

Анатолий Илларионович  
**Милюков**

## **Формирование нового социализма из ЦК КПСС**

Рассказ о реформировании экономической системы СССР мне бы хотелось начать с косыгинской реформы 1965–1968 годов. Я, в то время молодой специалист, защитив в Финансовом институте кандидатскую диссертацию о материальном стимулировании труда в условиях социализма, как и многие выросшие на хрущевской свободе, был революционно настроен и уверен, что все надо в корне менять.

Тогда меня направили в Госкомитет по труду и заработной плате, где я работал с заместителем председателя комитета Борисом Михайловичем Сухаревским и через него — с А. Н. Косыгиным. Дело в том, что Б. Сухаревский, А. Бачурин, В. Ситнин в то время практически вели всю косыгинскую реформу.

Конечно, косыгинская реформа была идеалистическая. Мы считали, что в рамках плановой системы можно задействовать рыночные рычаги, и искренне надеялись сделать это. Разрабатывали системы стимулирования роста производства, повышения рентабельности. И директора предприятий поверили в эту реформу. В результате VIII пятилетки (1966–1970 годы) закончилась с великолепными результатами. Коллективы предприятий выкладывались как могли и получали очень хорошие материальные поощрения. Особенно отличившиеся директора получили премиальные в размере 25 окладов.

Но вскоре все закончилось. В 1969 году Комитет партийного контроля подготовил записку в Политбюро о социальной несправедливости и создавшихся перекосах в дифференциации по оплате труда. Ее рассматривал М. Сулов. Новшества были восприняты как подрыв социализма. После оргвыводов, на мой взгляд, интерес к реформе потерял даже А. Косыгин. Реформа задохнулась на мелком всплеске.

Тогда, в конце 60-х годов, готовя различные вопросы, связанные с перестройкой системы управления, планирования, и строя совсем новую систему стимулирования, мы ставили вопросы и о необходимости реформирования банков, но наткнулись на глухую стену. Эта тема была свята! Вся система банков должна была обслуживать план. Основ для коммерческой деятельности у нее не было. Поэтому серьезного разговора о формировании банковской системы тогда и не возникало. Хотя в кулуа-

рах мы гудели. Проводились изменения в деятельности банков, их нацеливали на реконструкцию, эффективность, качество. Но все эти изменения нацеливались на необходимость выполнения централизованных планов. Мы уже тогда не могли понять, как может предприятие технически перевооружаться, если оно не может накапливать средства, поль-

зоваться свободными деньгами банков?

В 70-е годы вновь возобновились поиски путей реформирования экономики. Л. Абалкин, Н. Петраков и некоторые другие экономисты поставили эти вопросы, хотя более осторожно. Тогда активно обсуждалась тема перспективного планирования как основы развития экономики страны и каждого отдельного предприятия и основы стимулирования. И я в качестве начальника подразделения по вопросам экономической реформы в Госкомитете по труду и зарплате готовил возможные модели внедрения таких схем, хотя их нежизненность была очевидной.

В 1974 году, когда меня взяли работать в отдел плановых и финансовых органов (потом он был переименован в экономический отдел) ЦК КПСС, я продолжал работать над темой стимулирования коллективов предприятий. Даже написал несколько книг. Первая — «Поощрительные фонды предприятия» стала своего рода учебным пособием. Позже была написана еще одна большая книга — «Материальное стимулирование при социализме». Мы понимали, что твердый план как основа стимулирования коллективов — дело бесперспективное. Мы искали выход из нежизненной системы, опирающейся на твердый централизованный план. В подготовленных моделях было много умного и даже остроумного, но по большому счету и это было нежизненно. Я уже тогда писал, что невозможно на 5 лет спланировать показатели, которых потом нужно строго придерживаться как догмы. Уже через месяц-второй многое устаревает. Мы это видели. Нужны были принципиально новые подходы.

10 ноября 1982 года умирает Л. И. Брежнев. Наступает следующий этап — приход к власти Ю. В. Андропова. Я уже был консультантом Экономического отдела ЦК КПСС. В первую очередь Юрий Владимирович выдвинул в качестве секретаря ЦК КПСС и нового руководителя нашего Экономического отдела первого заместителя Госплана СССР Н. И. Рыжкова. В Госплане Николай Иванович был очень заметен. Мы наблюдали за его столкновениями с другими заместителями. Н. Рыжков, зная жизнь завода, не воспринимал навязываемые искусственные схемы стимулирования. Удивительно то, что бывший советский ди-



**А. И. Милюков**

**1983–1985**

Заведующий сектором управления народным хозяйством экономического отдела ЦК КПСС

**1985–1987**

Первый заместитель заведующего отделом Совета министров СССР

**1987–1991**

Заместитель заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС, заведующий Экономическим отделом аппарата Президента СССР

**1991–1993**

Руководитель группы социально-экономического анализа Верховного Совета Российской Федерации

**1994–1999**

Заместитель председателя правления Мосбизнесбанка

**2000 — наст. время**

Исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков

---

---

**А. И. Миллюков**

---

---

ректор уже в первых своих выступлениях, записках настаивал на внедрении конкуренции между предприятиями. Это было очень правильно. В Экономическом отделе ЦК КПСС тогда работало 30 человек. Рыжков начал с того, что провел с каждым сотрудником 2–3-часовое собеседование и «рассортировал» для себя людей. Мне предложили стать заведующим сектором управления народным хозяйством.

Началась совершенно новая жизнь! В начале 1983 года Рыжков и Андропов посетили Болгарию, и, как рассказал мне Н. И. Рыжков, на обратном пути, в самолете, Юрий Владимирович сказал ему историческую фразу: «Так жить нельзя». Мы это восприняли как призыв к действию. Рыжков предложил нам начать перестройку немедленно — с предприятий: «Ломайте все, но надо, чтобы заработала система!» Тогда и началась подготовка Закона о государственном предприятии.

Помню, как Рыжков предложил мне ознакомиться с материалами только что прошедшего III Пленума ЦК Компартии Китая (1983 год<sup>1</sup>). По документам было видно, что Китай теперь ориентируется на преобразование своей экономики в рыночную. Я вначале отнесся к этим решениям ЦК КПК спокойно, но, когда за ночь проработал эти материалы, понял: вот путь для развития социалистической экономики, в том числе и советской! Тогда я написал соответствующую записку. Я предлагал, сохранив роль КПСС, структурное управление экономикой, снять административное регулирование народным хозяйством, перевести при этом производство товаров группы «В» (потребительских) и услуг на рыночные условия. Заканчивал я записку, адресованную Рыжкову, так: «Если мы не сделаем этого, мы отстанем, Китай через 5–10 лет мы не узнаем!»

В это же время Андропов, как рассказывал мне Н. Рыжков, произнес еще одну фразу, которая стала руководством к действию: «Николай Иванович, если вы не можете все сразу исправить, начните с экспериментов». Так началась эпоха экспериментов 1984, 1985, 1986... годов по самофинансированию, саморегулированию, самоуправлению и т. д. Эксперименты задержали реформу. Подняла голову оппозиция.

Я возглавлял эту работу по реформированию экономики по линии аппарата ЦК. При подготовке экспериментов нам была дана свобода: делайте что хотите. Мы начали готовить постановления ЦК. Начали с бытового хозяйства, с легкой и пищевой промышленности. Рыжков их проводил как совместные решения ЦК КПСС и Совета министров. Поставили задачу — сделать так, чтобы каждое предприятие окупало себя. Помню, я собрал начальников областных управлений бытового хозяйства, человек 12, и мы провели мозговую атаку, отработывая документы. Тогда я произнес фразу, которую мне вспоминают до сих пор: «Почему вы постоянно

---

<sup>1</sup> 11–12 октября 1983 года состоялся II Пленум ЦК КПК 12-го созыва. Он «утвердил партийную программу борьбы за создание новой обстановки на всех фронтах социалистической модернизации». Историческое решение ЦК КПК о проведении экономической реформы было принято на III Пленуме ЦК КПК 11-го созыва (декабрь 1978 года). — *Прим. авт.-сост.*

цепляетесь за план? При чем здесь план? Фактический давайте эффект!» Все присутствовавшие на заседании были удивлены. Наверное, решили, что это провокация или парня занесло. Это был пример традиционного застойного мышления среди хозяйственников. Тем не менее в результате схемы самофинансирования были отработаны.

Примерно в то же время я подготовил критерии, по которым надо премировать руководителей предприятий, выходящих на хозрасчет. Передал документ на обсуждение и вдруг вечером мне звонит взволнованный коллега: «Анатолий, ты забыл про выполнение плана написать!» Когда я ответил, что не забыл, а не включил эту позицию намеренно, коллега растерянно добавил: «Это надо обсудить!» В результате обсуждения ответственность за выполнение плана по росту в итоговый документ вошла. Отсюда снова тормоз в стимулировании труда.

Банков тогда еще мы практически не тронули, хотя с банкирами из правления Госбанка встречались, обсуждали различные вопросы. Появились сильные банковские специалисты и в ЦК, например Сергей Егоров, Николай Гаретовский и Владимир Хоркин. Были рыночники, были зацикленные на плане. Кстати, у меня была кличка Товарник, причем не очень безобидная тогда.

В Госплане СССР ключевую роль играл С. Ситарян, он умел острые вопросы балансировать, смягчать, понимая, чем может кончиться чрезмерно рыночный акцент в проектах документов.

Сложнее всего было посягать на Госбанк, он стоял монолитом. Первые движения были связаны с денежным обращением, так как в 1986 году начались первые перебои с товарами, усилился дефицит. Этот вопрос Рыжкова очень волновал. Он еще поручил подготовить записки о политике денежного обращения. Тогда была крупная эмиссия — 5 или 6 млрд рублей. Рыжков тщательно изучал записки.

О глобальном реформировании банковской системы речь еще, конечно, не шла. Банки продолжали работать традиционно. Ставилась задача лишь усилить контроль за денежным обращением, привязать его к товарной массе. В Госбанке мы особенно тесно работали с первым замом председателя Госбанка А. Войлуковым, с В. Моренным, в Минфине — с В. Захаровым.

Усиление контроля все сильнее вступало в противоречие с либерализацией планирования. К тому времени, в частности, уже сняли контроль за фондом заработной платы, позволили формировать ресурсы на предприятиях.

В 1985 году Н. Рыжков становится премьером. Он пригласил меня работать в аппарате правительства. И я становлюсь первым замом заведующего новым отделом совершенствования управления народным хозяйством. Заведующим этим отделом стал Петр Макарович Кацура, бывший работник АвтоВАЗа. Николай Иванович любил людей с производства, считал, что все «бачуринцы» — излишние теоретики, ничего не понимающие в производстве.

---

---

**А. И. Миллюков**

---

---

Одной из основных задач, поставленных перед нашим отделом, была задача реформирования банков. Рыжков подходил к этому делу осторожно. После выхода Закона о предприятиях нужно было, чтобы самостоятельные предприятия обслуживались самостоятельными банками. Тогда в аппарате правительства сформировались три концепции. Первая — реформировать действующую систему, предоставить большую свободу областным, районным отделениям Госбанка. Вторая — перейти на двухуровневую, западную модель. Третья — расчленив Центральный банк, выделив спецбанки, т. е. вернуться к практике 30-х годов.

Вокруг этого началась схватка. Ясно, что первая концепция была главенствующей, по второй концепции больших, серьезных записок не было, о ней говорили больше исподтишка. Инициативу же захватил М.С. Зотов с третьей концепцией, его сильно поддержал Рыжков. Так начали создаваться спецбанки.

В конце 1987 года я возвратился в ЦК заместителем заведующего Экономическим отделом и руководителем группы консультантов ЦК КПСС. (Руководителем отдела был тогда член Политбюро Николай Слюньков.) Мне был предоставлен величайший простор для действий. Я вспоминаю те времена как самые бурные в моей жизни. Мы тесно работали с Е. Ясиным, Н. Петраковым, Г. Явлинским, В. Павловым. В группу консультантов были приняты Б. Федоров, Ю. Кашин. Многого удалось сделать по стабилизации ситуации.

Разгорелась битва за судьбу банков. Особенно бурно выражали протест против специализированных банков многие корифеи-банкиры. Помню, приходила ко мне группа ученых во главе с Геращенко-старшим. Они доказывали: то, что происходит, — это смерть банковской системы, безумие! Владимир Васильевич Геращенко, тогда заведующий кафедрой денежного обращения Финансового института, был крепким бойцом и сражался до конца. И, оценивая все сегодня, следует сказать, что во многом они были правы.

Если просто описывать события, произошедшие тогда, называть принятые решения, то сложно понять, что же произошло в действительности? Да, на мой взгляд, создание спецбанков было потерей времени. Но вместе с тем они развалили централизованную систему! С позиции рынка, с позиции разрушения это был колоссальный шаг вперед. За это Зотову следует поставить памятник. А с позиции созидания — спецбанки начали между собой драться, делить здания, кабинеты, клиентов. Экономического эффекта от этого, конечно, не было.

Очевидно, тогда следовало потерпеть и в существующих рамках постепенно создавать двухуровневую систему. Но на это не пошли. Жизнь же требовала срочного создания коммерческих банков. Низы бурлили!

Мы упорно искали выход из сложившегося положения. Искали зарубежный опыт, подходящий нам. С большой группой специалистов посетили Швецию, изучали «шведскую модель социализма», оттуда привезли доклад о работе шведской банковской системы. Нам, кстати, очень помог

Борис Панкин, тогда посол в Швеции. О наших поисках узнал американский ученый русского происхождения нобелевский лауреат Василий Леонтьев. Он предложил нам присмотреться к японской модели. В создании ее концепции Леонтьев принимал участие после Второй мировой войны. Я был инициатором такой поездки и при поддержке Слюнькова и Горбачева сформировал бригаду, включив туда специалистов, сотрудничавших с нами.

*Состав делегации, выезжающей в Японию (14–28 апреля 1990 года)*

*Сводная группа:*

Милюков А. И. — зам зав Социально-экономическим отделом ЦК КПСС (руководитель),

Сенчагов В. К. — председатель Госкомцен СССР,

Явлинский Г. А. — завотделом Госкомреформы Совета министров СССР,

Саплин В. И. — ст. референт Международного отдела ЦК КПСС.

*Финансово-кредитная группа:*

Ясин Е. Г. — завотделом Госкомреформы Совета министров СССР,

Хоркин В. А. — председатель Сбербанка СССР,

Федоров Б. Г. — консультант Социально-экономического отдела ЦК КПСС.

*Группа по социальным вопросам:*

Гаврилов Е. Н. — зам председателя Госкомтруда СССР,

Воронов В. М. — завотделом ВЦСПС.

*Группа по управлению научно-техническим прогрессом:*

Симаков В. В. — завотделом Госплана СССР,

Бортник И. М. — первый зам председателя ГКНТ СССР.

*Группа по малым предприятиям:*

Орлов А. В. — зам председателя Госкомреформы Совета министров СССР,

Зайченко А. С. — консультант Госкомреформы Совета министров СССР,

Егиазарян Г. А. — завкафедрой МГУ им. М.В. Ломоносова.

В Японии к визиту отнеслись серьезно. Я знаю, что вопрос о встрече нашей группы предварительно обсуждался на заседании японского правительства. Было принято решение оказать нам всестороннюю помощь. Итогом двухнедельной поездки стала записка Горбачеву, обсужденная на Политбюро. Каждый член делегации писал свой раздел, я объединил их в единый документ.

Особенно интересен для нас был процесс создания в Японии среднего класса, поддержки малого бизнеса. Мы считали, что именно к этому нам и надо стремиться. А тогда наши коммунисты готовы были меня за это разорвать. Кстати, и японские коммунисты также сильно критиковали в своей прессе за то, что я увидел в Японии источники экономического роста, признаки социального равенства.

---

---

**А. И. Миллюков**

---

---

Доклад произвел определенный резонанс в советских верхах. Он разрушал уверенность, что нам не следует идти в сторону капиталистических стран. Мы же делали вывод, что многие их методы точно подходят и для нас. Особенно — реализованные в Японии. Настоящий Банк развития, работающий там, мы только что создали. Действенная система малого бизнеса до сих пор для нас — тоже нереализованный образец.

На определенной стадии вопросы развития банковской системы из ЦК КПСС перешли в Совмин. В стране развернулась политическая борьба. 21–22 августа 1991 года я находился в здании ЦК. «Революционеры» громили соседние кабинеты, но управляющие процессом нам дали защитный мандат, написав на кабинете слова: «Не трогать аппарат Горбачева!» Разнузданная банда разгромила кабинет моего друга, рыночника, ученого, консультанта ЦК КПСС Г. С. Саркисянца, сидящего в незащищенном 6-м подъезде, уничтожив многие его бумаги. Георгий Сасникович не смог это пережить и вскоре умер.

После развала СССР мне предложили работать в Верховном Совете РСФСР. С Русланом Хасбулатовым я был знаком еще по МГУ. Он пригласил меня, и я со своей командой в ноябре пришел в Верховный Совет, создав там группу социально-экономического анализа. Первой, за что мы взялись, была банковская система.

В начале 1992 года мы написали Хасбулатову записку о том, что происходит совершенно бесконтрольный рост банков, чем наносится колоссальный вред всей системе. Руслан Имранович несколько раз с нами встречался. В результате встал вопрос о председателе ЦБ России. Было несколько вариантов, один из первых — В. Геращенко. Но у Хасбулатова он ассоциировался с Советским Союзом. Тогда я предложил В. Бука-то. Мы ходили с ним два часа вокруг Белого дома, я уговаривал его занять этот пост. Он категорически отказывался. В конце концов мы все-таки остановились на Геращенко. Его большим достоинством, на мой взгляд, является то, что он умеет видеть главное и не суетиться по мелочам. Хотя были и другие кандидатуры, в частности Я. Дубенецкий.

Другой задачей Хасбулатова было переподчинить Центральный банк — сделать его подотчетным только Верховному Совету. Тогда это звучало, как гром среди ясного неба. Гайдар относился к этому вопросу очень ревниво, но Руслан Имранович действовал очень решительно и эмоционально и победил.

Главной своей задачей в группе экономического анализа Верховного Совета РФ на протяжении этих двух лет было не допустить шоковой терапии. Мы писали много докладов, записок, особенно против приватизационных чеков (ваучеров) в том виде, как это насаждалось правительством. Нужны были именные ваучеры, и приватизация пошла бы другим путем и не принесла бы столько бед российскому народу. Поэтому после расстрела парламента меня выбросили из всех списков перспективных специалистов.

В октябре 1993 года я из Белого дома не ушел, пережив весь ужас и позор нашей истории. Многие известные теперь люди предлагали мне за

предательство большие должности, но в этом случае мне было бы стыдно смотреть в глаза моим детям.

В целом историю современной банковской системы, на мой взгляд, можно разбить на следующие этапы.

1-й этап — до 1990 года, младенческий.

2-й этап — 1990–1992 годы (до Геращенко), стихийный, бесконтрольный, характеризующийся ликвидацией МФО, попыткой создания расчетных центров, платежными кризисами. Самое страшное, что банки тогда работали на растаскивание народного хозяйства. Росла криминализация: появление фальшивых чеченских авизо на 130 млрд рублей, чеков «Россия».

3-й этап — 1992–1994 годы (до «черного вторника»), формирование какой-то логики в построении банковской системы.

4-й этап — 1995–1998 годы, усиление логической схемы построения банковской системы при С. Дубинине. Создание «олигархической» системы. Активная подготовка необходимых банковских документов. Появление большого числа молодых специалистов. И одновременно с этим полностью упущен пруденциальный контроль и потеряна управляемость банками с общеэкономической точки зрения.

5-й этап — с 1998 года — по настоящее время. Попытка восстановления разрушенного.

Оценивая пройденный в 90-е годы путь развития банковской системы, можно утверждать, что в этом деле были допущены две большие ошибки. Во-первых, коммерческие банки были брошены в пучину рынка под лозунгом: «Разбирайтесь со своими делами сами, действуйте самостоятельно». А у них не было ни опыта, ни кадров. В результате этого в банки зачастую пришли случайные люди, стремившиеся только отхватить большие деньги. Деятельность банков не направлялась на развитие экономики. Деньги не работали на решение глобальных народно-хозяйственных задач, не вкладывались в реальный сектор экономики.

Во-вторых, коммерческие банки, которые шли в производство и направляли свои капиталы на поддержку предприятий, не были защищены законами. Огромное количество махинаций с кредитами, искусственных банкротств заемщиков, злоупотреблений отталкивало банки от реальной экономики или просто приводило к их банкротству.

В-третьих, была сделана, на мой взгляд, еще одна ошибка: приватизация ряда государственных банков сопровождалась изъятием у них капитала в пользу государства. В результате, если предприятия приватизировались комплексно (включая производственные фонды, финансовый капитал), то приватизированные банки формировали капитал с нуля. Отсюда та проблема, которую мы не можем решить до сих пор: банки России отстают по капиталу (по отношению к ВВП) по сравнению в развитыми и даже развивающимися странами в 5–10 раз.

Эти негативные тенденции сейчас преодолеваются. Но делать это надо энергичнее и быстрее.