

Григорий Марченко

**ФИНАНСЫ  
КАК  
ТВОРЧЕСТВО**



Григорий Марченко

**Финансы как творчество.  
Хроника финансовых  
реформ в Казахстане**

«WebKniga»

## **Марченко Г.**

Финансы как творчество. Хроника финансовых реформ в Казахстане / Г. Марченко — «WebKniga»,

Современным миром рулят финансы. А кто рулит финансовыми потоками? Разумеется, финансисты. Григорий Марченко – практикующий банкир, живущий в Казахстане. Казахстан – страна, одной из первых построившая на постсоветском пространстве современную финансовую систему. А Марченко принято считать одним из «архитекторов» национальных финансовых реформ. И, кстати, в мировых финансовых рейтингах он тоже «светился» не раз. Так что о событиях на верхушке финансового Олимпа этот человек знает совсем не понаслышке. Книга «Финансы как творчество» рассказывает захватывающую историю о том, как и кем принимаются решения, влияющие потом на жизнь миллионов людей. И какова может быть цена таких решений.

## Содержание

В БОРЬБЕ ЗА ВАЛЮТНЫЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАЗАХСТАНА	5
АВ ОУО	10
1. ПРИХОД НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ	14
2. ВВЕДЕНИЕ ТЕНГЕ	18
3. НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РК: НАЧАЛО	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Григорий Марченко**

## **Финансы как творчество: хроника финансовых реформ в Казахстане**

### **В БОРЬБЕ ЗА ВАЛЮТНЫЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАЗАХСТАНА**

Книга, которую вы сейчас держите в руках, включает в себя воспоминания о наиболее ярких моментах становления финансовой системы Казахстана. Автор книги Григорий Марченко принимал непосредственное участие в этих событиях, был и остается одним из идеологов финансовых реформ в Казахстане. Он занимал посты Председателя Национального банка страны и Первого вице-премьера Правительства Казахстана. Сегодня он возглавляет крупнейший банк АО «Народный банк Казахстана (Халык Банк)».

У меня эта книга пробудила в памяти личные воспоминания о денежной реформе в Казахстане. Так случилось, что я оказался в самом центре этих удивительных и незабываемых событий. Причем в момент запуска собственной национальной валюты Казахстана – казахского тенге в ноябре 1993 года, я был чуть ли не единственным иностранным советником, включенным в рабочую группу экспертов при Государственной комиссии по введению национальной валюты Республики Казахстан. Чтобы объяснить, как это случилось, немного предыстории.

После распада СССР в конце 1991 года Казахстан и Россия были вынуждены приступить к формированию собственных денежно-кредитных систем, включая введение национальных валют. Конечно, велико было искушение пройти период рыночных реформ в России и Казахстане совместно, не нарушая при этом сложившийся комплекс экономических, исторических и культурных связей между нашими странами. Для этого нужно было соблюсти, казалось бы, очень простое условие: сохранить единое рублевое пространство, которое на тот момент еще существовало и функционировало на основе признания вновь созданными Центробанками стран СНГ пакета инструкций Госбанка СССР, регулирующего обращение советского рубля. Очевидно, что сохранить старую денежную систему – этот глобальный обломок планово-административной экономики СССР, да еще в условиях рыночных реформ, проводившихся в странах СНГ (которые шли с разной скоростью), можно было только в течение короткого переходного периода. Надо было принять решение либо о введении национальной валюты, либо договориться об основных принципах реформирования общей денежной системы стран СНГ.

В этот период развернулся серьезный переговорный процесс между представителями России, Казахстана и других республик СНГ об условиях создания общей рублевой зоны. Эту идею поддерживало руководство Международного валютного фонда, от кредитной поддержки которого зависели многие страны СНГ. Да и для руководителей этих стран немаловажным обстоятельством являлось то, что многие люди на постсоветском пространстве искренне верили, что существует путь построения общей денежно-кредитной системы и единой валюты.

Переговоры о создании единой рублевой зоны проходили в 1992–1993 годах в условиях жесточайшего политического цейтнота, поскольку без решения этого вопроса невоз-

можно было принять ясную программу построения рыночной экономики в странах СНГ. Как показывает мировой опыт, создание монетарного союза между странами требует глубокой экономической и рыночной культуры, осознания собственной ответственности за состояние единой валюты и готовности пойти на определенные компромиссы ради поддержания общих принципов. А в условиях острого экономического кризиса, поразившего переходные рыночные экономики стран СНГ в начале 90-х годов, правительствам наших стран не удалось договориться о совместных действиях по поддержанию нормального функционирования единой системы обращения «союзного» рубля.

Все без исключения правительства стран СНГ быстро открыли для себя «секрет» решения проблем экономики с помощью печатного станка и воспользовались суверенным правом осуществлять денежную эмиссию общей валюты с помощью родного Центробанка. Объединенными усилиями растущая денежная масса заполняла единый пул ликвидности советского рубля и не оставляла шанса на осуществление вменяемой денежно-кредитной политики в рамках Содружества.

В этих условиях в 1992–1993 годах вслед за странами Балтии и Украиной Россия пошла на односторонние меры по защите своей денежной системы. Кульминационным моментом в июле 1993 года стало введение Банком России в налично-денежное обращение новых рублевых банкнот взамен советских денег с изображением Ленина, которые продолжали оставаться в обороте Казахстана, республик Средней Азии и Закавказья. Наверное, самым тяжелым ударом для населения этих стран было то, что советский рубль оказался неконвертируемой валютой, и люди не могли использовать обменные пункты российских банков, чтобы обменять эти деньги на доллары США или европейские валюты.

После этого переговоры по созданию общей рублевой зоны стали напоминать строительство Вавилонской башни. Неудивительно, что решение ключевого вопроса для сохранения рублевой зоны, а именно установления лимитов денежной эмиссии в наших странах, постоянно откладывалось, потому что правительства наших стран, включая Россию, были не готовы к жесткому самоограничению в области монетарной политики. Основное время уходило на обсуждение условий доступа к российскому рублю через каналы безналичного денежного обращения, т. е. через корреспондентские счета Центробанков стран СНГ в Банке России, а также об условиях поставки наличных российских денег в эти страны.

Из состава российских министерств и Банка России сложилась команда экспертов во главе с вице-премьером правительства А. Н. Шохиним, которая проводила регулярные переговоры по этому вопросу. Причем поскольку переговоры проходили не только в Москве, российской делегации приходилось периодически облетать страны СНГ на специальном правительственном самолете, действуя по принципу непрерывной челночной дипломатии. Нужно сказать, что кочевой образ жизни, атмосфера постоянных взаимных претензий между представителями стран СНГ и общая нервная обстановка действовали на всех участников переговоров достаточно изнуряюще.

Я тогда работал директором Департамента иностранных операций Банка России. И хотя вопросы отношений со странами СНГ не входили в мои обязанности, но несколько раз принять участие в переговорах пришлось. В тот период приоритетными в моей деятельности были вопросы создания внутреннего валютного рынка, формирование золотовалютных резервов страны, проведение политики обменного курса рубля к иностранным валютам, включая выработку механизма валютных интервенций на межбанковском рынке. Всю эту тематику, так или иначе, можно свести к одному – созданию условий для свободной конвертируемости российского рубля к доллару США, как основной резервной валюте мира.

В течение 1992–1993 годов мы зафиксировали первые успехи в этой области. Благодаря принятым Правительством и Банком России мерам, были сформированы золотовалютные резервы, которые позволили обеспечить политику единого рыночного курса рубля на

территории всей страны. Россияне впервые за 70 лет получили право и возможность беспрепятственно обменивать рубли на американские доллары. В рамках своего членства в Международном валютном фонде Россия смогла принять на себя обязательство по поддержанию конвертируемости рубля по текущим операциям.

Однако в условиях разбалансированной бюджетной политики и нарастающей денежной эмиссии не только со стороны Банка России, но и других центральных банков стран СНГ, невозможно было обеспечить стабилизацию обменного курса рубля к твердым валютам. Курсовая политика Банка России напоминала американские горки: весной и летом удавалось достичь стабилизации и даже некоторого укрепления рубля к доллару, а осенью и зимой следовал новый виток обвального падения рубля, который разрушительно действовал на наши валютные резервы, доводя их до угрожающе низких величин. Общим следствием такой ситуации стала гиперинфляция в стране, уровень которой нередко достигал более 20 процентов в месяц.

В общем, будучи ответственным за курсовую политику Банка России, я, наверное, не мог скрыть своего скептического отношения к созданию рублевой зоны в СНГ. Поэтому мое подключение к переговорам о рублевой зоне осенью 1993 года не обрадовало ни меня, ни моих контрагентов по переговорам. Честно говоря, мне казалось, что после этих переговоров я стану персоной «нон-грата» и возможности для частных выездов в эти страны у меня скоро закроются.

И вдруг в начале ноября 1993 года звонок В. В. Геращенко, который тогда был Председателем Банка России.

– Позвонили из аппарата Правительства Казахстана и просили вас приехать.

– Почему именно меня, ведь есть зампред Банка России В. Соловов, который отвечает за отношения со странами СНГ, включая вопросы предоставления госкредитов и поставки наличных денег.

– Не знаю. Но просили приехать именно вас. И поскорее. Отказываться я бы не рекомендовал.

Я понял, что Виктор Владимирович что-то знает, но расспрашивать его было неудобно. Попросил взять билеты на ближайший рейс на Алма-Ату и вылетел на следующий день.

По прилету в Казахстан в аэропорту меня встретили, посадили в правительственную черную Волгу. Машина быстро проехала через город, и я оказался на загородной даче, точнее в правительственной санатории «Алмалы», где меня встретил вице-премьер Казахстана Д. Сембаев, который был мне знаком как руководитель делегации Казахстана на переговорах по рублевой зоне. Он и объяснил, что моя позиция по необходимости выработки собственной валютной политики в каждой из стран СНГ ему понравилась, в связи с чем и было решено привлечь меня как эксперта к работе Правительственной комиссии по введению национальной валюты. Все это произошло за несколько дней до старта денежной реформы в Казахстане, подробности о которой читатель узнает в 3-й главе этой книги.

Хочу сразу сказать, что я пробыл в Казахстане около недели, уехал сразу после запуска денежной реформы и ничего выдающегося не совершил. В качестве эксперта я написал несколько коротких записок о мерах по обеспечению обратимости (конвертируемости) тенге в иностранные валюты, формированию межбанковского валютного рынка, включая создание и акционирование валютной биржи Республики Казахстан, представил свои соображения по расчетам курса тенге к российскому рублю и валютной обеспеченности денежной массы в тенге. Бумаг тогда было написано много, но времени на их чтение ни у кого особенно не было.

Поэтому гораздо важнее было мое участие в рабочей группе, возглавляемой Д. Сембаевым, где обсуждались меры по подготовке банков и населения к предстоящей денежной

реформе. Именно там я познакомился и подружился с Григорием Марченко и Уразом Джандосовым.

В обсуждениях нередко принимал участие премьер-министр правительства Казахстана В. Терещенко. Несколько раз он подробно расспрашивал меня о том, как функционирует механизм конвертируемости национальной валюты, как работает денежно-кредитная система и валютный рынок. После объявления денежной реформы состоялась моя встреча с Президентом Казахстана Н. Назарбаевым, который поблагодарил меня за участие в мероприятиях по введению казахстанской валюты и предложил подумать о переходе на работу в Казахстан. Мои друзья прозрачно намекнули, что возможно мое назначение советником президента. Но я не воспользовался этим предложением и вернулся в Москву, где меня ждала не менее интересная работа в Центральном Банке РФ.

Оглядываясь назад, я могу с уверенностью сказать, что принятое тогда решение о введении национальной валюты было своевременным и продуманным шагом, который позволил Казахстану начать широкую программу рыночных реформ. Мне кажется, сейчас не очень конструктивно вести дискуссию о том, кто и кого вытолкнул из рублевой зоны, тем более искать виновных в том, что ее не удалось создать. Правительство Казахстана в условиях острейшего экономического кризиса приняло на себя ответственность за формирование собственной денежно-кредитной и валютной политики. Таким образом, был установлен валютный суверенитет Казахстана.

Полученный Казахстаном валютный суверенитет создал условия для проведения независимой экономической политики. Книга Григория Марченко как раз о том, чего может достигнуть страна, которая смогла выбрать свой путь проведения реформ финансового сектора. С учетом национальных интересов и с ориентацией на международные стандарты Казахстан перенял лучшую мировую практику. Сегодня в стране работает единый мегарегулятор финансового рынка, пенсионная система – одна из лучших на территории постсоветского пространства, система страхования вкладов обеспечивает доверие населения к банковской системе.

Казахстанские реформы существенно обогатили копилку знаний и опыта реформирования экономик на постсоветском пространстве.

Воспоминания Григория Марченко будут интересны российскому читателю, поскольку мы мало знаем об истории становления финансовых систем стран СНГ. Книга легко читается, потому что составлена в форме живых рассказов о людях, их мыслях и решениях.

Книга знакомит нас не только с историей финансовых реформ. В ней содержатся сравнительные оценки и итоги преобразований в России и Казахстане. Хотя нередко в книге можно встретить замечания, что финансовые реформы в Казахстане проводились «без оглядки на Москву и на российских экспертов», Григорий Марченко с заинтересованностью смотрит на развитие России, на результаты проводимых нами реформ.

В книге много острых комментариев в адрес России. В частности, жесткой критике подвергается Россия за неразвитость инфраструктуры фондового рынка, высокий уровень коррупции, низкую эффективность работы судебной системы, за отсутствие законодательной защиты собственности от рейдерства. Эти оценки весьма субъективны, и порой не совсем заслуженны. Но их дает яркий, незаурядный человек. Лучший способ выиграть эту полемику – заняться устранением недостатков, о которых говорит автор. А соревновательный дух полезен и для России, и для Казахстана.

Развитие финансовых систем России и Казахстана продолжается параллельными путями. России есть чему поучиться у Казахстана, а Казахстану – у России. Книга Г. Марченко представляет огромный интерес для тех, кто занимается выработкой экономической политики в наших странах. Несмотря на полемичность и погруженность в прошлые и теку-

щие проблемы Казахстана, эта книга еще долго может быть настольной для многих реформаторов и финансистов в России.

*Александр Потемкин, президент Московской межбанковской валютной биржи*

## AB OVO

Если история нас чему-нибудь учит (если мы в состоянии чему-то у нее научиться), так это простому знанию: перемены обычно начинаются не от хорошей жизни.

Реформам, как правило, предшествует кризис.

Сегодняшний Казахстан динамично и уверенно осваивает позиции регионального лидера. Наша экономика растет хорошими темпами. И не только благодаря экспорту сырья.

Казахстан, например, является лидером среди стран СНГ по состоянию финансового сектора. В нашей республике раньше, чем где-либо еще на постсоветском пространстве, провели банковскую реформу. Наши банки нормально капитализированы, соответствуют Базельским стандартам банковского надзора, достаточно давно перешли на международные стандарты финансовой отчетности. Практически все коммерческие банки Казахстана входят в систему страхования депозитов и поэтому пользуются доверием населения: объемы вкладов физических лиц постоянно растут. Наши кредитные учреждения действительно кредитуют, в том числе малый и средний бизнес, а также активно действуют в различных сегментах потребительского кредитования. В 2007 году (когда писалась эта книга) национальную банковскую систему Казахстана довольно ощутимо «тряхнуло» в связи с международным кризисом ликвидности, и следует сказать, что с проверкой на прочность она в целом нормально справилась.

На этом список достижений не заканчивается. В Казахстане уже достаточно давно действует накопительная пенсионная система. Регулирование финансовых рынков выделено в отдельный орган (мегарегулятор) – Агентство по надзору за финансовыми рынками. У нас создан центральный депозитарий. Действует Национальный фонд (и он создан раньше, чем в России). Развиваются сразу две схемы жилищного кредитования населения – ипотечная и строительно-сберегательная.

Словом, финансовая система Республики Казахстан соответствует жестким «гамбургским» критериям, применяемым в мировом финансовом сообществе при разговоре на равных. Практически ни в одной стране СНГ финансовые реформы не были проведены с такой скоростью и на такую глубину, как у нас.

Однако начиналось все с глубокого (тогда еще общего для всех республик СССР) кризиса социалистической хозяйственной системы. Основной причиной краха была конкуренция между капитализмом и социализмом. Социализм эту гонку проиграл вчистую.

Кризис социалистической экономики – так исторически сложилось – протекал в условиях, когда рядом находился очень сильный конкурент. И он помогал процессу распада в меру своих возможностей. А возможности такого рода у капитализма имелись. О Рейгане, скажем, можно думать что угодно. Нельзя, однако, отрицать, что его идея – бороться не путем прямых военных действий, а экономически и интеллектуально, через втягивание СССР в гонку вооружений – была грамотно задумана. И вполне эффективно реализована.

В Союзе существовали, по слухам, проекты так называемого непропорционального ответа – информация о них доходила через людей, работавших в различных закрытых учреждениях. Среди проектов якобы имелись совсем людоедские: скажем, мужественно сбросить советскую атомную бомбу над своей же территорией (к примеру, над Чукоткой), с тем, чтобы последствия пришлось расхлебывать (в том числе) на пространстве от Аляски до Калифорнии. В реалиях того времени история выглядит правдоподобно, хотя не знаю, насколько она соответствует действительности. Тем не менее эффективное втягивание СССР в гонку вооружений следует считать первой причиной развала социалистической экономики.

Вторая причина – естественно, падение цен на нефть.

Третьей (но не менее важной) причиной краха, по моей оценке, явилось отсутствие в Союзе эффективного механизма передачи властных функций. В результате в высший менеджмент страны со временем пришли люди, полностью неспособные выполнять работу руководителя.

Например, уже в тот момент, когда генеральным секретарем КПСС был назначен ветхий старец Черненко, стало ясно, что в системе социализма скоро возникнут проблемы. Новый генсек не казался личностью, хоть сколько-нибудь соразмерной посту руководителя огромной страны. У него не имелось никаких особых заслуг перед родиной (помимо пылкой дружбы лично с Леонидом Ильичом Брежневым). У китайцев, скажем, с кадрами дело обстояло иначе. Последствия чего мы теперь хорошо видим. А возможно, увидим и еще более отчетливо.

Хотя вообще-то цена реформ, их эффективность и «усвояемость» – в большинстве случаев не вопрос чьей-то конкретной личной вины или личной ответственности. Многие люди, исполняющие государеву работу, стремятся делать хорошее. Но компетентность, интуиция, умение принимать решения в условиях жестких ограничений – все это не появляется по одному лишь желанию конкретного обладателя властных функций. Качества, необходимые успешному реформатору, не могут быть обеспечены даже соответствующими решениями правительства. И, кроме того, чтобы вывести государственную машину из кризиса, обычной компетентности недостаточно. Грамотный профессионал, рулящий исправной машиной на приличной дороге, далеко не всегда в состоянии справиться с аварийным управлением.

Так или иначе, общее хозяйство большой социалистической зоны начало разваливаться. И оказалось, что каждая из республик, входивших во вроде бы нерушимый союз, отныне стоит перед необходимостью самостоятельно проделать нехоженный путь – от социализма к рыночной экономике.

Этого мы в институте точно не проходили!

Сделать из капитализма социализм, заметил в одной из своих публикаций Лешек Бальцеревич, – все равно, что достать из аквариума золотых рыбок и сварить из них уху. Но сделать из социализма капитализм – значит попытаться превратить уху обратно в аквариум с золотыми рыбками.

Что правда, то правда.

Будучи по образованию экономистом (закончил экономический факультет МГИМО в 1984 году), я, разумеется, читал массу трудов, трактовавших вопросы перехода от капитализма к экономике социалистической. Но в том и дело, что в тот момент, когда в СССР началась экономическая «ломка», уже ни для какой цели не нужны были эти, написанные отличниками марксизма труды, в которых снисходительно доказывалось, что мировая экономика неминуемо придет к социализму сама и вся целиком: это же очевидно, Ватсон. Однако очи видели совсем другое: на практике социалистическая экономика стремительно сыпалась, разваливалась, исчезала. Остро требовались работы с «зеркальной» проблематикой, описывавшие закономерности как раз обратного перехода, от ухи к золотым рыбкам – но именно их, по понятным причинам, не существовало. (Кто бы мог подумать, что когда они появятся, то материалом для них послужат, в том числе, биографии хорошо знакомых мне людей.)

Выбора не было ни у одной из пятнадцати республик бывшего СССР: на руинах умирающей социалистической экономики каждая из них должна была создать свою собственную жизнеспособную систему хозяйствования. На путь реформ все пятнадцать вышли из одной точки. Но двигались с разной скоростью, разными способами, по разным маршрутам – и потому результат этого движения у каждой из них на сегодня тоже очень разный.

Казахстан – страна со стремительно растущей экономикой.

Разумеется, у нас есть нефть, металлы, масса других природных богатств. Но само по себе сырьевое изобилие далеко не всегда гарантирует экономический рост: недаром же воз-

ник термин «сырьевое проклятие». А уж уровень развития финансового сектора, тем паче, сопряжен с уровнем цен на углеводороды или объемом их запасов совсем не однозначно. (Будь это иначе, финансовая столица Европы находилась бы не в Лондоне, а сильно восточнее.) Характерно, кстати, что за тот период, когда ВВП Казахстана удвоился, наш национальный финансовый сектор вырос в шесть (!) раз. Естественно, на восходящем движении быстрее растут и финансы. Но, по предварительным оценкам, увеличиться они должны были в три раза – никак не в шесть. «Лишнее» удвоение – результат грамотно и последовательно проведенных институциональных реформ.

Так почему наши казахстанские реформы привели к хорошему результату? Вопрос имеет смысл поставить даже шире, а именно: существует ли в принципе некий универсальный (и формализуемый) путь, двигаясь по которому, любая страна суверенностью придет к процветанию и стабильности?

Вообще-то, к настоящему времени уже оформилась специальная экономическая научная дисциплина – так называемая «транзитология» (transitology), которая изучает проблемы перехода из одного социально-экономического состояния в другое не в марксистском ключе. Один из ее базовых выводов, насколько приходилось читать, таков: формы посткоммунистической трансформации экономики с неизбежностью различны в разных странах. Иными словами, путь, по которому следует идти к процветанию и экономическому росту, каждая страна должна искать эмпирически: на транзитологию рассчитывать не стоит. Ну это-то мы интуитивно понимали и до чтения трудов Сакса и Штиглица.

Ни сам я, ни большинство тех людей, вместе с которыми мне посчастливилось осуществлять ряд реформ казахстанских финансов, точно не были озабочены погружением в чистую теорию. Было совершенно очевидно, что ответы на вопросы, стоящие именно перед нами, придется искать пытливо, самостоятельно – и чисто практически. А уж потом, по мере успешности реализации найденных решений, под них, возможно, подведут достойную теоретическую базу. Может, даже книжки напишут.

Вот фиксация чужого практического опыта оказалась нам сильно кстати. В прошлом веке многие страны из категории развивающихся достаточно успешно проделали путь от бедности к экономическому процветанию. Основой их экономического роста были, как правило, экономические теории западного толка, хотя на практике эти теории и применялись самым различным образом. Но, несмотря на различия, а возможно, как раз благодаря им, практический опыт государств, проводивших успешные финансовые реформы, оказался для нас уникальным по своей ценности. Пригодились знания о чилийской пенсионной реформе и об ипотечной системе Малайзии. О структуре и функциях почтово-сберегательной системы Японии. О практике государственного инвестирования Сингапура, о немецких строительно-сберегательных кассах, о принципах деятельности Национального фонда Норвегии – полное перечисление источников получилось бы очень долгим. В выборе решений мы были достаточно эклектичны и брали их там, где видели лучшее. В том числе потому, что понимали: казахстанские реформы не могут быть полностью скопированы с неких образцов, пусть сколь угодно удачных. Их характер неминуемо должен быть (и будет!) скорректирован массой факторов – региональных, политических, социальных, национальных. А еще важно помнить, что, помимо объективных факторов, есть субъективные. И реально неизвестно, какие из них – субъективные или объективные – сильнее.

Например, роль личности в истории. Решающим моментом успеха именно казахстанских реформ явилась, безусловно, мощная и определенно выраженная воля президента. Если бы реформы не имели сильной политической поддержки со стороны Н. А. Назарбаева, ничего бы, пожалуй, не получилось. Без решимости лидера страны ориентироваться на лучшие мировые образцы финансисты могли сколь угодно долго рассказывать в парламенте

о Базельских стандартах или принципах чилийской пенсионной системы. Кто в Казахстане слышал о них в середине 90-х? Кто захотел бы проводить их в жизнь?

И, кроме того, существовал еще один субъективный фактор – на момент проведения финансовых реформ в стране сложилась команда сильных и ответственных профессионалов.

В теории менеджмента существует известное противопоставление «лидер – менеджер». Лидер – тот, кто определяет задачи и пути их решения. Менеджер – грамотный исполнитель намеченных задач. В нашем случае подобного разделения не получилось: мы вначале определяли задачи, а затем сами же занимались их реализацией. Мы действовали и как лидеры, и как менеджеры, мы ставили серьезные цели и стремились к их достижению, исходя из чисто практических задач каждого дня.

Я уверен: получилось достаточно многое. О том, как все это было, я захотел рассказать, пока помню это сам и пока живы, здоровы и активны те люди, которые могут дополнить и поправить мой рассказ.

Без упоминания о субъективном факторе не обойтись и здесь. Мое желание написать книгу, безусловно, имело хороший шанс улетучиться быстро, зато бесследно. Хотя бы просто в силу того, что я не пишущий человек. Не рассказчик, не журналист – не райтер, одним словом. У меня совсем другая работа, и могу уверенно утверждать, что такое положение дел меня вполне устраивает. Однако как раз в рамках решения профессиональных задач мне достаточно часто приходится общаться с людьми из деловых СМИ. Именно таким образом я познакомился с Ириной Слюсаревой, журналисткой из Москвы, которую на тот момент интересовала проведенная в Казахстане амнистия капиталов. По итогам этого интервью сложилась внятная публикация, за ней через определенное время последовала еще одна. А я во время работы, к своему удивлению, обнаружил, что какие-то детали прошлого уже довольно основательно стерлись из моей памяти, хотя происходило все вроде так недавно. И тут в придачу Ирина сообщила, что мы уж который раз последовательно, хотя и с разных сторон, обсуждаем одну и ту же тему – сущность и структуру финансовых реформ в Казахстане. Причем следует помнить, добавила она, что не написанное – не существует.

Так что совместное решение перейти от интервью к формату книги в тот момент показалось нам, будущим соавторам, не только логичным, но даже совершенно очевидным (если бы люди разучились заблуждаться, мир бы вообще многого недосчитался:)). Одним словом, предисловие к этой книге кажется мне наиболее подходящим местом для того, чтобы поблагодарить Ирину Слюсареву за профессионализм, мягкое упорство и неизменную верность целеполагания, проявленные ею в совместной работе над этой книгой.

*Январь 2008*

## 1. ПРИХОД НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

Пожалуй, те события, которые стали основой этой книги, начались в моей жизни с того, что в 1990 году, выиграв соответствующий конкурс по линии Торгово-промышленной палаты СССР, я на четырнадцать месяцев уехал из родной Алма-Аты на стажировку в Германию, в город Клеве.

Организовало стажировку общество «Carl Duisberg Gesellschaft». А работать пришлось в компании «Спектро Гмбх», которая занималась производством спектрометров. В начале стажировки я попал в финансовый департамент. Как ни забавно, был абсолютно далек от понимания, что стану именно финансистом. И тогда, надо заметить, на финансах не задержался. С человеком, возглавлявшим департамент, не сработался, так что пошел по другим звеньям производственной цепочки. Работал в подразделении по сбыту продукции в СССР и страны Восточной Европы, занимался переводом, языковым обучением, проводил семинары, – в общем, много чего попробовал делать. Полученный опыт оказался разнообразным и уже поэтому очень полезным.

В ноябре 1991 года мы проводили семинар в Магдебурге. После мероприятия двое участников независимо друг от друга, сделали мне один и тот же немного избыточный комплимент: отметили, что я очень хорошо говорю по-русски. И я понял, что засиделся в Германии – пора домой.

Кстати, в августе 91-го года, во время путча, когда в Москву вошли свои же, советские танки, власти Германии нам всем, стажерам из СССР, предложили немецкое гражданство. Все мы тогда дружно отказались. Верили, что эти танки не пройдут. Потом фирма «Спектро» предлагала уже лично мне остаться и работать у них, но это предложение меня тоже не заинтересовало.

Не открою никакого секрета, если скажу, что Германия – прекрасная страна. Мне там многое нравится: и что чисто, и что поезда ходят по расписанию, и что люди много работают. Но это другая страна, другой менталитет, другая жизнь, одним словом. Не хуже и не лучше, просто – не моя.

Сейчас решение не поменять Казахстан на Германию было бы понятно многим, но тогда оно ни благоразумным, ни даже просто мотивированным не казалось. Декабрь 91-го года – это для гражданина СССР переживание специфическое и довольно жуткое. Прямо по Тютчеву, посещение мира в его «минуты роковые». В стране совсем недавно произошла попытка государственного переворота. Политическая ситуация, мягко говоря, кризисная. Экономическая тоже. В магазинах нет ничего, ни вещей, ни продуктов, ну вот одни пустые полки. На вопрос «что будет?» внятных ответов ни от кого не звучит. В Германии ходили рассказы, что якобы кое-где в России народ уже отапливается кострами. Словом, полный швах. Когда я уезжал, немцы организовали целую программу «Помогите русским!». Собрали, в частности, огромное количество теплых вещей, потому что в зиму 91/92 года многим европейцам казалось (и не без основания!), что русские города элементарно замерзнут. В общем, ощущения от жизни в советской стране были тогда апокалиптические.

Так что после Нового года я вернулся домой, в Алма-Ату.

Когда в январе 1992 года я вновь оказался на родине, главным моим багажом было полученное за период пребывания в Германии хорошее и разное представление о рыночной экономике. Во-первых, о степени ее удобства, о разнообразии не то что даже товаров, а стилей жизни (или, во всяком случае, стилей потребления).

Одно дело, когда об этом читаешь или воспринимаешь капиталистическое изобилие на уровне витрин. Совсем другое, когда работаешь на западной фирме сам: сначала получаешь деньги (выразился бы даже сильнее – валюту!), потом определенным образом их тратишь.

Причем оказывается, что способов потратить увлекательно много. Люди, например, обсуждают с тобой (или при тебе), как купить машину. И дело не только в том, что ее может купить любой человек, в любое время и любой модели. Еще и купить можно разными способами: сразу или в рассрочку, в той комплектации или в другой, с доставкой или без, и так далее.

А еще вокруг тебя идут разговоры, в каком банке лучше ипотека; причем, если ипотечная схема для тебя дороговата, то на жилье можно накопить по ссудо-сберегательной схеме. Получится дольше, но дешевле. Или куда поехать отдыхать – а поехать можно всюду. Ну, или практически всюду. Или какие существуют страховки; или какие социальные сервисы оплачивает сам работник, какие – государство, а какие должен приобрести работодатель.

Можно готовить еду дома, а можно поесть в ресторане; можно вымыть окна собственноручно, а можно нанять человека из клининговой фирмы. И так далее, по любому вопросу. Ты сам выбираешь из развернутого веера потребительских возможностей именно то, что удобно и нужно тебе. Для меня, гражданина СССР, где ничего подобного не существовало, все это было равносильно открытиям и переворачивало привычные представления о жизни.

А еще в Германии достаточно сильная профсоюзная система. Так что большинство рядовых сотрудников «Спектро Гмбх» ровно в 17.30 вставали со своих рабочих мест и уходили домой. А вот руководство оставалось и работало. Допоздна. Потому что, несмотря на все профсоюзные достижения, труд топ-менеджеров в рыночной экономике не лимитирован.

И снова ты волен делать личный выбор: быть рядовым исполнителем или лидером.

Во-вторых, я узнал рыночную экономику изнутри, увидел, как организована эта сложная машина по производству огромного количества товаров и услуг. В Союзе ведь все нужное людям всегда отсутствовало. Какие машины, какие квартиры или заграничные вояжи! – товарный дефицит был тотальным и распространялся практически на все категории потребительских товаров и услуг. Поэтому не возникало проблемы продать, не существовало понятия о маркетинге: лишь бы товар появился, любой, а уж сметут его гарантированно. Но и производить товар социалистическая система тоже не очень-то умела, хотя талантливые единичные специалисты даже в ней иногда могли придумать что-то новое. В Германии я узнал, как функционирует система перехода от идеи к проекту, а от проекта – к производству. Как работает система продаж, кто в ней за что отвечает, как распределена ответственность. Мне понравилось это разумное устройство жизни, в которой удобно существовать (в житейском смысле) и многое зависит от тебя самого. Хотелось, по возможности, перенести этот хороший функционал в свою, привычную мне, среду обитания, на родину. И, кроме того, в Германии я наглядно увидел, что рыночная экономика дает принципиально другие возможности личной реализации.

В социалистической системе, если кто забыл или не знал никогда, карьера человека уже на старте определялась на годы вперед: полученным образованием; статусом вуза, в котором это образование получено; местом, на которое ты после вуза получал распределение; семейными и дружескими связями. Даже пропиской. Наперед было известно и то, выше какого именно потолка тебе не подняться ни при каких условиях. Рынок не просто добавляет какое-то количество возможностей. Переходя в рыночную экономику из так называемой командной, особенно резко, почти физически ощущаешь, что в ней увеличивается само количество степеней свободы. Особенно в эпоху перемен.

Или, может быть, именно в эпоху перемен.

На родине перемены шли вовсю. Вот я и собирался по окончании стажировки способствовать становлению в Казахстане понравившейся мне рыночной экономики – и быть в ней как можно более успешным. Я готовил бизнес-планы с одной немецкой и двумя американскими фирмами, работавшими по нескольким разным направлениям. Одним из них был туризм. Мы планировали привозить в Казахстан состоятельных туристов на охоту и рыбалку. Это направление, кстати, остается перспективным до сих пор. В нашей стране масса воз-

возможностей для экологического туризма: горы, степи, огромные пространства, экзотические животные, национальный колорит, вообще красота несказанная.

А тогда в этом деле тем более можно было заработать совсем неплохие деньги. Так что в марте 1992 года я начал разворачивать свою предпринимательскую деятельность. И достаточно случайно, в связи с необходимостью что-то оформить, мои документы попали к Ерику Асанбаеву, который тогда являлся вице-президентом Казахстана (потом, после инцидента с российским вице-президентом Руцким, такого поста не стало). Я Асанбаева до этого пару раз видел, но знакомством такой формат назвать нельзя.

Асанбаев всегда был большим поклонником германской модели социальной рыночной экономики и сильно уважал Людвиг Эрхарда. Хотя некоторые злые люди и говорят, что реально «отцом» немецких экономических реформ был не Эрхард, а американские оккупационные власти совокупно. (Но это вопрос дискуссионный, причем лично я склонен верить официальной версии.) Асанбаеву, в силу упомянутого пристрастия, понравилось, что у меня есть практический опыт работы именно в Германии. Плюс английский и немецкий язык (после МГИМО владею ими свободно). Он пригласил меня к себе и предложил стать своим советником, то есть таким человеком (сейчас он называется помощником), который готовит различные документы.

Я отказался с ходу, потому что государственная служба меня абсолютно не привлекала. Но Асанбаев человек мудрый. Он попросил меня не принимать поспешных решений, а вначале посоветоваться с теми людьми, мнение которых для меня репрезентативно. А через три дня вновь прийти к нему с тем, чтобы после этих консультаций обсудить его предложение еще раз. Я стал советоваться с родственниками и друзьями. А у них, как показал независимый опрос, спонтанно сложился в этом деле какой-то редкостный консенсус. Все буквально в один голос твердили, что от таких предложений не отказываются. Статус замминистра! Впереди реформы намечаются! Да ты что! И все такое.

Не то чтобы меня прельстил статус. Скорее, решающим стало ощущение возможности поучаствовать в действительно крупных процессах переустройства общей жизни к лучшему.

Передо мной открывалось окно возможностей. То, что можно было через него разглядеть, не отличалось четкостью деталей. Но масштаб меня устраивал: он был далеко не бытовым. А мне было тридцать два года! Я хотел состояться всерьез.

В общем, через три дня я пришел к Асанбаеву снова и сказал «Согласен».

## ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 1

### **Из статьи Р. М. Нуреева «Теория и практика социального рыночного порядка в Германии и возможности ее применения в России»<sup>1</sup>**

Концепция социального рыночного хозяйства формировалась в послевоенной Германии, в атмосфере всеобщего хаоса. Германия потеряла четверть своей довоенной территории, была разделена на оккупационные зоны. Производство в начале 1948 года едва достигало половины уровня 1936 года. Огромные людские потери, деморализованное войной и разрухой население, 12 млн беженцев, изношенный реальный капитал, разрушенная инфраструктура – вот далеко не полный перечень бедствий послевоенной Германии. Предстояло решить двуединую задачу: определить границы и методы государственного воздействия на

---

<sup>1</sup> <http://mirkin.eufn.ru>

экономику страны в таких пределах, чтобы основы рыночной экономики не были разрушены сильным государством.

Таковы были основные идеи, которые легли в основу политики Людвиг Эрхарда (1897–1977). «Рыночная экономика, – писал Л. Эрхард в своей книге „Полвека размышлений“, – оправдана с хозяйственной и нравственной точек зрения только до тех пор, пока она полнее и лучше, чем какая-либо иная форма экономики, обеспечивает оптимальное удовлетворение потребностей всего народа, когда она в максимальной степени наделяет номинальные доходы граждан реальной покупательной способностью».

Стратегическая линия Эрхарда состояла в том, чтобы, используя стабилизирующий эффект жесткой денежной реформы, приступить к радикальной перестройке механизма управления экономикой. При создании условий для развития рыночной конкуренции одновременно предусматривались социальные амортизаторы для защиты наиболее слабых. Минимально необходимая критическая масса рыночных преобразований была осуществлена быстро и комплексно: либерализация цен, отмена многочисленных регламентаций, скользящих хозяйственную инициативу, переориентация инвестиционных потоков в сферу производства потребительских благ и услуг.

Эрхард умело сочетал концепцию большого скачка и градуалистский подход. Так, контроль над ценами на основные продукты питания был снят лишь в 1957 году, когда немецкая марка стала конвертируемой. Были приняты эффективные антиинфляционные меры, регулярно публиковались каталоги «уместных цен», была принята государственная программа продажи необходимых потребительских товаров по сниженным ценам.

В 1957 году удалось провести через Бундестаг «Закон против ограничения конкуренции», который создал действительные предпосылки для развития малого и среднего бизнеса. К началу 60-х годов ВВП Западной Германии увеличился по сравнению с 1950 годом почти в три раза. Среднегодовые темпы роста экономики составили 10 %, а безработица всего 1 %.

Применение концепции в Германии превзошло все самые радужные прогнозы, однако, опасность таилась в сильном государстве. Государственная бюрократия часто склонна преувеличивать свою роль в хозяйственном развитии. В результате «порядка» становилось всё больше, а «свободы» всё меньше и меньше. Появилась опасность превращения рыночной свободы в свободу, направляемую и контролируруемую государством. В конце 60-х годов возникли первые сигналы, свидетельствующие о ревизии социального рыночного хозяйства. 1967 год стал поворотным в экономической политике ФРГ. На смену Людвигу Эрхарду пришел Карл Шиллер. Новизна его политики заключалась в резком расширении государственного вмешательства в экономику. Таким образом, та экономическая политика, которую сам Эрхард называл социальным рыночным хозяйством, проводилась менее 20 лет, – с 1948 по 1967 год. Именно в течение этого времени и наблюдалось «немецкое чудо». Когда же в конце 1960-х принципы экономической политики Германии подверглись решительной ревизии, то «чудо» окончилось.

## 2. ВВЕДЕНИЕ ТЕНГЕ

В 1992–1993 годах в Казахстане существовал так называемый комитет по иностранным инвестициям, в работе которого, придя к Асанбаеву, стал принимать участие и я. Люди, работавшие в комитете, хорошо понимали, что привлекать в национальную экономику западные деньги надо. Мы пытались формализовать какие-то процессы, продвинуть какие-то законы. Но четкой схемы привлечения тогда не сложилось. А точнее, она сложилась, но не у всех. Поэтому реально инвестиции – скажем, в тот же нефтегазовый сектор – шли мимо нашей организации. Так что в итоге не сказать, чтоб комитет нашел стране много инвесторов. Практически он провел в 1992 году два-три заседания, и, по большому счету, все на этом кончилось. Затем начались дела более конкретные.

На всем постсоветском пространстве в тот момент бушевал экономический кризис. Объемы производства падали, массовым явлением становилась безработица, инфляция росла невиданными до той поры темпами. По этому же сценарию развивались события в Казахстане.

Кризис и сам по себе ставит задачи, не имеющие банальных решений. Но в нашей республике ситуация дополнительно осложнялась для высшего управляющего звена тем, что ни у одного, пожалуй, из членов той правительственной команды не имелось практических навыков управления самостоятельными государственными структурами. Исключением являлся, наверное, лишь наш президент Нурсултан Назарбаев – он еще со времен СССР имел опыт решения общегосударственных проблем. Остальные не занимали в советской системе достаточно высоких должностей, сопряженных как с принятием крупных решений, так и с ответственностью за эти решения. Соответственно, цели и способы их достижения не всегда были понятны даже министрам и вице-преьерам.

Коротко говоря, наряду с экономическим кризисом имел место довольно масштабный кризис компетентности.

Для того чтобы справиться с экономической ситуацией, летом 1992 года распоряжением президента была создана рабочая группа по выработке антикризисной программы. Я вошел в нее в качестве одного из участников. На первом этапе мы не занимались собственно реформами, а лишь пытались реагировать на то, что происходит в России: никто из российского руководства с казахстанскими властями свои действия особенно не согласовывал. В таком формате, с оглядкой на Москву, поработали месяца два. Привлекали для консультаций Явлинского, других российских экономистов.

И дозревали до понимания, что надо не только (даже не столько) выстраивать отношения с Россией, но двигаться самостоятельно.

Совершенно очевидным это стало при подготовке к введению национальной валюты.

Тема введения собственной валюты начала обсуждаться в Казахстане еще в 1991 году. Но в тот момент однозначное решение не было очевидным. Как сохранение рублевой зоны, так и введение национальных денег имели и свои плюсы, и минусы. Основным плюсом сохранения рублевой зоны было сохранение экономических связей. Основным плюсом введения национальной валюты – обретение реального суверенитета.

Вопрос рассматривался на самом высоком уровне, и было решено рассматривать такую меру как запасной вариант: президент РК Нурсултан Назарбаев всегда был (и, как можно видеть, остается) сторонником интеграции на постсоветском пространстве. Отчасти поэтому работы по подготовке казахстанских денег – по политическим, социальным и даже эмоциональным причинам – проводились в обстановке строжайшей секретности.

Государственную комиссию по введению национальной валюты возглавлял тогдашний премьер-министр Казахстана Сергей Терещенко. Член этой комиссии, первый заме-

ститель премьер-министра Даулет Сембаев одновременно был руководителем нашей рабочей группы. Кроме Сембаева, в группу входили также Ораз Жандосов, Людмила Володина, Умирзак Шукеев, советник председателя Национального банка Валентин Назаров (очень хороший специалист, в советское время он работал по линии Госбанка СССР, в центробанках Вьетнама и Кубы, что само по себе является свидетельством его высокой квалификации), а также Виктор Соболев, бывший тогда заместителем министра финансов. Ну и Марченко Григорий.

Мы разработали детальные проекты введения тенге. Хотя теоретическая база у нас была достаточно скромной. Я как человек свободно владеющий английским нашел англоязычные материалы о том, как вводилась национальная валюта в Словении и Прибалтике. По линии МВФ были получены еще несколько статей методологического плана. На базе этих материалов я сделал «болванку», а затем ее стали коллективно обсуждать, детализировать и дополнять. Но тут, к августу 1993 года, активизировались переговоры с Россией о едином экономическом пространстве. Во второй половине сентября 1993 года пять стран СНГ (Казахстан, Узбекистан, Армения, Таджикистан и Беларусь) подписали с Российской Федерацией рамочное соглашение об объединении денежных систем. Со стороны Ельцина и Черномырдина звучали прямые заверения (и даже подписывались соответствующие документы) по поводу того, что Казахстан останется в рублевой зоне. Ожидалось, что Россия в ближайшее время введет в Казахстане банкноты нового образца.

Следует заметить, что пять стран бывшего СССР оценили ситуацию раньше нас – и ввели национальные валюты. Азербайджан сделал это в августе 1992 года, Украина – в ноябре 1992 года, Киргизия в мае 1993 года, Белоруссия – в июле 1993 года, Грузия в августе 1993 года.

В начале октября 1993-го стало окончательно ясно и нам, что новой рублевой зоне не бывать: соседние республики начали сбрасывать в Казахстан деньги старого образца. Контролировать процесс было невозможно. Из-за сброса старых рублей у нас ускорились темпы инфляции, резко снизился уровень жизни населения. Уровень инфляции в 1993 году составил 2500%! Начавшийся развал рублевой зоны привел к тому, что в Казахстане быстро и почти полностью прекратилась трансграничная торговля, разорились сотни связанных с соседями предприятий и возникла безработица.

Как получилось, что с новым рублем нас «кинули»?

В российских властных структурах тогда существовало две группы, два крыла. В одну входили политики старой школы: Ельцин, Черномырдин, Геращенко. Они были сторонниками того, чтобы часть бывших советских республик вошла в рублевую зону. Вторая группа – Федоров, Гайдар, Шохин, – наоборот, считала, что из рублевой зоны нужно вытолкнуть абсолютно всех, поскольку национальные республики являются балластом для России и мешают реализовывать ее замечательные экономические перспективы.

При такой позиции сантименты на тему дружбы народов – дело совершенно лишнее.

Позднее, кстати, на какой-то конференции в Чикаго пришлось на этот счет перемолвиться словом с тогдашним министром финансов России Борисом Федоровым. Публично он очень изумлялся нашей степняцкой мнительности: «Ну что вы, Россия никогда не выталкивала Казахстан из рублевой зоны». Зато потом, когда за столом для делегатов из стран СНГ мы сидели уже более узким кругом, г-н Федоров прямо заявил: «Зачем же вы при иностранцах задаете некорректные вопросы? Да, конечно, из рублевой зоны мы вас вытолкнули, ну а как иначе-то? Ведь в совокупности союзные республики обходились России в 2 млрд долларов в год».

Не уверен, что эта точка зрения была верной. Дружба народов, конкретно в тандеме Россия – Казахстан, вполне могла оказаться состоятельной именно как экономическая концепция, особенно учитывая экономические возможности нашей республики. В последние

годы существования Советского Союза Казахстан занимал среди советских республик четвертое место по объему промышленного производства. В 1991 году валовой национальный продукт Казахской ССР составлял 25,1 млрд долларов (по оценкам Всемирного банка). Казахстан являлся крупным производителем железной руды, алюминия, тяжелого промышленного оборудования и подвижного состава для железных дорог; в 1989 году на него приходилась пятая часть добывавшихся в СССР золота и угля. А еще у нас есть нефть.

Но, возможно, тогда у российского руководства не было времени на раздумья и оценку сценариев «развода» с каждой союзной республикой отдельно. Позже, читая книгу Егора Гайдара «Дни поражений и побед», я до некоторой степени уяснил себе мотивы, которые побуждали российскую сторону к разрыву.

**Для справки.** Вот что писал Гайдар: «Если налично-денежный кризис – самая очевидная и самая горячая проблема начала 1992 года, то денежные отношения с государствами Содружества – скрытая, но не менее взрывная. Подавляющее большинство государств Содружества, приняв как неизбежность начало либерализационных мероприятий, выбрали стратегию мягкого, постепенного вхождения в рынок, сохранив контроль цен над широкой номенклатурой потребительских товаров и производственных ресурсов, адресное директивное планирование, масштабные госзаказы, фондовое распределение. В результате получили сочетание быстро растущих цен и сохранения дефицита на всех рынках. Другим путем, правда, пошли государства Балтии. Но в первом полугодии 1992 года вся эта широкая совокупность стран с резко различающимися курсами еще использует общий союзный рубль, причем по-прежнему все соседи по рублевой зоне имеют практически неограниченные эмиссионные возможности. За пять месяцев 1992 года их общая эмиссия на российском рынке составила 232 миллиарда рублей, в то время как кредиты российского Центрального банка своему правительству равнялись 90 миллиардам рублей. Предвиденная нами опасность – денежная экспансия других государств СНГ за счет России – подтверждалась в полной мере».

Да, мотивы российских коллег я уяснил. Но сами доводы ни тогда, ни позднее меня не убедили.

Кроме того, здесь мы явно имели дело с одним из следствий принципа Питера: в иерархической структуре любой работник поднимается до уровня некомпетентности, и вот на нем-то задерживается надолго. Отсюда следует простой вывод: в результате более компетентные подчиненные имеют больше возможностей управлять своим начальником, чем он – ими.

Несмотря на заверения Ельцина о сохранении общей рублевой зоны, ситуация развивалась в прямо противоположную сторону – ту, куда рулили радикально настроенные соратники российского президента. В ответ на очередную попытку казахстанской стороны договориться либо о праве на эмиссию, либо о надежных поставках новых рублей команда российских реформаторов выдвинула условие: Казахстан должен передать России свой золотой запас. Могло ли руководство нашей страны пойти на такой самоубийственный шаг? Стало окончательно ясно, что Казахстану пора вводить свою валюту.

А новые российские рубли тем временем благополучно ввели, вот только нам их никто не выдал.

Лично я момент смены национальной валюты пережил как глубоко личный опыт. Он меня, можно сказать, глубоко перепал. Дело в том, что в начале сентября я с группой коллег прилетел по делам из Алма-Аты в аэропорт Домодедово. Мы загрузились в рейсовый

автобус и попытались оплатить проезд в столицу бывшей общей нашей родины. Советскими рублями, естественно, – относительно новых российских денег мы еще не были в курсе. И я очень хорошо помню, как именно порекомендовала нам поступить с этими купюрами приветливая обаятельная женщина – кондуктор автобуса.

Так мы и поняли, что власть переменялась.

Словом, в конце октября 1993 года нашу группу собрали снова и сказали, что необходимо срочно вводить тенге. Нас вывезли за город, в санаторий «Алмалы», и работа наша протекала там как абсолютно засекреченная. В принципе, это обычный загородный дом отдыха, где для нас была выделена отдельная дача, надо заметить, довольно ветхая. Прочих отдыхающих никто не вводил в курс дела относительно секретности нашей работы. Так что отдохавший народ шел себе на ужин и вдруг начинал наблюдать, что в коридоре возле телевизора сидит мужчина невыразительной внешности, но зато с очень цепким взором. И в армейской форме. И, самое главное, с автоматом Калашникова. Увидев человека с ружьем, простые люди сильно пугались.

Когда начались дожди, на нашей древней даче стала протекать крыша, и нас переселили в основное здание. С крышей там было получше, зато с вентиляцией существенно хуже, так что из-за духоты все время приходилось открывать двери. И однажды, выйдя в рабочую паузу проветриться, я с легким ужасом убедился в том, что, если стоять под окном, то все наши государственной важности разговоры элементарно прослушиваются. При желании их даже можно зафиксировать – на любой, по выбору, носитель.

За три недели мы успели все доделать и подготовить. Приходилось торопиться, потому что экономическая ситуация была крайне тяжелой и притом стремительно ухудшалась – из-за уже упомянутого колоссального наплыва советских рублей (деньги валили к нам не только из России, но еще из Прибалтики, Туркменистана и даже Китая). В ноябре 1993 года месячная инфляция в Казахстане (месячная, подчеркиваю) составила 55 %. Времени не хватало даже на проведение референдума.

Тем не менее при введении тенге были приняты определенные меры по соблюдению легитимности мероприятия. Казахстан провел переговоры с международными финансовыми организациями. С Россией 3 ноября 1993 года было заключено соглашение «О взаимных обязательствах и взаимной поддержке в связи с введением национальных денежных знаков Республикой Казахстан». Правительства соседних стран также были своевременно извещены об этом событии.

Когда процесс разработки процедуры введения тенге приближался к концу, мы пригласили для консультаций московских коллег. В частности, приезжал наш большой друг Александр Потемкин, который тогда работал в Центральном банке России. Причем его мы пригласили, даже не объяснив цели приезда: у нас же все было ужасно секретное. Тогда у нас побывали также специалисты Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) – Александр Захаров и Алексей Мамонтов. Пользуясь случаем, хотел бы сейчас выразить коллегам искреннюю признательность за действенную помощь в решении наших проблем: их поддержка была и полезной, и своевременной.

В целом проект по введению тенге получился коллективным трудом. Мы решали тогда три блока вопросов. Во-первых, политические – ими занималась Государственная комиссия по введению национальной валюты. Во-вторых, разработали сценарий всех действий: было подробно расписано, что делать не только в «день X», но и в день «X-45», «X-30», «X-2», «X+5» и так далее. В-третьих, следовало продумать сугубо технические действия Национального банка. Было написано около 20 инструкций: сколько денег выдавать в одни руки, каковы действия кассира, как вести пересчет, и многое другое. Коллектив Национального банка провел огромную работу по развозу валюты, по пересчету и приему денег. В обмен на тенге было принято более триллиона старых советских рублей.

Новые деньги получили название тенге. Так называлась древняя денежная единица, широко ходившая, в том числе, в Средней Азии. Ее также чеканили в Золотой Орде, в связи с этим она появилась на Руси, называлась деньга, и, в принципе, именно с ней связано появление в русском языке слова «деньги».

На следующей после ввода тенге неделе россияне нам признались: они исходили из того, что мы сможем ввести собственную валюту не ранее середины декабря. Можно себе представить, что произошло бы с казахстанской экономикой в этом случае! А вот если бы мы не останавливались на половине дороги из-за заявлений российских коллег о единой рублевой зоне и завершили работу по первоначальному плану, то можно было ввести тенге уже в сентябре, что существенно смягчило бы наши экономические проблемы.

Но необходимость такой меры очевидна сейчас, когда все уже случилось. А тогда ситуация характеризовалась высокой степенью неопределенности. Во-первых, возникал вопрос, как такой шаг отразится на отношениях с Россией. Во-вторых, тогда золотовалютные активы Национального банка вместе с золотом составляли всего 730 млн долларов, и у нас не было полной уверенности в том, что этого количества денежных ресурсов будет достаточно.

Практически одновременно один западный банк по просьбе властей одной соседней страны (бывшей советской республики) сделал для них проект введения их национальной валюты. Эти материалы попали и к нам. Мы, естественно, пошли (честно говоря, бросились) знакомиться с разработкой серьезных западных финансистов. И с огромным облегчением увидели, что наш вариант, во-первых, лучше, а во-вторых, куда дешевле.

Наши трудовые усилия родине обошлись недорого. В начале процесса наш тогдашний премьер-министр Терещенко обещал участникам щедрую награду – автомобиль каждому. По окончании проекта вознаграждение, реально полученное нами, ушло до размеров месячного оклада. Хотя на самом деле эта смешная деталь – абсолютная мелочь: ведь мы твердо знали, что, как поется в одной правильной песне, «первым делом самолеты». Все остальное – потом!

Зато какой был драйв – вот, мы сделали это!

По стране ходили новые деньги – тенге. Мы держали их в руках. И, обменяв новенькие тенговые купюры на доллары, я купил билет на самолет и улетел учиться в университет Джорджтауна, США. Мне такую поездку давно обещал Асанбаев.

В тот период я очень хотел получить дополнительную порцию знаний в магистратуре какого-нибудь американского университета. В начале 1993 года такая возможность появилась. Но когда я пришел к Асанбаеву с идеей отправить меня на учебу в Колумбийский университет, тот сказал: «В текущем году не получится. Ты же сам писал записку о введении национальной валюты, так что придется теперь доделывать проект. Но в следующем году я тебя отпускаю». Если бы отпустил в первый раз, кстати, то я бы поехал учиться в университет округа Колумбия и во введении тенге не участвовал. И тогда все последующее, наверное, сложилось бы в моей жизни по-другому. А так я поехал уже после осуществления проекта с национальной валютой. На другую программу, в другой город. С другим жизненным опытом.

В процессе американской стажировки все тоже могло сложиться иначе. Поскольку в Джорджтаун я приехал как помощник вице-президента Казахстана, то одним из вариантов была стажировка в офисе у тогдашнего американского вице-президента Гора. Там бы я, вероятно, получил навыки администрирования, управления государственным аппаратом – что-нибудь в этом роде. Но с этого момента жизнь каждый раз разворачивала меня именно в сторону финансов – вежливо, но твердо. А именно, вскоре начались телефонные разговоры с Жандосовым о том, что по возвращении я должен буду работать в Национальном банке (о разговорах чуть ниже). Так что я все переиграл и стажировку проходил в Международном валютном фонде (МВФ) и Федеральной резервной системе (ФРС).

В Вашингтоне мне было хорошо: масса новых людей и впечатлений, богатые библиотеки, мягкий климат. Опять же – тридцать три года. Но особо обжиться не пришлось. Потому что в Казахстане жизнь тоже не стояла на месте. Через месяц после введения тенге, в декабре 1993 года, руководителя нашей рабочей группы по тенге Даулета Сембаева назначили председателем Национального банка Республики Казахстан (НБК). В январе 1994-го Сембаев пригласил в Национальный банк (на должность заместителя председателя) Ораза Жандосова, который тоже раньше входил в рабочую группу по тенге.

И Жандосов взял за обычай, пообедав, набирать мой вашингтонский номер. Разница во времени между Вашингтоном и Алма-Атой составляет 11 часов. Разбуженный среди ночи противным звуком телефона, я хватал трубку, предполагая нечто экстренное и нехорошее. Но слышал умиротворенный голос Жандосова.

– Григорий, – говорил он тоном человека, умеющего пошутить к месту, – Григорий, ты спишь, а ведь родина в опасности! Возвращайся работать в Нацбанке.

Словом, в июне того же года в Национальный банк Республики Казахстан пришел работать и я в качестве заместителя председателя. Меня назначили курировать денежно-кредитную политику. Таким образом, из той команды, которая сложилась при введении тенге, в НБК к тому моменту пришли работать трое: Сембаев, Жандосов, Марченко. Чуть позже, в апреле 1994 года, к нам присоединился Дамитов. Эта команда сложилась вокруг Сембаева в качестве лидера, по его выбору и воле. Она-то и стала инициатором, а также исполнителем реформ финансового сектора на первом этапе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 2

### **Из статьи Нурсултана Назарбаева «Тенге – символ стабильности и независимости страны»<sup>2</sup>**

В середине октября 1993 года четыре гигантских транспортных самолета «Ильюшин-76» вне всякого расписания вылетели из АлмаАты в Лондон и вернулись обратно с грузом особой важности – привезли несколько десятков тонн новой казахстанской валюты, изготовленной в Англии. Она должна была вводиться через месяц. Однако этой секретной операции предшествовала целая цепь растянувшихся на несколько лет драматических событий.

– Уважаемый Нурсултан Абишевич, нашей национальной денежной единице – тенге – десять лет. Уже не надо никому доказывать, что это состоявшаяся валюта, признанная мировым финансовым сообществом. Но хотелось бы знать Вашу характеристику прошедшего периода с точки зрения человека, непосредственно принимавшего сложные политические решения.

– Кризис советской плановой экономики, начавшийся еще в 70—80-е годы, обрел характер агонии после развала союзного государства. Было совершенно очевидно, что минимизировать разрушения, обретающие гипертрофированный характер, можно только поддерживая имевшиеся хозяйственные связи, сохраняя единую рублевую зону и ведя одновременно планомерную и согласованную работу по созданию в новых независимых государствах собственных экономик.

Но даже более чем два года назад созданное Содружество Независимых Государств не сумело тогда преодолеть центробежных тенденций, создать действительно союз или, как

---

<sup>2</sup> «Казахстанская правда», 18 ноября 2003 года.

тогда говорили, хотя бы обеспечить «цивилизованный развод». Правительство России само в то время не имело четко выраженной позиции и также лавировало, зачастую в ущерб себе же и своим соседям.

Никакого сомнения не вызывало то, что Россия неизбежно пойдет на реформу рубля. Это диктовалось самой логикой построения рыночного хозяйства. Мы, естественно, также должны были готовиться к введению своих валют, и мы готовились.

Но считаю до сих пор, что все это можно было сделать более разумно, менее болезненно для людей и с большим эффектом для экономик наших стран. Роль своеобразного микширующего потери механизма, причем как экономического, так и политического свойства, могла сыграть рублевая зона. Но никакая логика тогда не действовала, превалировали эмоции и сиюминутные проблемы и страхи.

И в начале 1992 года я издал секретный указ о подготовке нашей собственной национальной валюты. Была создана специальная группа, состоящая из представителей администрации, правительства, экспертов министерства финансов и Центрального банка. Мы регулярно встречались за закрытыми дверями – разрабатывали методики и механизмы введения национальной валюты, решали организационно-технические задачи, обсуждали дизайн монет и купюр.

К середине года была закончена разработка валюты, получившей название тенге. И мы заключили договор с британской компанией «Томас Де Ля Ру», оказавшейся надежным и добросовестным партнером. Когда образцы новых купюр разного достоинства были готовы, я попросил компанию тайно напечатать четверть от общего количества требуемых банкнот и хранить их в Лондоне до того момента, когда они нам понадобятся. В это же время начались мои конфиденциальные консультации с Международным валютным фондом и Всемирным банком по поводу введения новых денег.

Эти меры оказались своевременными. В конце 1992 года стало ясно, что Россия все же готовится провести реформу рубля, причем, я был уверен, без учета интересов других республик. Поэтому я распорядился ускорить подготовку ввода нашей национальной валюты.

В июле 1993 года Центральный банк России объявил, что он вводит в обращение новые купюры. В начале августа я вылетел в Москву на встречу с Борисом Ельциным. Мы подписали с ним декларацию, в которой черным по белому говорилось, что Казахстан остается в рублевой зоне. Однако практическими шагами это подкреплено не было. В середине августа я снова встретился с Ельциным и Черномырдиным, и мы сделали второе заявление, подтвердив обоюдную заинтересованность в сохранении единой рублевой зоны. Безрезультатно прошел еще месяц, в течение которого старые рубли продолжали сваливаться к нам.

В качестве превентивной меры, чтобы хоть немного обезопасить наш товарно-денежный рынок и семейные бюджеты казахстанцев, я дал распоряжение установить усиленные милицейские и таможенные посты по всем точкам, где могла провозиться бросовая рублевая масса, изымать ее и определять на временное хранение в специально отведенных складах. То, что начали задерживать, не поддавалось счету, легче было измерять конфискованную макулатуру на вес – тоннами.

В начале октября в Москве я вместе с главами Узбекистана, Армении, Таджикистана и Беларуси подписал рамочное соглашение с Россией, которое должно было сформировать основу новой рублевой зоны, включающей шесть бывших республик СССР. Средства массовой информации с пафосом назвали подписание этого документа основным шагом по созданию Экономического союза.

Однако и это осталось бумажной декларацией. И как показала жизнь, Казахстан в качестве экономического партнера был нужен России в такой же мере, как и Россия – Казахстану. И мы пошли по этому пути, но жаль, что позже. Мы вместе понесли не поддающиеся счету потери.

О своем намерении ввести тенге я накануне конфиденциально предупредил руководителей соседних государств – Ислама Каримова, Аскара Акаева и Сапармурата Ниязова. А 10 ноября мы с президентом Узбекистана провели пресс-конференцию, на которой объявили, что отказываемся от рубля и будем вводить собственные валюты.

На следующий день я обратился по телевидению и радио к народу Казахстана и назвал дату введения тенге – понедельник, 12 ноября (1993 года).

### 3. НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РК: НАЧАЛО

Я родился в Алма-Ате и живу здесь всю жизнь. Но поскольку места работы я периодически менял, то менялись и мои маршруты внутри родного города. В 1998 году на работу и с работы (тогда это была компания «Дойче Банк секьюритиз Казахстан») я ходил по улице Тулебаева. Она представляет собой довольно уединенное место, и обычно его хочется миновать поскорее. В то утро я тоже шел довольно бодро, как вдруг увидел, что, ориентируясь явно на меня, рядом паркуется к тротуару большущий джип. Из него моментально выскочили два по-бойцовски стриженных молодца. А за ними еще один мужчина, этот – уже явно хозяйского вида и не спеша. Внешность его не показалась мне приятной.

Речи, однако, понравились еще меньше. Адресуясь непосредственно ко мне, он спросил:

– Простите, если не ошибаюсь, вы – Григорий Александрович Марченко?

Ну я же мужчина! Пришлось подтвердить верность озвученной гипотезы.

Краем глаза я заметил, что дом, возле которого мы беседовали, обнесен не по ситуации высоким забором. На улице, разумеется, ни души. Словом, идеальная обстановка для задушевной разборки. А что такое разборка и как она проходит, знали все: в те времена тотального дефицита единственным, чего хватало с избытком, была как раз криминальная хроника.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.