

Константин Борисович
Шор

**Когда Московская контора размещалась
на площади 250 квадратных метров**

На работу в Госбанк я пришёл в 1979 году. Начал свою карьеру старшим экономистом отдела кредитования тяжёлой промышленности Октябрьского отделения Московской городской конторы. Сразу пришлось иметь дело с серьёзными клиентами: Станкостроительный завод им. С. Орджоникидзе, Объединение «Красный пролетарий». Поэтому и удалось накопить некоторый опыт, а также научиться использовать его на практике. Через год меня назначили заместителем начальника отдела, а спустя ещё шесть месяцев руководитель Московской конторы Госбанка СССР Виктор Иванович Миронов пригласил меня к себе помощником.

В начале 1981 года в Москве проводилась очередная административная реорганизация. В городе появились новые районы. В один из них, Железнодорожный, меня направили управляющим отделением. Обычный московский район. Тысяч 200 населения. Из промышленных предприятий — мебельный комбинат №3, завод «Химмаш», завод технологического оборудования для медицинской промышленности, Ховринская спиртовая база. Это, так сказать, «флагманы». Были, конечно, и другие — менее заметные и менее успешные. Такой разношёрстный набор клиентов позволил мне узнать специфику работы производства, составить представление о финансовых проблемах предприятий различных отраслей народного хозяйства и о работе банка по всем направлениям.

Об отношении к банкирам в то время говорит следующий случай. Своей столовой у нас не было, вот мы и обедали в столовой академии МВД. Это сейчас банк приобрёл солидное лицо, а тогда о нас вспоминали только в дни зарплаты. И некий милицейский чин отлучил нас от своей столовой. Так вот, в один из «зарплатных» дней и решено было преподнести академии сюрприз: прибывшему за деньгами начальнику финансового отдела я распорядился выдать деньги не банкнотами, а «разменом». На следующий день пропуска в столовую нам восстановили.

В 1986 году я был назначен начальником Мосгорбюдбанка, который по существу представлял собой операционное управление Московской



Константин Борисович Шор

1979–1980

Старший экономист, заместитель начальника отдела Октябрьского отделения Московской городской конторы Госбанка СССР

1980–1985

Управляющий Железнодорожным отделением Московской городской конторы Госбанка СССР

1985–1986

Начальник управления по кассовому исполнению госбюджета Московской городской конторы Госбанка СССР

1986–1987

Заместитель управляющего, и. о. управляющего Московской городской конторы Госбанка СССР

1988 — наст. время

начальник Московского главного территориального управления Банка России, член совета директоров Банка России

конторы Госбанка и занимался бюджетом Российской Федерации и города. В банке трудилось около 400 служащих. Обслуживали мы всё оптовое торговое звено, органы Госнаба СССР, экспортно-импортные конторы, Большой театр, Московскую железную дорогу, таких клиентов, как управление делами Совмина РСФСР и др.

Осенью 1987 года управляющий Российской конторы Госбанка СССР С. Е. Егоров назначил меня заместителем управляющего Московской городской конторы Госбанка СССР, достались мне тогда не самые лёгкие направления — касса, инкассация, автобаза. Большие хозяйственные объекты по 600–1000 человек с очень сложной спецификой работы.

Какой была инкассация в то время? Деньги возили на довольно старых «Волгах». Доходило до того, что у машин на поворотах иногда самопроизвольно открывались дверцы и деньги выпадали прямо на проезжую часть. Чтобы этого не случилось, инкассаторам приходилось привязывать ручки дверей изнутри к сиденью верёвкой. Беспокоило нас и своеобразное «дружелюбие» советских людей. Бывало, инкассатор, обходя за день 40 точек, получал в каждой из них граммов по 50 хорошо известного всем национального напитка и деньги привозил, будучи изрядно навеселе. Тем не менее всё обходилось. На них редко нападали и грабили, так как деньги не имели тогда того значения, которое они имеют сейчас. Да и потратить их, в силу закрытости нашей страны, было трудно.

Но на второй день моей трудовой деятельности на новом посту бандиты расстреляли трёх наших инкассаторов в универмаге «Молодежный». Одним из киллеров оказался бывший работник КГБ, поэтому-то этот редкий по тем временам инцидент получил серьёзный резонанс. Событие в «Молодежном» продемонстрировало необходимость изменения отношения к инкассации. Мне удалось собрать совещание с руководителями городских силовых ведомств и Моссовета. В результате были приняты кардинальные меры для усиления материальной базы наших служб. Инкассаторским машинам выделили отдельную серию

Константин Борисович Шор

номеров «МОЛ» и снабдили автомобили специальными «маяками». Мы получили 30 новых машин и впервые — тёплую спецодежду для инкассаторов.

Управляющий Московской конторы Госбанка В. И. Миронов слыл человеком дальновидным. В свою команду он пригласил 8–10 молодых профессионалов тридцатилетнего возраста. Поддержал их, назначил управляющими отделений. Сегодня это известные в банковской Москве люди: Петр Сергеевич Гончаров, Владимир Иосифович Муравлёв (сегодня он — мой первый заместитель), Геннадий Владимирович Солдатенков, Наиля Сабитовна Артемьева, Игорь Николаевич Шаров, Игорь Александрович Обозинцев, Фёдор Александрович Плескановский, Иван Иванович Родин и другие.

В декабре 1988 года в разгар радикальной реформы банковской системы меня назначили управляющим Московской конторы Госбанка СССР. В то время уже действовало знаменитое постановление ЦК КПСС — более рыночное, чем паллиативное постановление Совмина. Появились спецбанки, внесшие определенную сумятицу в расчёты. В новой ситуации концепции банковского строительства не существовало. Да и роль Госбанка чётко не просматривалась. Мои коллеги, ушедшие в спецбанки, — Ф. А. Плескановский, Г. М. Соколов, прямо мне говорили: «Ты нам не нужен!»

Нами было внесено предложение о принципах разделения клиентской базы, ранее обслуживаемой Госбанком, между спецбанками по принадлежности к отраслям народного хозяйства. Наши соображения передали в горком КПСС. В его экономическом отделе я предложил сформировать структуру городских управлений госбанка и спецбанков. Создавать в Москве Агробанк было признано нецелесообразным. «Тюльпаны на асфальте не растут», — заявил я в горкоме партии. Со мной согласились. Агрокомплекс в результате поделили между собой Жилсоцбанк и Промстройбанк. Мы, как модно сейчас говорить, «тусовались» и делили районы по приоритетным направлениям. Правда, до конца мирно договориться так и не смогли. Не удалось нас помирить даже на республиканском уровне. В результате Москву «делили» на заседании Совета при Госбанке СССР (возглавлял его тогда П. Г. Гаретовский). В него входили такие авторитеты, как М. С. Зотов, В. И. Букато, А. А. Обозинцев. Энергичный М. С. Зотов сумел 22 из 33 районов отбить для Промстройбанка, остальные достались В. И. Букато. Госбанк играл роль «совета старейшин». Когда мы собирались, я у Плескановского и Соколова обычно спрашивал: «Ну, как, ребята, дела?» На это они всегда отвечали: «Нормально, кредитруем. А у тебя?» — «А я руковожу вами», — отвечал им.

Так, между небом и землей мы и болтались почти полтора года, каждый день выслушивая, что теперь Госбанк не нужен. Московская контора численностью 46 человек осталась в одном помещении площадью 250 кв. метров (6–8 комнат на Житной, 12), так сказать, не у дел. Ощущения у нас

были не из самых приятных. И только понимание того, что государство не может остаться без инструмента управления банковской системой, скрашивало бессмысленность тогдашнего существования. В тот период мы, не теряя времени, изучали опыт зарубежных стран, где роль центральных банков определена и весьма заметна, и надеялись на то, что и у нас со временем тоже установится нормальная банковская система. Госбанк РСФСР организовал учебу в Германии более 1000 специалистов.

Появились и первые признаки изменений. В 1988 году появились первые коммерческие банки. Был принят достаточно нехитрый набор документов, и особых препятствий у новичков не возникало. Нам оставалось лишь выполнять роль лицензионной палаты, регистрируя их. Создание банков тогда считалось очень модным. Хотя, честно говоря, мало кто понимал, чем очередной финансовый институт должен заниматься. А вот то, что туда приносят деньги, все хорошо знали. Никакой системы контроля практически не существовало. Следили лишь за количеством проводимых платежных документов и за тем, насколько пунктуально проводятся денежные переводы.

Однако, наблюдая процесс формирования столичных банков, я всё больше и больше убеждался в том, что частным банкам нужны опыт и знания специалистов. И я начал ездить по предприятиям и помогать им создавать новые финансовые организации, которые помогли бы им выстоять в новых экономических условиях. В тот период были созданы десятки новых банков.

Тогда же родилась идея создать Московский банковский союз. Я пригласил В.В. Виноградова, А.П. Смоленского, Ю.В. Агапова, В.Н. Герасимова и предложил им объединиться, чтобы вместе противостоять гигантам спецбанкам. Решение о его образовании было принято 8 августа 1989 года учредительным общим собранием. Первыми членами Московского банковского союза стали 17 коммерческих банков. Свидетельство № 1 было выдано Автобанку. Учредительное общее собрание утвердило устав, избрало совет МБС, его председателя, приняло решение о создании дирекции Союза. Поставить во главе Союза я посоветовал Сергея Ефимовича Егорова, который весьма скептически отнесся к группе тогда ещё никому не известных частных организаций. Тогда же я предсказал: «Через год вы будете создавать Ассоциацию российских банков». Оказалось, как в воду глядел.

Первым председателем Совета МБС в результате был избран В.В. Виноградов, председатель правления Инкомбанка. Первым директором МБС стал В.К. Гугнин. В декабре 1989 года Совет МБС принял решение о реорганизации дирекции МБС и введении должности генерального директора, на которую был всё-таки назначен С. Е. Егоров.

Константин Борисович Шор

Виноградов В. В. В августе 1989 года был создан Московский банковский союз. На учредительном собрании присутствовали: начальник Московского главного управления Госбанка СССР К. Б. Шор, Александр Смоленский и ряд других банкиров. Я тогда предложил директором сделать В. К. Гугнина, работавшего у меня в банке.

Первое время и в его аппарате трудились наши сотрудники. Делалось это, с одной стороны, из экономии, но с другой — от этого была определенная польза и для нас. Мы быстро расширяли свою клиентуру, так как они «правильно» отвечали на телефонные звонки. Расширялись и региональные связи. Сразу после нас стали создаваться другие региональные объединения. Наиболее активными, насколько я помню, были челябинцы и новосибирцы. Именно они в декабре объединили ряд российских банков в Российский банковский союз.

В начале следующего года по рекомендации К. Б. Шора я поговорил с С. Е. Егоровым и предложил ему стать нашим директором. После некоторых естественных колебаний (длилось это месяца полтора) в мае 1990 года собрание МБС утвердило нового генерального директора. Гугнин при этом возглавил одну из основных комиссий и стал заниматься комплексом программ. Надо сказать, я никогда не жалел о том решении. Сергей Ефимович оказался смелым, серьёзным, умным и гибким человеком.

Благодаря колоссальным организаторским способностям Гугнина нам удалось арендовать у Большого театра служебное помещение — несколько комнат. Далее уже действовал Егоров, человек достаточно известный и уважаемый.

Для того чтобы МБС мог функционировать, мы скинулись со Смоленским. На сумму, вложенную в «дело», как помню, можно было купить два автомобиля «Москвич» (тысяч десять долларов), что было тогда очень немало! Саша очень конкретный человек, он, как и я, понимал, что без денег союз быстро умрет. А нас, по его словам, «поодиночке рассеют и раздавят!»

Очень интересно было наблюдать за профессиональным ростом людей, ещё недавно путавших понятия «валюта» и «валюта баланса». Их объединяла общая отличительная черта — быстрая обучаемость. Быстро развиваться их заставляла сложившаяся обстановка. К тому же они не чувствовали на себе обременительного груза знаний. Их не пугали никакие ограничения. Их стремительной экспансии способствовало правовое поле, которое можно было проходить насквозь, не беспокоясь за последствия. Что не запрещено, то разрешено. Имелись лишь оси координат X и Y. Всё остальное — импровизация. И тут молодые банкиры следовали по своим траекториям. Энергичные, без присущего финансистам старой формации снобизма, они не гнушались ничем, брались за любое дело и добивались результатов.

С сегодняшней точки зрения можно говорить, что не всегда игра велась по правилам. Просто наша экономика позволила в создаваемом новом секторе чемпионами стать именно им. Если бы наше производство работало тогда чётко, экономическая ситуация была бы иной, я сомневаюсь, что у «новых» банкиров имелись бы какие-то шансы одолеть наших банковских гигантов. Тем не менее надо отдать должное: люди эти талантливые.

Настал драматический 1990 год, когда произошёл ещё более резкий раздел — между банковской системой СССР и России, что, на мой взгляд, ускорило раздел Союза. После того, как прозвучало, что рубль имеет границы, государство под названием СССР фактически прекратило своё существование. К сожалению, и нам как техническим исполнителям пришлось участвовать в процессе, в который из-за политической борьбы Горбачёва и Ельцина оказалась втянута вся банковская система.

Летом 1990 года по заданию Г. Г. Матюхина я принимал участие в подготовке Закона о Центральном банке Российской Федерации. В небольшой группе отобранных для этого специалистов оказались Б. Г. Фёдоров со своей концепцией, А. П. Починок — тогда зам. председателя комитета Верховного Совета РСФСР, Ю. М. Воронин — председатель одного из комитетов Верховного Совета РСФСР, П. А. Медведев, Д. В. Тулин, С. В. Сорвин (г. Екатеринбург), Т. А. Пигилова (г. Рязань), В. В. Рудько-Селиванов (г. Владивосток), А. В. Бездольный (г. Тверь).

Работала группа в основном в Белом доме, где находился Верховный Совет. В исторический вечер 12 июля мы переехали в кабинет министра финансов Б. Г. Фёдорова. Только в полночь я уехал домой, а коллегам с периферии деваться было некуда, и им пришлось трудиться до трёх часов ночи.

На следующий день нас вызвали на заседание Верховного Совета. Мы находились за кулисами, дорабатывали текст. К нам присоединился Г. Г. Матюхин. Посетил нас и Г. А. Явлинский, заявивший, что мы занимаемся «чушью». Надо признать, что его взгляды в то время считались значительно более рыночными, чем у авторов нашего закона. И его слова о том, что нельзя заниматься реформированием банковской системы, пока страна не определится с собственностью, сейчас я считаю, были абсолютно правильными.

Созданные на базе спецбанков новые коммерческие структуры мы наделили бесплатной материальной базой, не зафиксировав государственной доли, и из-за этого потеряли механизм управления, устоявшиеся хозяйственно-экономические связи.

Но, как говорится, задним умом все сильны. А тогда Сорвин набросил на заместителя председателя правительства Явлинского с обвинениями в консерватизме. За Григорием Алексеевичем пришёл Р. И. Хасбулатов. Взял документ и поинтересовался, как, по мнению Банка России, он

Константин Борисович Шор



Закладка первого камня в здание Московского ГТУ Банка России на Балчуге. В центре — начальник Московского ГТУ Банка России К. Б. Шор, рядом с ним — Председатель Банка России В. В. Геращенко и мэр Москвы Ю. М. Лужков (справа) и заместитель Председателя Банка России Р. А. Сетдиков (слева). 17 августа 1994 года.

составлен. Мы ответили, что с нашей точки зрения всё нормально, а вот юридическое обоснование ещё не закончено. «Ну, мы сами доктора наук», — заметил, уходя, спикер. Группа продолжила работу, но вскоре раздались аплодисменты. Что такое? Оказалось, что депутаты приняли Закон о Центральном банке РСФСР.

Одной из важнейших проблем, возникшей с появлением множества различных банковских организаций, которую удалось в конце концов решить, было установление единого порядка расчётов. Для этого были созданы расчётно-кассовые центры (РКЦ). Но с появлением РКЦ «комиссар» В. П. Рассказов (в то время заместитель председателя Центрального банка России) потребовал от меня сделать так, чтобы все расчёты в Москве проводились в одном расчётно-кассовом центре. Да, в своё время в Мосгорбюджетбанке мы проводили все расчёты через один центр. Но, правда, работали тогда только с основными, самыми крупными организациями. В операционном зале работали одновременно 300 человек, а на тот момент у нас осталось только десять сотрудников. Я Г. Г. Матюхину не раз говорил о необходимости кардинального изменения организации расчётов в столице,

так как здесь обрабатывалось, да и сейчас обрабатывается, около 70% всех платежей России. Не раз требовал людей и дополнительных площадей. Но мои настоятельные просьбы результатов не дали.

На совещаниях Москву выставляли главным виновником задержки платежей в России, а меня — человеком, позорящим банковскую систему. И это при том, что в каждом из главных управлений страны действовало по 15–20 РКЦ. У Москвы же, повторяюсь, оставался лишь один расчётный центр. Разобраться с ситуацией, сложившейся в городе, поручили Сорвину и Бездольному. Комиссия рекомендовала В.П. Рассказову передать всё здание на улице Житной нам, чтобы Главное управление по Москве смогло наконец наладить свою работу. Но тот проигнорировал рекомендацию специалистов. На моей встрече с Рассказовым и Матюхиным у нас произошёл серьёзный разговор. Владимир Петрович прямо заявил мне: «Вы просто не хотите работать. Я приду и за час наведу у вас порядок. Но вы тогда напишите заявление об уходе». Я не выдержал: «Ваше дело голосовать и аплодировать, а раз пришли в банк, слушайте специалистов». Г.Г. Матюхин нас выслушал, но радикальных решений так и не принял.

Непонимание некоторыми руководителями специфики банковского дела вынудило меня пригласить моих коллег из коммерческих банков, чтобы разобрать мешки с авизовками. И те, видя поданный на них платеж, порой позволяли себе придерживать эти документы. А что Москве в этой ситуации оставалось делать?

Положение изменилось только тогда, когда платежи стали идти по несколько месяцев. Мне дали вакансии, причем сразу 200. Выбор специалистов был небогатый. Хорошие специалисты уже все разошлись по коммерческим банкам и возвращаться в Банк России на небольшую зарплату не хотели. Пришлось набирать всех желающих практически без принятого у нас отбора.

Шёл 1991 год. И этих неопытных, глупеньких девчат, не понимающих до конца меры своей ответственности, стали покупать за шоколадки. Проведи какой-либо коммерческой организации платеж в несколько миллионов рублей — получи шоколадку. Появились фальшивые авизо. И у нас такие случаи встречались.

У меня порой создавалось впечатление, что сидим мы на горячей сковороде и не управляем процессом. Тогда мы создали управление безопасности и защиты информации. Первое в системе Банка России. В Центральном аппарате такого подразделения ещё не существовало.

Правильность и необходимость принятого решения была вскоре подтверждена. Сразу после августовских событий 1991 года в Главное управление по г. Москве пришли два представителя Чечни — майор и капитан МВД республики. Они предъявили постановление об изъятии подлинни-

Константин Борисович Шор

ков авизо из архива, якобы в Грозненском УВД заведено дело и эти документы затребовал следователь.

По закону мы должны были отдать авизо, но что-то остановило. Придравшись к тому, что на постановлении нет печати на подписи прокурора (её, кстати, там и не должно было быть), пригласили специалиста нашего управления безопасности, а затем и специалистов МВД. Заявителей вежливо попросили подождать, но они ждать не стали. Вскоре наши подозрения были подтверждены: авизо миллионов на двенадцать действительно оказалось фальшивкой. Это была первая ласточка. Обобщив опыт, я написал докладную на имя Матюхина. Докладывать же о чеченских фальшивых авизо мне пришлось Руслану Имрановичу Хасбулатову. Надо отдать ему должное, он тогда остановил «накаты» на городское управление, поняв, что мы не занимаемся бойкотом.

Положение осложняли и некоторые субъективные решения, принятые в то время, например: разрешение коммерческим организациям на изготовление печатей без специальной регистрации в УВД. В результате появились подделки. По поддельным документам по всей России начали обналичивать огромные денежные средства. Начался рост наличной денежной массы, что нанесло сильнейший удар по экономике страны в целом.

Работы у нашего управления хватало. Мы начали прослеживать весь путь прохождения платежных документов, изучали, как работают наши люди. Пришлось мне в банке вникать в тонкости следствия и разведки. Вот уж чему не учили выпускников Финансовой академии. Вскоре мы стали отличать фальшивые документы от подлинных. После этого фальшивые авизо «вышли из моды». На это понадобилось четыре года упорного труда.