

**Валериан Сергеевич
Скопинцев**

Финансово-банковская революция продолжается...

В 1958 году окончил Московский финансовый институт. Моя учёба в институте совпала со временем пребывания в нём в качестве студентов многих незаурядных личностей, впоследствии оставивших заметный след на финансово-экономической и политической арене страны. Параллельно на финансовом факультете учился В. С. Павлов, будущий председатель Совмина СССР (последний!); на курс позже осваивал банковскую науку В. В. Герашенко, который, думаю, не нуждается в какой-либо аттестации. На год раньше окончили институт В. С. Захаров — будущий зампред Госбанка и будущий исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков, и Ю. А. Балагуров, в 35 лет достигший поста заместителя председателя правления Госбанка СССР, к сожалению, судьба к нему, человеку незаурядному и способному, не была благосклонной. Студенческая дружба связывала меня с В. Р. Архиповым — первым и последним заместителем председателя правления Агропромбанка СССР, а также О. И. Лаврушиным, ныне известным ученым, профессором Московской финансовой академии.

Получив диплом и распределение в Воронежскую область, работал в отделениях банка (кредитный инспектор, управляющий отделением), затем в аппарате областной конторы — экономистом, потом заместителем главного ревизора. В 1963 году был назначен начальником городского управления областной конторы Госбанка. На этой должности я сменил В. А. Хоркина, который был переведён в аппарат республиканской конторы банка, затем работал в аппарате ЦК КПСС, председателем Сбербанка СССР. Поскольку начальник горуправления назначался республиканской конторой Госбанка, то мне пришлось ехать в Москву, и там состоялась моя первая встреча с М. С. Зотовым — управляющим республиканской конторой. Зотов чем-то напоминал моего шефа — управляющего Воронежской конторой Госбанка А. Ф. Рогулина (безвременно ушедшего из жизни). Их роднила немеркнущая страсть к действию, честное служение своему делу, помноженные на незаурядность ума и личности. Рогулин, напутствуя меня, говорил, что Зо-

Валериан Сергеевич Скопинцев



**Валериан Сергеевич
Скопинцев**

1958–1960

Кредитный инспектор, управляющий районными отделениями Госбанка СССР

1961–1963

Экономист аппарата Воронежской областной конторы Госбанка, заместитель главного ревизора

1963–1986

Начальник Воронежского городского управления Госбанка

1986–1987

Руководитель отдела Агропромышленного комитета

1987–1990

Начальник областного управления Жилсоцбанка СССР

1991–1999

Председатель правления, генеральный директор муниципального банка «Петр Первый» г. Воронеж

2001–2007

Заместитель директора Банковского учебного центра

тов любит устраивать экзамен молодым и может задать самые неожиданные вопросы, «так что готовься, в крайнем случае соври, но не молчи и не мямли». Действительно, как я убедился потом, он мог спросить, например, сколько в области производится мороженого или выпекается пирожков на душу населения, какова производительность тракторного парка и т.п. Наша встреча прошла без неожиданностей, и врать мне не пришлось.

Начальником городского управления я проработал 23 года. Были предложения работать в центральном аппарате Госбанка СССР, даже в одно время собирался выехать за границу в один из советских загранбанков, но по разным причинам эта поездка не состоялась. В 1986 году в русле всеобщей горбачёвской перестройки началась очередная реорганизация сельского хозяйства. Мы были уже свидетелями укрупнения колхозов, упразднения МТС, повальной «кукурузизации» сельского хозяйства, отселения «неперспективных» сел и деревень и др. Если при Хрущёве была тяга отделить промышленность от сельского хозяйства (создание промышленных и сельских обкомов), то тут наоборот — создание агропромышленных комитетов, а следовательно, необходимо было решать и кадровые проблемы, как при всякой реорганизации. Людей подбирали в агрокомитеты солидных, с образованием и опытом работы в разных отраслях народного хозяйства. Это тоже уже было — на заре колхозного строя привлекли из городов двадцатипяти тысячников, при Хрущёве — кажется, пятидесяти тысячников. Под эту «мобилизацию» попал и я, как активный и дисциплинированный член партии,

хотя я вполне мог отказаться (никакого насилия не было), но сыграли роль некоторые личные и материальные факторы.

Работая начальником контрольно-ревизионного управления агрокомитета и часто бывая в колхозах, совхозах и на других сельскохозяйственных и промышленных предприятиях, я мог непосредственно видеть не только состояние дел в этой сфере экономики, но и работу Госбанка СССР с позиции стороннего наблюдателя.

В колхозно-совхозном производстве создался определенный уклад на основе демократической вольницы, заложенной в нём юридически и самим характером сельскохозяйственного производства. Не потому ли в процессе рыночно-капиталистической перестройки колхозы и совхозы, несмотря на старания радикальных демократов, сохранились в своей основе повсеместно, а ожидаемый фермерский класс так и не стал сколько-нибудь заметной экономической и политической силой?

Система Государственного банка того периода была, напротив, олицетворением административно-волевого способа управления хозяйством, и Госбанк был экономическим институтом в большей мере номинально. С этим положением многие не соглашались, в том числе и я. Несмотря на косые начальственные взгляды, писал статьи, выступал на разного рода совещаниях против не свойственных банку функций.

Банк контролировал всё и всюду. Под эгидой исполнения кассового плана работники банка «утюжили» изо дня в день торговлю и другие предприятия, имеющие денежную выручку; изыскивали так называемые «резервы» на предприятиях, приходили и поучали директоров заводов, как им работать. Конечно, иных за дело, но заниматься этим должны не работники банка. А они, тем не менее, ходили и считали, сколько подстрижено газонов или сколько ям на дорогах, сколько разбито посуды в ресторанах или снесено яиц одной курицей-несушкой, и т. д. В этом плане был своеобразный беспредел, то есть ничем не ограниченное волевое суждение о функциях банка. Например, прочитает высокий московский начальник в газете «Правда» статью о недостаточном применении алмазного инструмента в промышленности, и... работники учреждений банка получают задание: проверить использование алмазов на промышленных предприятиях. И вот идут банковские девочки (90 % работавших в банке — женщины) на заводы «двигать» технический прогресс, так что и тут, говоря словами дедушки Крылова, — мы пахали!

Последствия бурной контрольно-проверочной деятельности банка иногда носили достаточно драматичный характер. Помню случай в начале 60-х годов. Совет министров РСФСР должен был заслушать Воронежский совнархоз. На его заседание был приглашен и Госбанк, естественно, в лице его руководителей, а для того чтобы банк выглядел солидно, ему было необходимо зарядиться хлесткой фразой, иметь, как сказали бы сегодня, компромат, для чего к нам приехал начальник управления республиканской конторы со своей бригадой, чтобы найти факты бесхозяйственности. Конечно, подняли всю областную контору на ноги; нас послали проверять мясокомбинат, не забивают ли там стельных коров и супоросных свиней. Работники мясокомбината сначала ничего не скрывали, но почувствовав неладное, устроили проверяющим обструкцию. Банковские проверяющие

тоже не лыком шиты — обложили место действия со всех сторон, как сыщики с «Улицы разбитых фонарей», конечно, нашли то, что искали, написали, и бумага уехала в Москву. Потом я слышал, что на заседании Совмина РСФСР после вполне благополучного отчёта председателя совнархоза встает представитель Госбанка (кто персонально, не знаю) и оглашает результаты проверки. Тогда предсовмина был, кажется, Г.И. Воронов, так он, говорят, возмущившись, даже кулачком по столу стукнул и приказал немедленно до конца разобратся.

Назначили новую, теперь правительственную комиссию, и колесо закрутилось дальше. В конце концов соответствующий вердикт вынесли — кого-то пожурили, кого-то наказали (в основном «стрелочников», и скорее всего, за то, что не сумели скрыть). Далее были разборки в обкоме, но не с виновниками бесхозяйственности, а с работниками банка за то, что вынесли сор из избы, то бишь из области. На большом совещании секретарь обкома назвал работников банка хамами и запретил руководителям предприятий, под их одобрительный гул, пускать банковских работников на проверки. Но, как сказал поэт: «Не долго музыка играла, не долго плакала она». Скоро всё вернулось на круги своя. Даже ретивому секретарю не по силам было сломать сложившуюся систему.

Более того, сами партийные органы создавали условия для профанации взглядов на банковскую деятельность. Однажды секретарь горкома вызвал меня и спросил: сколько неустановленного оборудования находится на промышленных предприятиях города? Я сказал, что банк такими сведениями не располагает, это дело органов статистики, где есть отчётность об использовании основных фондов. Ответ не понравился секретарю, и он раздраженно сказал: нигде ничего нет, не понимаю, для чего у нас созданы банки, финорганы, статистика, будь моя воля, я бы эти организации объединил в один контрольно-экономический отдел горкома.

Так что, слава Богу, что нас ещё не объединили в один орган!

Госбанк часто был своеобразным «ассенизатором», выполняя неблагодарную малоперспективную работу. Как-то пришло указание из республиканской конторы о проверке на предприятиях общественного питания количества разбитой посуды. Даже выдавшие виды работники банка были шокированы очередным вывихом руководящих товарищей. Позвонили в Москву — может быть, какое-то недоразумение? На том конце провода голос с детской наивностью разъяснил, что Госплан составляет план развития народного хозяйства на следующий год, а Минторг и его общепитовский главк дают, по их мнению, завышенные заявки на посуду для общепита, и Госплан в растерянности, куда они девают: бьют, воруют... Ну если так нужна Госплану эта информация, так решай эту проблему сам, тем более в каждой области есть плановые комиссии, при чем тут банк?

Одной из причин такого положения была слабость ведомственного контроля. Более того, ведомства и не стремились вскрывать недостатки, всячески приукрашивая действительность, дабы не навлечь на себя критику, а то и гнев со сторон высшего политического руководства. В этом я сам не однажды убеждался, работая в агропроме. Как-то после ревизии одного РАПО (районное агропромышленное объединение), где были вскрыты весьма серьёзные недостатки в производственной и финансовой деятельности, нам поручено было подготовить приказ. Приказ подготовлен был по обычной схеме: констатирующая часть, где излагаются общие результаты и недостатки в работе, в приказывающей — записано, что председателю РАПО объявить выговор и произвести на него денежный начёт в частичное возмещение ущерба, нанесенного им своими неправильными действиями. Но получив подписанный приказ, я долго не верил своим глазам: констатирующая часть оставалась прежней, а далее: председателя РАПО за выполнение основных показателей премировать 3-месячным окладом, выделить такую-то сумму для премирования аппарата и устранить отмеченные ревизией недостатки в работе.

Комментарии, как говорится, излишни. Поэтому банк, как независимая и централизованная система, обрастала не свойственными ей контрольными функциями. Кроме того, создавались новые контрольные органы, которые часто дублировали друг друга.

Другой причиной того, что Госбанк не мог найти своего истинного предназначения в экономической системе страны, была слабость его руководства. Председатели правления Госбанка СССР менялись часто (на моей памяти около десятка раз), в большинстве случаев это были люди пришедшие — из Минфина, Внешторга, партийных органов, не знающие внутренней органической специфики работы банка, а некоторые имели представление о банке на уровне упомянутого выше секретаря горкома.

Не было ни одной яркой и авторитетной личности. Помню, как воспрял духом «банковский» народ, когда прослышал, что на пост председателя правления Госбанка СССР назначают Н.А. Булганина, кажется, даже был приказ, но — увы! — Николай Александрович проехал мимо Госбанка... В Ставропольский совнархоз. Система Госбанка, как ни прискорбно об этом говорить, стояла, пожалуй, на самой низшей ступени по уровню заработной платы и материально-технического обеспечения. Текучесть кадров была просто удручающей: в среднем за год в городах — областных центрах увольнялся каждый четвертый, т. е. за два года аппарат обновлялся наполовину. А между тем Госбанк был организацией хозрасчётной, не сидел на шее у государства. По величине прибыли в 1970 году Воронежская облконтора Госбанка занимала второе место среди всех предприятий и организаций области, уступая лишь системе облпотребсоюза.

В 1987 году началась реорганизация банковской системы. Госбанк СССР расчленили на отдельные отраслевые и функциональные банки: вместо двух (Госбанка и Стройбанка) стало пять банков, а следовательно, возник вопрос о кадрах. Вспомнили обо мне, и партия «отозвала» меня из агрокомитета вновь в банковскую систему, и я был назначен начальником областного управления Жилсоцбанка СССР.

Говорили, что инициатором реформы 1987 года был М. С. Зотов, что именно он, будучи авторитетным человеком в банковских кругах, «подкинул» идею разделить Госбанк на отраслевые спецбанки руководившему тогда правительством Рыжкову. Одной из причин называли его личностные амбиции. Ходили слухи, что Зотов метил в кресло председателя правления Госбанка СССР, а назначили не его.

Началась реформа с «делёжки» — шёл беспрецедентный захват клиентуры и сфер влияния. Особой экспансией отличался Промстройбанк. Сегодня, конечно, те впечатления притупились, но тогда было стыдно смотреть на происходящее рвачество. Была очевидна попытка руководства Промстройбанка превратить его в своеобразный колосс, поставить его во главу угла вновь созданной банковской системы, но история посмеялась над этой незадачливой попыткой. Забрав много, Промстройбанк не сумел быстро переварить и захлебнулся; особенно болезненным для него были запутанность в учёте и неумение организовать расчёты, что повлекло массовое недовольство клиентуры и, видимо, во многом определило дальнейшую судьбу самого Зотова.

Понятие «спецбанк» мне было знакомо не понаслышке. Первые годы работы совпали с функционированием Цекомбанка, Торгбанка, Сельхозбанка. Та легкость, с которой в 1959 году эти банки поглощались Госбанком и Стройбанком, у некоторых, видимо, создала иллюзию такой же легкости движения и в обратном направлении. Рассуждали так: если уж обкомы в своё время разделили на промышленные и сельские, то почему бы и Госбанк не разделить в подобном варианте. Может быть, поэтому решение о реорганизации банков в 1987 году было принято келейно, скоротечно, без широкого общественного участия, соответствующей подготовки и, в конце концов, безграмотно. Рассматривая эту историю пятнадцать лет спустя, ещё раз приходишь к убеждению в бесполезности этой затеи. Она была бюрократической данью тогдашней моде что-то перестраивать (вдруг обзовут ещё ретроградом, консерватором) и подогревалась личностными амбициями. В самом деле, что получила экономика страны, общество в целом от появления отраслевых банков? Может быть, у клиентов банков появилась альтернатива, право выбора? Отнюдь — их «за ухо» разводили по банкам по ведомственно-отраслевому признаку. Может, изменили методы работы? Тоже нет. Банки работали по старым госбанковским и стройбанковским

инструкциям — бегали по торговым точкам в поисках ассортимента, производили контрольные обмеры, искали приписки к плану, проверяли причины яловости коров.

Правда, ветер демократических перемен начал срывать некоторые одиозно-бюрократические одежды, но не потому, что произошла реорганизация банков, а потому, что этот ветер был с другой стороны.

Госбанк СССР был в первую очередь расчётным и кассовым центром страны, т. е. он управлял двуединым процессом безналичного и наличного денежного оборота, создавая себе единое экономическое пространство, а система межфилиальных оборотов (МФО) была уникальной системой межбанковских расчётов, не имевшей аналогов в мире. Появление четырех самостоятельных банков на этом пространстве фактически парализовало единый денежный механизм; это всё равно что вывести на одно футбольное поле четыре команды, причем каждая из них играет по своим правилам. Оставшись без клиентуры и филиальной сети, лишившись своих основополагающих функций, Госбанк СССР оказался в двусмысленном и смешном положении полководца без армии, свадебным генералом. Оставаясь декларативно главным банком страны, он был практически лишен экономической и административной власти над отраслевыми банками. Правда, впоследствии предпринимались попытки это как-то исправить — создавались советы, комитеты и пр.

Но природа не терпит пустоты. Госбанк СССР, потеряв свою экономическую основу, начал создавать себе новое поле деятельности — коммерческие банки, присваивая себе явочным порядком функции центрального банка. Появление коммерческих банков как здоровой альтернативы государственным банкам можно только приветствовать, если они создавались в рамках закона и общепринятых экономических правил. Но то-то и оно, что банки начали создаваться в 1988 году, а закон «О банках и банковской деятельности» был принят в конце декабря 1990 года, подзаконные нормативные акты, конкретно регулирующие деятельность коммерческих банков, — и того позже.

Работа спецбанков, как уже говорилось, мало чем отличалась от работы их предшественников, и это тяготило наших клиентов, вызывало у них определенное недовольство. Созданные партизанским методом коммерческие банки в это время, напротив, являли собой этакий пример казачьей вольницы при крепостном праве, что, естественно, подрывало и разлагало государственную банковскую систему. Госбанк СССР старался разыграть эту карту с пользой для себя, дискредитируя отраслевые спецбанки, хотя консервативно-бюрократические порядки в них были явно «госбанковского» происхождения. Я достаточно хорошо помню, как создавались эти банки, с какой помпой и рекламой это преподносилось обывателю. В банкиры

ринулись все, кому не лень, кто умеет считать до ста, — инженеры, милиционеры, землемеры, в общем от геологии до гинекологии. На всё закрывали глаза. Даже составлять ежедневный баланс (святая святых любого банка) считали необязательным делом. И неудивительно, что многие из них разрушились в первые годы своей работы.

Создание первых коммерческих банков напоминает пресловутое кооперативное движение. Туда устремились миллионы дельцов от криминальных братков до инженеров и научных работников. И недаром почти все сегодняшние российские олигархи — вчерашние кооператоры, сколотившие за несколько лет, на удивление всего цивилизованного мира, капиталы в миллиарды долларов путём спекулятивно-паразитического использования государственной и общественной собственности. «Что не запрещено — то разрешено!» — вот главный лозунг разбоя и надувательства. На этой почве выросли и процветали всякие МММ, «хопры», «чары» и прочая нечисть.

Политики всегда старались использовать банки для достижения своих целей. Всякая революция и контрреволюция стремится овладеть банками и денежной системой как мощной силой в борьбе за власть и укрепление своих экономических и политических позиций. 13 июля 1990 года Верховный Совет РСФСР принял постановление «О государственном банке РСФСР и банках на территории республики», в котором речь шла о передаче спецбанков под юрисдикцию РСФСР и их преобразование в коммерческие. Принято это решение, как и многие другие судьбоносные решения, наспех. Очевидцы рассказывали, что этого вопроса не было в регламенте. Он возник «под занавес» сессии ВС, депутаты уходили на каникулы, но Б. Н. Ельцин предложил задержаться и принять это постановление «сегодня, ибо завтра может быть поздно». Решение было принято в течение 3–4 минут без обсуждения.

Спешка в принятии этого постановления имеет своё объяснение. В первой половине лета 1990 года в недрах спецбанков, как думается, не без участия Госбанка СССР, вызревала идея преобразования спецбанков в акционерно-коммерческие. И вот в начале июля мы получаем от Жилсоцбанка СССР письмо с предложением о привлечении наших клиентов в качестве акционеров банка. К письму были приложены проекты учредительных документов (устав, акционерный договор) о создании Акционерного банка социального развития СССР. Аналогичная работа шла и по другим спецбанкам. По всей вероятности, это встревожило политическое руководство РСФСР, так как акционерные (негосударственные) союзные банки, если бы они были созданы, юридически сломать или расчлнить было бы гораздо сложнее, а поэтому решили опередить события.

В августе 1990 года нас, руководителей областных управлений Жилсоцбанка, вызвали в Москву на предмет реализации идеи преобразования

спецбанков в коммерческие. Там на этот счёт были две точки зрения. Одна предусматривала создание единого коммерческого банка, теперь уже на территории России. Эту идею продвигал В. И. Букато, председатель правления Жилсоцбанка СССР (фактически — бывший). Другая — создание в каждой области на базе областных управлений самостоятельных коммерческих банков; это поддерживали руководители республиканского банка (в частности, М. С. Корыхаев), которых, как мне казалось, поддерживал Госбанк РСФСР. Основная часть собравшихся, в том числе и я, выбрала путь самостоятельности, хотя некоторые примкнули к В. И. Букато, который впоследствии образовал Мосбизнесбанк.

Это было в двадцатых числах октября 1990 года. Здание Центрального банка на Житной, что рядом с Октябрьской площадью, было чем-то похоже на Смольный в период Октябрьской революции; многие, наверное, помнят фильмы о том времени: Ленин входит в Смольный и видит — тут рабочие-ополченцы спят, обнявшись с винтовками, там сгруппировались матросы, опоясанные пулеметными лентами, а навстречу бежит солдат с котелком в руке в поисках кипятка... Сюда, на Житную, 12, как в Мекку, стекался отовсюду российский люд, жаждущий утвердить свои коммерческие интересы на уровне банковского дела. Очереди, толпы, все бегали по кабинетам с уставами: тут их проверяет юрист, здесь — бухгалтер, там — кто-то ещё; не у всех всё было гладко — куда-то звонили, что-то выясняли, спорили, и устав от повседневных бдений, одни дремали на столах, другие что-то жевали, а некоторые не мудрствуя лукаво на стульях предавались объятиям морфея. Интересная деталь: все мы привезли свои уставы, которые обсуждались, иногда горячо и заинтересованно, на общих собраниях акционеров или пайщиков, а их приказали выкинуть в корзину. Сказали, что наши уставы им читать некогда.

Дали нам заготовленный текст устава (болванку), мы вписали в оставленные пробелы названия банков, адрес, сумму капитала и отдали на проверку. Названия менялись на ходу. Мой коллега из Смоленска назвал свой банк «Феникс», а ему сказали: «Феникс» уже есть, меняй!» Он пытается объяснить, что он не вправе это сделать — так собрание решило. А ему: тогда откатывайся назад, собирай новое собрание и переименовывай. Из двух зол он выбирает наименьшее — зачёркивает «Феникс» и пишет «Днепр». Мой земляк из Воронежа ехал регистрировать «Меркурий», а приехал с «Коопбизнесом». Последний рубеж — регистрационная подпись у руководства Центробанка. На другой день рано мы трепетно прильнули к дверям заветного кабинета. Господин Матюхин, тогдашний председатель Центробанка, где-то отсутствовал. Нас, человек около тридцати, развели по заместителям. Нам устав подписывал Н. П. Лихачев, мне показалось, что он был

Валериан Сергеевич Скопинцев

чем-то озабочен и как-то растерян. Трудно поверить, что в таких условиях можно создать рациональную банковскую систему. Она была обречена изначально.

Тем не менее банковская революция, которая была заказана властью, свершилась. Банки были созданы. В том числе был и наш Городской коммерческий на паевой основе, а в 1992 году он преобразован в акционерный банк «Пётр Первый» в честь великого преобразователя России, деятельность которого была связана с Воронежем, где он построил первые боевые корабли русского военного флота.