

Владимир Тимофеевич  
Родюшкин

### **Мы в ЦК были рады появлению коммерческих банков**

Появлению первых кооперативных и коммерческих банков предшествовала большая аналитическая работа, направленная на определение общей концепции реформирования экономики в целом и финансовой сферы, включая банковскую систему, в частности. Значительная часть этой работы концентрировалась в Социально-экономическом отделе ЦК КПСС, в том числе и в секторе финансов, где я в то время работал.

Следует сразу сказать, что пакет документов, принятых в 1987 году Июньским Пленумом, который определил общее направление реформ, направленных на постепенный перевод народного хозяйства на принципы рыночной экономики, отразил далеко не весь спектр мнений и предложений, высказывавшихся в ходе его подготовки.

В частности, Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР от 17 июля 1987 года № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики» во многом игнорировало конкретные предложения нашего сектора по реформированию банковской системы.

В то время, по существу, общим мнением было то, что, реформируя экономику, нельзя было оставить в стороне банковскую систему. Переход к хозрасчету, самофинансированию и самоокупаемости неминуемо затрагивал проблему взаимоотношений предприятий с банками. Предметом спора, однако, являлся вопрос: по какому пути должна пойти реформа банковской системы.

Мы, например, в секторе были убеждены в том, что надо сразу же создавать банковскую систему по зарубежному образцу и подобию. То есть центральный банк («банк банков»), а дальше система коммерческих банков — универсальных, специализированных, различных по форме собственности, по набору услуг и так далее. К этому и сводились наши конкретные предложения.

Когда готовилось постановление о совершенствовании системы банков, наш сектор, разумеется, принимал в этой работе самое активное участие. При этом мы работали в тесном контакте с Советом министров, с Академией наук. Мы приглашали представителей банков, приглашали ученых. Они высказывали свои точки зрения. Нами анализировались все

мнения, исходившие как из научных кругов, так и из практических организаций и учреждений.

Да и сами работники сектора и его тогдашний руководитель Владимир Алексеевич Хоркин обладали вполне солидной подготовкой в области теории и практики финансов и банковского дела. Мы обобщали посту-



**В. Т. Родюшкин**

**1975–1981**

Начальник отдела, начальник управления Министерства финансов РСФСР

**1981–1987**

Инструктор отдела плановых и финансовых органов ЦК КПСС

**1987–1991**

Заведующий сектором финансов Экономического отдела ЦК КПСС

**1992–1994**

Главный аудитор  
Станкинбанка

**1994–2003**

Заместитель начальника  
отдела банков Ассоциации  
российских банков

павший к нам аналитический материал и представляли соответствующие документы в Политбюро, откровенно и подробно информируя, что, на наш взгляд, в подготавливаемых проектах постановлений было неправильно. Возобладало, однако, мнение, что надо создать так называемую «систему государственных специализированных банков».

Сразу же после появления июльского 1987 года Постановления началась интенсивная работа по его детализации. В результате уже в октябре появилось Постановление Совета министров СССР № 1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР». В нем все было детально расписано. Определялись функции каждого из вновь созданных спецбанков, обслуживаемые им отрасли хозяйства. Регламентировалось буквально все, вплоть до организационной структуры каждого из них и количества служащих.

Беда, однако, была не столько в излишней регламентации, сколько в том, что сама перестройка банковской системы носила весьма формальный характер. По сути дела, что произошло? Да ровным счетом ничего. Госбанк был и остался. Внешэкономбанк был до этой реформы и остался. Был Стройбанк, который стал теперь Промстройбанком и получил функции не только обслуживать капитальные вложения клиента, но и его основную деятельность. Агропромбанк — ну, это я не считаю, что что-то новое создали. Просто отделили в Госбанке кусок, который и до этого там существовал, сделали из него самостоятельное учреждение.

Сбергательный банк тем более. Он был и остался. Причем Сбербанк и до реформы имел возможность не только депозиты размещать и привлекать средства населения, но и выдавать кредиты. Если проанализировать, то Сбербанк даже больше давал кредитов, чем сейчас и на более льготных условиях, более доступных для граждан, чем в наши дни.

Единственным собственно новым, и то только по названию, был лишь Банк жилищного хозяйства и социального развития СССР (Жилсоцбанк). Такого банка до реформы не было. Хотя, если вспомнить, когда-то, когда существовала специализация банков, был торговый банк и был

---

**В. Т. Родюшкин**

---

коммунальный банк. Ну, это, в общем-то, история.

Главное же заключалось в том, что с созданием государственных спецбанков никакой реформы в смысле перехода к рыночным отношениям (которые уже давно «стучались в дверь») в банковской системе не произошло, да и не могло произойти.

Мы в секторе считали, что никакого смысла в подобного рода «реформе» не было. Нужно было сразу же создавать коммерческие банки. При этом мнения своего мы отнюдь не скрывали, неоднократно высказывали его и устно, и письменно на всех уровнях. Так, например, наша точка зрения по реорганизации банковской системы, структуры и штатов банков СССР была изложена в записке к заседанию Политбюро по совершенствованию управления экономикой, состоявшемуся 21 сентября 1987 года. В записке мы подробно указали, что, по нашему мнению, в принятом решении было неправильным, почему не годится то или иное планируемое мероприятие по реорганизации банковского сектора.

Более того, после принятия постановления ЦК и Совмина мы дважды с бригадами специалистов выезжали непосредственно на места и изучали, как идет реорганизация банковской системы. Буквально через 2–3 месяца после принятия постановления я с бригадой ездил в Литву, Хоркин с бригадой ездил в Белоруссию. Говорили с клиентами, с банками.

Обнаружилось, что на местах еще больше сложностей, чем мы это ощущали «наверху». Сразу, например, встал вопрос, какой клиент в каком банке должен обслуживаться? С одной стороны, вроде бы клиенты распределялись по спецбанкам постановлением, а с другой — конкретный клиент из агропромышленного, например, комплекса имел реальные потребности и в жилищной сфере, и в капитальном строительстве. Куда, как говорится, крестьянину податься? К какому спецбанку обратиться за кредитом, чтобы его не «завернули» в «смежный» спецбанк? Приходилось опять же искать поддержки «сверху», чтобы волевым решением быть прикрепленным к тому или иному спецбанку.

Получалось явное противоречие. Если действительно двигаться к рыночной экономике, значит, нужно было обеспечить и банку, и клиенту свободу выбора, свободу доступа к кредитным ресурсам, причем на конкурентной основе. Клиент должен был получить возможность найти себе банк, а может, и ряд банков с наиболее подходящими ему условиями, а банк, в свою очередь, должен был иметь право выбирать наиболее удовлетворяющего его клиента.

Вместе с тем с началом практического осуществления предусмотренных постановлением мероприятий, с 1 января 1988 года, в банковском секторе возникли по-настоящему серьезные проблемы. Дело в том, что проведение этого постановления в жизнь привело к «вымыванию» низовой структуры отделений бывшего Госбанка. Посудите сами. Каждый из четырех вновь образованных государственных банков приступил к созданию собственной вертикальной структуры на всех уровнях — союзном, республиканском, краевом, областном.

Значит, практические работники, имевшие реальный опыт проведения расчетных и кассовых операций, срочно подтягивались в управленческие звенья. Кто в таких условиях оставался для непосредственной работы с клиентом? Неизвестно, кто оставался. Поэтому мы и возражали. Жизнь подтвердила нашу правоту. Буквально через несколько месяцев после вступления постановления в силу появились первые коммерческие банки.

Я еще раз хочу подчеркнуть, что мы в аппарате ЦК с самого начала поддерживали идею коммерческих банков. При этом никаких поощрительных либо запретительных указаний от руководства по поводу коммерческих банков у нас просто не было. Никто нам не указывал, дескать, этого нельзя, а вот это можно.

Буквально месяца через полтора после создания первых двух коммерческих банков в Петербурге у меня произошел разговор с председателем правления Промстройбанка Зотовым Михаилом Семеновичем, и мы с ним поехали в Санкт-Петербург знакомиться с этими первыми ласточками коммерческого кредита. Посмотреть, как у них строятся взаимоотношения с клиентами, на какой основе они работают и так далее.

Наша с Зотовым поездка в Петербург вовсе не носила характер какой-то проверки. Наоборот, мы поехали посмотреть на их опыт, и это оказалось для нас весьма полезным. Работа этих банков с первого дня совсем по-иному стала строиться по сравнению с подразделениями, например, спецбанков. Пошла совершенно другая работа.

Они кредитовали не по нормативам, а на свой страх и риск. Соответственно прорабатывали с партнером цели и условия кредита: на что брался заем, под какие предполагаемые результаты, какая ожидалась эффективность, какое мог клиент предоставить обеспечение? Сами договаривались об объеме кредитования, процентной ставке. Этот новый опыт наглядно показывал реальные перспективы дальнейшего развития реформы банковской системы, обнаруживал потенциал этой реформы для решения широкого круга проблем реальной экономики.

Ездили мы в тот период и в зарубежные командировки, изучали опыт реформ в соседних странах, так, с Михаилом Сергеевичем Зотовым я ездил в Венгрию, с Букато, тогда уже председателем правления Жилсоцбанка, — в Югославию. Обе эти страны тогда отличались наиболее решительными среди стран народной демократии способами внедрения рыночных отношений.

Кстати, и венгры, и югославы считали, что наши спецбанки — это коммерческие предприятия. Сами-то они уже довольно далеко продвинулись по пути создания двухуровневой банковской системы. У них, правда, в то время уже были системы обязательных резервных требований, банковского надзора и регулирования. Многие из этого опыта могло бы быть использовано и у нас, и это наверняка способствовало бы осуществлению той главной задачи, которую призвана была решить банковская реформа, — максимально приблизить банки к предприятиям.

---

**В. Т. Родюшкин**

---

Мы были далеко не единственным подразделением аппарата ЦК, проявлявшим живой интерес к зарубежному и отечественному опыту деятельности кооперативных и коммерческих банков. Работники, по сути дела, всех отраслевых секторов Социально-экономического отдела, понимавшие, насколько деятельность любого предприятия зависит от надежности и гибкости банковской системы, поддерживали с нашим сектором весьма тесные контакты. Мы постоянно обменивались мнениями обо всем новом, что появлялось в сфере финансового обслуживания предприятий.

Нас в секторе всего было 4 работника: три инструктора и заведующий сектором. Как и вообще в ЦК и его аппарате, обязанности между нами распределялись по отраслевому принципу: каждый, во-первых, курировал какую-то большую проблему или направление в экономике и, во-вторых, соответствующие ведомства, их парткомы.

Инструктором по банкам у нас был всем известный Вадим Иванович Медведев. У меня, кстати, сохранился текст его весьма критического выступления на совещании с руководителями банков в августе 1988 года, где он прямо, в частности, отмечает, что «создание в каждой области, крае и АССР четырех управлений Госбанка СССР, Промстройбанка СССР, Агропромбанка СССР и Жилсоцбанка СССР привело к тому, что во многих регионах численность кредитно-экономического и бухгалтерского персонала в банках уменьшилась, а управляющая прослойка увеличилась».

Итогом каждой из наших поездок, в том числе и упомянутых выше поездок в Белоруссию, Литву, Ленинград, страны народной демократии, становились подготавливаемые нами информационные справки с оценкой того, что мы видели, и предложениями по дальнейшему развитию банковской реформы. Так, мы, например, предложили предоставить большую свободу специализированным банкам в налаживании их взаимоотношений с предприятиями и хозяйствами.

Однако до начала процесса образования реальных коммерческих и кооперативных банков это сложно было осуществить. На деле каждый специализированный банк строил внутри себя ту же централизованную и жестко регламентированную систему, которая была характерна для прежнего Госбанка. Вместе с тем мы знали, что к нашим справкам относятся с большим вниманием. Некоторые из них рассматривались на уровне комиссий Политбюро.

Вряд ли это и могло быть иначе, поскольку в наши непосредственные задачи входило составление материалов по финансам при подготовке и рассмотрении таких, например, основополагающих проблем, как народно-хозяйственный план и, естественно, бюджет, денежное обращение. Не всем известно, что помимо этого существовал, например, и документ, называвшийся «Сводный финансовый баланс государства», в который бюджет входил только составной частью. Вот этот документ действительно раскрывал, что происходит в экономике, финансах и т. д.

Но все-таки половина времени уходила не на бумаги, а на конкретную работу с кадрами, с людьми, со специалистами в области финансов. На нас лежала обязанность отбора и подготовки резерва кадров во все звенья руководства финансово-кредитной системы. Порой эти люди и не знали, что их готовят для занятия той или иной должности. Специалисту, например, предлагали пройти какую-то стажировку, переподготовку в академии. Осуществлялись изучение и подбор этих людей. Обеспечивалось сочетание представителей периферии и Центра и т. д.

Мы, в частности, принимали самое активное участие в обсуждении кандидатур руководителей вновь формируемых спецбанков. Эти кандидатуры обсуждались в Совмине. Обсуждались они и у нас в секторе. Свою точку зрения мы высказывали на уровне Н. Н. Слюнькова, секретаря ЦК. Правда, должен заметить, что не все наши предложения были тогда учтены.

Вообще я, будучи тогда уже завсектором, имел полную возможность откровенно высказываться, и писать, и информировать именно так, как я лично видел ту или иную проблему, даже если мое мнение не совпадало с мнением руководства или большинства. И это не только поощрялось, но было в определенном смысле обязательным для нас делом. Это было естественно. Из многих интерпретаций складывалось непредвзятое видение проблемы, оценка действительного положения в экономике.

Как уже говорилось выше, я в то время высказывался за решительный поворот в направлении образования коммерческих банков. Сейчас, по прошествии времени, мне не кажется, что я был так уж и прав. Возможно, действительно была необходимость в определенном переходном этапе. Резкий переход к коммерческим банкам осуществить было бы трудно. Ведь надо было трансформировать банковскую структуру, сохранив при этом систему расчетов, клиентуру, систему кредитования. К тому же действовал народно-хозяйственный план.

Мы изучали отнюдь не только современный зарубежный и отечественный опыт работы коммерческих банков. Нами были запрошены у научных подразделений Академии наук и получены от них подробные материалы о коммерческих банковских структурах дореволюционной России, периода нэпа. При этом материалы представлялись учеными разной ориентации, как теми, кто выступал за решительный переход к коммерческим банкам, так и теми, кто отстаивал необходимость поэтапного продвижения к рынку.

Вся трудность заключалась в том, что анализируемый нами исторический и современный опыт требовалось наложить на систему хозяйственных связей, сложившуюся за почти 60 лет, прошедших после свертывания НЭПа. Помимо всего прочего, где было взять обученные кадры «рыночников», чтобы укомплектовать хотя бы верхние подразделения новых банков. Кстати, именно в то время был решен положительно вопрос о создании Научно-исследовательского института банков, которого раньше не было.