надо было ехать. В этом плане реформа была шагом к лучшему пониманию экономики.

С другой стороны, это были заумные, искусственные попытки внедрения в экономику надуманных исходных посылок. Например, мы много би-

Я. Н. Дубенецкий

лись с внедрением «групповых нормативов». Предприятия объединялись в группы. Для групп устанавливались единые нормативы на фонды материального поощрения, социально-культурное развитие производства. Замысел был простой — пусть худшие подтягиваются, а лучшие поощряются. То есть перенесение на нашу плановую почву конкурентных начал и свободного ценообразования.

Но авторы не учли то, что в свободном рынке прибыль — единственный критерий эффекта, а попытка собрать в группы предприятия, отличающиеся друг от друга тысячью признаков — технологических, экономических, географических и многих других, — несостоятельна. В добывающих же отраслях эта попытка была просто нелепа. Каждое месторождение проходит разные стадии разработки. Резкий рост на начальной стадии, стабильный период и через 10–15 лет — период падения добычи. Как это можно сгруппировать? Мы придумывали разные фокусы, чтобы смягчить эту нелепость, но это слабо помогало. Когда я приходил с этими мучениями сначала в Госкомтруд, а потом в ЦК КПСС к своему однокашнику Милюкову, он иногда начинал раздражаться и обвинять меня в том, что я не понимаю экономику партии... Может быть, иначе он и не мог мне отвечать; уверен, внутри он понимал все это.

Следующим этапом в развитии Стройбанка была попытка реформирования экономики капитального строительства. В конце 70-х годов вышло постановление № 729, вводившее в экономику новые элементы. Попытались укрупнить расчеты: считать не за каждый кубометр уложенного бетона, а за определенный этап строительства — фундамент, стену, крышу. Была попытка кредитования и по линии заказчика, и по линии подрядчика.

Тогда же произошел переход на так называемую товарно-строительную продукцию. Целью этого перехода было ввести оценку по реализации конечного продукта (здание, сооружение, объект и т. д.). Начался эксперимент в Белоруссии. Внедряли его Виктор Иванович Букато, тогда он был председателем Стройбанка республики, и министр строительства Архипец. В Белоруссии это получилось хорошо. Это вообще была одна из лучших по экономическому потенциалу республик, по оснащенности, управляемости.

После эксперимента Букато перевели в Москву зампредом в центральный Стройбанк. Вскоре он стал первым заместителем М. С. Зотова.

Все эти страсти со Стройбанком я наблюдал частично, еще будучи газавиком. Министром газовой промышленности после разделения объединенного газового и строительного министерства в 1972 году стал Оруджев — чрезвычайно авторитетный, знающий специалист, большая умница, яркий, талантливый человек. Его называли аксакалом (он был восточным человеком, азербайджанцем). До этого он 11 лет был первым заместителем министра нефтяной промышленности.

Я у него пять лет работал заместителем начальника планово-экономического управления. Относился он ко мне как к сыну, доброжелательно,

покровительственно, но и строго, как, кстати, и к остальной молодежи министерства. В моем ведении было много вопросов, в том числе и капитальное строительство, и отношения со Стройбанком. Тесно пришлось работать с управлением финансирования и кредитования строительных предприятий, химической, нефтяной и газовой промышленности. Возглавляла его Ирина Федоровна Кожура, старейший работник Стройбанка.

Председатель банка Михаил Семенович Зотов вел политику укрупнения банка, увеличения числа филиалов и активно привлекал в банк производственников, знающих технологию. Я в Стройбанке бывал часто, и однажды его выбор пал и на меня. После согласия Оруджева отпустить меня в банк я стал преемником И. Ф. Кожуры.

Одной из причин того, что мой переход смог состояться, были итоги незадолго до этого проведенной проверки Стройбанком Газпрома. Она продемонстрировала непонимание проверяющими технологических особенностей сезонного характера работ в газовой промышленности. Анализ произвел большой шум, был доложен в правительство. Там шло разбирательство. Оруджев был сильно оскорблен неграмотной оценкой и, видимо, решил, что будет правильно, если в Стройбанке появится человек, понимающий вопросы отрасли.

Первое впечатление производственника с 18-летним стажем от банка изнутри было ужасное. Бюрократизация давила. Но через полгода я вошел в систему и стал понимать ее логику, увидел экономический смысл работы.

Экономическое состояние страны было, мягко говоря, не лучшее, а в строительстве дела шли еще хуже. Распыление средств, долгострой. Старые мощности требовали модернизации.

В 1984 году я стал заместителем председателя Стройбанка... Подводя итог этому периоду банка, считаю, что в тех конкретных экономических условиях Стройбанк выполнял нужную работу, и эффективно, при всех существующих издержках. В какой-то мере это связано с личностью председателя банка Михаила Семеновича Зотова, поставившего систему, сделавшего банк мощной, влиятельной аналитической структурой. Ни один серьезный документ ЦК, Совмина не готовился без соответствующих материалов Стройбанка.

С другой стороны, работать было трудно, много было ненужного запрета, хозяйственники не любили Стройбанк — и не всегда необоснованно.

Наступил 1986 год. Новое руководство страны понимало, что в экономике у нас не все, мягко говоря, ладно. Нам из Стройбанка это тоже было хорошо видно. Все больше ввозилось импортного оборудования. Десятилетиями оно складировалось. Мощности использовались плохо, ухудшалось качество продукции. Мы понимали необходимость реформ. Хотя сейчас мне кажется, что попытка была обречена. Сохранить плановое управление хозяйством и обществом и одновременно внедрить рыночные механизмы было невозможно.

Я. Н. Дубенецкий

М. С. Зотов не остался равнодушным к возможным переменам. Он очень активно ездил по стране и за рубеж. Изучал опыт более развитых банковских систем. Нас посылал. Я, например, был в Югославии, Польше, Венгрии, Германии. В Венгрии мы изучали систему расчетов, систему взаимоотношений «заказчик-подрядчик-банк». В Югославии изучали вообще постановку банковского дела. Для нас это был практически западный опыт. По итогам поездок писали отчеты, защищали их — это не были туристические поездки.

Зотов много общался с Н. И. Рыжковым, направлял ему инициативные письма. Сильное сопротивление ему оказывал тогдашний министр финансов Гостев и руководство Госбанка Союза. Многие думали, что Михаил Семенович рассчитывал, что реформировать банковскую систему поручат ему, сделав председателем Госбанка СССР. Это было бы правильно, как мне кажется. Но в то время ему уже было 72 года, и думаю, что он вряд ли на что-то претендовал. Здесь было больше неравнодушия и неуемной энергии Зотова. Он просто не мог спокойно наблюдать за происходящим. Он и до сих пор (а ему в сентябре 2000 года исполнилось 85 лет) много пишет и выступает на эти темы.

В результате вышло то ли 16, то ли 17 постановлений ЦК и Совмина 1987 года. Реформа коснулась и банков. Появились спецбанки.

Главным плюсом стало то, что после десятилетий в закостенелой банковской системе появились движение, свежие ветры перемен в затхлой атмосфере. Особенно это касалось системы Госбанка. Если Стройбанк был активен благодаря нашему руководителю Зотову, который и сам спокойно не сидел и нам покоя не давал, «боец врожденный», то в Госбанке движения не было.

Вторым плюсом было то, что появилось некоторое разнообразие в банковской системе. Реформа банковская впервые ввела элементы конкуренции. Хотя клиентура была расписана, на стыке уже началась борьба за клиентов.

Госбанк становился главным банком, но без клиентуры. Там заволновались: кому будет нужен их управляющий в областях, если он не имеет влияния? Зачем его тогда в обком вызывать? В качестве аргумента против этого противники любили цитировать В. И. Ленина, сказавшего как-то, что «в каждой области, на каждой фабрике, на каждом заводе должно быть отделение Госбанка». Но сказал он это до революции, когда искал механизмы управления социалистической экономикой. Короче, огромную ненависть вызвала идея, огромное сопротивление. В ЦК, в Политбюро был направлен ряд писем, в том числе и от ученых.

Сопrotивлялись и на местах, саботировали. Ситуация была нелегкой. Все это усугублялось тем, что, реформируя банковскую систему, не затронули экономическую систему. Плановое управление сохранилось, вводились лишь псевдорыночные элементы.

Сразу появились большие проблемы с переводом денег. В ночь с 31 декабря на 1 января (1 января 1988 года спецбанки приступили к работе) из

Госбанка нам привезли десятки мешков с платежками, сгрузили — и со злорадством стали наблюдать, что мы с ними будем делать. И мы на полгода засели. На Промстройбанк приходились основные обороты (50%). Мы завалили расчеты — ни опыта, ни кадров у нас не было. Расчетные счета всегда были в Госбанке, людей они тоже постарались не отдать.

На 902 счетах («невыясненные платежи») скопилась масса сумм. Все юридические лица в стране поменяли свои реквизиты!

Списки номеров банков мы получили буквально за неделю или за две до 1 января, когда их утвердили. К тому же в постановлении ЦК оказалась нелепая фраза о том, чтобы отдать в Госбанк вычислительные центры. Нелепица, но такое было в той реформе.

Проблема у нас была с кадрами. Нам отдавали отраслевые подразделения, занимавшиеся экономикой. Лучших специалистов по расчетам, бухгалтерии Госбанк оставлял себе. Для контроля и межбанковских расчетов.

Партийное руководство тоже вносило неразбериху. Один из членов Политбюро заявил: зачем в каждом городе по несколько банков? И замечательно аргументировал свой тезис: что ж нам теперь, с нескольких банков брать справки для пленумов?

А система расчетов все не действовала. Платежки шли по 90 дней, часто попадали не туда. В наших отделениях была давка. В середине января мы с М. С. Зотовым приехали в одно из отделений на Таганке, и, когда он увидел, что там происходит, ему стало плохо. Он проболел три месяца, так что основная нагрузка в эти месяцы легла на меня. В отличие от Михаила Семеновича опыта расчетов у меня совсем не было. Да и я экономический факультет МГУ заканчивал, а не банковский факультет.

В это же время форсированными темпами происходило разрушение денежного обращения — из-за снятия всех ограничений на наличный оборот. Помню, как в правительстве буквально топтали первого заместителя министра финансов Владимира Георгиевича Панскова за то, что он предложил немного увеличить налоги на кооперативы. А как было: в магазинах покупали мясо по 2 рубля и продавали шашлыки по 25 рублей — при этом еще и не платили налоги.

Ситуация выходила из-под контроля несмотря на многочасовые заседания правительства. Разразился и товарный кризис. В этой системе стали появляться и новые коммерческие банки, которым, кстати, помогал М. С. Зотов. Мы участвовали во многих банках капиталом (АвтоВАЗ-банк, Автобанк, Нефтехимбанк, 2 петербургских и др.). Это создание поощрялось сверху. Помню, на одном из заседаний Н. И. Рыжков выговаривал одному министру: «Создавай свой банк, уходи от Зотова». Своей активностью Зотов раздражал даже Николая Ивановича, очень терпеливого и мудрого человека.

В качестве курьезного отступления: в наших недрах появился и Инкомбанк. Владимир Виноградов месяцев десять работал у нас старшим эко-

Я. Н. Дубенецкий

номистом. Обсуждался вопрос о его переводе в ведущие специалисты, но решили, что он еще не созрел...

Так, мы подошли к 1990 году. В марте я стал председателем правления ПСБ. Затем, увы, началась борьба российского и союзного правительств. Появилось знаменитое постановление Верховного Совета РСФСР от 13 июля о «национализации» спецбанков, т. е. о передаче их под юрисдикцию России. Обсуждение его заняло 28 секунд. А подготовила постановление группа представителей Госбанка России и Верховного Совета. Появилось оно после «ночного» инициативного письма, которое начиналось очень интересно: «В последнее время группа союзных банков пытается вывести банковскую систему из-под юрисдикции России под флагом создания акционерных банков, лишив тем самым Россию самостоятельной банковской системы...»

Подписали письмо, в частности, руководители региональных контор Госбанка К. Б. Шор (Москва), В. В. Рудько-Силиванов (Владивосток), С. В. Сорвин (Екатеринбург) — ярый противник спецбанков, Ю. В. Воронин, В. П. Рассказов и другие.

Было решено закрыть головные конторы спецбанков, заставить под дулами пистолетов филиалам превращаться в самостоятельные банки. Это было глупостью. В стране было много крупных предприятий, которым требовались для работы, в первую очередь для кредитования, крупные банки. Зачем их было разрушать?

Жилсоцбанк успел — акционировался 10 июля. Во многом его действия и стали причиной этого злополучного постановления. За Агропромбанк вступились депутаты, поняли, что его нельзя рушить. А мы стали бороться с этими нелепостями.

Я дал указание своим подчиненным не выполнять указаний Ельцина и Хасбулатова, так как мы союзная структура. Долго мы воевали, но сила была за ними. Вызывался руководитель нашего филиала в ЦБ, и ему приказывали — либо ты прекращаешь работать вообще, либо превращаешься в самостоятельный банк. Руководил этим процессом Рассказов — «крупный банковский деятель».

18 июля акционировался Агропромбанк. Мы не суежились, по нам вышло в итоге специальное постановление с предписанием акционироваться в течение 1 года.

Визировать постановление следовало у В. С. Павлова. Он был и остается человеком с большим чувством юмора. Увидев меня, он воскликнул: «Кто к нам пришел! Наверное, деньги принес отдать?» Дело в том, что Минфин СССР «прятал» у нас некоторую сумму денег — из статьи «превышение расходов над доходами». Их использовали при острой необходимости. А у нас была замечательная возможность ими пользоваться. Пришлось ему дать слово, что я полностью верну эти деньги после того, как он поставит свою визу на документе. В результате я был вынужден срочно вывести из оборота 13 млрд рублей, по тем временам много.

Мы продолжали воевать. Из 950 российских филиалов у нас осталось лишь 120 филиалов и дочерних банков — причем не самых сильных, которые понимали, что сами не выживут. Однако и мы уже понимали, что М. С. Горбачев нас сдаст. Это было в мае 1991 года. Наконец появилась знаменитая формула «9+1». Стало ясно: пора идти сдаваться. К тому времени от борьбы устали все, поэтому Матюхин встретил меня с облегчением. Мы акционировались...

Мы скопили в предыдущий период фонды материального стимулирования. Именно они дали возможность выкупить часть акций трудовому народу. Пропорционально количеству и качеству... То есть стажу и положению. Государство получило 25%. После первой эмиссии оно потеряло интерес и постепенно его доля упала до 2%. Так закончился длительный, семидесятилетний этап, когда государство контролировало Промстройбанк. А ведь он считался «Министерством инвестиций» в СССР.

Нелепицей было и то, что спешили сделать банки коммерческими, ведь остальных элементов рыночного хозяйства не было: собственность деформирована, страхового дела нет, земельной собственности нет. Нет фундамента, основы рыночного здания, а крышу (банки) пытались создать. В результате произошел резкий отрыв коммерческих банков от производственной сферы, уход в финансово-торговую сферу. В советское время кредит в торговой сфере 20% составлял от итога, хотя она вся основывалась на кредите. А через несколько лет уже производственная база в кредите составляла 15–20%.

Следующий период кризиса расчетов произошел в 1992 году. Платежи опять проходили за 3 месяца. При той инфляции это было совсем губительно для платежной системы. Все это сопровождалось большим вывозом капитала. Главенством бартера.

Весной 1993 года система Промстройбанка охватывала около трети территории России и включала в себя 42 филиала и 12 дочерних банков еще с сотней филиалов. Мы вывели банк на первые позиции в России. Занимали 8-е место (опережали МЕНАТЕП и Инкомбанк).

Проблемы были с оборонкой. Традиционно эта промышленность обслуживалась у нас. Государство давало им заказы, а платить забывало. А у нас только в Приморье два десятка отделений по маленьким городкам, связанным с Дальневосточным военным округом и Тихоокеанским флотом. Другие коммерческие банки туда не шли. Не бросать же рубежи страны. Половина нашего капитала была там в просрочках.

Однако мы развивались. Четкость работы Промстройбанка знали зарубежные коллеги, поэтому мы быстро развивали корреспондентскую сеть. На 1 января 1996 года мы поддерживали корреспондентские отношения с 221 зарубежным банком в 39 государствах.

А в апреле 1996 года Промстройбанк России первым из российских банков получил разрешение Совета управляющих Федеральной резервной системы США на открытие представительства в США. Данное решение свидетельствовало о высокой степени доверия.

В реформе начала 90-х годов, как мне кажется, минусов больше, чем плюсов. Она была бестолковой и вредной по последствиям. Мы создали систему с больными банками. Вместе с тем странно было бы, если бы в большой экономике функционировали здоровые банки. Достаточно, правда, и собственных банковских болезней: отторжение от производственной сферы, от инвестиционного процесса привело к утрате оборотных средств, собственных и заемных, к практически полному прекращению инвестиционной деятельности.

Неверным оказался и тезис о невмешательстве государства в хозяйственную деятельность. Даже в странах со столетним опытом рыночной экономики примеров анархичного ее развития нет. Наш путь прежде всего привел к резкому, по меньшей мере пятикратному уменьшению инвестиций. Итогом стала ситуация значительно хуже дореформенной. Тогда не хватало средств для развития промышленности, сейчас их нет вовсе.

От плохих капиталовложений советской эпохи мы сохранили лишь десятую часть вложений. Это определяет нашу длительную стагнацию. Глубинные, основополагающие вещи находятся в коме. И ничего позитивного не происходит. Очередные эпохальные правительственные программы снова уповают на невидимую и благотворную руку рынка, хотя мы это проходили уже десять лет и имели лишь развал экономики и общества в целом практически во всех сферах.

Утверждалось, что освободи цены — и товаропроизводители завалят страну своей продукцией. Произошло иное — то, что происходило и ранее, когда пытались раскрепостить производителя путем внедрения новых форм хозрасчета, предоставления хозяйственной самостоятельности и т. п. Забыто было, что это возможно лишь тогда, когда существует высочайшая ответственность промышленности перед страной, перед потребителем, перед конкурентом. Забвение принципа регулирования привело к беспределу. Тем более что была введена свобода цен в экономике, десятилетиями развивавшейся на принципах отсутствия конкурентности. Российская экономика была глубоко монополизирована технологически. Кооперация была всеобъемлющая. У нас было 16 металлургических заводов, и все в цепочке были уникальны. По выпускаемой продукции и по оборудованию. А помните, в конце 80-х был табачный кризис — так это встал на ремонт, кажется, единственный завод, производящий сигаретную бумагу, находящийся в Армении. Таких случаев можно привести много в химии, обрабатывающей промышленности. Эти заводы могли назначать любые цены!

В денежно-кредитной сфере проповедовался один основной постулат — сужение денежной массы. Действительно, в нормальной экономике деньги должны быть единственным дефицитным товаром. Но каков размер дефицита? Во многих странах считается нормальным соотношение денежной массы к валовому внутреннему продукту в пределах 40–60%. У нас оно было равно 3–8%! Страна испытывала колоссальную нехватку

денежных средств. Отсюда и платежный кризис, который сопутствует российским реформам с 1992 года и который стал самостоятельным фактором разрушения производства. Забывается, что одна из функций денег чисто техническая — служить расчетным средством для обслуживания хозяйственного оборота. И в этом своем качестве до тех пор, пока их объем не выходит за рамки необходимости, они не являются носителями инфляции. А нас пытались убедить, что, только сжимая денежную массу, можно победить инфляцию.

В результате приходится возвращаться к необходимости регулирования ценообразования хотя бы в отраслях естественной монополии.

Российские реформы привели не к созидательному, а к разрушительному результату и довели экономику до состояния значительно худшего, чем то, в котором она находилась до преобразований. Реформы, проведенные по принципу «до основанья, а затем», послужили причиной разрушения экономики. Говорить, что «альтернативы проводимому курсу реформ нет», как это делали Гайдар и его команда, значит, или вводить общество в заблуждение, или, во всяком случае, пытаться сильно отретушировать действительность. Многого должно было делаться по-другому.