

Белла Ильинична  
**Златкис**

## Сто лет в Минфине

Экономическая история, в отличие от обычной истории, наука очень стремительная. Для нее иногда даже полгода — большой период. Так, за несколько лет в начале 90-х годов в России был построен достаточно развитый рынок ценных бумаг, на что в других странах требовались десятилетия.

### Мои университеты

В Минфине я проработала 34 года и оказалась в нем не случайно. Я даже чуть было не родилась в нынешнем здании Минфина, декретных отпусков тогда не давали, и моя мама, работавшая в этом министерстве, до последних дней ходила на работу. В общей сложности она проработала в Минфине 43 года, была начальником отдела (в то время не было управлений). Папа отдал Минфину больше 20 лет, а ровно за десять лет до моего рождения он стал заместителем Владимира Сергеевича Геращенко (отца Виктора Владимировича, в то время заместителя председателя правления Госбанка СССР).

Вообще у нас с Виктором Владимировичем много параллелей: так же, как он с братом, мы с сестрой — двойняшки. Наши родители дружили. Как и его в детстве приводили в Госбанк, так и я первый раз пришла в Минфин еще в дошкольном возрасте — в середине 50-х мама привела меня за ручку в кабинет Арсения Григорьевича Зверева, который тогда был министром финансов СССР.

В школе моими любимыми предметами были точные науки, и я даже какое-то время вместе с сестрой дополнительно занималась математикой в вечерней школе при МГУ. Экономика казалась мало понятной и тем более интересной. Однако влияние родителей сыграло свою роль, я поступила в Московский финансовый институт. В то время стали много говорить о математических методах в экономике, и меня убедили использовать хорошее знание математики именно здесь. Училась я легко и в 1970 году с отличием институт окончила. Для большинства студентов самым трудным предметом была математика. А у меня по ней всегда были «автоматы». Поэтому оставалось достаточно свободного времени

для занятий общественной работой, прыжков с парашютом и поездок в стройотряды.

Мне очень повезло — распределили меня в Управление финансирования промышленности Минфина РСФСР, считающееся в министерстве наиболее высокоинтеллектуальным. Мне был 21 год. Здесь занимались



### **Б. И. Златкис**

#### **1970–1985**

Экономист, старший экономист, главный экономист, заместитель начальника отдела Управления финансирования промышленности Министерства финансов РСФСР

#### **1985–1986**

Начальник отдела управления по совершенствованию хозяйственного механизма и цен Минфина РСФСР

#### **1986–1988**

Заместитель начальника управления по совершенствованию хозяйственного механизма и цен Минфина РСФСР

#### **1988–1990**

Начальник Сводного отдела денежного обращения, ценных бумаг и финансов торговли Минфина РСФСР

не простой подготовкой все возможных таблиц, а умственной работой. Мне пришлось сразу погрузиться в анализ финансово-хозяйственной деятельности различных отраслей народного хозяйства и осваивать все тонкости составления баланса.

Также в мои обязанности входил прием региональных бюджетов, которые утверждались в Минфине. Помню, приехали сдавать бюджет города Ленинграда три роскошные женщины. Ну, прямо артистки из кино. Они были в себе и привезенных документах совершенно уверены. Встречает их девчонка, только окончившая институт, и указывает на ошибки. Как они на меня посмотрели, до сих пор помню, мол, «что она тут мяукает!»

В 1977 году меня перевели на должность заместителя начальника плано-экономического отдела. Здесь работа была совсем иной. Пришлось много писать, готовить доклады и справки для руководства. Тогда же я участвовала в подготовке предложения по совершенствованию финансовой системы. В то время обсуждались вопросы применения различных элементов хозрасчета в нашей экономике, использования фондов экономического стимулирования.

Что-то стало получаться, иначе бы меня вскоре не назначили начальником Управления совершенствования хозяйственного механизма. На этом месте пришлось заниматься уже внедрением тех новых финансовых и экономических форм, многие из которых перед этим разрабатывала.

Период освоения множества новых направлений научил меня придерживаться принципа: когда не знаешь, с чего начать, выбери самое главное, сделай его, а потом берись за следующее дело, опять самое важное. И еще. Не знаешь, как выполнить работу, — посоветуйся. Не стесняйся! Когда я начинала заниматься проблемами рынка ценных бумаг, мне было уже 40 лет, я была кандидатом наук с большим количеством печатных трудов, имела авторитет среди коллег. А учиться мне приходилось у 25–30 летних мальчиков, причем еще специально их искать, чтобы разобраться, что же следует делать!

Не нужно бояться советоваться!

**1990–1998**

Начальник отдела, управления, Департамента ценных бумаг и финансового рынка Минфина РФ, член коллегии

**1998–2000**

Руководитель Департамента управления государственным внутренним долгом Минфина РФ, член коллегии Министерства финансов РФ с 1992 года

**2000–2004**

Заместитель министра финансов РФ

**2004 — по наст. время**

Заместитель председателя правления Сбербанка РФ

**Акционерные общества и рынок ценных бумаг**

Андрей Козлов: «Златкис — «знаковая личность» на рынке ценных бумаг. В начале 90-х она стояла у истоков рынка и была автором практически всех нормативных документов».

Шли годы. 19 июня 1990 вышло Постановление Совета министров СССР № 590 «Об утверждении Положения об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью и Положения о ценных бумагах», сейчас оно выглядит просто убого, а по тем временам означало огромный шаг вперед. Большую роль в его подготовке сыграли Илья Петрович Китайгородский из союзного Минфина и Станислав Васильевич Ассекритов, заместитель Председателя Государственной комиссии Совмина СССР по экономической реформе, которую возглавлял Л. И. Абалкин.

Заниматься «акционерными обществами», поручили нашему Управлению. Законодательных актов еще было недостаточно, и даже зарегистрировать акционерное общество было практически невозможно.

В это время 14 июля 1990 года, сразу после провозглашения суверенитета республики, к нам назначили Министра финансов РСФСР — Бориса Григорьевича Федорова. Узнали мы об этом по телевизору накануне, в выходные дни. Нас тогда потряс его возраст — 32 года. В Минфине молодым считался 50-летний сотрудник, и даже мы, 40-летние, на фоне Федорова казались зрелыми.

16 июля, в понедельник, бывший руководитель Игорь Николаевич Лазарев собрал в зале коллегии всех начальников управлений. Представлять нового министра пришел заместитель Председателя Совета Министров РСФСР Григорий Алексеевич Явлинский. Оба больших чиновника были неформально одеты, без пиджаков. Хотя этому и способствовало чрезвычайно жаркое лето, тем не менее, в наших стенах выглядели они необычно!

Представление длилось недолго, но только я успела спуститься в управление и начать рассказывать о своих впечатлениях с нетерпением ожидавшим меня коллегам, раздался звонок телефона прямой связи с министром. Незнакомый голос приглашает меня подняться к нему. Я, привыкшая к вызовам старого начальства, сразу не поняла, кто мне звонит, и несколько бестактно спросила: «А кто это?» До сих пор помню чувство своей неловкости, когда услышала в ответ: «Борис Григорьевич Федоров».

Как вести себя с этим мальчиком-министром я еще не знала, вошла к нему в кабинет и вместо приветствия получила вопрос: «Это Вы занимаетесь в министерстве акционерными обществами?» Получив положитель-

ный ответ, министр продолжал: «У меня есть идея! Надо за неделю написать «Закон об акционерных обществах», «Закон о рынке ценных бумаг» и «Закон о государственном долге»! Нужно еще несколько, но эти первыми. И я уже их написал!» При этом он вытащил несколько страничек, на первых трех несколько небрежно было написано «Закон об акционерных обществах», на еще четырех «Закон о рынке ценных бумаг и фондовых биржах» и, наконец, две странички содержали «Закон о государственном долге».

Об акционерных обществах я слышала последний раз в аспирантуре, сразу после института. Моих коллег рассказ о новом задании привел в еще большее замешательство. Что это за общества — они знали еще меньше меня.

Чтение проектов законов произвело на меня тягостное впечатление — значения половины используемых слов я вообще не понимала. Однако глаза боятся, руки делают! Из библиотеки мне принесли массу литературы, я погрузилась в ее изучение. Через три дня Федоров поинтересовался, готовы ли документы к внесению в законодательные органы. Из лучшей профильной библиотеки Минфина СССР сочувствующие коллеги принесли мне аналогичные законы времен НЭПа, американец, тогда советник Явлинского Питер Дерби<sup>1</sup> принес распечатки американских законов по той же теме.

Для помощи мне Явлинским был приставлен его пресс-секретарь Сережа Зверев (позже президент и акционер «Группы «Мост», заместитель председателя правления ОАО «Газпром», заместитель руководителя администрации Президента РФ). Он оказывал нам организационно-техническое содействие.

Работа по акционерным обществам шла легче, и вскоре появился новый проект Закона, страниц на 15.

Тогда Федоров познакомил меня с Дмитрием Тулиным, работавшим в Госбанке СССР. Кстати, Минфин РСФСР, как и Госбанк СССР находился на улице Неглинка, так что далеко идти знакомиться не пришлось. Вопрос о рынке ценных бумагах тогда уже Дмитрия интересовал. На вторую встречу он привел с собой совсем молодого сотрудника Андрея Козлова.

Как ни странно, но через две недели после получения задания появились варианты всех законов — напечатанные на машинке (компьютеров в нашем управлении не было). В их подготовке были задействовано множество людей.

В это же время в санатории «Сосенки» собралась группа экономистов, готовящих проект «500 дней». Периодически привлекали к работе и меня. Там я познакомилась с Михаилом Задорновым, Алексеем Михайловым,

<sup>1</sup> Справка: Питер Дерби — американский финансист из семьи русских эмигрантов первой волны, работавший в России 90-х на посту руководителя «Диалог-банка» и известный как один из основателей компании «Тройка Диалог». В 2003 году он был назначен операционным директором (Managing Executive for Operations) американской Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), главного регулятора финансовых рынков США.

Сергеем Иваненко и другими. Наши проекты законов были внесены Явлинским в пакет его реформаторских документов.

Тогда же в качестве консультантов к нам пришли работать Сережа Дубинин (по госдолгу), Ян Мелкумов (по акционерным обществам и ценным бумагам) и Андрей Казьмин (по банковскому блоку). Они не числились в штате, а приходили по вечерам, когда появлялось время поработать над документами. Все это происходило на фоне царившего в Москве дефицита. Для того, чтобы обеспечить себе существование, надо было еще успеть постоять в очередях, а летом сделать запасы (засолить, замариновать, засушить). Выкручивались, помню, любыми способами, в частности, договорились о поставках с совхозом, он привозил нам по три десятка яиц на одного сотрудника.

В Верховном Совете РСФСР законы не приняли! Тогда было принято решение показать эти законы американским экспертам. В ноябре 1990 года я в составе делегации поехала в США. В ней также были мои новые консультанты и множество депутатов, во главе с колоритными заместителями Председателя Верховного Совета Сергеем Филатовым и Юрием Ворониным. Экспертизой наших проектов непрерывно целую неделю занимались специалисты международной юридической фирмы «Арнольд и Портер» (Arnold & Porter). Они дали высокую оценку документов, но сделали целый ряд очень полезных замечаний.

Лояльности Верховного Совета мы добиться, тем не менее, не сумели, и было принято решение провести документы как Постановления, что было несравненно проще! Интерес большинства государственных мужей к документам после этого резко упал, лишь Борис Григорьевич остался верен собственному детищу.

Даже идя по упрощенному пути, следовало получить чуть ли не сто виз. Помню, как весь субботний день я просидела у Валерия Петровича Черногогородского, председателя Государственного комитета РСФСР по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (предшественника Федеральной антимонопольной службы). Как же им вместе с его юристом было ненавистны даже слова «акционерное общество», «ценные бумаги»! Мы «гоняли запяты» в документах «до потери пульса»! А после этого в приемной у Явлинского с его помощниками доводили проекты, споря о терминологии. Я пришла к ним после службы в 19-00 и ушла только утром.

Документы были практически готовы, и в этот момент (22 декабря 1990 года) сняли Бориса Федорова. Он не проработал и полгода. Запомнился мне этот период тем, что в его постоянно заполненной ходочками приемной, не было ни одной души. Последние три дня, кроме меня и моего сотрудника Яна Мелкумова, к нему никто не приходил! Борис Григорьевич заметил тогда: «Вот сейчас, наконец, можно и поработать, никто не будет мешать!» Мы сидели у него в кабинете и писали, правили, спорили. Очень многое он объяснял, работая с нами. Вернее, не он работал с нами, а мы с ним.

«Закон об акционерных обществах» получил к тому времени уже все визы. После ухода моего патрона по мне ногами не прошелся только ленивый! Министром вновь стал антагонист Федорова Игорь Николаевич Лазарев. Тем не менее «Постановление об акционерных обществах» было принято 25 декабря 1990 года под № 601. С него все и началось!

Через годы на католическое рождество в 2000 году мне позвонил Андрияша Козлов и начал меня с чем-то поздравлять. Перед Новым годом мы должны были еще не раз встретиться, поэтому причины его особого внимания я не поняла. Наконец он не выдержал: «Десять лет 601-му постановлению. Поздравляю!» А я, закрутившись, забыла. После этого он еще выпустил и медаль, посвященную юбилею, которую мы вместе и вручали.

Это сейчас авторов у постановления много, тогда же авторство дивидендов не приносило!

Здесь я хотела бы еще раз подчеркнуть роль Бориса Григорьевича Федорова в подготовке пакета этих первых документов. Несмотря на его возраст, он блестяще уже тогда понимал устройство рынка. Именно он дал толчок всему, что было сделано потом в этой области. И на развитие рынка он тратил все свое время. Много внимания уделял и нам, поэтому после себя в Минфине он оставил людей, которые стали реализовывать им задуманное. Признаюсь, абсолютными единомышленниками с ним мы стали сразу после первого общения.

На постановление о рынке ценных бумаг ушел еще год. Оно вышло 28 декабря 1991 г. под № 78 и под названием «Об утверждении положения о выпуске и обращении ценных бумаг и фондовых биржах в РСФСР».

В исключительно короткий срок мы написали и «пробили» через бюрократические препоны еще 12 постановлений.

Эти постановления действовали неожиданно долго — Закон об акционерных обществах появился только через 6 лет, а о ценных бумагах через пять.

К середине 90-х годов сформировались более-менее цивилизованные биржи. Дело в том, что, готовя соответствующее Постановление, мы вместе с Дмитрием Хиловым (помощником Б. Федорова) параллельно написали и примерный Устав биржи. Для его подготовки Борис Григорьевич выпустил распоряжение и создал рабочую группу со мной во главе. В основу Устава мы положили документ, подготовленный в СССР во времена НЭПа. Кстати, опыт этого периода актуален до сих пор.

Потом мы приступили к практике. Прочитую Эйнштейна: «Опыт более важен, чем знания». Конечно, здесь есть элемент шутки. Знания очень важны. Но важен и опыт. Поэтому первых учредителей Московской международной фондовой биржи мы в конце 1990 года собирали у себя в зале коллегии Минфина. Среди них было много интересных

*Б. И. Златкис*

людей, в частности Саша Любимов, представлявший чрезвычайно тогда популярную компанию «ВИД». 5 ноября 1990 биржа была зарегистрирована, а 31 октября 1991 года на ней начались регулярные торги. Возглавлял ее Андрюша Захаров, трагически погибший.

«Крестная мать» биржи, начальник управления Министерства финансов Белла Златкис.

Пресс-конференция по поводу юбилея биржи,  
Коммерсантъ-Daily (Москва). — 11.11.1992

Подготовленный нами устав стал использоваться и для создания других бирж, так что они сразу получали пакет базовых документов. Так народ быстро узнал, что такое биржевая торговля. Что такое депозитарии, он узнал значительно позже. В период до- и послереволюционный (когда сформировался один из основных источников наших знаний) в начале XX века их еще не было...

### **Чувство долга к новой стране**

После развала СССР нашему подразделению поручили брать власть в Госбанке. Мой заместитель Михаил Вениаминович Антонов должен был заниматься его опечатаванием. В коридоре он встретил нашего друга, зампреда, суперинтеллигентного Дмитрия Тулина. Тот, очевидно, уже в своей компании отметил закрытие Госбанка и Михаилу демонстративно предложил его арестовать. Обсуждение этого вопроса они продолжили в неформальной обстановке, к ним присоединились другие участники этих драматических событий. Тогда они решили, что друзьями были и останутся.

Тем временем к «Постановлению об акционерных обществах» нужно было готовить подзаконные акты, надо было, наконец, запускать регистрацию обществ. То, что это будет в России сопровождаться взятками, было понятно всем. Поэтому на себя этот процесс решили не замыкать. Хватило короткого периода, когда регистрация все-таки проходила в Министерстве. Нас тогда вспомнили все, даже те, кто с нами ходил в детский сад. Мы твердо были уверены, что надо, либо заниматься подготовкой законов и создавать механизмы их функционирования, либо выдавать лицензий и регистрировать.

Подзаконные акты мы написали и даже типовой бухгалтерский отчет подготовили. Андрей Козлов сделал инструкцию по бухгалтерскому учету в банках. Появились первые важные инструкции, рынок стал функционировать хотя бы по каким-то, самым необходимым правилам.

Параллельно мы занимались реструктуризацией Минфина СССР, составляли бюджет, разбирались с долгом уже несуществующей страны. Егор Тимурович Гайдар после своего назначения министром финансов

и вице-премьером правительства пригласил меня к себе в министерство в числе первых.

Положение тогда было ужасное — специалисты из Минфина СССР стали быстро разбегаться. В январе 1992 года, когда мы пришли на их место из Минфина РСФСР, не было ни кадров, ни документов, ни нормативной базы.

Под нашими окнами на Ильинке проходили демонстрации недовольных. Люди требовали: «Ельцин, Гайдар, Златкис, верните наши машины!» А мы о них и представления не имели! Надо было срочно разбираться.

Легализация долга СССР — отдельная глава моего рассказа. Несбалансированность бюджета в СССР появилась впервые еще в 1988 году. Однако, несмотря на это, в политэкономии социализма понятия «внутренний долг государства» не было. По этой причине Минфине СССР не признавался в его существовании, соответственно, не готовилось никаких документов на эту тему.

Выяснилось: Советский Союз выпустил постановление, по которому обязался выделить машины всем, кто отработал на Крайнем Севере 36 месяцев.

Вот они к нам и пришли. На Ильинке находится не только Минфин, но и Администрация Президента. Борис Николаевич увидев возмущенных граждан, пообещал наказать виновных бюрократов. Первой среди них была, естественно, я.

Однажды поздно вечером, часов в десять мне позвонил министр Лазарев и объявил, что Ельцин вызвал меня наутро к себе. Чтобы я поведала о ситуации с погашением целевых чеков автомобилями. Что делать — с двумя заместителями принялись за дело. Я писала доклад, Миша Антонов — собирал необходимые инструкции, а Андрюша Воробский — сел за компьютер (единственный, только что у нас появившийся) составлять таблицы, из которых было бы видно, кому, за что и сколько Минфин СССР был должен. Выполнив свою работу, решила ему помочь. Нашла я его в кабинете с глазами, полными ужаса. Парень был явно не в себе и повторял: «Белла Ильинична, вы не представляете, здесь сейчас страшное чудовище пронеслось, черное, громадное!» Молодой парень испугался, а мне какво в Минфине встретиться с нечистой силой! И при этом надо продолжать работать: в девять утра — доклад у Ельцина. Это реальнее привидения! После окончания работы в коридоре мы увидели «нечистую силу» — это был маленький, но очень черный котенок. Заработались!

Когда мы решили легализовать внутренний долг, оценив его величину, то столкнулись с большими трудностями. Нам же требовалось перевести все долги в обязательства РФ, определив механизмы его обслуживания. Разбирались мы два месяца, работая по 16 часов в сутки. Хорошо помню, как я шла к Гайдару подписывать первую инструкцию. Его удивлению не было границ! «Инструкция» была толстенной книгой, с подробным пе-



речислением всех обязательств, с указанием порядка, сроков выплат, ответственных и агентов за исполнение, с бухгалтерским и бюджетным учетом. И так по 15 видам долгов. В 1993 году мы по каким-то позициям еще делали поправки, а в 2000 году внесли соответствующие изменения в Федеральный закон «О государственных долговых товарных обязательствах» (от 01.06.95). До этого порядок устанавливался в каждом законе о бюджете.

Оказалось, что перед людьми кроме «северных» обязательств, существуют еще: целевые чеки БАМа, обязательства по сдаче сельхозпродуктов, совершенно запутанные обязательства Сбербанка. И все это входило во внутренний долг.

Все обязательства оформлялись в виде постановлений — открытых и закрытых, которые никто не фиксировал. Особенно любили обещать выделить автомобили. В результате наобещали больше чем миллион машин, а это три года работы нашего автопрома. А тут еще он остановился! С автомобильным долгом мы рассчитались только к 2002 году. Люди получили деньги по рыночным ценам через Сбербанк. Первое время лоббисты настояли выдавать машины, но при этом было много неразберихи.

В 1992 меня назначили начальником Департамента ценных бумаг и финансовых рынков, впервые созданного в структуре Минфина РФ, а также членом Коллегии Министерства. Тогда же мы впервые определили финансовый и юридический статус понятия «государственный долг».

В конце 1992 года я написала заявление об уходе — охватило уныние. Министерство покинули сразу два моих заместителя, и что более важно, члены моей команды — Антонов и Воровский. Вместе с ними были написаны тогда все первые подзаконные акты. Однако не все дела еще были сделаны...

### **Как поссорились Андрей Андреевич и Дмитрий Васильевич**

Уже в 1992–1993 годах мы постарались из подготовленных ранее постановлений сделать законы. Но инициативу по подготовке «Закона об акционерных обществах» взяла на себя команда Чубайса. В результате они принципиально ничего не меняли, сделали только Закон несколько более широким и подробным.

У «Федерального закона о рынке ценных бумаг» более драматичная судьба. Вокруг него было много споров и столкновений. При этом следует отметить большую организующую роль в его подготовке Жени Бушмина. Он и его помощник Саша Чумаченко провели большую работу по сбору людей, обработке замечаний и поправок. Следует отметить вклад в подготовку закона и Михаила Михайловича Задорнова, тогда председателя комитета Госдумы РФ по бюджетам и налогам. Именно он создал возможности для принятия этого закона.

Во время обсуждения закона, особенно его части, посвященной депозитариям, чрезвычайно обострились отношения между Дмитрием Васильевым и Андреем Козловым. Каждый из них представлял принципиально разное видение строительства инфраструктуры рынка. И формы подтверждения прав собственности на ценные бумаги они видели разными. А это ключевой вопрос на любом рынке! Потому, что как бы он ни был организован, если вы не можете доказать, что вы собственник, если не можете организовать сделку, в которой после пяти итераций не виден конечный безусловный собственник, то все остальное не имеет никакого значения. Депозитарий как раз и обеспечивает подтверждение и учет прав собственности.

Дискуссии на эту тему очень утяжелили многие формулировки в Законе, а большой блок про депозитарии мы даже вынуждены были тогда выкинуть до лучших времен.

Закон был принят в 1996 году. Но последние поправки в него мы делали уже при Костикове — в 2000–2002 годах.

Так закончилась история постановления, которое готовили на срок два-три месяца, — пока во власти не установится мир!

Как я уже отмечала, в России первой половины, середины 90-х годов плохо еще представляли, что такое депозитарий. Хотя к тому времени Андрей Козлов уже привез в страну первую литературу о них.

Впервые депозитарий, приближенный к современному виду, был создан на ММВБ, в проекте ГКО. Все: и торговля, и учет прав собственности и клиринг — тогда происходило внутри биржи. Не были еще выделены специфические депозитарные риски. У депозитария были и очень ограниченные возможности, он обслуживал только торговлю государственными облигациями.

В процессе развития депозитарного бизнеса разные подходы к нему сталкивались все ожесточеннее. Пик конфликтов приходится на 1995–1997 годы.

Я до сих пор помню неловкость: мы с Козловым были в одной команде, а Дмитрий Васильев выступал против нас в одиночку. Мы сидели по разные стороны стола, в прямом и переносном смысле. Но, имея всегда свое мнение, я не могла не занимать определенную позицию в их теоретическом споре.

Оба моих коллеги — ярко выраженные холерики. А у меня, напротив, компромиссный характер, я не считаю конструктивными личные споры. А Васильеву и Козлову надо было обязательно сесть напротив друг друга и спорить до хрипоты. При этом Дмитрий, когда сердился, рвал на голове волосы, а Андрюшка стучал кулаками и бился головой об стол. Я всегда тяжело переживала такие столкновения, проходящие часто на моей территории. При этом я видела, что истина ясна, и она часто очень четко выражалась именно Андреем. Я не понимала о чем спорить!

Андрей был еще и очень деятельным человеком. Взять хотя бы историю с дискуссией о необходимости создания Центрального депозитария. В недрах Центробанка в середине 90-х годов появилось шутовское наименование «Госдеп». За этой шуткой пряталось желание создать ЦД «под государственной крышей», вернее центробанковской. Я была против такой постановки вопроса. Так как считаю до сих пор, ключевым вопросом является, не принадлежность ЦД, а его «центральность». Это единое место хранения необходимой информации. Все понимали, что надо действовать, с реестрами было много путаницы, часто сложно было сказать, кому какая доля в компании принадлежит, на наши головы свалилось рейдерство. Дискутировали много, но никто, кроме Козлова, не сделал ничего для создания этого ЦД. А он шел последовательно к своей цели. Шел эмпирическим путем создания конкретной структуры. Даже я не сразу это поняла! На базе своего детища — Национального депозитарного центра. С невероятной упрямостью шел вперед: увеличивал капитализацию, усовершенствовал техническую платформу, тщательно подбирал людей. Оставалось чуть-чуть...

Его успешность в решении этого вопроса заставила меня за последний год сильно изменить свое мнение. Я считаю, что оптимальным для России будет создание Центрального депозитария на базе НДЦ. Так он теперь опережает остальные. Хотя я и не исключаю схему объединения в ЦД двух или нескольких расчетных депозитариев.

Хорошо помню, как все началось. В кабинете руководителя первой Комиссии по рынку ценных бумаг Руслана Орехова. Мы обсуждали принципиальные позиции будущего Закона. Обсуждение шло очень спокойно, пока не дошли до депозитариев. И ребята впервые перешли на крик. Сидящий слева от меня Миша Антонов шептал мне: «Сделай что-нибудь, а то они сейчас подерутся!» Готов уже был разнимать спорщиков и Андрей Кашеваров.

Конечно, Васильев был не одинок. Теоретической разработкой проблемы занимался его консультант Альберт Сокин. Излагал он все коротко и безэмоционально, публично озвучивал все Дмитрий. Сокин был очень сильным юристом, но мы не совпадали с ним во взглядах на проблемы учета прав собственности.

Большое влияние на Васильева оказывал и сотрудник Harvard Institute for International Development (HIID) Джонатан Хей, который работал у него по контракту с USAID. Дмитрий часто не начинал совещания, если не было Хэя. Внешне очень милый, интеллигентный парень. Я с ним не раз встречалась и разговаривала — с ним можно было вести дискуссию, но после окончания политкорректной дискуссии он все равно все делал по-своему! Он навязывал свой подход к России как к стране с развивающимся рынком, что категорически не верно. Мы давно имели развитую экономику, хоть и не правильную. Поэтому нам не подходила

и гарвардская модель реформирования, внедряемая у нас американскими консультантами.

И, конечно, поддержкой Дмитрию был Чубайс. Андрею же всегда можно было надеяться только на свой профессионализм. У него была великолепная школа Финансового института, и он, безусловно, был лучшим специалистом на рынке ценных бумаг. Дмитрий же, в отличие от него, конечно, знал, о чем говорил, но не был финансистом.

### **Бумаги совсем неценные**

Впервые с псевдоценными бумагами мы столкнулись еще в конце 1990 года. Банк «МЕНАТЕП» выпустил свои акции и в районе метро «Павелецкой» организовал широкомасштабную их продажу. Народ стоял в огромной очереди, деньги несли сумками. Тогда наше 601 постановление еще не вышло, но был приказ по Минфину. Нарушений в действиях банка было при этом множество. Мне позвонил журналист «Известий» Михаил Бергер и просил прокомментировать их действия. Я дала разъяснения, со ссылками на действующее законодательство. Дело в том, что люди, покупающие акции, были уверены, что получают деньги назад по первому требованию, причем с приростом. Банк же продавал «акции», постоянно допечатывая их новые тиражи, — тем самым, удовлетворяя растущий спрос. Понятие «эмиссия» с этими «акциями» никакой связи не имело.

Наш разговор закончился предложением сделать статью в газете «Известия». Соавтором я предложила статью Дмитрию Тулину, руководителю соответствующего подразделения Госбанка СССР.

Через три дня после выхода статьи Дмитрию позвонили из «МЕНАТЕПа» и предложили встретиться. На встречу пришел один из руководителей банка Платон Лебедев. Присутствовал на встрече и Андрей Козлов, тогда еще экономист без категории. Обошлись без криков и ругани, нам было дано обещание прекратить продажу акций. Конечно, подействовало и предупреждение Тулина, что после выхода Постановления (№ 601, вышло 25.12.00), Госбанк за его нарушения может лишить банк лицензии.

Через некоторое время Дмитрию люди намекали, что он неправильно поступил и следует думать о себе.

### **МЕНАТЕП: проданы первые акции**

Официальная продажа акций межбанковского объединения МЕНАТЕП начата вчера в Москве. К продаже предложены акции стоимостью пятьсот, тысяча и десять тысяч рублей, дивиденды по которым составят не менее 12 процентов годовых от их номинальной стоимости.

«МЕНАТЕП: проданы первые акции»,  
«Московская правда», 28 декабря 1990 г.

Мы к путчу подошли с прекрасными для ордера на арест и санкции на обыск показателями: выбили лицензию на право заниматься внешне-экономической деятельностью, первыми в стране выпустили в продажу акции МЕНАТЕПа, не испросив ни у кого разрешения. В конце концов, в цивилизованном мире разрешения на инициативу и предприимчивость не спрашивают, пока будешь ходить по инстанциям — конкуренты обгонят.

Минфины Союза и России были разъярены: кто позволил?! Готовились предъявить нам обвинение в подрыве финансовой системы страны, да вовремя одумались. История с продажей и выпуском акций получила международный резонанс: мир увидел в ней весомое доказательство того, что мы действительно идем в сторону цивилизованной предприимчивости. Но... досе опять пополнялось...

Мы, первыми в стране выпустившие акции... Многие просто польстились на новинку, только потом разобрались, что сплеховали, приобрета мало, что акции МЕНАТЕПа — самый надежный и выгодный способ вложения капитала.

Ходорковский М. Б., Невзлин Л. Б. «Человек с Рублем». — М.: «Менатеп — Информ», 1992.

В феврале 1991 года уже Центробанком РФ была выпущена первая инструкция о выпуске банковских акций (№ 29111).

После некоторого затишья началась вакханалия! Чем только не торговали!

И все приходили к нам договариваться, при этом привели с собой много известных людей. Кого только мы не видели в качестве защитников этих лохотронов! Кто нам только не звонил, не обвинял нас в торможении «новой экономики»! Но мы никого из этой братии так и не зарегистрировали.

Ушли от нас ни с чем и люди из МММ, но их поход к московским коллегам оказался более успешным. В это время дела компании шли очень плохо и они нарывались на скандал, чтобы все людские беды свалить на бюрократов из Минфина. Мы с моим заместителем Мариной Чекуровой вовремя это поняли и вели себя очень корректно. Объяснили ходакам, что в проспекте эмиссии МММ не предусматривается система защиты интересов инвестора и не дается вся необходимая открытая информация. Кроме того, МММ ведет запрещенную самокотировку. Все это не позволяло их эмиссию зарегистрировать.

Август 1994 года вполне может войти в историю экономической перестройки в России как месяц финансовых скандалов. Вслед за АО «МММ», АО «Русский Дом Селенга» прекратил расчеты со своими клиентами и безызвестный концерн «Тибет».

Причиной своего решения руководство концерна называет то, что их деятельности препятствуют Министерство финансов и Центральный банк России. Более того, «Тибет» заявил, что не будет возобновлять выплаты клиентам до тех пор, пока ЦБ не выдаст ему банковскую лицензию.

К сожалению, надо отметить, что шантаж государственных органов, попытки натравить на них рядовых граждан и таким образом уйти от ответственности становятся обычной практикой коммерческих структур. Во всяком случае, в отношении «Тибета» ни Минфин, ни Центробанк не предпринимали никаких «карательных» мер, и вряд ли к ним можно отнести постоянные призывы к руководству концерна привести свою деятельность в соответствие с нормативной документацией.

Иван Жагель. С вершины «Тибета» упали тысячи вкладчиков//  
Известия (Москва). 27.08.1994

Следующий раз со мной вел разговор странный человек, начавший с монолога: «Извините, от меня коньяком пахнет, это мы сейчас выпивали в Администрации Президента». Смысловое ударение делалось на последние слова! Свидетелем беседы я попросила быть сотрудника нашей службы безопасности, представив его экономистом. И не зря. Когда я поняла, что представитель МММ не понимает мои экономические выкладки, я в лоб спросила его об этом. Он подтвердил мои догадки, сказав, что он не экономист, а стрелок! Более того — мастер спорта. У меня сразу появилось ощущение, что я вижу спрятанное за его поясом оружие.

После этого визита мы написали письмо в прокуратуру, указав как, пользуясь несовершенством закона, его обходят мошенники. В письме указывались, как правильно остановить их действия. После первого было и второе письмо. Одновременно вышло несколько статей в прессе. Так что обвинить нас в бездействии нельзя!

Реакция прокуратуры появилась лишь тогда, когда все стало уже совсем плохо и стали искать виновного. Кто только нас по этому поводу не проверял, в том числе предупрежденная нами прокуратура.

Самый большой вред, нанесенный братьями Мавроди, состоит в том, что они слишком быстро лишил людей иллюзии, что рынок — это место работы только честных и открытых профессионалов. У нас в начале 90-х многие хотели быстро стать рантье. С иллюзиями они все равно бы расстались, рано или поздно, но по вине МММ и других подобных компаний произошло это в особо циничной форме. И нанесло огромный вред всему российскому рынку ценных бумаг. Самое страшное для любого рынка — потеря доверия, на его восстановление требуются годы.

Кстати, иногда, как ни странно, эти мошенники говорили правду. Так, на «акциях» «Теле-Маркета» черным по белому было написано, что их владелец — АО «Теле-Маркет-инвест». Именно АО, а не человек, которому «посчастливилось» приобрести эти бумажки. То есть «акционеры» были владельцами неких малопонятных и ничего не гарантирующих фантиков.

*Б. И. Златкис*

Что касается Русского Дома «Селенга», то, конечно же, это не траст. Он занимался совершенно банальной деятельностью: собирал вклады населения и платил по ним проценты. По Русскому Дому «Селенга» есть решение суда о том, что он должен зарегистрироваться в качестве банковского института, получить лицензию Центрального банка России. Лично я, сказала Б. Златкис, советовала бы пойти по этому пути и «МММ». Ни в коей мере Министерство финансов не стремится ни задавить, ни даже обидеть Русский Дом «Селенга» или «МММ». Нам очень может не нравиться, что обе эти организации осуществляют свою деятельность с нарушением действующего законодательства. Но ... если указанные компании обратятся в Минфин, то мы поможем им в создании документов, необходимых для получения лицензии.

*Диаз Замилов. Рынок ценных бумаг сформировался//  
Деловой мир (Москва). 26.08.1994*

В 1994 году мы подготовили Постановление «О совершенствовании государственного регулирования финансового рынка и рынка ценных бумаг». Его официальным девизом было: «Компании должны легализовать свои отношения не с государством, а со своими акционерами». В нем до принятия фундаментального закона «О рынке ценных бумаг» мы детально описали различные аспекты деятельности акционерных обществ и финансовых компаний. В нем были сформулированы правила публичного размещения ценных бумаг, даны определения их видов и способы недобросовестных действий на фондовом рынке. И многое другое. Мы рассчитывали выпустить Постановление в 1994 году, потом в 1995. Но это не удалось сделать. В 1996 году вышел Закон и необходимость в Постановлении отпала.

### **Жизнь взаимы, или история с ГКО**

Тему государственных кредитов и государственных займов, их влияние на экономику государства, проблемы их эффективности начали обсуждать, конечно, задолго до тех событий, которые у нас произошли в конце 90-х годов. С появлением государства возникли и его потребности, которые надо было финансировать. Это и стимулировало такие категории, как налоги, бюджет, а в дальнейшем и государственный кредит. С развитием государственности расширялись и функции государства: налогов не хватало, и государство начало прибегать к заимствованиям — сначала у монастырей и ростовщиков, а затем, по мере развития финансово-кредитной системы, — путем выпуска государственных заемных инструментов.

Существует два противоположных подхода к определению роли заимствований в государственных финансах, особенно остро обсуждаемые в последние годы. Значительная часть ученых-экономистов, не говоря уже о политиках, рассматривает заимствования как исключительно негатив-

ное явление и призывает к полному отказу от долгового финансирования расходов бюджета. Другие экономисты, и их абсолютное большинство, считают, что развитие экономики в государстве без использования возможности привлечения в определенные периоды дополнительных средств в виде займов практически невозможно.

13 ноября 1992 года мы с Димой Тулиным в Верховном Совете защищали новый «Закон о государственном внутреннем долге», его тогда приняли под № 3877-1.

Легализация внутреннего долга СССР стала самым большим нашим достижением 1992 года! Теперь мы имели полное моральное право сами брать в долг. Мы занялись разработкой законодательной и методологической базы рынка государственных ценных бумаг.

Вспомните тот период: в стране жуткая инфляция, средств не хватало ни на что, налоги собирались очень плохо. Как только мы бюджет исполняли! Дефицит его составлял 30%. Причем от кассовых доходов! Вплоть до 1998 год. Было и больше. Как жила страна!

Нужно было срочно придумать, что делать в таких условиях. Опыта не было никакого. И мы начали создавать рынки ГКО, ОФЗ и ОГСЗ. В результате в стране была создана система, которая дала стране возможность выжить в тяжелые времена.

Началась большая техническая работа над реализацией проекта. В Центральном банке и в Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ). Здесь следует отметить роль Александра Захарова, генерального директора биржи. Он сразу поверил в перспективность проекта и, несмотря на то, что от торговли валютой у него уже были сверхприбыли, и можно было особо не суетиться, он увидел перспективность наших предложений. Смотреть вперед и разумно рисковать, безусловно, важные качества хорошего руководителя. В проект он вложил большие деньги и много своего труда.

По большому счету, ГКО нужны были в первую очередь Минфину и ЦБ. Нам для того, чтобы покрывать дефицит бюджета, а Центробанку — денежное предложение регулировать.

Важным аспектом деятельности биржи стала подготовка к торгам государственными краткосрочными облигациями. Пока, по словам сотрудников ММВБ, это приносит только расходы, однако биржевики намерены продолжать работу. Сотрудник фондового отдела ММВБ Михаил Лауфер заметил, что банкиры не оценили по достоинству рынок государственных ценных бумаг, но в действительности это новая и весьма доходная в будущем сфера деятельности.

*Сергей Митин. Валютная биржа, возможно, расширит круг аукционеров и увеличит свой капитал// Финансовые известия (Москва). 15.05.1993*



Следует еще вспомнить роль Андрея Андреевича в подготовке механизма заимствований. Он тогда своим отношением к делу, фактически нас спас от дальнейшего провала. Более того, своим «занудством» он, возможно, спас наши жизни во время кризиса! Он настоял на том, чтобы мы не запускали недоделанную систему. И была, во-первых, внедрена поставка против платежа. Во-вторых, он потребовал провести полную индификацию прав собственности в реестре.

Упорство свое он проявлял, вызывая недовольство Правительства — но устоял. На выходные перед самым Новым годом мы проводили тестовые испытания, на нас давили, требовали, чтобы новый, 1993 год ознаменовался запуском системы. Андрей Андреевич один отказался подписать акт об завершении работ. Он совершенно справедливо посчитал, что подтверждение права собственности недостаточно хорошо прописано и тем более отработано в техническом решении. На меня тоже давило руководство, вернувшийся в правительство Борис Федоров, я давила на Андрея: «Что тянете, ну, поработайте в выходные! Сделайте работу побыстрее!» И он мне отвечал: «Пока система не заработает нормально, пока ее не доделаем, Белла Ильинична, и не просите!»

Ему тогда было 27 лет! Стало очевидно, что Андрей Козлов, которого Дмитрий Тулин привел к нам, как одного из технических сотрудников Центробанка, вырос в серьезную самостоятельную фигуру.

В результате запуск был перенесен на 17 мая. Эти четыре месяца помогли довести механизм до необходимого уровня. Козлов, повторяю, можно сказать, спас нас, да и финансовую систему страны. Если бы система работала менее четко, если бы мы потеряли из-за ошибок инвесторов, катастрофа для инвесторов была бы полной!

Для определения целесообразности введения краткосрочных заимствований, давайте вернемся с вами в тот период. Самый яркий пример — 1996 год. В первую половину этого года практически 50% всех расходов на зарплату работников бюджетной сферы было выплачено за счет госзаимствований. Какой выбор тогда стоял перед политическими властями страны? Либо обеспечить стабильность политической системы, политического устройства государства еще молодого, еще некрепкого, либо попытаться спасти стабильность денежно-кредитной финансовой системы. Государство пошло по первому пути и использовало государственный кредит как заложника, как жертву политических решений. Задолженность зарплат учителям, врачам в некоторых регионах составляла полтора года. Давайте представим себе, что государство не привлекло бы тогда 108 млрд рублей (за полгода) за счет размещения ГКО-ОФЗ на финансовом рынке и не профинансировало бы расходы по зарплате. Наше поколение скорее всего жило бы при другом политическом строе, при другой финансовой системе.

Но руководители государства продолжали наращивать объем заимствований. И продолжали расходовать эти деньги на затыкание дыр в бюд-

жете. Реальная экономика не развивалась, налоговые поступления не росли, занимать становилось все труднее и дороже. Свою роль здесь сыграла негативная мировая конъюнктура, стоимость нефти упала до 7 долларов за баррель.

После кризиса в Азии инвесторы выводили свои средства со всех развивающихся рынков. Система ГКО превращалась в финансовую проблему — ежемесячные выплаты государства уже превышали 30 млрд рублей, что больше доходов бюджета почти в три раза (в 1998 году — 11 миллиардов рублей в месяц, сейчас, для сравнения 700!).

Так что нашей вины в крахе 1998 года, не больше, чем заслуг полковника Кольта в последствиях многочисленных разборок с применением изобретенного им оружия. Наша роль заключалась в чисто техническом обеспечении работы рынка госбумаг. Наше творение — это хороший скальпель, и кто виноват, что им воспользовался нетрезвый хирург!

Все это я понимала, но все равно после кризиса у меня было ощущение, будто я всем кругом должна. Я смогла спокойно вздохнуть, только когда мы начали регулярные выплаты по нашим долговым обязательствам.

Нашим оппонентом по развитию рынка краткосрочных облигаций был Андрей Илларионов. Он был по другую сторону баррикад, однако со многими его позициями я была согласна. В частности, я соглашаюсь с его высказыванием, что «не бывает трагических кризисов на внутреннем долге, бывают трагические кризисы на внешнем долге». Это давно известно науке — внутренний долг монетизируется.

В 1998 году был чрезвычайно тяжелый экономический и финансовый кризис. Валютный, но не долговой! Долговую окраску он получил только после девальвации валюты, когда у нас возникли проблемы с выплатой внешнего долга.

Дело в том, что кроме макроэкономических причин было много совершенно ошибок!

Что поделать — молодая экономика. В частности, не должен был центральный банк отвечать за курс рубля, не его это дело. Его ответственность — денежно-кредитное регулирование! Давно до этих событий было ясно, что у нас явно завышенный курс, и мы иностранцам дарим разницу по рублевым бумагам. Но ... я, как член команды была вынуждена поддерживать эту политику, раз не смогла убедить коллег на стадии обсуждения! Иначе последствия были бы еще катастрофичней.

Дело в том, что когда речь идет о внутренних долгах, любой путь развития возможен, нерешаемых вопросов там нет. Вот у Гайдара, следует признать, в ноябре 1991 года не было шансов. Как бы к нему не относиться. У него не было и 5 копеек валюты, при этом огромные долги, зашкаливающие за 100 миллиардов долларов! Плюс к этому отсутствие перспективы: пустые «закрома Родины» не заполнялись — никаких

*Б. И. Златкин*

валютных поступлений. Я в данном случае говорю о том, чем располагало именно правительство Гайдара. Положение его было трагично, и это привело трагедии и народа, он потерял тогда все свои сбережения. Но придумать что-либо иное Егор Тимурович не мог. Спасти экономику можно было только хирургическим путем.

Рубиконом развития кризиса стало 14 мая 1998 года. В этот день Центробанк лишил лицензии ТОКО-банк. А это был флагман наших заемщиков на внешнем рынке, формировавший «бэнч-марк», долг российских корпораций. В этот день все российские банки лишились рефинансирования. Короткие кредитные линии, на которых они жили, были сразу закрыты. Пришлось срочно продавать самое ликвидное — ГКО.

Газета «Русский телеграф» тогда пророчески назвала свою статью «Все ТОКО начинается...»

Механизм дальнейших событий был очень простым и понятным. Стало ясно, что все не очень здорово закончится!

Среди предстоящих испытаний ситуация вокруг ТОКО-банка, за которой внимательно следят иностранные инвесторы. Если ТОКО-банк, получивший свою финансовую помощь от Центрального банка, не удержится на плаву, то это всколыхнет весь банковский сектор России.

Спасет ли продажа «Роснефти» экономику России?  
Санкт-Петербургские ведомости (Санкт-Петербург). — 28.05.1998

...На встрече присутствовали первые зампреды ЦБ Сергей Алексашенко и Андрей Козлов, а также заместитель председателя Александр Турбанов... По имеющейся у «Телеграфа» информации, акционерам популярно объяснили, что Банк России не считает проблемы ТОКО-банка «катастрофой вселенского масштаба» и рассматривает их лишь как локальный конфликт, никоим образом не влияющий на банковское сообщество России в целом. К высказываниям иностранных кредиторов о возможности закрытия лимитов на российские банки не следует относиться слишком серьезно, так как говорить еще не значит сделать... Наверное, Банку России известно нечто такое, что позволяет ему с уверенностью смотреть в будущее. А может быть, финансовый кризис не позволяет отвлекаться на «частности».

Владимир Цыпин. В «деле ТОКО» замаячило слово «банкрот»//  
Русский телеграф (Москва). 29.05.1998

История с ТОКО-банком вообще очень напоминала анекдот о больном, которого везут в морг, а он просит отправить его в реанимацию. На все его просьбы медбратья отвечают: «Раз врач сказал в морг, значит в морг!»

После августа 1998 года единственным способом выхода из кризиса было — взять в руки фискальную политику и серьезно озаботиться сбором налогов. Что и было сделано, Примаков оказался в этом смысле человеком чрезвычайно полезным. Я занималась тогда реструктуризацией долга и могу констатировать, как только мы показывали нашим партнерам наш бюджет, и они видели, как неуклонно растет наш ежемесячный доход: 11 млрд, 14 млрд, 18 млрд, они могли спорить, отбивать себе дополнительные проценты, но они нам верили. И пошли, в конце концов, на наши условия выплаты долгов, их удовлетворило наше рациональное поведение. Я говорила, смущаясь, очередному «собеседнику»: «Ты можешь орать дурным голосом. Требовать 16% годовых, но больше трех мы заплатить не сможем! Смотри! Иначе вообще ничего не получишь! Мы не скажем тебе, что не будем платить, мы с тобой до конца жизни будем торговаться».

Повторю, показать, что есть у должника (демонстрируя бюджет) и построить график выплат так, чтобы должник не обанкротился, — единственный рациональный способ урегулирования долгов!

С начальником Казначейства Татьяной Нестеренко мы по вечерам часами сидели, раскладывали денежный пасьянс, по копейке собирали средства. Очень нам помогли тогда Миша Лауфер и Галя Стародубцева. Михаил, кроме профессионализма, оказалось, обладает качествами настоящего бойца, поэтому, кстати, Андрей Козлов очень поддерживал его приход в 2006 году в Депозитарно-клиринговую компанию.

Рублевые бумаги были реструктуризированы в 12 траншей, в большое число ценных бумаг. Это было наше оригинальное решение, благодаря ему кредиторы ежемесячно что-то получали и не теряли оптимизма.

Реструктуризация завершилась в апреле 1999 года — около 90% держателей ГКО и ОФЗ согласились обменять их на новые, с более длительным сроком погашения. Деньгами погашалось только 10% краткосрочных облигаций, 20% были обменены на бумаги, которыми можно расплачиваться с бюджетом или при покупке долей в капитале банков, остальное обменивалось на четырех- и пятилетние займы.

В результате западные инвесторы, которые в 1998 году предполагали, что потеряют 90 центов с доллара, на самом деле оказались вполне удовлетворенными итогами. На вложенные портфельные инвестиции они получили за эти годы до 130% вместо 10. Причем те, у кого был дорогой портфель, — проиграл, у кого дешевый — выиграл.

Кстати, это не правда, что все нерезиденты в дни кризиса панически продавали бумаги. 14 августа два крупных зарубежных банка их покупали — у них оказались слишком дешевые портфели. При реструктуризации они выиграли. В самый трагичный период они были уверены, что Россия расплатится, и не «держали нас за горло» так жестко, как это было в 1991–1992 годах.

Вообще реструктуризация — это не позор. Инвестору все равно, какова «длина» бумаги, была бы ликвидность подходящая! Последние бумаги, на которые обменивались ГКО, были погашены в феврале 2004 года.

Эти события, безусловно, встряхнули страну, новый курс доллара поддержал отечественного производителя. Может быть, не так уж и абсурдна позиция французского министра финансов времен Людовика XV аббата Тирье, который считал, что «дефолты необходимы государству для оздоровления экономики, хотя бы один раз в 100 лет».

И еще, по поводу госдолгов я не могу не привести цитату из министра финансов России Сергея Юрьевича Витте, страстным поклонником которого являюсь и часто обращаюсь к его трудам. На самом деле он ответил на многие мои вопросы. Еще в 1900 году он сказал: «Если страна небогата собственными капиталами, а в них настоятельно нуждается и государство, и промышленность, то нет другого выхода из такого положения, кроме привлечения капитала из-за границы. Но если эти иностранные капиталы направлятся на расширение отечественной промышленности, то последняя выиграет еще и от прилива более опытной, искусной и самой смелой иностранной предприимчивости. В ее судьбах заграничные капиталисты будут заинтересованы и в период политических осложнений придут к нам на помощь. Наши же потребности в государственном кредите, потребности казны, безопаснее удовлетворять сбережениями внутренними, так как, по моему убеждению, вредно и недостойно великой империи подвергать ее внешнюю политику опасности давления иностранных бирж, а сие было бы неизбежно, если бы наши государственные ценные бумаги были проданы за границей».

### **Расставание с Минфином**

Потом нам передали в ведение еще и пенсионную реформу — с ним не справились до этого два министерства. Вначале нас попросили дописать соответствующий закон, потом у нас оказалось и его регулирование. В течение одного года мы подготовили и провели 108 постановлений Правительства. В 2003 году первый круг работ, связанных с реформой, закончился, в 2004 году мы отчитались перед Счетной палатой.

Так как перерыва в нашей работе не бывает — последовало поручение министра Кудрина — взяться за административную реформу. И тогда я призналась Тане Нестеренко: отчитываемся перед Алексеем Леонидовичем за поделанную работу по реформе, и я признаюсь, что ухожу.

Так и получилось, хотя на четыре месяца еще пришлось задержаться.

Я и мои родители проработали в Минфине почти 100 лет (98, если быть точной), поэтому я могу оценивать особый сорт людей «минфиновцев». Они одержимы и высокопрофессиональны. Причем эти качества проявляются вне зависимости от возраста. У меня, например, были молодые великолепные заместители: Саша Чумаченко, Володя Гусаков, Марина Чекурова, Лена Мартьянова. Все личности, все оказались востребованы и вне Минфина.

---

*Б. И. Златкин*

---

Особенно хотела бы отметить Александра. Он, придя к нам в 1997 году, практически молодым специалистом, превратился у нас в блестящего профессионала. И хотелось отметить еще одну черту ему характера — он всегда готов подставить свое плечо коллеге. Как бы он ни был занят, если нужно включиться в срочную работу, даже не имеющую к нему непосредственного отношения, он всегда делает это безропотно. «Москомзайму», безусловно, повезло.

Так что, если у моих коллег в Минфине возникают трудности, я без лишних просьб, бросаю все и бегу им помогать. Или приглашаю их к себе. И готова хоть каждый вечер.

Я и сама двадцать последних лет работала по 18 часов в сутки без выходных! Жуть во мраке! Но в Сбербанке я, тем не менее, не искала легкой работы.