

**Сергей Ефимович
Егоров**

Разговаривайте с незнакомцами

Мои предки переехали в Сибирь с Украины во время столыпинской реформы. Родом они были из деревни Синивка Полтавской губернии и после нескольких переездов с места на место осели на выделенной семье земле в 100 километрах от станции Убинская Новосибирской области. Это 3118-й километр Транссибирской магистрали.

Вскоре после моего рождения умер отец, и маме пришлось нелегко. Перед Великой Отечественной войной мы переехали в село Рямово Венгеровского района, расположенное в 500 километрах от Новосибирска. Там в это время организовали совхоз «Рямовский». Во время войны местных мужчин призвали в армию, остались женщины и дети, сутками напролёт практически все пропадали на работе. В 1943 году мать назначили директором совхоза, хотя она была не очень грамотная.

В Рямово была школа-семилетка, которую я окончил. Мне повезло — начальником политотдела совхоза была культурная, образованная женщина. Её прислали из Новосибирского обкома партии, видимо, в порядке наказания за какие-то провинности. Она открыла в селе библиотеку и выписывала для неё газеты и журналы. Я жадно читал всё подряд. Но с особенным нетерпением всегда ждал, когда в библиотеку поступит очередной номер журнала «Огонёк». Там в виде вкладки всегда печатали цветные репродукции картин известных русских художников. На меня живопись произвела неизгладимое впечатление и с тех пор стала моим увлечением.

Средняя школа находилась в районном центре — в селе Венгерово. Там в 1946 году я и окончил десять классов и получил аттестат зрелости. Учился хорошо, поэтому решил поступать в институт. Мы с приятелем проштудировали справочник высших учебных заведений. Узнали, что Саратов — это большой культурный центр на Волге, с богатой историей, его называли городом студентов, поскольку в нём много учебных заведений. Так что мы решили ехать туда, чтобы поступать в юридический институт. При выборе будущей профессии в основном ориентировались на профессию Владимира Ильича Ленина. Мы считали, что именно юридическое образование по-

Сергей Ефимович Егоров



Сергей Ефимович Егоров

1973–1989

Председатель правления Российской республиканской конторы Госбанка СССР

1990–2003

Генеральный директор Московского банковского союза

март 1991 — 2002

Президент Ассоциации российских банков

2002–2010

Председатель наблюдательного совета БИНБАНКА

зволило ему стать разносторонне образованной личностью.

Послали в Саратов документы, получили положительный ответ и поехали сдавать экзамены. Когда вышли из поезда, изумились чистоте города. Помню, как, проезжая мимо красивого старинного здания местной картинной галереи, я с радостью подумал, что наконец-то смогу вживую увидеть знакомые и любимые по репродукциям картины.

На следующий день рано утром мы пришли к зданию юридического института. Его двери были ещё закрыты, и мы уселись на лавочке в скверике. Разговаривали, волновались. В это время мимо проходил мужчина средних лет. Он услышал наш разговор, присел рядом, извинился и спросил: «Молодые люди, вы поступаете в юридический институт?» Мы ответили, что уже подали туда документы. «Я бы посоветовал вам хорошенько подумать», — сказал тогда незнакомец. Мы насторожились, а он продолжал: «Учтите, специалисты в области юриспруденции в нашей стране ценятся невысоко. Они практически не востребованы. Допустим, вы мечтаете стать судьями. У вас что, есть моральное право судить

других людей? Вы же совсем молоды, у вас нет жизненного опыта, достаточного, чтобы вершить человеческие судьбы. К тому же на это имеет право только высший судья. — При этом он указал пальцем вверх. — А человеку не пристало выносить приговоры себе подобным». «Ну а профессия адвоката?» — Возразили мы. — «А что адвокат?! Вам придётся защищать воров, бандитов, убийц, мошенников и всякие отбросы общества. Конечно, их на ваш век хватит. Но ведь это не очень приятное и достойное занятие». Мы напомнили незнакомцу о том, что В. И. Ленин был юристом. «Тогда Россия была совсем другой, капиталистической страной, — возразил он. — В тех условиях профессия юриста считалась престижной. А сейчас после окончания института вас, скорее всего, ждёт скромная должность юриста на каком-нибудь заводе или в конторе. Будете за мизерную зарплату переключиваться с места на место бумажки. Перспектив для продвижения по службе — ноль. Руководители предприятий относятся к юристам как к пустому месту. То ли дело экономист. Будете заниматься живым, конкретным делом. Поднимать экономику страны. У вас появятся возможности проявить себя, показать, на что вы способны, сделать карьеру. Поступайте в экономический институт».

После этого разговора мы с приятелем крепко задумались. В результате, когда двери открыли и нас пустили в ещё недавно интересующий нас институт, мы забрали документы и отнесли их в Саратовский экономический институт, который находился буквально через дорогу. Там было несколько факультетов. Мы выбрали финансово-кредитный. Почему-то это направление показалось нам самым интересным.

После того как мы сдали экзамены и нас зачислили, я наконец посетил знаменитый на всю страну Саратовский художественный музей имени Радищева. Это был первый музей в моей жизни, в котором я побывал. Потрясло обилие картин и масштабность талантов, которые там представлены. В дальнейшем я был во многих российских художественных музеях и убедился, что во всех городах Поволжья, начиная с Астрахани, созданы прекрасные музеи изобразительного искусства. Однако саратовский, мне кажется, лучший из них.

Культурная жизнь в городе была ключом. Рядом с институтом находится местный театр оперы и балета. Я просмотрел весь его репертуар. Более того, нас, студентов, постоянно привлекали для массовых сцен. Время от времени в институт приходил представитель театра и приглашал: «Молодые люди, сегодня «Борис Годунов». Платим по три рубля». Я с удовольствием участвовал в спектаклях — конечно, не только из-за трёх рублей, хотя они тоже были для бедного студента не лишними, а ради того, чтобы ещё раз побывать за кулисами театра. Таким образом, за годы учёбы в Саратове я активно приобщался к искусству.

В институте подобрался сильный профессорский состав — нас обучали великолепные преподаватели. На мои студенческие годы пришлась начавшаяся по инициативе Сталина борьба с космополитизмом. Помню, как студентов и преподавателей собрали в актовом зале, где разоблачали «космополитов». Обычно критиковали тех профессоров, которых мы особенно уважали, они не только читали лекции, но и вели у нас семинары. Многих после таких чисток увольняли. Для меня, молодого человека, воспитанного в Сибири, где не было крепостного права и целые поколения людей привыкли чувствовать себя свободными, это было шоком. До сих пор не покидает чувство глубокого возмущения происходящим тогда.

Во время учёбы я всерьёз увлекся спортом. Наш преподаватель физкультуры, узнав, что я сибиряк, сказал как отрезал: «Сделаю из тебя перwokлассного лыжника». После чего стал меня тренировать по индивидуальной программе. Зимы в Сибири действительно идеально подходят для зимних видов спорта, поэтому у меня была к ним предрасположенность. Занимался я с удовольствием, и в результате из меня получился неплохой лыжник. Я успешно бегал на длинные дистанции — выступал за нашу институтскую команду на городских и областных соревнованиях.

Сергей Ефимович Егоров



В Алтайской краевой конторе
Госбанка СССР. 50-е гг.

После окончания института встал вопрос, куда ехать. Поскольку у меня был хороший диплом, я не подлежал принудительному распределению, а мог в какой-то степени выбирать место будущей работы — конечно, кроме Москвы. И я решил вернуться в родные края. Тем более что каждую весну и осень меня мучила тоска — начиналось этакое томление духа. Оно означало, что в Сибири наступал сезон охоты. В памяти возникали знакомые пейзажи — леса, озера, среди которых я рос. Я был заядлым охотником и скучал по любимому занятию. Выбрал я, правда, не Новосибирскую область, хотя мог поехать и на родину, а Алтай, он, с его тайгой, горами и реками, казался мне ещё более романтичным краем.

Так, в 1950 году я получил направление в Барнаул — в Алтайскую краевую контору Госбанка СССР. Пришёл в отдел кадров, начальник посмотрел мой диплом, вышел из кабинета, вернулся и сказал: «Я поговорил с управляющим конторой. Мы решили, что отправлять вас в район не имеет смысла. Будете работать у нас в центральном аппарате». Откровенно говоря, я намеревался поселиться где-нибудь в глубинке, в одном из районных центров Горного Алтая, чтобы иметь возможность жить среди дикой природы и в свободное время ходить на охоту, рыбалку. Однако начальство решило, и я остался в Барнауле — меня назначили кредитным инспектором в отдел кредитования промышленности. Началась моя банковская карьера. Через год я был старшим кредитным инспектором, потом начальником отдела и, наконец, главным ревизором Госбанка СССР при Алтайской краевой конторе. Эта должность считалась весьма серьёзной. Я напрямую подчинялся Москве.

На Алтае я впервые столкнулся с реалиями экономики и банковского дела. Институт дал теоретические знания, а здесь пришлось окунуться в конкретные банковские операции и отвечать за них головой. И я благодарен людям, которые помогали мне осваивать профессию и стать специалистом своего дела. С первых дней работы я взял на вооружение правило, которому впоследствии заставлял следовать всех, с кем я работал: если что-то не знаешь, не стесняйся спросить у того, кто это знает, даже у своего подчинённого, независимо от того, какую должность ты занимаешь.

В Алтайской конторе я прошёл серьёзную школу. Отдел кредитования промышленности, где я работал, играл важную роль, потому что на Алтае было сосредоточено немало крупнейших промышленных предприятий, как в самом Барнауле, так и вокруг него (во время войны большинство за-

водов, находящихся в европейской части страны, эвакуировали за Урал). Мне приходилось работать с гигантами тяжёлой индустрии. Поначалу это казалось сложным. Я, совсем молодой и зелёный, приходил с проверкой или по другим банковским делам к настоящим зубрам советской промышленности — директорам заводов, их заместителям, начальникам финансовых отделов. Суровая природа Сибири и работа в условиях экономических трудностей военных лет закалили их, позволили приобрести уникальный опыт. Немудрено, что разговаривать с ними на языке инструкций было бесполезно. На каждое моё замечание у них мгновенно находился миллион ответных доводов. Всякий раз оказывалось, что без незаконной операции, которую они провели, завод мог встать, а рабочие остались бы без зарплаты. Свою правоту они доказывали в два счёта. Для меня общение с ними стало великолепной школой. Поэтому я никогда не отказывался лишней раз пообщаться с заводчанами, съездить к ним по тому или иному поводу.

Первым предприятием, на которое я пришёл с проверкой, был Барнаулский котельный завод. Он выпускал отнюдь не печки для отопления домов, а гигантские котлоагрегаты для ГРЭС и металлургических комбинатов. В первом же цеху я был сражён наповал при виде одного из таких котлов — огромной машины величиной с многоэтажный дом. В плавильном цеху меня поразил процесс выплавки из чугуна крупных деталей. Формы для них изготавливали из земли. Я видел, как из этих земляных форм выбивали готовые изделия. Это был в буквальном смысле слова каторжный труд. Люди работали в густом облаке пыли без всяких средств защиты — ни о каких респираторах не могло быть и речи. Причём участок обслуживали одни женщины. Поневоле я сравнивал послевоенные условия труда с теми, что были на демидовских заводах. Это сравнение было не в пользу современных. За 50 лет технологии совсем не изменились, при этом габариты выплавляемых изделий увеличились в разы. Увиденное произвело удручающее впечатление. С другой стороны, я впервые понял, почём фунт лиха и как трудно организовать нормальное производство. С тех пор, приезжая с проверкой на предприятие, прежде чем начинать разговор на банковские темы, я шёл в цеха, чтобы познакомиться с технологией производства и выпускаемой продукцией.

Благодаря частым командировкам я познакомился с огромным Алтайским краем. Первая поездка была в Горно-Алтайск — в то время он был административным центром Горно-Алтайской автономной области. Тогда я впервые по-настоящему соприкоснулся с красотами местной природы. Я ездил по леспромхозам, где ударными темпами шла вырубка леса. Пресса тех лет не уставала воспевать романтику лесоповала, но за пропагандистской патетикой скрывались поистине каторжный труд, который пере-

ложили на плечи заключённых, и отсутствие нормальных человеческих условий для жизни. К тому же я с горечью наблюдал, как варварски губят лес, природу. В основном древесину заготавливали вдоль рек — чтобы её было легче сплавлять. В результате этого реки быстро переставали существовать. Мало того что они становились несудоходными из-за топляка, в них вообще исчезала жизнь. Кора деревьев размокала и превращалась в гниль, убивавшую и саму воду, и всё живое в ней.

Через год работы можно было идти в отпуск, и я решил, что никуда не поеду, а проведу месяц в этих красивых местах. На Алтае до сих пор очень популярен курорт «Чамал». Он расположен на одноимённой реке. Основала его Е. И. Лорберг, первая жена М. И. Калинина, арестованная в 1938 году по указанию Сталина. По её инициативе в этих местах создали многопрофильный лечебный центр. Он состоял из деревянных построек барачного типа. Одно из строений отличалось большим комфортом. Мне рассказали, что в этом домике останавливались многие руководящие товарищи, в том числе члены политбюро. Особенно любил приезжать сюда охотиться К. Е. Ворошилов. Дали в нём место для отдыха и мне. Недостаток комфорта с лихвой компенсировался поистине сказочной природой. Ничего более потрясающего я не видел.

В Алтайской конторе моими коллегами были в основном люди с высшим образованием, опытные специалисты, и я смог освоить всю технологию банковского дела на уровне региона. В то время у Государственного банка, кроме районных филиалов, в каждом областном центре было так называемое городское управление Госбанка. По статусу оно считалось выше, чем филиал. Его руководитель был приравнен к заместителю управляющего областной (краевой) конторой. Когда начальник Барнаульского городского управления отсутствовал, исполнять его обязанности поручали мне.

В культурном отношении Барнаулу было далеко до Саратова и Новосибирска. Кроме драматического театра, проводить вечера было негде. Зато на его сцене часто шли спектакли известных коллективов, которые приезжали в город на гастроли. Можно было побаловать себя не только драмой или комедией, но и оперой, балетом, опереттой, концертом мастеров искусств. Так что, как только появлялась афиша, сообщающая о премьере или чьих-то гастролях, я сразу же покупал билеты.

Оказавшись на Алтае, я продолжил занятия спортом — благо, для этого были все условия. Летом плавал в широкой Оби, зимой бегал лыжные кроссы. Для проживания мне дали 10-метровую комнатку в деревянном доме барачного типа, где жили работники банка с семьями. Сквозь него тянулся длинный коридор, по обе стороны которого располагались комнаты. А в конце находились кухня, умывальники и туалет. Буквально в двух шагах от барака был стадион, который зимой заливали под каток. Я вы-

ходил из дома и перелезал через забор, поскольку от барака это был самый короткий путь на стадион.

Алтай, и особенно краевую контору, я до сих пор вспоминаю с огромной теплотой, ведь там получил боевое крещение, прошёл первую профессиональную школу. К тому же коллеги относились ко мне тепло и душевно, а в коллективе всегда царил доброжелательная атмосфера. Хотя в бытовом отношении моя жизнь была не слишком устроена, но молодость перекрывала все невзгоды. Я был полон сил, энергии и всё, что происходило вокруг, воспринимал сквозь призму романтики.

Продолжение карьеры — Ленинград

После четырёх лет работы меня неожиданно вызвали в Москву. Я впервые полетел в столицу на двухмоторном пассажирском самолёте Ил-12. На тот момент он был самым большим пассажирским самолётом. В управлении кадров Госбанка СССР мне сказали, что в Ленинграде открылась финансовая академия для подготовки высшего кадрового состава. По инструкции от абитуриента требовался пятилетний стаж работы на руководящей должности. У меня его ещё не было, однако меня в порядке исключения тоже приняли на учёбу.

Когда ехал на такси из «Пулково», попросил водителя провезти меня так, чтобы увидеть как можно больше достопримечательностей — Невский проспект, Исаакиевский собор, Зимний дворец... Академия находилась на Петроградской стороне, так что я на такси пересёк весь город. Естественно, такого количества архитектурных шедевров я не видел ни разу в жизни, поэтому от восхищения потерял дар речи. Правда, меня огорчило их тогдашнее состояние. С одной стороны, я видел, что оказался в величайшем культурном центре мира. И вместе с тем с горечью наблюдал обвалившуюся штукатурку, обветшавшие, полуразвалившиеся здания. Возникло ощущение, что город гибнет. Позднее, когда я освоился в Ленинграде, то научился видеть за этим аварийным состоянием красоту творений зодчих. Обилие музеев, театров — это было именно то, о чем я мечтал с детства.

Учёба в академии была рассчитана на два года. Там преподавали те же предметы, что и в институте, только более глубоко и основательно. В процессе учёбы можно было работать и над диссертацией, а после окончания курса защищаться. Выпускные экзамены засчитывались как кандидатский минимум. Слушатели жили в общежитии на Фонтанке — под него отвели здание, расположенное рядом с Ленинградской городской конторой Госбанка (сейчас там находится Главное управление ЦБ по Санкт-Петербургу). Кроме высокого уровня преподавания, важным преимуществом жизни в Питере была библиотека им. Салтыкова-Щед-

Сергей Ефимович Егоров



Студент Ленинградской финансовой академии.

рина на Невском проспекте. Когда заканчивались учебные часы, мы с однокурсниками возвращались в общежитие, обедали и шли в читальный зал — благо, всё было недалеко. В главной библиотеке города перед нами открывались поистине безграничные возможности для получения знаний. Небольшая стипендия не позволяла поддаваться соблазнам большого города и пускаться во все тяжкие. Да и график учёбы был предельно плотный — экскурсии по музеям и пригородам я мог себе позволить только в воскресенье и праздничные дни. В будни культурная программа ограничивалась осмотром памятников архитектуры, и то тех, которыми я любовался из трамвайного окна во время поездок с Петроградской стороны на Фонтанку и обратно.

Всего в академии учились человек 60. Это учебное заведение просуществовало недолго — всего три года (было два выпуска), в него направляли слушателей, начиная от заместителей областных руководителей системы Минфина и региональных финансовых управлений (я, как глава ревизионного аппарата, был приравнен к заместителю управляющего). Выпускников академии назначали на руководящие должности в регионы.

Госбанк СССР, Москва

После окончания академии я приехал в Москву, в управление кадров. Там меня в очередной раз удивили. Сказали, что хотят оставить в Москве, в Главном планово-экономическом управлении Госбанка СССР. В то время его возглавлял Пётр Терентьевич Носко. Назначили меня старшим инспектором, когда я освоился, повысили до начальника отдела отраслевых финансов. В этой должности мне удалось узнать практически всё о положении дел в отраслях народного хозяйства, а значит, и во всей советской экономике.

Позже меня сделали заместителем начальника ПЭУ. В 1960 году управление возглавил Николай Дмитриевич Барковский, который до того работал начальником управления кредитования пищевой промышленности. Оба банковских зубра — и Носко, и Барковский — были членами правления Госбанка СССР.

ПЭУ во все времена считалось ведущим управлением Госбанка, кузницей банковских кадров. При централизованной экономике через него проходили сведения о движении финансов в стране. Здесь рождались и решались все принципиальные вопросы. Либо ПЭУ выступало инициатором каких-либо начинаний в системе Госбанка, либо нам давали на экспертизу и окончательную проработку проекты, рождённые в других подразделениях.

Главной задачей управления было составление кредитных и кассовых планов. Вокруг них вращалась вся наша деятельность. Мы их готовили и корректировали. Первоначальный, самый приблизительный вариант этих планов поступал к нам из управления денежного обращения. После чего начиналась тяжелейшая работа: приходилось самым тщательным образом всё изучать, прорабатывать, переделывать. Самым сложным было согласовывать конечный продукт с Госпланом СССР.

Кроме всего прочего, ПЭУ поддерживали профессиональные связи с заграничными банками (валютными операциями занималось валютное управление). К нам часто приезжали теоретики и практики банковского дела из разных стран.

Когда я работал заместителем начальника ПЭУ, в Москву прилетел в рабочую командировку профессор Гарвардского университета, писавший книгу о банковской системе СССР. Мне поручили его опекать. Я рассказал ему, как построена советская банковская система, особенно заинтересовала его проблема инфляции — есть ли она в Советском Союзе. Я его уверял, что в СССР никакой инфляции быть не может, потому что у нас плановое хозяйство. Во всяком случае так утверждала политэкономия социализма. Вместе с тем я знал, что, несмотря на это, цены постоянно росли. Тем не менее я доказывал гостю, что цены в СССР не растут, а регулируются в зависимости от спроса и предложения, так же как и денежные эмиссии. Не регулировались у нас только цены на колхозных рынках. Через какое-то время мне принесли приглашение из американского посольства. Перед отъездом наш гость устраивал вечеринку по случаю окончания своей работы в Москве. Так я впервые побывал в американском посольстве. Профессор пригласил достаточно узкий круг людей — всего несколько человек. Мы выпили виски, началась непринуждённая беседа. Виновнику торжества было лет 55, в разгар вечеринки он, уже немного навеселе, подошёл ко мне и громко, чтобы все слышали, произнёс: «Господин Егоров, а всё-таки инфляция у вас в России есть». Я рассмеялся и не ответил ему. Все

понимали, что инфляция в СССР была, и ещё какая, правда, скрытая и регулируемая. От неё же никуда не денешься — что при капитализме, что при плановой экономике. В Советском Союзе качество жизни было низким, и это сказывалось в том числе и на денежном обращении.

Период, когда первым секретарём ЦК КПСС был Н. С. Хрущёв, наверняка войдёт в историю как череда нелепейших реформ. Проекты многих из них проходили через ПЭУ, так как Госбанк должен был давать своё заключение. Никита Сергеевич был одержим зудом преобразований, подчас непроработанных. Он предпочитал действовать эмпирически. Особенно мешали нормально работать экономике появившиеся совнархозы, городские и сельские обкомы КПСС. Эти структуры, призванные заменить министерства и обеспечить руководство народным хозяйством на местах, сразу потеряли связь с центром и превратились в неуправляемые караван-сарай. Каждый день приносил неожиданные сюрпризы. Верхом самодурства, которое стоило Хрущёву должности, стала партийная реформа, в ходе которой обкомы разделили на сельские и промышленные. Это был ощутимый удар по святой святых — единству партии. Такого ему не смогли простить те, кто служил гарантом этого единства.

В 1958 году председателем Госбанка СССР на несколько месяцев назначили Н. А. Булганина. Впервые я увидел его не на портрете среди других членов политбюро, а воочию, когда вскоре после назначения Николай Александрович собрал руководящий состав Банка. Я тогда был заместителем начальника ПЭУ. Нас встретил ухоженный старичок с профессорской бородкой. Для знакомства рассказал некоторые эпизоды своей биографии, после чего в течение всей беседы постоянно сбивался на воспоминания. Было заметно, что он попал в Госбанк не по своей воле. Его «сослали» на эту должность после того, как он в 1957 году в составе «антиправительственной группы» пытался отстранить Хрущёва от власти. Как бы там ни было, но какое-то время мне пришлось с ним встречаться.

Заместителем Булганина был Владимир Сергеевич Геращенко (отец В. В. Геращенко). Владимир Сергеевич состоял в партийной организации планово-экономического управления, когда меня выбрали партторгом ПЭУ. К тому же Геращенко курировал наше управление как первый зампред банка. Оба обстоятельства привели к тому, что мы практически каждый день общались по самым разным вопросам. Конечно, Геращенко-старший был глыбой банковского дела, человеком высокой эрудиции и широчайших взглядов. Он часто ездил за границу, представлял там Госбанк. Когда он возвращался из зарубежной командировки, то обязательно приходил к нам в ПЭУ и в неформальной обстановке рассказывал о своих впечатлениях. При этом особо делал акцент на том, что могло быть нам полезно и какой опыт необходимо изучить и использовать. При этом он был требователь-

ным, но деликатным в общении. Я никогда не видел, чтобы он кого-то распекал. Если делал замечания, то сдержанно, в тактичной форме. Однако, отстаивая свою точку зрения, всегда проявлял принципиальность. После встреч с Владимиром Сергеевичем я выходил окрылённым, с радостным ощущением, что узнал что-то новое. Общение с ним было для меня и праздником, и одновременно школой, в которой большое значение имели, казалось бы, несущественные детали — его слова, жесты, интонация, манера разговаривать по телефону.

К сожалению, В. С. Геращенко, что называется, безжалостно «сожрали» после того, как он приобрёл участок земли под Москвой. Поскольку строительные материалы были жутким дефицитом, купил пустующий дом, сруб в одной из деревень Рязанской области. Хотел перевезти его в Подмоскowie, однако случилось так, что рабочий, который его разбирает, напился, упал со стены и погиб. За этот факт ухватились завистники и недоброжелатели Владимира Сергеевича, которых, к сожалению, оказалось достаточно много. Что тут началось! Инцидент раздули до масштабов чуть ли не уголовного дела. Терзали Геращенко без всякой пощады. Степенный седовласый интеллигент с благородной внешностью был вынужден ходить на допросы и писать объяснительные записки. Дело дошло до того, что меня заставили рассмотреть «персональное дело» В. С. Геращенко на собрании первичной партийной организации. Такой уж тогда был порядок. Мне, как парторгу, пришлось вести собрание, на котором присутствовал представитель парткома Госбанка. Кто-то из заранее подготовленных выступающих преподнёс досадное недоразумение как факт ужасающего, вопиющего нарушения партийных норм и законов, повлёкший за собой гибель человека. В результате всё вывернули наизнанку. Секретарём парткома Госбанка была озлобленная женщина с ярко выраженными карьеристскими наклонностями, к тому же с неудавшейся личной жизнью. То ли от неё потребовали сурового осуждения и высшей меры наказания в виде исключения из партии, то ли она решила уничтожить Геращенко по собственной инициативе, но в любом случае ей это удалось. Какое-то время он оставался на своей должности, но, как умный человек, понимал, что его дни в Госбанке сочтены, поэтому заниматься банковскими делами уже не имеет смысла. Мне сказали, что он целыми днями один сидит в кабинете, к нему никто не заходит и не приносит на подпись никаких документов. Люди боялись скомпрометировать себя общением с опальным руководителем.

Узнав об этом, я решил пойти к Геращенко, чтобы его поддержать. Найдя повод, я взял какой-то документ, который якобы надо обсудить, и отправился к нему в кабинет. Действительно, я увидел уставшего человека с потухшим взглядом. Правда, он старался держаться бодро и не казался человеком, который раскаивается, льёт слёзы и сокрушается. Я сказал ему,

что у меня есть вопросы по работе, стал что-то ему объяснять. Он слушал, давал какие-то пояснения. Когда тема была исчерпана, я перешёл к главному. Сказал, что пришёл вовсе не для того, чтобы говорить о документе: «Мы хотим, чтобы вы знали: мы вас всецело поддерживаем и в эту высосанную из пальца и раздутую историю не верим. Однако, к сожалению, при этом ничего не можем сделать. Возможно, наша психологическая поддержка вам как-то поможет». Я смотрел на него и видел, что Владимир Сергеевич оценил мои слова. Он был взволнован, тронут, часто-часто заморгал глазами и сказал: «Большое спасибо». И дальше ничего обсуждать не стал, не захотел плакаться в жилетку. Во-первых, это было бесполезно. Во-вторых, он был мужественным человеком. Прощаясь, мы пожали друг другу руки. Через пару недель, когда в райкоме партии утвердили исключение, его освободили от занимаемой должности. Геращенко ушёл преподавать в Московский финансовый институт. Через какое-то время справедливость была восстановлена — Владимир Сергеевич был восстановлен в партии, причём с сохранением стажа.

В ЦК КПСС

В начале 1963 года мне позвонили из ЦК КПСС, попросили зайти. Беседовал со мной секретарь ЦК А. П. Рудаков, который курировал промышленный отдел. Сказал, что есть мнение перевести меня на работу в аппарат ЦК. По его инициативе в отделе промышленности создавался некий «эмбрион» будущего экономического отдела — подотдел планово-финансовых органов. Его руководителем стал Б. И. Гостев, до этого работавший заместителем отдела труда и заработной платы Госплана СССР. Рудаков предложил мне должность инструктора этого отдела.

Мне было чуть больше 30, и я растерялся, попытался отвертеться: «Какой из меня партработник, тем более такого высокого уровня. У меня нет достаточного опыта. К тому же мне нравится работать в Госбанке». Спросил, не делают ли они ошибку, приглашая в центральный партийный аппарат человека, никогда не работавшего в партийных органах. В ответ Рудаков меня успокоил: «Не волнуйся, мы навели справки. Ты именно тот, кто нам нужен». В аппарате ЦК было принято обращаться к подчиненным и равным по статусу на «ты». К вышестоящим при этом обращались на «вы». Секретарь закончил разговор: «А опыта наберешься у нас по ходу работы».

По замыслу Рудакова, подотдел плановых и финансовых органов должен был входить в отдел промышленности, чтобы отвечающие за экономику структуры — Минфин, Госбанк, Стройбанк, ЦСУ и прочие были ближе к производству.

Осенью, примерно через месяц, меня вызвал секретарь А.П. Рудаков: «Поедешь в Целиноград в составе бригады¹. Надо проверить, как крайком партии работает с кадрами в промышленности и строительстве».

Из Москвы в составе комиссии вылетели человек 15 во главе с завсектором отдела организационно-партийной работы. По приезде в Казахстан мы привлекли к работе ещё какое-то количество местных специалистов. Получилась бригада человек 30–40. Целый месяц мы ездили по заводам, фабрикам, строительным организациям. Выясняли, как обстоят дела с кадрами, их образовательным уровнем, повышением квалификации. Что делают в этом направлении партийные органы края, местные и низовые партийные организации. Это была достаточно изнурительная работа.

По итогам работы мы написали записку. Свои выводы должны были озвучить на партактиве края. В огромном зале собралось всё местное руководство, крайком, представители райкомов, исполкомов. Я сидел рядом с руководителем комиссии, который должен был делать основной доклад. Он поднялся, сказал несколько слов, схватился за сердце, сел и навалился на меня всем телом. Прошло несколько секунд, коллега еле слышно произнёс: «Сергей Ефимович, докладывай ты». Он имел в виду, что поскольку мы работали над запиской вместе, то я лучше других знаю, что сказать. Я был совершенно не готов к такому повороту событий и не на шутку растерялся. У меня не было опыта общения со столь высокопоставленной аудиторией. К счастью, всё обошлось. Я чётко перечислил «отдельные недостатки», которые мы обнаружили. Тот случай пошёл мне на пользу и придал уверенности в себе.

Надо сказать, комиссия сделала достаточно критичные выводы. При этом, конечно, мы учли, что край образовался всего два года назад. Тем не менее в нём уже вовсю работали промышленные гиганты. В крае добывали уголь, руду. Я своими глазами видел поистине циклопических размеров заводы, которым не было конца краю — их мощные корпуса уходили далеко за горизонт. Многие предприятия только строились, и экскаваторы рыли огромные котлованы.

В ЦК мне пришлось сотрудничать со многими зубрами советской эпохи — в том числе министром финансов В.Ф. Гарбузовым. Наше общение началось с трудного разговора по итогам одной проверки. После него Василий Фёдорович стал относиться ко мне настороженно. Однако вскоре увидел, что я не имею ничего против него лично или Министерства финансов, а если что-то и критикую, то только положение дел в экономике, связанное с финансами, и у нас установились добрые отношения. Следует отметить, что Гарбузов был профессионалом высокого класса, но вёл он себя как ба-

¹ До 1961 года Целиноград назывался Акмолинском. В 1963 году этот город стал административным центром вновь организованного Целинного края. — *Прим. авт.-сост.*

Сергей Ефимович Егоров



С. Е. Егоров, 60-е гг.

рин. Встречались мы часто, я постоянно бывал на всех коллегиях Минфина, да и между ними регулярно заходил к нему в кабинет, чтобы решить очередной принципиальный вопрос.

В 1963 году, когда я пришёл в ЦК, председателем Госбанка был профессионал высшей пробы, прекрасный знаток банковского дела А. К. Коровушкин. К сожалению, у него была одна слабость — он любил выпить. Однажды меня вызвал А. П. Рудаков, прохожу в его кабинет, смотрю, в приёмной сидит первый заместитель министра финансов А. А. Посконов. Я его знал, но шапочно, тем не менее поздоровался и прошёл в кабинет. Александр Петрович спрашивает: «Сергей Ефимович, как твоё мнение насчёт Посконова на должность председателя Госбанка?» Я удивился, поскольку считал Коровушкина идеальным председателем Госбанка. А что, спрашиваю, с Коровушкиным? Рудаков ввёл меня в курс дела: «Я только что из аэропорта. Мы провожали Хрущёва. Он дал команду Коровушкина заменить».

Вскоре коллеги рассказали, что произошло. Как известно, самый трудный сектор банковского дела — регулирование денежного обращения. Например, предполагалось, что торговый сектор даст столько-то денег. Но «столько-то» не получалось. А зарплату трудящимся надо платить в любом случае. Когда не удавалось выполнять планы денежного обращения, Госбанк прибегал внепланово к эмиссии, а разрешение на неё давало только Политбюро. В мои обязанности входило, в частности, готовить для Политбюро обоснования для проведения очередной эмиссии. В Политбюро же к печатанию денег относились крайне отрицательно. Поэтому в стране часто возникали задержки с зарплатой, причём нередко очень длительные. Во время очередного, далеко не первого случая затянувшейся задержки зарплаты по всей стране А. К. Коровушкин, как председатель Госбанка,

Центральный аппарат



С. Е. Егоров, 60-е гг.

направил письмо в ЦК, в котором доказывал, что необходимо срочно провести сверхплановую эмиссию денег. Однако по каким-то причинам письмо Коровушкина на Политбюро обсуждать не спешили. Прошёл день, два, неделя. Коровушкин не выдержал и позвонил Н. С. Хрущёву прямо домой. Поскольку он находился в подпитии, Хрущёв мгновенно понял, что председатель Госбанка пьян, бросил трубку и, когда улетал куда-то из Москвы, в аэропорту сказал Брежневу, который отвечал за кадры: «Убери этого алкоголика». Коровушкина тут же сняли с должности.

Естественно, первым подсуетился Гарбузов и предложил на освободившуюся должность своего заместителя. Ему было выгодно иметь своего человека в Госбанке. Я сказал Рудакову: «Считаю кандидатуру Посконова крайне неудачной. Я часто бываю на коллегии министерства, Посконов ещё ни разу не проявил себя как специалист высокого полёта». В Минфине он курировал госбюджет. Действительно, Посконов часто выступал на коллегии, причём в довольно шумной, эмоциональной манере. Не то что бы я относился к нему отрицательно, он был не хуже многих руководителей, но я не видел в нём деятеля государственного масштаба. Рудаков вздохнул: «К сожалению, Леонид Ильич потребовал назначить кого-то немедленно. Так что времени на поиски у нас нет». Так пришлось работать с Посконовым. Новый председатель оказался на редкость приятным человеком — общительным, незлобивым, всегда со всеми ладившим. Тем не менее освоить банковское дело Алексей Андреевич так и не смог. Разве что азы, верхи. А в деталях и тонкостях совершенно не разбирался. Он сам мне однажды признался: «Сергей Ефимович, я думал, что Минфин и Госбанк — родственные структуры. Но

когда сюда пришёл, понял, что ничего о государственном банке не знаю». Он был человеком совестливым, поэтому переживал из-за недостатка знаний. Думаю, это стало одной из причин его преждевременной смерти в 1969 году. Ему было всего 60 лет. Отказало сердце. Зато он вошёл в историю Госбанка как единственный председатель, которого не сняли с должности. До этого всех остальных снимали, а при Сталине даже расстреливали. Я навещал его больного в ЦКБ, где он лежал, а когда он умер, участвовал в организации его похорон. Утром пришла сестра делать укол и попросила Алексея Андреевича повернуться на бок. Он повернулся, она сделала укол и увидела, что обратно больной не поворачивается. Так и умер во время укола.

В мае 1965 года наш подраздел плановых и финансовых органов преобразовали в самостоятельный отдел. В нём было 4 сектора: плановых органов, финансовых органов, труда и заработной платы и органов материально-технического снабжения. Меня назначили завсектором финансовых органов.

После смерти А.А.Посконова в 1969 году мне позвонили из приёмной А.П.Кириленко: «Сергей Ефимович, вас хочет видеть шеф». В 1969 году промышленный отдел ЦК (в который входил и наш отдел) курировал Андрей Павлович. У нас были хорошие отношения, я его уважал за знание дела. Кириленко сидел в другом подъезде здания ЦК. Захожу к нему в кабинет. У него уже сидит заведующий отделом плановых и финансовых органов ЦК Б.И.Гостев, секретарь парткома Госбанка Терехов, кто-то ещё. Не успел я войти, как Кириленко задал мне вопрос: «Поскольку ты лучше всех из нас знаешь банковскую систему, работал в Госбанке, скажи, кого назначить новым председателем Госбанка?» Я, ни секунды не раздумывая, сказал: «Конечно же В.А.Воробьёва». Виталий Андреевич был самой подходящей кандидатурой на должность председателя Госбанка — первый заместитель председателя, специалист высочайшего класса, образованный, выдержанный, ответственный, государственный по убеждениям. «Как же ты смеешь идти против своего начальника (имея в виду Б.И.Гостева), — пошутил Кириленко. — Он за Свешникова». М.Н.Свешников был так же заместителем председателя Госбанка. Я на это ответил: «Вы меня пригласили, чтобы услышать моё мнение. Я его высказал. Андрей Павлович, я прекрасно знаю и Свешникова, и Воробьёва. Уверяю вас, что лучше Воробьёва председателя не найти». Кириленко взял блокнот, ручку и начал ставить галочки. «Так, — отмечает, — Гарбузов за Свешникова, Гостев за Свешникова, Егоров за Воробьёва. А вы за кого?» — обратился он к секретарю парткома. Тот, услышав расклад мнений, мгновенно сориентировался: «Я тоже за Свешникова». К Мефодию Наумовичу Свешникову я относился довольно скептически. Предупредил Кириленко, что он хотя и хороший профессионал, но крайне ненадёжный человек. У меня были все основания так считать. Например, однажды мне позвонил Гарбузов: «Сергей Ефимо-

вич, что ты думаешь по такому-то вопросу?» Я сказал, что то-то и то-то. Гарбузов аж взорвался и даже перешёл на мат: «А у меня сидит Свешников и нагло врёт, что ты ему лично говорил прямо противоположное тому, что я сейчас от тебя слышу. Он всегда так — и нашим, и вашим. Причём имеет наглость ссылаться на тебя». Я ответил: «Мы со Свешниковым этот вопрос не обсуждали». Слышал, как Гарбузов после этого сказал Свешникову: «Вечно ты врёшь!»

Кириленко меня выслушал и задумался: «Как же нам быть, — размышлял он. — Вот и Косыгин тоже за Свешникова». После этих слов мне стала понятна вся подоплёка появления кандидатуры Свешникова. В тот период он совмещал две должности: был зампредом Госбанка, курирующим, в частности, управление иностранных операций, и одновременно председателем Внешторгбанка СССР. По валютным вопросам он часто бывал у Косыгина. Уж чего-чего, а понравиться Мефодий Наумович умел, а Воробьёв, наоборот, всегда отстаивал государственную позицию, а не сиюминутные интересы Минфина. Причём решал вопросы с учётом перспективы и по этому поводу часто спорил с Гарбузовым и даже с Косыгиным. Поскольку в кредитно-кассовом плане интересы Минфина и Госбанка переклещивались (например, по тем же сберегательным кассам, по капиталовложениям и т. д.), естественно, Гарбузов не хотел видеть такого упряма во главе Госбанка. В результате председателем назначили Свешникова.

Мне ничего не оставалось, как работать со Свешниковым. К счастью, со временем мы более-менее сошлись, притёрлись друг к другу. Дело есть дело. Сейчас, когда обоих кандидатов уже нет с нами, могу подтвердить, что Воробьёв был на голову выше Свешникова. Неудивительно, что, возглавив Госбанк, Свешников при первой же возможности поспешил избавиться от своего заместителя. Когда встал вопрос о создании банка Совета экономической взаимопомощи, он предложил на должность председателя кандидатуру Воробьёва. Когда я пригласил Виталия Андреевича на беседу по случаю нового назначения, он с грустью произнёс: «Сергей Ефимович, мне нанесли большой удар. Понимаю, что не вы, а Мефодий Наумович, но эта работа не для меня». Действительно, новое назначение выглядело как откровенная опала.

Справедливости ради надо сказать, что иной раз Свешников выдвигал и претворял в жизнь позитивные идеи. В середине 60-х годов перед страной остро встала проблема нехватки валюты. Где её брать? Как зарабатывать? В этом вопросе надо отдать должное Свешникову. Именно ему удалось убедить А. Н. Косыгина развивать сеть совзагранбанков. Косыгин согласился, что это правильный курс. Практически все наши банки в Сингапуре, Бейруте, Цюрихе, Франкфурте-на-Майне и Вене создавались, когда Госбанк возглавлял М. Н. Свешников.

В 1965 году освободилось место советского директора лондонского Моснарбанка. Нужно было кого-то назначать на эту должность. Ко мне пришёл заместитель председателя Госбанка по кадрам Г. Теплов — добрейший и милейший человек. Он долго был членом коллегии Минфина, но в один прекрасный день его перевели зампредом по кадрам в Госбанк. К людям он относился очень бережно, при этом ему было трудно работать на новом месте — всё-таки Госбанк и Минфин две абсолютно разные системы. На должность директора Моснарбанка было несколько кандидатур. Теплов пришёл ко мне с предложением: «Сергей Ефимович, мы тут посоветовались и решили назначить директором Моснарбанка такого-то». Называет фамилию человека, который, на мой взгляд, не очень подходит на эту роль. Я в ответ говорю: «Постойте, у вас же есть Виктор Геращенко. Советую к нему приглядеться. Его отец был зампредом Госбанка, столпом советской банковской системы. Если назначить сына одним из руководителей банка, получится достойная банковская династия». Следует сказать, что мы с Виктором до этого даже не были знакомы и ни разу не встречались. Просто мне не давала покоя некрасивая история с его отцом, в которой я поневоле участвовал, и мне хотелось как-то заглядеть перед ним свою вину — продемонстрировать Владимиру Сергеевичу, что я по-прежнему питаю к нему самые добрые чувства. Теплов мне тогда ответил: «Хорошо, посоветуюсь с председателем Госбанка». После этого в Лондон направили Виктора. Через два года, когда меня спросили, не возражаю ли я, если Виктора назначат директором Бейрутского отделения Моснарбанка, я с удовольствием поддержал его кандидатуру.

Незадолго до моего ухода из ЦК Кириленко распорядился: «Надо найти руководителя на Стройбанк». Этот вопрос давно нужно было решить, потому что председатель Стройбанка Ф.Н. Манойло месяца два как умер, место оставалось вакантным. Я сказал: «Андрей Павлович, есть одна кандидатура. Но если мы его назначим председателем Стройбанка, в банковской системе образуется дыра». — «Кто это?» — «Михаил Семёнович Зотов. Это было бы самым оптимальным решением». По сравнению с Госбанком РСФСР, который Зотов в то время возглавлял, Стройбанк считался небольшим банком. Кириленко сказал: «Знаю я его». В ЦК КПСС был такой орган — Бюро по РСФСР, оно курировало республиканские структуры. На его заседаниях Кириленко встречался с Зотовым. Я высказал Андрею Павловичу своё мнение и ушёл. Потом на ту же тему у меня был разговор с Гостевым. В итоге в Стройбанк всё-таки назначили Зотова. Для него это стало большим потрясением. Он сопротивлялся, как мог. Когда же меня назначили на его место, он иногда заезжал ко мне и однажды с грустью признался: «Знаешь, Сергей Ефимович, если бы ты меня разрезал пополам, то увидел бы, что у меня внутри всё почернело от переживаний». Он категорически не хотел

переходить в Стройбанк, а я не хотел идти в российское республиканское отделение Госбанка. Более того, когда Гостев сообщил мне о планах на мой счёт, я его попросил: «Борис Иванович, умоляю, не делайте этого, так как я знаю, какой объём работы и ответственность ложится на мои плечи».

В последний раз Кириленко меня вызвал, чтобы поставить перед фактом: «Есть мнение назначить тебя в Российскую контору Госбанка». Мне такая перспектива очень не понравилась. «Андрей Павлович, — спрашиваю, — я вас что, не устраиваю? Мне нравится работать в ЦК. Может, всё-таки подыщем кого-нибудь другого?» Но Кириленко сказал как отрезал: «Слушай, ты же сам знаешь, что министров назначают из проверенных людей. — Он был человеком грубоватым и не любил, когда ему возражали. — Лучше не спорь и не упирайся, а отправляйся на новое место». В Российскую республиканскую контору Госбанка меня перевели в феврале 1973 года. В экономическом отделе ЦК КПСС я проработал ровно 10 лет — с февраля 1963 года. Работа там позволила мне узнать то, чего я не знал и не мог узнать нигде в ином месте. Мне представилась возможность курировать все банковские системы страны: Госбанк, Стройбанк, Внешторгбанк, Госстрах, ЦСУ. Одно время курировал и Госплан. За 10 лет, проведённых в стенах центрального партийного аппарата, я получил доступ к такой информации, которой не было нигде, кроме ЦК, обзавёлся широким кругом знакомых из всех сфер, познакомился с ключевыми людьми советского истеблишмента. Со своими коллегами из других отделов я знакомился и по ходу работы, и на различных совещаниях и партактивах, и просто в столовой. Сотрудники отраслевых отделов занимались конкретными, практическими делами и прекрасно знали реальное положение дел в стране. Поскольку я курировал заграничные банки, то часто общался со своими коллегами из международных отделов. В моём распоряжении оказались особые папки с информацией о негативных тенденциях, которые в конечном счёте привели к развалу СССР. Я научился её анализировать и объективно оценивать экономическую ситуацию и предвидеть будущие социальные потрясения и перемены. В результате мой кругозор, опыт и информированность расширились в разы.

К тому же ЦК был хорошей школой работы с документами. В отделы поступали письма из министерств, ведомств, обкомов, партийных органов, от простых граждан. На них нужно было реагировать. Причём не просто — так, взял письмо, прочитал, отложил или отписался. Обычно каждому сотруднику приносили по несколько писем в день. В течение 30 дней я должен был подготовить ответ на каждое обращение. Работать с письмами было невероятно сложно. Если я чего-то не знал, то запрашивал сведения в министерствах. Если письмо содержало критические высказывания в адрес руководства страны, я не должен был на него отвечать, а обязан

был позвонить в соответствующий обком партии, чтобы его автора пригласили для беседы и объяснили, в чём он заблуждается. И такие письма с мест тоже содержали немало информации о беззаконии и произволе, с которыми сталкивались советские граждане.

В Российской республиканской конторе Госбанка

На душе моей было тяжело — в этом смысле я как никто понимал Зотова. Знал, какую тяжёлую ношу он нёс на своих плечах, и категорически не хотел взваливать её на себя. Российская контора Госбанка — это основная доля всей деятельности Госбанка СССР, это ежедневная сложная работа с народным хозяйством на территории крупнейшей республики Советского Союза. Тем не менее ничего не поделаешь — это было решение политбюро ЦК КПСС. Перебрался с Новой площади в кабинет на Неглинной. Первым делом поднял вопрос, по которому меня поддержали руководители республиканских Госбанков: почему крупнейшие банки России и мира называются конторами. Как будто на дворе не XX век, а царский режим. Через какое-то время Н. И. Рыжков с нашей подачи сменил название. Мы стали Российским правлением Госбанка СССР. По сравнению с ЦК масштабы и количество работы выросло в разы. Значительно увеличились объёмы поступающей информации, расширился круг людей, с которыми приходилось сотрудничать.

В первую очередь предстояло решить основную задачу — чётко определить место Российского правления в экономике и системе денежного обращения страны, определить его статус и соответственным образом выстроить отношения с правительством России. Все недоразумения в работе правления возникали из-за того, что банк находился в союзном подчинении. При этом правительство России считало его своим, российским банком. Председатель Совета министров РСФСР постоянно требовал от меня: «Делай так, как приказываем мы, а не союзные органы. Действуй в интересах Российской Федерации». Конечно, их можно было понять.

От М. С. Зотова мне достались непростые, натянутые отношения между Госбанками СССР и России. Он, человек принципиальный, защищал интересы экономики России, потому что часто за её счёт регулировал денежные планы других республик. Каждый раз приходил ко мне в ЦК жаловаться на руководство союзного Госбанка. Говорил: «Эти там опять вставляют палки в колёса».

Поначалу я тоже хватил лиха. К счастью, со многими людьми из правительства России у меня сложились хорошие отношения во время работы в ЦК. Поэтому на новом месте меня приняли доброжелательно и впоследствии всегда прислушивались к моему мнению. Вскоре я перестал пла-

Центральный аппарат



С. Е. Егоров, 70-е гг.*



Здание Российской конторы Госбанка СССР.

каться в жилетку, жалеть, что меня бросили на трудный участок, и быстро включился в работу.

С назначенным в 1976 году председателем Госбанка СССР В.С. Алхимовым, сменившим на этом посту М.Н. Свешникова, у меня сложились хорошие личные отношения. Однако, как известно, короля играет его окружение. Заместителям Владимира Сергеевича, курирующим конкретные направления, нужно было на кого-то перекладывать свою вину. Российское правление было для них мальчиком для битья. Например, не выполняется кассовый план. Кто отвечает? Конечно, Россия. Самой большой несправедливостью я считал то, что в Советском Союзе денежное обращение, а также кассовый и кредитный планы всегда регулировали за счёт нашей республики. Мне то и дело приказывали: «Перечисли Армении миллион рублей». Я возражал, возмущался, а меня успокаивали: «Хватит мелочиться. Что такое для России какой-то миллион. Не обеднеете». Приходилось чуть ли не до драки спорить не только с союзным Госбанком, но и Госпланом: «Ребята, нам каждый миллион дорог. Хватит спасти экономику СССР за счёт России!» Я, как любой руководитель республиканского Госбанка, чувствовал себя между молотом и наковальней. Как я уже говорил, с одной стороны, у меня был законный хозяин — Госбанк СССР, с другой — правительство республики тоже считало себя вправе вмешиваться в политику «своего» банка. При этом интересы обеих сторон часто не совпадали. При

* К сожалению, Сергей Ефимович не успел сообщить, кто вместе с ним на фотографиях, когда они сделаны и в каких обстоятельствах. Автор-составитель будет благодарен всем, кто сможет дать необходимую информацию об этом.

советской власти эксплуатация и дискриминация России достигли больших масштабов. РСФСР была донором для других республик. Причём по этому поводу возмущался не только я, но и все министерства союзно-республиканского подчинения.

Специфика работы Госбанка России состояла в том, что мы обслуживали все предприятия, которые находились на территории России — в том числе и союзного подчинения. Брали на кредитное, кассовое и расчётное обслуживание, несли ответственность за их финансы. Вся кредитно-банковская система России была в компетенции республиканского Госбанка. Нужно было досконально знать экономику и финансы Российской Федерации, вникать в положение дел во всех министерствах и ведомствах, поддерживать постоянную связь с руководством регионов — секретарями обкомов, председателями исполкомов, руководителями нашей банковской системы на местах. Вскоре после назначения меня избрали депутатом Верховного Совета РСФСР от Самарской области, заместителем председателя планово-бюджетной комиссии. Депутатская деятельность, встречи с избирателями тоже отнимали много сил и энергии, зато позволяли глубже узнать возникавшие в стране проблемы.

Во время моей работы в ЦК руководство страны пыталось провести экономическую реформу. Её называют «косыгинской», так как считается, что именно Алексею Николаевичу принадлежит идея повысить эффективность советской плановой экономики за счёт децентрализации планирования, повышения роли таких показателей, как прибыль и рентабельность и расширения самостоятельности предприятий. Конечно, какие-то шаги в этом направлении делались, но все начинания разбивались о сопротивление бюрократической системы. И в конце концов так называемую «реформу» спустили на тормозах.

Первый раз я оказался в кабинете А.Н. Косыгина, когда работал заместителем начальника планово-экономического управления Госбанка СССР. В то время работа с государственным планом и бюджетом на будущий год проходила в два этапа. Сессия Верховного Совета СССР рассматривала проекты обоих планов. Постановление, которое принималось по этому пункту повестки, всегда формулировалось одинаково: «Одобрить, но доработать с учётом просьб и замечаний». Таковых было великое множество. Денег, чтобы заткнуть все государственные дыры, катастрофически не хватало. Приходилось мучительно долго сводить дебет с кредитом, чтобы итог устраивал все министерства и ведомства. Работу по разногласию вёл лично Косыгин. Для её выполнения к Косыгину кроме председателя Госбанка также вызывали начальника ПЭУ Н. Д. Барковского. Он всегда брал с собой меня как своего заместителя, так как я знал ситуацию с финансами в различных отраслях.

Центральный аппарат



С. Е. Егоров, 70-е гг.

В Косыгине меня поразили цепкий и глубокий ум. Когда кто-нибудь из министров рассказывал о проекте, который он хотел бы реализовать, особенно связанном, говоря современным языком, с инновациями, Алексей Николаевич мгновенно улавливал суть вопроса и начинал вслух размышлять и анализировать, как можно эту идею использовать не только в рамках конкретного министерства, но и в других отраслях. Министры слушали его, их поражала масштабность мышления премьера, его государственный подход к любому вопросу. К тому же Алексей Николаевич держался сдержанно, слегка отстраненно и казался абсолютно недоступным для нас, простых смертных. Я обратил внимание, во что он одет. На нём был идеально сшитый шерстяной чёрный костюм, кремовая шёлковая рубашка. Моё внимание привлекли запонки. Я сидел неподалёку от премьера — не за столом, а во втором ряду, и с интересом их разглядывал. Они были необыкновенно изящные, даже изысканные, сделанные из какого-то светлого полудрагоценного камня.

Любопытно, что спустя годы, уже после смерти Алексея Николаевича, мне в руки попал сборник воспоминаний людей, которые работали с Косыгиным. Составил его внук Алексея Николаевича А. Д. Гвишиани. Я стал читать, и в чьих-то воспоминаниях неожиданно для себя наткнулся на упоминание об этих запонках. Позднее выяснилось, что наш сосед по даче знаком с А. Д. Гвишиани. Вскоре в гостях у соседа я познакомился с внуком Алексея Николаевича. Мы разговорились. Я рассказал, как работал с его дедом, и упомянул о запонках. Алексей Джерменович заметил: «Да, многие говорили, что им почему-то запомнились именно эти запонки».

Придя в Российскую контору Госбанка, я считал, что банковским специалистам нужно более активно помогать повышать их общую культуру. Я ввёл порядок, при котором каждый раз, когда сотрудник ехал в командировку — один или в составе ревизионной бригады, ему давалась пара лишних дней для того, чтобы люди, приехав в областной центр, обязательно посетили местные музеи, соборы и другие достопримечательности. И обязательно — картинную галерею. Считаю, что человека воспитывают в первую очередь встречи с прекрасным. Люди, которые работают в главном банке страны, обязаны понимать и ценить искусство, быть всесторонне образованными. Их кругозор не должен ограничиваться только банковски-

ми определениями. К. Маркс в своё время высказал мысль, что банковские работники поневоле, в силу специфики своей профессии вынуждены быть разносторонне образованными и эрудированными людьми, потому что им приходится иметь дело с самыми разными сферами человеческой деятельности, в том числе и с культурой. Высокий культурный уровень самым положительным образом сказывается на результатах работы в любой отрасли, в том числе и банковской. Перед командировкой я напутствовал специалистов, чтобы, явившись к руководству области с результатами проверки, они начинали общение не с перечисления недостатков, которые они обнаружили, а с рассказа о том, что им удалось посмотреть и какое впечатление произвело на них увиденное в этом замечательном городе. На местах должны понимать, что в Госбанке работают образованные, приятные в общении специалисты, которые интересуются искусством, архитектурой. Когда я проводил коллегию и слушал отчёт вернувшейся из области бригады, то всегда просил: «А теперь расскажите, что вы там видели».

В здании на Неглинной мы открыли первый в России музей банковского дела. Делалось это в рамках подготовки к празднованию 60-летия Госбанка СССР, в 1981 году (счёт тогда вёлся с 7 октября 1921 года). Организация музея была включена в список готовящихся мероприятий по празднованию годовщины, по этому поводу был подготовлен соответствующий приказ.

Для музея было выделено просторное помещение, и нашёлся человек, в прошлом журналист, который интересовался историей банков, — Лев Захарович Добкин. Он с энтузиазмом стал собирать материалы. Было что показать, ведь в Госбанке работали целые династии, поколения специалистов. Они принесли реликвии, связанные с Госбанком, которые хранились в их семьях. Наша экспозиция включала фотографии банковских работников, зданий отделений Госбанка, счётную технику — среди экспонатов была счётная машина курского завода «Счётмаш» конца 30-х годов, подарки Российской республиканской конторе, образцы наглядной агитации 20-х годов, почётные грамоты, диаграммы роста экономики промышленности и сельского хозяйства... Все эти документы рассказывали о становлении и развитии не только Российского правления, но и всего Госбанка СССР. Всю коллекцию нам, конечно, разместить не удалось, но основные вехи мы отразили. В помещении музея проходили торжественные мероприятия — принимали в комсомол, чествовали ветеранов... Туда приводили всех гостей Госбанка, в том числе зарубежных. Сейчас наш музей размещён в двух зданиях — на Житной улице и на Неглинной улице.

Решение о строительстве административного здания на Житной улице приняли, когда я ещё работал в ЦК. Начали его строить при М. С. Зотове, а заканчивать строительство пришлось мне. Согласно документации зда-

Центральный аппарат



С. Е. Егоров — делегат XXV съезда КПСС. 1976 г.

ние предназначалось для Московской городской конторы Госбанка. Однако Михаил Семёнович вовремя сообразил и переоформил его также для размещения Российской конторы. Какое-то время Госбанк СССР и москвичи находились под одной крышей. Уже позже для московского управления построили здание на улице Балчуг.

Работа в Госбанке России шла своим чередом до тех пор, пока не началась перестройка. Тогда первым делом стали делить отделения Госбанка между только что созданными спецбанками. Я понимал, что на моих глазах совершается огромная глупость — вроде хрущёвских преобразований. Я не сомневался, что Госбанк в качестве «банка банков» заработает только через несколько лет, а вновь создаваемые вообще никогда не заработают. К тому времени я уже достаточно поездил по миру и понял, как функционируют банковские системы при рыночной экономике. К тому же закрытая информация, которую я получал и в Госбанке СССР, и в ЦК, и в Госбанке России, показывала, что разрыв между доходами и расходами бюджета страны в конце 80-х годов превысил те пределы, в которых экономическая система может оставаться жизнеспособной. Усугубляло ситуацию и снижение производительности труда, что приводило к низкой эффективности работы промышленности, а следовательно, и всей финансовой системы страны. Тогда я пришёл к выводу, что плановое хозяйство себя изжило и, более того, ведёт страну к неизбежному краху. Сухие, бесстрастные цифры наглядно и убедительно подтверждали, что настало время менять всю социально-экономическую структуру страны, создавать новые условия для мотивации труда, вводить в экономику рынок и переводить банковскую систему на коммерческую основу. Поскольку я делился

Сергей Ефимович Егоров



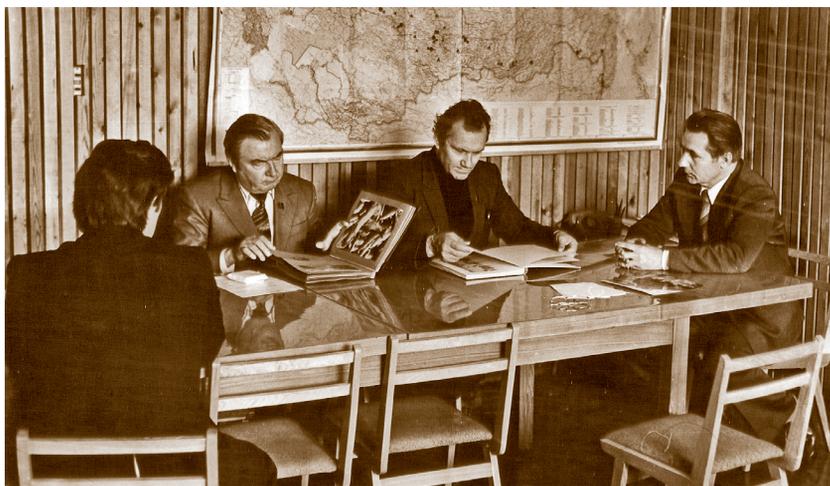
С. Е. Егоров, 70-е гг.

своими мыслями с окружающими, меня стали считать рыночником ещё задолго до перестройки.

Однажды меня пригласил предсовмина РСФСР В.И. Воротников и спросил: «Сергей Ефимович, что ты думаешь насчёт спецбанков?» Я ответил: «Думаю, что эти полумеры уже ничего не изменят и не спасут экономику. Создали из одного банка три, управляют же всем всё равно из Москвы, централизованно. В результате расплодили ещё больше чиновников. А Госбанку отвели совершенно непонятную роль. И продолжается топтание на месте». Воротников вздохнул: «Да, к сожалению, ты прав. А я обещал Рыжкову свою поддержку». Вскоре Виталий Иванович снова попросил зайти: «Ты насчёт себя что-то решил? Ведь Госбанка России в прежнем виде уже не будет». «Если можно, — говорю, — пойду на пенсию». Откровенно говоря, к тому времени я уже изрядно подустал от многолетних гигантских объёмов работы. Почти 14 лет тащил такую махину, как Российский республиканский Госбанк.

В связи с перестройкой разрешили оформлять пенсию на два-три года раньше срока, мне тоже не было ещё 60 лет. Выяснил, что пенсия у меня будет приличная, госдачу, персональную машину, а также весь социальный пакет в виде совминовского пайка, поликлиники и санаториев мне полностью сохранятся. Некоторые знакомые министры давно ушли на пенсию. Подумал тогда: мне что, больше всех надо? Буду жить на даче, выращивать цветы. После этого пошёл к Воротникову и сказал ему: «Нет, Виталий Иванович, я ни в одну из новых шарашек не пойду. Лучше на пенсию». Он ответил: «Тогда чтобы никаких обид». Какие там обиды! Обижаться было не на кого.

Центральный аппарат



С. Е. Егоров, 70-е гг.

Проходит месяц. Живу на полном гособеспечении. Но чувствую себя полным сил и энергии. Понял, что розы сажать скучно. Стал задумываться: не рано ли я себя похоронил, причём собственными руками. Неожиданно раздался звонок от нового председателя Госбанка СССР Н. В. Гаретовского. Звонил не он сам, а по его поручению зампред Госбанка СССР по кадрам Г. А. Трифонов. Мы с ним работали ещё в ЦК, в одном отделе. «Слушай, Сергей Ефимович, Гаретовского назначили председателем ЦБ. Но он финансист, а не банкир. Не согласишься ли пойти к нему советником?» Я сказал: «Почему бы и нет». Подумал, что работа не чересчур утомительная, а я опять буду при деле.

Мне выделили кабинет. Должность называлась «ведущий консультант при председателе ЦБ». Время от времени встречался с Гаретовским, готовил для него документы. Осенью 1989 года руководство ЦБ сменилось. В Центральный банк пришёл В.В. Геращенко. А в январе 1990 года мне позвонил председатель правления коммерческого Инкомбанка В.В. Виноградов, с которым до этого я не был знаком: «Сергей Ефимович, мог бы я с вами встретиться?» — «Приезжай», — ответил я ему без лишних вопросов. Когда мы встретились, Владимир предложил: «Константин Борисович Шор¹ мне сказал, что вы поддерживаете идею развития коммерческих банков. Мы недавно организовали Московский банковский союз, но нам не хватает опытных людей». Идея заняться новым делом мне понравилась, и я пошёл к своему начальнику В.В. Геращенко и сказал ему: «Виктор Владимирович, коммерческие банкиры предложили мне стать генеральным

¹ К. Б. Шор — тогда начальник московской конторы Госбанка СССР. — *Прим. авт.-сост.*

директором их союза. Эта работа отвечает моим взглядам. Я давно считаю, что с плановой экономикой мы далеко не уйдём. Отпусти меня». Геращенко не возражал, чтобы я поменял место работы. В постперестроечной же России частное и государственное разделилось, коммерческие банки стали самостоятельной силой, не всегда цивилизованной — как известно, первоначальное накопление капитала всегда и везде проходит мучительно и неорганизованно. Тем не менее в начале 90-х годов коммерческие банки стали значительно опережать Госбанк в формировании рыночной банковской системы. Ассоциация российских банков, президентом которой меня избрали, постоянно ставила перед главным банком страны вопросы, которые требовали быстрого решения, однако наша активность вызывала часто неприязнь со стороны аппарата Госбанка.

Как известно, после «чёрного вторника», 11 октября 1994 года, когда случилось обвальное падение рубля, Геращенко отправили в отставку. Мы сразу же собрали совет Ассоциации, где вынесли решение: защитить председателя Центрального банка, и написали соответствующее коллективное письмо Б. Н. Ельцину. На следующее утро я повёз это письмо в Кремль. Со мной беседовал первый помощник президента В. В. Илюшин. Я рассказал, что банкиры думают по поводу изменений в руководстве ЦБ. Объяснил, что сейчас дорога каждая минута, а новый председатель будет два месяца изучать вертушки на своём столе — по какой куда звонить, чтобы дать указания. «Как угодно наказывайте Геращенко, но в сегодняшних экстремальных условиях освобождать его нельзя», — сказал я тогда.

В тот же день я позвонил Геращенко и рассказал, что был в Кремле. От него я узнал, что его завтра к двум часам вызывают к Ельцину. Я настоятельно попросил: «Виктор, только Бога ради сгоряча не называй кандидатуру своего преемника. Потому что это слишком серьёзный вопрос». В конце разговора я попросил: «Будь добр, как только вернёшься от Ельцина, сразу же позвони мне».

Кстати, тогда о Т. В. Парамоновой речь вообще не шла. Но поскольку многие вопросы в ЦБ Геращенко отдал на откуп своему заместителю, существовала угроза, что председателем Ельцин назначит именно её. Как зампред банка, Парамонова курировала ключевые департаменты — сводно-экономический, организации и исполнения госбюджета и внебюджетных фондов, отвечала за координацию деятельности с Минфином и, что было самым неприятным для нашей Ассоциации, курировала работу коммерческих банков. Пообщавшись с Татьяной Владимировной, мы поняли, что она относится к частным банкам, как нам казалось, без должного понимания. В результате помощи от Центрального банка мы не видели. Естественно, банкирам было безразлично, кто станет во главе Центрального банка. От этого зависело будущее всех коммерческих бан-

ков. Неспроста я предупредил Геращенко, чтобы он не спешил с рекомендациями.

На следующий день в установленное время звонка я не дождался, хотя по всем расчётам встреча должна была уже закончиться. Проходит час, другой, третий, четвертый — звонка нет. Звоню Геращенко сам. Он снимает трубку и подробно рассказывает, как проходила встреча. При этом ни слова не говорит о Парамоновой.

Вскоре мы узнаём, что Виктор Владимирович всё-таки рекомендовал Ельцину назначить и. о. председателя банка Татьяну Владимировну. Что президент уже 14 октября и сделал. Тогда мы собрали совет Ассоциации и стали думать, как нам поступить. Решили организовать активную работу в Госдуме. После этого мы с председателем Инкомбанка, президентом Московского банковского союза Владимиром Виноградовым обошли лидеров всех фракций и рассказали, какие негативные последствия для рыночной экономики повлечёт за собой утверждение Парамоновой на столь ответственный пост. И вот благодаря нашим стараниям в ноябре 1994 года депутаты отклонили кандидатуру Парамоновой.

В феврале 1995 года Ельцин встретился с руководством Ассоциации российских банков. Поскольку Дума отклонила предложенную им кандидатуру, президент был заинтересован в разговоре с банкирами.

Следует сказать, что с Борисом Николаевичем мы были знакомы ещё со времён, когда я работал председателем правления Госбанка Российской Федерации, а он возглавлял Свердловский обком КПСС.

На встрече с Б. Н. Ельциным был почти весь состав совета АРБ. Когда мы обсудили разные вопросы развития банковского сектора, я под конец беседы затронул и главную тему, о председателе Госбанка РФ. Я напомнил Борису Николаевичу, что ситуация с председателем ЦБ остаётся неопределённой. Он посмотрел мне в глаза и заметил: «Но ведь вы сами в этом виноваты. Выступили против меня». Я удивился: «Что вы имеете в виду, Борис Николаевич?» — «А кто провёл в Думе работу, чтобы депутаты не голосовали за моего кандидата?» Да мы же тем самым вас спасали, сказали мы. Потому что тоже хотим сильного, грамотного председателя Центробанка. Ельцин промолчал. Я решил довести нашу миссию до конца и протянул президенту листок бумаги с тремя фамилиями: «Борис Николаевич, здесь три кандидатуры, каждая из которых вполне бы устроила банковское сообщество. Здесь есть и специалисты из советской системы, и молодая поросль. Хотели бы их предложить вашему вниманию, чтобы у вас был выбор». Он взял список и сказал: «Хорошо, я посмотрю».

Во второй половине того же дня, я позвонил в Кремль С. А. Филатову и попросил о встрече с ним. «Сергей Ефимович, завтра в 11 утра вас устраивает?» — спросил руководитель Администрации президента. Я ответил

Сергей Ефимович Егоров



Вручение В. С. Алхимову удостоверения «Почётный гражданин г. Смоленска». С. Е. Егоров, В. С. Алхимов и начальник Смоленской областной конторы Госбанка СССР В. И. Карелин. 1979 г.

утвердительно и добавил: «Со мной будут два-три человека. А вы со своей стороны пригласите помощников Ельцина, от которых зависит кадровая политика». Ровно в 11 в Кремль приехали я, В. В. Виноградов, А. П. Смоленский и В. А. Гусинский. Я сказал, что мы вчера передали Ельцину список достойных кандидатур на должность председателя ЦБ РФ, ради Бога отговорите президента второй раз направлять в Думу на утверждение кандидатуру Парамоновой». Смотрю, они все как по команде приуныли. Филатов первым нарушил молчание: «Сергей Ефимович, вы же знаете упрямство нашего президента. Так вот буквально сегодня в 10 утра в Думу отвезли подписанное им представление». Я сказал на это: «Если Борис Николаевич проигнорировал наше предложение, пусть не обижается, мы будем действовать. Поймите, это не наше личное дело, мы для себя никаких льгот и привилегий не хотим. Всего лишь заботимся о будущем России». Мы разъехались в печали. Я приехал в Ассоциацию, стал обзванивать руководителей фракций, спрашивал, нужно ли мне приезжать, чтобы ещё раз побеседовать с депутатами, или наша договоренность по поводу Парамоновой по-прежнему сохраняется.

Депутаты «прокатили» Парамонову повторно. Ельцин молча проглотил пилюлю. Я позвонил Илюшину, попросил: «Смягчи, пожалуйста, последствия, объясни Борису Николаевичу, что мы действуем ради всеобщего блага». Банкирам было важно, чтобы Ельцин после второго отказа не ополчился против всего банковского сообщества. В дальнейшем мне ещё не раз пришлось беседовать с Илюшиным на эту тему.

Вскоре после банковского кризиса 24 августа 1995 года мне позвонил В. С. Черномырдин. С председателем Совета министров мы были давно хо-



С председателем правления банка «Возрождение» Д. Л. Орловым. Начало 90-х гг.

рошо знакомы, чуть ли не каждый день встречались с ним по разным вопросам. «Сергей Ефимович, можешь подъехать?» Вхожу к нему в кабинет. Виктор Степанович оказался в хорошем расположении духа, много шутил. Поговорили о том, о сём. Наконец он перешёл к делу: «Я только что от Ельцина. Он просил обсудить с тобой один вопрос. На должность председателя ЦБ предлагается кандидатура С. К. Дубинина». Я удивился: «Кто такой? Первый раз слышу эту фамилию» — «Как так? Из Минфина. До “чёрного вторника” исполнял обязанности министра. После обвала рубля его выгнали, пошёл зампредом в банк “Империал”. Недавно взяли в “Газпром” заниматься финансами», — удивился Черномырдин. «Что поделаешь, — сказал я, — не слышал, и всё». Черномырдин тут же вызвал секретаря: «Чтобы через час Дубинин был у Егорова». — «Хорошо, — говорю, — приедет — познакомимся. Подойдёт — слава Богу, нет — не взыщите». — «Учти, что он не банкир, — предупредил на прощание Черномырдин. — Но мужик крепкий, толковый, знающий».

Приезжаю к себе, звонит С. К. Дубинин, спрашивает, когда можно подъехать. Он в тот же день приехал в офис Ассоциации на Большой Садовой. Внешне Сергей Константинович мне понравился, интеллигентного вида, с бородкой, этакий профессор. Я ему рассказал, с какими проблемами он столкнётся, если начнёт заниматься коммерческими банками, как их можно было бы решить и что на этом направлении зависит непосредственно от ЦБ. При этом пояснил: «Я всё это объясняю не для того, чтобы поставить ультиматум: либо вы обещаете лоббировать коммерческие банки, либо я выскажусь против вашего утверждения. Просто накопилось слишком мно-

Сергей Ефимович Егоров



С. Е. Егоров получает Субъективную награду АНО «Экономическая летопись» за объективный вклад в экономическую историю России. Слева — президент ОАО «БИНБАНК» М. О. Шишханов, 2008 г.

го вопросов, которые требуют немедленного решения со стороны Центрального банка. И ещё. Завтра в два часа у нас будет совет Ассоциации — я вас приглашаю».

На следующий день Сергей Константинович приехал на заседание совета АРБ. Я доложил о вчерашних событиях. Сказал, что Борис Николаевич и Виктор Степанович хотели бы узнать наше мнение о новой кандидатуре, поэтому надо составить мнение и выработать позицию. Начались вопросы. Члены совета спрашивали Дубинина, как он собирается решать тот или иной вопрос. Всех интересовали его взгляды, мнение по различным проблемам. Общение затянулось надолго. С каждым ответом атмосфера становилась всё доброжелательнее. Не было никакой настороженности, шёл деловой принципиальный разговор. Возможно, Сергей Константинович после разговора со мной правильно сориентировался и держался совершенно открыто, ничего не скрывал, не путался. Отвечал твёрдо, уверенно. В конце концов я сказал ему: «Спасибо, вы можете быть свободны». Когда он вышел, я обратился к аудитории: «Ну, как, мужики?» Оказалось, что он всем понравился. Тогда я зашёл к себе в кабинет и набрал номер Виктора Степановича, рассказал ему о решении нашего совета. Через какое-то время Ельцин внёс кандидатуру Дубинина в Госдуму, и его единогласно утвердили председателем ЦБ.