

**Сергей Владимирович
Алексащенко**

Попытка качественного прорыва в организации расчётов

В ЦБ я пришёл в конце декабря 1995 года. До прихода в Центральный банк я успел поработать в аппарате правительства СССР и заместителем министра финансов России, поэтому переход в ЦБ не был для меня радикальным шагом в новую жизнь. Если бы я, скажем, переходил бы с государственной службы в частный бизнес, это можно было бы назвать решительным поступком, а смена одного ведомства на другое — несмотря на разницу решаемых в них проблем и задач — не создаёт психологического и прочего дискомфорта.

В ЦБ меня пригласил С. К. Дубинин. Он позвонил в первый же день, когда его утвердили председателем, и мы договорились встретиться. Он предложил стать его первым заместителем по вопросам денежной и валютной политики, бухчёта, бюджета в общем, всего, что связано с функционированием денежной системы. Позже ту же должность занимал О. В. Вьюгин, сейчас — А. В. Улюкаев. При этом мы все трое — Вьюгин, Улюкаев и я — в Минфине занимались теми же макроэкономическими проблемами. Так что для нас смена места работы не была чем-то шокирующим и меняющим мировоззрение. В конечном итоге чиновник уровня председателя или заместителя председателя ЦБ — это руководитель коллектива людей, у каждого из которых есть конкретные обязанности и полномочия. Со многими из них я часто пересекался по прежней работе, поскольку оба ведомства тесно контактировали между собой. В частности, с Надеждой Ивановой — директором сводно-экономического департамента, Натальей Павловой — директором департамента исполнения госбюджета и Александром Потёмкиным — тогда директором департамента иностранных операций мы достаточно часто общались и раньше, в мою бытность замминистра финансов. Понятно, что в ЦБ мне пришлось решать и новые задачи, с которыми я раньше не сталкивался. В некотором смысле такими направлениями для меня стали бухгалтерский учёт и система расчётов.

На работу в ЦБ я вышел в последнюю неделю декабря 95-го. Хорошие рабочие отношения сложились сразу со всеми подчинёнными, поскольку

Сергей Владимирович Алексахенко



**Сергей Владимирович
Алексахенко**

1986–1989

Младший научный сотрудник, научный сотрудник Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) АН СССР

1990–1991

Ведущий специалист Государственной комиссии по экономической реформе СССР

1991–1993

Исполнительный директор Экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей (РСИП)

1993–1995

Заместитель министра финансов России

1995–1998

Первый заместитель председателя Банка России

1993–1998

Председатель комиссии по аудиторской деятельности при президенте РФ

1999

Руководитель проекта в Экспертном институте, руководитель Центра развития

2000–2004

Заместитель генерального директора холдинга, управляющий директор холдинга «Интеррос»

2004–2006

Президент компании «Антанта Капитал»

одним из моих базовых принципов работы является следующий: у каждого есть своя зона ответственности, и каждый не только имеет право, но и обязан принимать решения в рамках своей компетенции. Ко мне подчиненный должен приходить, когда не может найти решение, или когда не получается согласовать решение с коллегами, или когда решение вопроса выходит за рамки его компетенции. Такая организация деятельности освобождает много времени и начальнику, и подчиненным и позволяет более рационально использовать ресурсы организации.

Пока я разбирался с принятыми делами, наступил 1996 год. Анализ ситуации показал, что в России на тот момент была чуть ли не самая архаичная в мире платёжная система, в которой использовалось много различных технологий и технических платформ. По-прежнему для пересылки документов активно применялась почта, и поэтому даже официально скорость расчётов по отдельному платёжному поручению составляла до 10 дней. Более того, никто из сотрудников, которые на тот момент отвечали за это направление, не были в состоянии рассказать, каким путём следует выбираться из этой отсталости. Понятно, что почтой пользовались не от хорошей жизни, а потому, что в России не существовало современной системы связи. Все регионы России, 1200 расчётно-кассовых центров (РКЦ), действовавших на тот момент, нужно было обеспечить современной связью, а это было не только дорого, но и порой просто невозможно: провода были протянуты не по всей стране, мобильной связи ещё не было.

Самое страшное положение сложилось на уровне РКЦ и главных территориальных управлений, потому что у них не было ни единой технической платформы для организации расчётов, ни общего программного продукта. Существовало больше 30 типов решений, причём каждое было уникально. Каждый регион создавал свою

2006–2008

Президент и генеральный директор Merrill Lynch Россия

2008 — наст. время

Директор по макроэкономическим исследованиям ГУ-ВШЭ. Член научного совета Московского центра Карнеги, член совета директоров Национального резервного банка, член совета директоров ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии», председатель комитета по стратегии, член совета директоров ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК)

техническую платформу и разрабатывал программный продукт. У одного железа от IBM, а у другого от Hewlett-Packard. Написание одних и тех же программ заказывалось у разных производителей. Весь этот «зоопарк» был абсолютно неэффективен. Он не позволял контролировать работу РКЦ, более того — тормозил её и требовал огромных денег на содержание. В этой связи мы провели несколько совещаний у Дубинина и советов директоров ЦБ, где решали вопрос о модернизации платёжной системы.

То, что действующая система платежей ненадёжно устарела, мы поняли достаточно быстро. Уже в апреле-мае 1996 года начали обсуждать, чем её заменить. Оказалось, что в ЦБ вообще отсутствует концепция создания новой системы платежей. Как ни странно, идеологом архаичной платёжной системы в ЦБ был не департамент расчётов, который, казалось бы, должен был проявлять активность и заинтересованность в этом деле, а департамент телекоммуникаций во главе с М. Ю. Сенаторовым, который был зампредом ЦБ. Выяснилось, что цена программ, которые он предлагал взять на вооружение, была ни много ни мало 20 млрд долларов. В то время сумма нереальная, фантастическая, равная всем золотовалютным резервам страны. Причём Сенаторов поставил ультиматум: или делаем, как они задумали, или никак. По этому плану предлагалось закупить новую технику и написать новое программное обеспечение, но сохранить весь тот программно-технический «зоопарк», который существовал. Когда мы увидели заявленные суммы, то опешили от удивления. Нам, людям, пришедшим из Минфина и знавшим цену денег, предлагали утвердить завышенную в разы сумму. У нас волосы дыбом вставали, а Михаил Юрьевич сказал: «Да это же не так много».

В результате пришлось принять решение об изменении состава специалистов, которые будут работать над этим проектом. К маю-июню мы приняли решение, что системой платежей надо заняться всерьёз. Во главе этого направления поставили Татьяну Кузьминичну Артёмову. Одновременно на должность зампреда по техническим вопросам вместо Сенаторова пригласили Николая Егорова, который приступил к работе в сентябре 1996 года. Поскольку мы понимали, что по-старому жить нельзя, а как следует жить, ещё не знали, мы пошли от обратного — от заказчика, то есть решили разобраться, а что, собственно, нужно Центральному банку.

Одновременно в 1996 году началась работа по подготовке нового плана счетов бухгалтерского учёта, переход на который был назначен на 1998 год. Собственно говоря, тогда стало понятно, что новый план счетов потребует

изменения всего программного продукта. После прихода Николая Егорова, который собрал группу хороших специалистов (А. Дмитриев, Т. Егорова, и др.), вплоть до конца 1997 года шла тяжелая, жёсткая работа по унификации программно-технических комплексов. Мы отказались от поддержки 30 с лишним существующих продуктов и в 1998 год входили уже с шестью типовыми. Конечно, тоже не идеально, зато нам удалось совершить качественный прорыв в организации поддержки системы расчётов — появились те самые базовые решения, на поддержку и развитие которых стало возможно концентрировать ресурсы и финансовые, и людские.

Ещё до моего прихода в ЦБ появился проект организации спутниковой связи для нужд платёжной системы. Было принято достаточно спорное решение запустить свой спутник, на которое, как я понимаю, пошли от полной безысходности. В начале 90-х годов у России же не было действующих спутников, а у правительства не было денег, чтобы их запускать. В стране не существовало даже прототипа современного спутника связи, так что предстояло разрабатывать спутник с нуля, поскольку правительство из соображений национальной безопасности запретило использовать зарубежные спутники, которые покрывали всю территорию страны.

К сожалению, организационно процесс был построен отвратительно: ЦБ финансировал разработку спутника, его производство и запуск, однако при этом не обладал никакими юридическими правами на него. Месяцев шесть ушло на юридические споры и доработку документации для того, чтобы ЦБ смог забрать права на спутник.

На тот момент когда мы пришли, спутник уже был готов на 80–85%, и перед нами стоял вопрос: либо списать все расходы на его разработку на убытки, либо всё-таки запустить. Дело в том, что спутник не решал многих проблем, это был всего лишь канал связи. Признать ошибочность решения о запуске спутника мы не смогли, в теории такой подход позволял решать большинство проблем с организацией связи в тяжелейших условиях середины 90-х годов. Да, конечно, не было ещё ни одного центробанка в мире, который бы имел свой спутник, свой центр управления, своих специалистов по космической связи но, с одной стороны, альтернатив особых не было, и с другой — остановить проект на завершающей стадии при отсутствии весомых аргументов против тоже было бы неправильно.

Увы, запуск спутника завершился неудачей. Вернее, «Роскосмос» отправил его удачно, но спутник почему-то с первых минут отказался работать. Случилось то, чего не было в истории российской космонавтики ни до, ни после этого случая. У спутника вышли из строя атомные часы, от которых зависит работа всех систем и устройств аппарата. Причём умудрились отказать оба дублирующих друг друга устройства одновременно. К счастью, мы своевременно озаботились и застраховали спутник. Так что практически

Центральный аппарат

все деньги Банку вернули. Вот что бывает, когда занимаешься не своим делом. Слава богу, оно закончилось для ЦБ с минимальными потерями.

Проект Центрального банка РФ по запуску спутника связи «Купон», вывод которого на орбиту намечен на середину ноября этого года, застрахован на 523,3 млрд рублей. В страховании этого проекта приняли участие три российские страховые компании — «Ингосстрах», «Мегарусс» и «Орбита». Ракета-носитель и спутник застрахованы «от всех рисков» на этапах транспортировки на место старта, предстартовой подготовки, самого запуска, а также на этапе ввода в эксплуатацию и работы спутника на орбите. <...> Большая часть рисков перестрахована за рубежом, так как ёмкость российского рынка космического страхования составляет около \$10 млн. По данному проекту на \$300 млн компанией «Мегарусс» застрахована также ответственность Ракетных войск стратегического назначения перед третьими лицами на период запуска спутника. По некоторым данным АФИ, спутник «Купон» является первым спутником системы «Банкир». Спутник позволит осуществлять расчёты между подразделениями Центробанка в режиме реального времени на европейской части России и за Уралом вплоть до Читинской области. Реализация спутниковой системы расчётов позволит Банку России обеспечить практически полную независимость от операторов связи.

Центробанк застраховал свой спутник «Купон» // Русский телеграф. 30.10.1997.

Итак, во второй половине 1996 года мы начали всерьёз думать о концепции будущей системы расчётов. Много ездили по миру, смотрели созданные и работающие системы. Много общались в рамках комитета по платёжным системам в базельском Банке международных расчётов, подробно анализировали все их материалы. В конечном итоге пришли к выводу, что единственным современным и правильным подходом для ЦБ будет разработка системы валовых платежей в режиме реального времени. Стало понятно, что это и есть мейнстрим. Все центральные банки мира двигались в этом же направлении. Никаких других альтернатив не было. Все попытки изобрести что-то иное, своё, отечественное выглядели нелепо.

При этом быстро стало понятно, что Россия — страна со своей спецификой. Начнём с того, что у нас 11 часовых поясов — такого ни у кого больше нет. Когда мы начали накладывать на наши часовые пояса непрерывный режим работы, то выяснилось, что есть очень короткое технологическое окно между началом рабочего дня на Чукотке и во Владивостоке и концом рабочего дня в Калининграде. Только в это время можно сделать перерыв в работе системы, произвести закрытие баланса, завершение операционного дня. Чем дальше мы продвигались, тем больше возникало про-

Сергей Владимирович Алексащенко



С. С. К. Дубининым. 1996 г.

блем — и технических, и идеологических. Параллельно с нашей работой по модернизации системы расчётов ЦБ активно формировал инструментарий денежной политики, в котором соединялись операции на централизованном рынке госбумаг и работа с банками по привлечению депозитов и предоставлению кредитов в регионах. Практически весь 1997 год ушёл на согласование технического задания: каждый департамент, связанный с расчётами, должен был представить свои задачи, которые следовало решить.

Следует отметить удивительный тандем двух настоящих специалистов — Н. В. Егорова и Т. К. Артёмовой. Они нашли общий язык несмотря на разницу в возрасте, на то, что один технарь, а другая банкир. Их взаимопонимание, готовность спокойно разбираться с проблемами, способность прийти на помощь друг другу в любой момент — всё это позволяло работать очень конструктивно. Мы раз в две недели собирались всей командой, чтобы обсудить текущие вопросы по реализации проекта. К началу 1998 года было готово техническое задание, и мы начали организовывать процедуру тендера на разработку программного обеспечения.

К сожалению, в 1998 году случились известные печальные события. И когда В. В. Геращенко и Т. В. Парамонова вернулись в ЦБ, все работы по разработке системы валовых платежей в режиме реального времени были остановлены и проект выбросили на свалку, несмотря на то что деньги на его реализацию были. Ведь если Сенаторов требовал 20 млрд долларов, то переход на нашу систему расчётов обошёлся бы в 200–300 млн долларов. Несопоставимые суммы. Однако в ЦБ пришли люди с иной идеологией. Хотя кто-то из нашей команды оставался — и Николай Викторович, и Татьяна Кузьминична — тем не менее им сказали: «Нам это не надо». Вот и всё обоснование. А наша ведь разработка участвовала в международных

тендерах, кое-где победила и была внедрена в ряде других центральных банков.

После 2002 года, с приходом С. М. Игнатъева, тема платежей потихонечку сдвинулась с места. Правда, насколько я понимаю, ЦБ снова решил изобрести что-то своё и создал, по сути, параллельную систему. Одновременно с действующей внедрена новая, которая в чём-то напоминает систему валовых платежей, но с урезанными функциями, вне связи с операциями Центрального банка. Её запустили в 2009 году, но фактически она так до сих пор и не работает — банки не видят смысла переходить на неё. Я с ней не сталкивался, поэтому не могу оценить её качество. Однако в любом случае поддержка двух параллельных систем — решение заведомо неправильное. Прежде всего потому, что банку придётся тратить на это больше средств. Я встретился с Сергеем Михайловичем Игнатъевым через месяц после его назначения. Он попросил меня рассказать о своём видении проблемы. Я сказал ему, что система валовых платежей — это приоритет номер один для банка. Пока в макроэкономическом отношении всё было спокойно, проблем в отношении устаревшей системы платежей не возникало. Тем не менее платёжная система, которая действует в России, может в любой момент рухнуть. Нельзя тришкин кафтан латать до бесконечности. Я подробно рассказал Игнатъеву о разнице в подходах к этой проблеме, дал ему кое-какие материалы. Однако он вернул в ЦБ М. Ю. Сенаторова, а кураторство этого направления поручил Т. В. Парамоновой. Им обоим удалось убедить Сергея Михайловича, что ничего менять не надо. В результате старая система по-прежнему основная. А ведь статистика подтверждает, что ускорение расчётов всего на один день даёт стране экономию в 1% ВВП. Чтобы это понять, понадобилось 13 лет.

Хотелось бы ещё кратко рассказать о вводе нового плана счетов бухучёта. При разработке была попытка максимально приблизить его к западным стандартам. Для этого в 1997 году мы полностью переписали правила бухгалтерского учёта. В результате нам оставалось внедрить всего три принципиальных пункта, не соответствующих международным стандартам. В частности, метод начисления, или кассовый метод. Потом оценка активов за вычетом резервов. По большому счёту их нельзя считать ключевыми. Проблема в том, что международные стандарты, МФСО — это отчётность, которая делается для акционеров, чтобы они знали, чем занимается менеджмент. А в российской банковской системе (как и в реальном секторе экономики) акционер и менеджер зачастую одно и то же лицо. А отчётность делается для налоговиков, а чем меньше те знают и чем меньше в этой отчётности правды, тем лучше. Поэтому нашим российским акционерам практически отчётность не нужна, они и так всё знают, причём гораздо лучше, чем проверяющие. (Получается, что Россия до этой темы ещё не доросла.)

Соответственно, налоговики стеной стояли на пути отказа от прописанных сверху детальных правил учета всех возможных операций. И это при том, что жизнь в финансовом секторе бежала вперёд с огромной скоростью, появлялись новые виды продуктов и операций. Неслучайно в МФСО главным является принцип приоритета содержания над формой (но для этого компания/банк должны иметь право вынести суждение о содержании операции), а в российском бухучёте форма остается доминирующим моментом.

Однако реальный прогресс в реформировании банковского бухучета был огромным, что особенно хорошо видно на фоне застывшей квазисоветской системы учёта в нефинансовом секторе. Во многом это было связано с тем, что к середине 90-х банки сами стали заинтересованы в реформировании учёта. К тому времени они накопили богатый опыт взаимодействия с зарубежными коллегами, и российским банкирам совсем не хотелось выглядеть «дремучими медведями».

Роковой 1998 год

Прошло больше десяти лет с того времени. Множество раз за эти годы приходилось отвечать на вопрос: а могло ли все пойти по-другому, можно ли было принять другие решения?

Заметной особенностью России в середине 90-х годов было то, что она попробовала в течение четырёх лет жить в долг, не собирая те налоги, которые позволили бы ей вовремя платить зарплату и пенсии, оплачивать государственные закупки и финансировать развитие промышленности или сельского хозяйства. Однако оказалось, что взятое в долг приходится возвращать, что вечно так жить невозможно.

Собираемость налогов в любой стране есть показатель политической воли правительства. Номинальные налоговые ставки, существующие в то время в России, должны были бы давать гораздо более существенные поступления в бюджет, однако рядом своих решений руководство страны сделало недостижимыми даже те скромные цели по повышению объёма налоговых поступлений, которые ставились в бюджете. Приведу несколько примеров:

- массированное освобождение предприятий и организаций от уплаты таможенных платежей при импорте товаров в Россию;
- снижение акцизов на легковые автомобили для каждого отдельного завода под давлением директоров;
- принятие постановления об особенностях исчисления затрат в газовой промышленности (его цена для бюджета оказалась равной примерно 500 млрд руб.);

- поощрение существования внебюджетных отраслевых фондов, формировавшихся за счёт начислений на себестоимость продукции, то есть за счёт уменьшения прибыли. Никакого контроля за сбором и расходованием этих средств наладить не удалось, выполнение положения Указа № 1004 об ограничении размеров этих фондов и их консолидации в бюджете оказалось очень быстро заблокировано;
- предоставление налоговых отсрочек и налоговых кредитов «влиятельным» директорам на сотни миллиардов рублей по решениям президента и правительства.

Такие примеры можно продолжать и дальше.

При этом самым простым и привычным решением для российского правительства в те годы было увеличение заимствований в Центробанке.

На фоне слабой требовательности налоговых органов спрос на деньги со стороны реального и банковского сектора изменялся чрезвычайно незначительно, что очень затрудняло для Центрального банка управление ситуацией в денежной сфере. Низкий спрос на деньги со стороны банков приводил к тому, что объём кредитов, полученных ими от Банка России, практически никогда не превышал уровня в 5 трлн рублей (до деноминации). Столь низкая зависимость банков от Центрального банка оборачивалась тем, что действенность традиционных инструментов денежных властей — изменения процентных ставок — была чрезвычайно низка в России. Вполне очевидно, что даже полное изъятие предоставленных банкам кредитов не могло позволить Центральному банку существенным образом повлиять на денежную массу, её сокращение на сумму полученных кредитов оставалось незамеченным для экономики.

Окончательно крест на необходимости собирать налоги, похоже, был поставлен фискальными ведомствами в четвёртом квартале 1996 года, когда мощнейший приток средств нерезидентов на рынок ГКО (около 4 млрд долларов за квартал) позволил Минфину решить все свои бюджетные проблемы. Таким образом, бюджет снова стал основным источником предложения денег в экономике.

Произошло это так. В конце 1995 года мы обратили внимание на очень быстрый рост вложений на рынке ГКО со стороны нескольких финансовых компаний, находящихся под управлением нерезидентов. Их вложения в государственные ценные бумаги стали существенно превышать то, что можно было назвать нормальным. После непродолжительного анализа ситуации был сделан вывод о том, что эти вложения на самом деле принадлежат иностранным инвесторам, которым официально вход на рынок ГКО в то время был запрещён. Однако российское законодательство не запрещало создание не очень сложных финансовых схем, пользуясь которыми, можно было вкладывать деньги нерезидентов в ГКО.

В этой ситуации Банк России встал перед выбором: либо начать затяжную борьбу на юридическом фронте, пытаясь закрыть все лазейки в законодательстве и перекрыть возможности вложений для нерезидентов, либо создать систему контроля и ограничений для вложений нерезидентов. Правительство и Банк России пошли по второму пути.

В конце января 1996 года Банком России была разработана специальная схема, которая позволяла: а) чётко фиксировать вложения нерезидентов в ГКО–ОФЗ; б) ограничивать свободу их выхода путём заключения обязательных срочных контрактов с Банком России; в) ограничивать получаемую нерезидентами доходность; г) гарантировать нерезидентам определённый минимальный уровень долларовой доходности их вложений.

Практика показала, что такая схема оказалась правильной.

Вместе с тем ограничения, введённые Банком России, частично противоречили статье VIII Устава МВФ, предусматривающей конвертируемость национальной валюты по текущим операциям, к ней Россия присоединилась в середине 1996 года. В практике работы МВФ допускается наличие и сохранение в течение оговоренного времени одного-двух ограничений по конвертируемости валюты. В случае с Россией, это относилось и к ограничению на вложения, вернее, ограничения на выход из рынка ГКО. В момент присоединения России к статье VIII Устава МВФ это ограничение действовало, и была достигнута общая договорённость о том, что постепенно оно будет отменено.

Большой интерес иностранных инвесторов к российскому финансовому рынку не мог не беспокоить Банк России. Мы прекрасно понимали реальное состояние федерального бюджета и видели, что его ресурсы явно недостаточны для того, чтобы расплатиться с нерезидентами в случае их желания уйти из России.

Неожиданно в ходе переговоров по экономической программе 1997 года МВФ в качестве категорического условия предоставления кредита потребовал отказа с начала 1998 года от всех ограничений, связанных с вложениями нерезидентов на рынке ГКО. Это требование было в итоге принято, поскольку правительственная часть переговорной делегации России не поддержала позицию Банка России о желательности сохранения ограничительного порядка.

Осень 1997 года: первая волна кризиса

Оглядываясь назад, можно уверенно утверждать: события осени 1997 года оказались не бурей, а лишь её предвестием. Первая волна кризиса на российском финансовом рынке стала самой слабой, вернее говоря, она была лишь отголоском того, что происходило на мировых финансовых рынках. Един-

ственной позитивной новостью было то, что Россия стала частью глобального финансового рынка, то есть реально вошла в мировую финансовую систему.

27 октября 1997 года произошло падение рынка акций на всех основных торговых площадках мира.

На следующий день, 28 октября, «прелести» глобализации финансовых рынков были налицо и в России. Началось с резкого падения цен на акции российских предприятий (20%) и закрытия торговли на корпоративном рынке. На рынке ГКО массированная продажа ценных бумаг началась с первых минут торгов. По оперативным данным, однако, становилось видно, что бумаги продаются главным образом российскими банками, а не нерезидентами, чего мы и опасались.

День 28 октября завершился пресс-конференцией С. Дубинина в Банке России (никто из правительственных чиновников так и не появился перед прессой в тот день) и тем, что американский финансовый рынок начал потихоньку восстанавливаться. В течение следующей недели Банк России пытался удерживать рынок государственных бумаг от падения цен, но существенного эффекта это не дало.

В ходе обсуждения комплекса возможных шагов на совещании 6 ноября у А. Чубайса руководители Банка России впервые в полной мере ощутили то непонимание ситуации, которое сложилось к этому времени в правительстве. Во время обсуждения комплекса мер в Белом доме звучали слова высокопоставленных сотрудников правительства о необходимости и желательности продажи «излишних валютных резервов Банка России», о необходимости продолжать привлечение новых средств с рынка ГКО для финансирования расходов бюджета, о возможности «занять пару миллиардов долларов» у российских банков. Все попытки перевести разговор на тему фискальной политики, в очередной раз поднять проблему низкой собираемости налогов не увенчались успехом. Никто не хотел даже обсуждать эту тему.

В Банке России в тот момент уже сформулировалась общая точка зрения о ненужности валютного коридора, который ограничивал возможности Банка России в регулировании денежной сферы, и желательности перехода к плавающему курсу рубля. Но экономика и общество к тому моменту настолько привыкли к наличию определённых обязательств правительства и Банка России относительно будущего движения курса рубля, что отказ от валютного коридора в разгар кризиса, безусловно, спровоцировал бы панические настроения на рынке и резкое падение курса рубля. В этой ситуации было решено объявить о трёхлетнем валютном коридоре, что, с одной стороны, позволяло резко удлинить период прогнозирования для российской экономики, а с другой — позволяло перешагнуть границу 2000 года — момент следующих президентских выборов.

Однако эти решения практически не повлияли на ситуацию. Она усугублялась ещё и тем, что работа в Москве очередной миссии МВФ привела к неблагоприятным результатам. Правительство проводит совещание за совещанием с обсуждением одной-единственной темы: как сделать, чтобы кто-то помог.

Во время нашей с Сергеем Васильевым поездки в Вашингтон (25–26 ноября) ключевой стала встреча с Ларри Саммерсом, первым заместителем министра финансов США, курирующим вопросы международных финансов. Попытки найти понимание наших сложностей не вызывают у него ответных чувств. Коллега озвучивает фразу, которая чрезвычайно важна для общей оценки ситуации: «Если иностранные инвесторы решили уйти, то Центральный банк мало что может сделать своими действиями для того, чтобы их остановить. Единственный способ этому воспрепятствовать — показать, что ваша политика направлена на достижение понятных им целей, что вы можете достичь поставленных целей». Саммерс твёрдо говорит о том, что России не следует рассчитывать на помощь от стран «семёрки», которые не помогали ни Великобритании, ни Италии во время финансовых кризисов в 1992 году. Ещё менее следует рассчитывать на помощь центральных банков, которые её практически не оказывают.

В Москве после жарких дискуссий победила точка зрения, что главная цель правительства и Центрального банка — стабильность цен и стабильность курса рубля, во имя которых Банк России должен прекратить покупку государственных ценных бумаг и поддержание их доходности. Именно эта позиция была предложена правительству и президенту, которые её поддержали. Реализация этой политики началась 1 декабря 1997 года.

Развитие событий показало, что аргументы, высказанные в пользу данной позиции, оказались верными: уже через три дня участники рынка начали продавать валюту и покупать ГКО–ОФЗ, снижая их доходность, на рынок вернулись нерезиденты и вложили в ГКО более 400 млн долларов за одну неделю.

Весна 1998 года

Относительная стабильность на российском финансовом рынке сохранялась до середины мая 1998 года. Как сейчас очевидно, это был самый благоприятный момент для российских властей, чтобы дать развиваться ситуации в ином направлении. Увы, такого не произошло, хотя обстоятельства всё время толкали к этому!

Март оказался последним спокойным месяцем для российского рынка: нерезиденты продолжали понемногу вкладывать средства в государственные бумаги, доходности которых не превышали 30%, Центральный банк

смог прирастить свои валютные резервы, хотя и не столь значительно, как ожидалось. Главной причиной этого стало радикальное изменение внешнеторговых условий для российской экономики — цены на основные товары российского экспорта (нефть, газ, цветные металлы) стали быстро снижаться, и вопреки ожиданиям и прогнозам это снижение цен приобрело устойчивый характер.

В ходе очередного раунда переговоров с МВФ в феврале-марте российская делегация предложила рассмотреть эту проблему и провести переговоры по специальному кредиту (ССФФ) в размере 3–4 млрд долларов, который по правилам МВФ может предоставляться странам, выполняющим согласованную с МВФ программу на поддержку платёжного баланса для преодоления последствий изменения внешних условий. Однако сотрудники МВФ сочли этот вопрос «неактуальным», поскольку у них не было уверенности в долгосрочном характере ценовых изменений. Они предложили вернуться к нему после получения более подробных данных по платёжному балансу за первый квартал 1998 года.

О роли личности в экономике

Сегодня часто обсуждается вопрос: а был бы кризис в России, не случись событий 23 марта? На мой взгляд, нет сомнений в том, что причины кризиса в России обусловлены главным образом слабостью и непоследовательностью политики правительства В. Черномырдина в области укрепления доходной части бюджета и проведения структурных преобразований. Именно поэтому бюджетно-долговой кризис в России был неизбежным. Вопрос заключался только в том, когда он проявится и что станет толчком к его развитию.

Вместе с тем В. Черномырдин, будучи российским премьер-министром в течение пяти лет, стал определённым символом политической и экономической стабильности и предсказуемости в стране не только для российских, но и для иностранных инвесторов. Для многих он являлся наиболее вероятным и желательным преемником Б. Ельцина на посту президента России. Отставка такого руководителя существенным образом воздействует на психологические ожидания и оценки участников рынка, порождая неуверенность и беспокойство.

После назначения С. Кириенко на должность премьер-министра, в первые дни, казалось, что речь шла об обновлении кадрового потенциала правительства, об ускорении реформ, об обеспечении политической преемственности. Но слова оказались лишь словами, и это скоро стало всем очевидно.

Сначала, и очень быстро, не оправдались надежды на сохранение политической преемственности в стране. Президент не только не высказал

своё отношение к кандидатуре В. Черномырдина как возможного политического преемника, но, напротив, сильно дистанцировался от него.

В правительство пришли абсолютно новые люди, которые не сумели чётко сказать, что и как они собираются делать, и которые не могли предъявить результаты своей предшествующей деятельности в качестве визитной карточки. Характерными чертами нового правительства стали отсутствие собственной концепции деятельности, полное недоверие к накопленным идеям и проектам, отсутствие политической воли и решимости действовать адекватно ситуации, то есть быстро и жёстко.

Нельзя обойти вниманием и те проблемы для Банка России, которые создала отставка Черномырдина. Хорошие личные отношения С. Дубинина и В. Черномырдина ни для кого не были секретом. Премьер видел в председателе Банка России квалифицированного специалиста, к советам и рекомендациям которого часто прислушивался. В свою очередь он обеспечивал своеобразное политическое прикрытие для Банка России в его непростых взаимоотношениях с палатами Федерального собрания, с Администрацией президента. Безусловно, платой за это было согласие Центрального банка время от времени помогать правительству решать его бюджетные проблемы.

Новый российский премьер, по всей видимости, не желал видеть рядом с собой никого из влиятельных игроков старой команды, предпочитая окружать себя людьми, которых он лично знал или карьеру которых он лично обеспечивал, назначая на высокие посты. В этой ситуации сохранение на своём посту председателя Банка России, к тому же старого соратника бывшего премьера, похоже, создавало непростую атмосферу человеческих отношений, но сменить председателя Банка России было не во власти премьер-министра. К сожалению, зачастую проблемы личных отношений усугубляли проблемы делового сотрудничества, которое оставляло желать лучшего.

Тем временем ситуация в экономике страны постепенно обострялась. Обсуждение же реальных проблем российской экономики было заменено обсуждением полуавантюрных предложений по спасению всего и вся. Правительство всерьёз и вслух обсуждало проекты документов по всеобщему прощению взаимных долгов и по снижению в два-три раза внутренних цен на газ, тарифов на электроэнергию и услуги железных дорог.

Одним из наиболее болезненных последствий смены правительства была более чем двухмесячная задержка с подписанием Заявления об экономической политике, которое служит основой для предоставления кредитов МВФ. Подготовка такого документа осуществлялась ежегодно в ходе переговоров с миссиями МВФ, приезжавшими в Москву. Правительство не хотело брать на себя слишком жёсткие обязательства в налогово-бюджетной сфере, но это приходилось компенсировать большими обязательствами, которые затрагивали интересы отраслевых лобби.

Первыми нерешительность нового российского правительства и его инертность в принятии решений заметили и по-своему оценили международные финансовые рынки — с конца апреля котировки обращающихся там российских ценных бумаг перестали расти. На Россию стали смотреть более внимательно, из «тихой гавани» она постепенно переходила в разряд стран, наиболее подверженных угрозе кризиса.

Развязка: Минфин сдался

Последовавшие события опередили все замыслы: середина мая ознаменовалась новой волной кризиса, которая окончательно перечеркнула надежды на благополучное решение накопленных проблем. Как и в январе, всё началось с попыток ряда инвесторов сыграть на понижение, но в отличие от того, что было зимой, на этот раз не нашлось инвесторов, привлечённых повышенной доходностью и готовых вкладывать новые деньги в Россию.

Эту вспышку кризиса удалось погасить за счёт исключительного психологического шага Банка России — повышения ставки рефинансирования до 150% годовых. Для Банка России складывалась тяжелейшая ситуация: мы понимали всю остроту кризиса, мы могли предвидеть некоторые из возможных последствий дальнейшего ухудшения ситуации, но у нас к этому времени не было абсолютно никаких рычагов воздействия на ситуацию.

Дело доходило до абсурда: страна явно попала в тяжелейший финансовый кризис, а предложение Банка России о начале новых переговоров с МВФ не принималось правительством.

Тем временем ситуация на рынке ГКО–ОФЗ обострялась с каждой неделей: уровень доходности постепенно достиг 50% годовых, заимствования при таком уровне процентных платежей делали бюджет 1999 года абсолютно невыполнимым, поскольку доля процентных платежей могла превысить 40% от суммы расходов бюджета. Развязка наступила в среду, 17 июня. Получив реестр заявок участников аукциона с заявками, уровень доходности которых превышал 50%, Минфин принял решение отказаться даже от частичного размещения новых выпусков ценных бумаг. Такое решение было бы оправдано, если бы у Минфина нашлось достаточно средств для выплаты по старым долгам. Вся сумма, необходимая для погашения ранее эмитированных ценных бумаг (почти 6,8 млрд рублей), была «одолжена» Минфином у Банка России. Не погасив эту задолженность, в следующую среду Минфин «позаимствовал» таким же образом ещё около 3,6 млрд рублей.

С начала июля это «чудодейственное средство» стало использоваться каждую среду: аукционы по размещению новых выпусков отменялись, а Минфину каким-то странным для посторонних наблюдателей образом удавалось расплачиваться с инвесторами. Иногда Минфину удавалось по-

гасить некоторую часть задолженности за счёт внешних займов (июньский транш МВФ, кредит Мирового банка, размещение еврооблигаций и т. д.) Минфин «пылесосил» внешние рынки, пытаясь получить деньги практически под любые проценты, но только для того, чтобы в ближайшую среду снова занять у Центрального банка. Задолженность Минфина быстро нарастала, и к середине июля её размер превысил 13,3 млрд рублей. Однако в Минфине не видели в этом ничего страшного и считали, что следует продолжать политику получения средств от Центрального банка. Миллиарды рублей выплёскивались на финансовый рынок и подпитывали силы игроков, давивших на рубль.

К этому моменту в Банке России было принято окончательное решение о переходе в ближайшем будущем к плавающему курсу рубля. Казалось, что август — самое подходящее для этого время: давление на валютном рынке традиционно ослабевает, и есть возможность перейти к плавающему курсу, получив относительно спокойную ситуацию на две-три недели для сохранения прежней динамики курса. Но выброс каждую неделю трёх-четырёх миллиардов рублей для погашения очередного выпуска ГКО перечёркивал эти надежды и все усилия Центрального банка по ужесточению денежной политики.

В правительстве не было ни одного человека, который мог бы обсуждать весь спектр макроэкономических проблем, там просто не хватало квалифицированных людей с соответствующими опытом и знаниями. (Так же как не было в правительстве и людей, которые могли бы вести переговоры с международными финансовыми организациями. Не случайно, видимо, было в этой ситуации назначение А. Чубайса на странную должность — специальный представитель президента на переговорах). В результате страна шаг за шагом приближалась к катастрофе, но никто не хотел задуматься об этом.

Кредит МВФ: неудачная попытка

Летние переговоры с МВФ о предоставлении крупного чрезвычайного кредита оставили странное впечатление. После того как в июне российские власти официально обратились с просьбой о предоставлении кредита, МВФ реагировал на это обращение довольно прохладно. В Вашингтоне отчётливо видели, что российские реформы буксуют.

Однако крупный кредит МВФ, размеры которого оценивались в 6–8 млрд долларов становился, по общему признанию, единственным фактором, который мог серьёзно изменить сложившуюся в стране ситуацию. Отказ МВФ в предоставлении такого кредита неизбежно толкал Россию в пучину кризиса. Участие в переговорах А. Чубайса в качестве главы рос-

сийской делегации оказало магическое воздействие на МВФ. Несмотря на внешнюю жёсткость позиции Фонда по многим вопросам, на достаточно далеко идущие требования в области экономической политики в будущем, в целом согласие было достигнуто относительно быстро. Итоговый документ был подписан уже 13 июля.

Накануне заседания совета директоров МВФ, назначенного на 20 июля, Государственная дума отвергает ряд предложений правительства, направленных на повышение доходов бюджета, а Администрация президента категорически возражает против принятия законодательно обусловленного решения, позволяющего улучшить финансовое положение Пенсионного фонда. В глазах МВФ власти России явно демонстрируют свое непонимание остроты ситуации и полное нежелание предпринять какие-либо действия по её выправлению, но... выбора у МВФ уже не остаётся: отказ от рассмотрения программы означает резкое ухудшение ситуации на российском рынке, рассмотрение и принятие положительного решения оставляет некоторые шансы на преодоление кризиса. Утопающий хватается за соломинку: программа рассматривается, решение о предоставлении помощи принимается, но сумма первого транша уменьшается на 20% — с 5,6 млрд до 4,8 млрд долларов. Таким образом, не сделав никаких реальных шагов по преодолению кризиса, Россия получила чрезвычайный пакет международной помощи.

Пакет был действительно впечатляющим, общая его величина оценивалась в 22,7 млрд долларов. При этом наиболее существенная часть средств должна была быть получена Россией уже в 1998 году. Общая сумма кредитов в этот период должна была составить более 15 млрд долларов: МВФ планировал предоставить 5,6 млрд долларов в конце июля, два транша по 2,8 млрд долларов в октябре и декабре и два транша по 670 млн долларов в сентябре и ноябре; к этому добавлялось несколько кредитов Мирового банка на сумму около 2 млрд долларов и кредит правительства Японии на сумму 600 млн долларов.

Последний шанс

Психологическое воздействие от решения МВФ об оказании экстренной помощи России ощущалось ровно три дня, когда ситуация на финансовом рынке стала понемногу успокаиваться. Но вскоре, узнав о том, что первая порция кредита МВФ сокращена на 800 млн долларов из-за невыполнения Россией предварительно согласованных мер, не увидев никаких новых реальных шагов со стороны российского правительства, направленных на исправление ситуации, среагировав на очевидное противостояние правительства и Государственной думы, которая блокировала принятие пакета

налоговых законопроектов, внесённых правительством, рынок развернулся вновь.

И в стране события разворачивались с калейдоскопической быстротой. На каждом совещании в Минфине звучали слова о том, что «без поддержки Центрального банка бюджет сбалансировать не удастся», но при этом никто не брал на себя смелость объяснить, о какой поддержке идёт речь. Правительство не хотело вносить в Думу законопроект о кредитовании бюджета Центральным банком, предпочитая делать это «втихую», не без оснований рассчитывая на то, что вся ответственность в таком случае ляжет на Центральный банк.

Становилось очевидно, что страна вплотную подошла к краху бюджета и смене макроэкономической политики. Эта проблема и проблема задолженности Минфина перед Банком России обсуждались по два раза в неделю, поочередно у А. Чубайса (который стал фактически выполнять функции вице-премьера правительства) и С. Кириенко. Из Минфина сначала «выдавили» обещание погасить всю задолженность к 1 августа, не уточняя, откуда будут взяты деньги для этого (про налоги никто не хотел и слышать!) Вскоре, впрочем, обещание было взято назад и предложено помочь бюджету, но уже не «живыми» деньгами, а переоформлением части задолженности (7 млрд рублей) в государственные ценные бумаги, вкуче с новым обещанием Минфина — гасить новую задолженность до вторника, то есть до очередного аукциона. 3 августа в Банк России пришло письмо С. Кириенко с просьбой от имени правительства осуществить покупку ценных бумаг Министерства финансов Российской Федерации, притом что это создаёт угрозу для реализации денежной программы, согласованной с МВФ.

Доверия к России не испытывал никто, никто не хотел давать ей в долг. Несмотря на пакет чрезвычайной международной помощи, на аукционах 23 и 30 июля и 5 и 12 августа Минфину не удалось взять займы ни копейки. Снова все деньги на погашение государственного долга (более 22 млрд рублей за четыре недели) были позаимствованы у Центрального банка. Объём валютных интервенций Банка России за этот период оказался примерно равным сумме полученного от МВФ кредита. Бесмысленность и бесперспективность продолжения такой политики становилась всё более очевидной.

Окончательные точки над *i* и диагноз ситуации были поставлены вечером 14 августа на совещании у С. Кириенко. В этот день впервые по всей стране явственно проявились результаты массовой кампании в средствах массовой информации о неизбежности девальвации рубля. Во всех крупных городах России выстроились длинные очереди к валютообменным пунктам. Практически везде курс доллара вырос на 10%: до 7 рублей, притом, что официальный курс рубля был 6,30 рублей за доллар. В Цен-

тральном банке этот факт оценили как очевидный признак того, что российское население перестало верить рублю. Противостоять населению не может ни один центральный банк в мире.

Фактическая девальвация рубля состоялась. Банку России стало окончательно понятно, что принятие решения о переходе к плавающему курсу рубля откладывать нельзя. На наш взгляд, решение об этом должно было быть принято в течение следующей недели. С этим представители Банка России и пришли на рабочее заседание в Белый дом. На нём Минфин констатировал, что сбор налогов осуществляется в августе в гораздо меньшем объёме, чем прогнозировалось, и что восстановить внутренние заимствования не удаётся. Поскольку Минфин обязан продолжать каждую среду выкупать погашаемые выпуски ценных бумаг, то на это должны были уходить все (!) доходы бюджета. Минфином также было чётко сказано, что исполнение бюджета и обслуживание государственного долга без получения дополнительного финансирования в объёме около 40–50 млрд рублей не представляется более возможным.

Продолжение падения котировок российских ценных бумаг на мировых рынках привело к необходимости уплаты российскими банками новых страховых взносов по залоговым кредитам, суммы этих платежей исчислялись сотнями миллионов долларов. Ряд банков пытался выйти из этих сделок и продать ценные бумаги, но это приводило к дальнейшему падению цен и необходимости уплаты новых страховых взносов. Все свободные ресурсы вкладывались банками в иностранную валюту, остатки средств на корреспондентских счетах банков в Центральном банке снизились в два раза по сравнению с весной. Всё отчётливее стал проявляться кризис ликвидности банковской системы, которая стала плохо справляться с обслуживанием текущих расчётов.

14 августа банк «Империал» не смог расплатиться с западными кредиторами по полученному ранее кредиту. Оценка состояния банка МЕНАТЕП позволяла смело утверждать, что и он не смог бы выполнить своих аналогичных обязательств в понедельник 17 августа.

Неизбежность радикальных изменений во всей российской экономической политике, и главным образом в финансовой, стала очевидна. В Банке России не было сомнений, что попытка удовлетворить все аппетиты федерального бюджета чревата инфляционной катастрофой: только на выплату обязательств бюджета по погашению ГКО-ОФЗ до конца года потребовалось бы около 120 млрд рублей плюс потребности на финансирование текущих расходов, которые оценивались по самым скромным подсчётам в 25–30 млрд рублей до конца года.

На следующий день, в субботу, 15 августа, на даче у премьер-министра собрались С. Дубинин, М. Задорнов, А. Чубайс, Е. Гайдар, О. Вьюгин, А. По-

тёмкин и автор этих строк. К сожалению, очень быстро выяснилось, что никаких предложений по преодолению ситуации никто, кроме Банка России, предложить не смог. Мы изложили два возможных варианта действий: 1) исполнение правительством всех своих обязательств по обслуживанию внутреннего долга плюс поддержка банковской системы через предоставление кредитов Банком России или за счёт средств бюджета или 2) проведение принудительной реструктуризации части внутреннего долга и серьёзной перестройки банковской системы с возможной национализацией системообразующих банков, неспособных исполнять свои обязательства.

Переход к свободному, плавающему курсу рубля был неизбежен и в одном и в другом варианте.

Предложенные Банком России рецепты не очень понравились премьеру, он стал говорить о необходимости поиска альтернатив.

В среду 19 августа схема реструктуризации ГКО не была объявлена, не был погашен очередной выпуск государственных ценных бумаг, наступило фактическое банкротство правительства России. В этот момент Банк России в последний раз попытался добиться возврата к ранее согласованным позициям по вопросу реструктуризации государственного долга. В воскресенье 23 августа в отставку было отправлено правительство С. Кириенко.

Последовавшие за этим события показали, что никто в государстве не был готов содержательно обсуждать реальные экономические проблемы и искать пути их решения. Полуторамесячная чехарда с назначениями новых руководителей правительства и Центрального банка привела к обвальному падению курса рубля и к тому, что в своей конструктивной части решения от 17 августа практически не были выполнены. Реструктуризация ГКО повисла в воздухе; правительство оказалось втянутым в судебные разбирательства по этому вопросу; Государственная дума до декабря так и не приступила к рассмотрению соответствующего законопроекта.

Вслед за объявлением 90-дневного моратория были сорваны усилия Центрального банка по санации банковской системы и организации единых переговоров российских заёмщиков с кредиторами. Государственная дума так и не рассмотрела внесённые законопроекты по налоговому законодательству и валютному регулированию. Правительство и Государственная дума не поддержали предложения Банка России по вопросам санации банковских учреждений, которая в результате подменяется предоставлением банкам стабилизационных и иных кредитов. Были провалены очередные раунды переговоров с МВФ, поскольку российские власти не смогли представить ни результатов выполнения ранее согласованных мер, ни программ дальнейших действий. Собираемость налогов упала до беспрецедентно низкого уровня, в сентябре-декабре более трети налоговых доходов получено

в «зачётной» форме. Правительство внесло в Государственную думу авантюрные предложения о снижении ставок налогов. Бюджетный кризис обостряется всё больше, Россия вплотную подошла к неспособности обслуживать свой внешний долг. Принят закон о кредитовании Центральным банком федерального бюджета, фактически осуществлён переход ко множественности валютных курсов рубля, и вполне вероятен отказ от его конвертируемости.

Выводы и перспективы

Главный вывод, к которому я прихожу: при проводившейся политике кризис был неизбежным. Речь идёт не только об экономической политике, а о политике государства в целом как совокупности институтов. Не может избежать кризиса государство, в котором суды не защищают интересы акционеров в споре с менеджерами компаний, а кредиторов — в спорах с заёмщиками. Не может избежать кризиса государство, в котором на плаву поддерживаются заведомо неплатёжеспособные предприятия, не умеющие производить конкурентоспособную продукцию. Не может избежать кризиса государство, в котором занятие легальным бизнесом зачастую несёт угрозу для жизни. Наконец, не может избежать кризиса государство, живущее в долг и не желающее собирать налоги. Это означает, что многие государственные органы и институты в России присутствуют лишь символически, не выполняя должным образом своих функций. Такое государство не может быть устойчивым, оно будет постоянно подвержено кризисам.

Второй вывод в том, что не может быть устойчивой экономика в государстве, которое пытается компенсировать мягкость бюджетной политики жёсткостью денежной. Макроэкономическая политика государства должна быть сбалансирована. Нельзя надеяться на то, что проблемы будут решаться сами собой.

Вывод третий о причинах кризиса. Не вызывает никакого сомнения то, что финансовый кризис в России являлся главным образом бюджетно-долговым по характеру. Это значит, что если у России и был шанс избежать кризиса, то он мог быть связан исключительно с политической волей и решимостью властей переломить развитие кризисной ситуации с налогами и бюджетом.

Самым важным для меня как для участника «кризисной команды» стало то, что практически все наши прогнозы относительно последствий принятых решений оправдались. И это стало свидетельством правильности наших действий, подготовленных и принятых в тот момент в крайне ограниченные сроки. Отказ Минфина от исполнения своих обязательств по обслуживанию и погашению государственного долга, кратная девальвация рубля и после-

довавший за этим всплеск инфляции, безусловно, нанесли серьёзный удар и по населению, и по российским компаниям. Вместе с тем, уже в октябре 1998-го после резкого скачка к уровню в 20 рублей курс доллара «успокоился» в районе 12 рублей, и будь денежная политика в конце 1998-го — начале 1999-го пожётче, вполне вероятно, что на этом уровне и произошло бы восстановление сбалансированности валютного рынка. Уже в декабре многие секторы российской промышленности, безуспешно пытавшиеся конкурировать с импортом в первой половине 98-го, показали двузначные темпы роста, а с начала 1999-го этот рост стал практически повсеместным.

Дальнейшие события в России (а в последние месяцы — и в развитых странах) подтвердили правильность принятых Центральным банком в разгар кризиса решений по спасению средств вкладчиков, размещенных в крупнейших банках, которые фактически обанкротились. Хочу в этой связи отдать должное Андрею Козлову, который предложил и реализовал решение по переводу вкладов в Сбербанк. Честно говоря, когда я впервые услышал от него это предложение, оно мне не очень понравилось. Мне казалось, что ещё слишком рано (а это был самый конец августа) принимать столь решительные меры, что у банков есть ресурсы и желание выбраться из создавшегося положения. Но чем больше мы обсуждали эту идею, тем более очевидной становилась мне правота Андрея — ресурсы-то у банков, возможно, и были, но вот желания спасти вкладчиков не было точно. Это решение позволило в определенной мере снизить накал банковского кризиса (хотя именно банковская система оказалась наиболее пострадавшей десять лет назад), но, самое главное, оно стало хорошим уроком для надзорного блока Банка России.

Оглядываясь назад, нужно отдать должное правительству Е. М. Примакова, которое неожиданно для многих проводило весьма и весьма жёсткую бюджетную политику, пытаясь «жить по средствам».

Однако жизнь пока не дала нам возможности проверить, насколько хорошо российская власть выучила уроки 1998 года, — скачкообразный рост цен на нефть и иные сырьевые товары привел к тому, что все проблемы со сбором налогов, жёсткой бюджетной дисциплиной, контролем за эффективностью бюджетной политики отошли на задний план. Власти получили возможность тратить столько денег, сколько они считают необходимым.

Наиболее печальным последствием кризиса 98-го, с моей точки зрения, стало фактическое разрушение Центрального банка как самостоятельного и независимого института в России. Российским политическим элитам было удобно заменить реальный анализ причин кризиса и сделанных ошибок простым и понятным всем решением — «назначить» виновных. Виновным был признан Банк России, против руководителей которого были возбуждены десятки уголовных дел по всевозможным поводам.

Центральный аппарат

Например, одно из обвинений базировалось на том, что не было найдено таможенной декларации о ввозе 4 млрд долларов, полученных от МВФ в виде кредита; в рамках ещё одного дела предполагалось вынести обвинение за то, что Центральный банк перешёл на использование банковских карт при командировках сотрудников за границу для оплаты билетов и гостиниц; наконец, делалась попытка предъявить обвинение за подписанную инструкцию о формировании фонда обязательных резервов, что «привело к массивному изъятию денежных средств у банковских учреждений», — сегодня все это выглядит смешно, но в 1998–1999 годах было не до смеха. ЦБ сделали виновным частично для того, чтобы попытаться доказать, что был чей-то злой умысел во всем произошедшем, частично для того, чтобы новые руководители Центрального банка занимали более гибкую позицию при обсуждении тех или иных потребностей бюджета или интересов правительственных учреждений. Сегодня никто не может сказать, что у Банка России есть своя, отличная от позиции Минфина, точка зрения.

Вскоре мне пришлось уйти из Банка России. Новый председатель ЦБ В. В. Герасченко пригласил меня и сказал: «У меня к тебе претензий нет. Хочешь — оставайся. Я тебя выгонять не хочу. Но предупреждаю: у меня своя команда. Поэтому содержательной работы у тебя не будет». Я его поблагодарил и ушёл.