

Книга подготовлена и издана
при поддержке Центрального банка Российской
Федерации (Банка России) к 50-летию
Андрея Андреевича Козлова.

Н. КРОТОВ

АНДРЕЙ КОЗЛОВ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИСТОРИЯ

И СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

Книга 2



«Международные отношения»
«Экономическая летопись»

Москва
2015

УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К 85

Участники проекта:

Дизайн и компьютерная вёрстка —

Д. Ковалёв

Обложка —

Д. Ковалёв

Редакторы —

С. Иванченко, М. Сергеева

Корректоры —

С. Иванченко, М. Сергеева

Фотографии:

из домашних архивов семьи А. А. Козлова,
его друзей и коллег

Все права защищены.

Любая часть этой книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-7133-1500-9
ISBN 978-5-7133-1504-7

© АНО «Экономическая летопись», 2015
© «Международные отношения», оформление, 2015
© Кротов Н. И., 2015: текст
© АНО «Экономическая летопись», 2015
оформление и макет
© АНО «Экономическая летопись», 2015:
Литературная серия «Экономическая летопись России»

Дефолт

Преддверие дефолта

В кабинете А. А. Козлова висело несколько фотографий. На одной из них можно было увидеть закат солнца на мысе Доброй Надежды. Но Андрей Андреевич дал ей другое название: «Закат банковской системы России». Ещё одна фотография изображала скачущий галопом по просторам Исландии табун лошадей. Козлов говорил, что это «бегство нерезидентов». Наконец, групповой портрет сусликов с третьей фотографии получил образное название «Совет директоров Центробанка».

Объясняя сложившуюся к 1987 году ситуацию в экономике страны, Андрей Андреевич говорил: в том, что ГКО имеет гипертрофированное значение, что все субъекты экономики увлекаются одним этим видом ценных бумаг — не вина Банка России. Причиной, в частности, стало отсутствие конкурента — столь же технологичного и ликвидного рынка. Он тогда сравнил российскую экономику с цветочным горшком.

Козлов А. А. Сейчас нежный цветок российской промышленности засыхает на корню в горшке экономической инфраструктуры. Промышленники полагают, что дело в недостатке воды, то есть денег, и требуют от Центрального банка поливать горшок чаще. Но проблема не в том, что поливают цветок недостаточно, а в том, что почва в горшке — сплошной песок без примеси перегноя. Вода проходит сквозь песок, не задерживаясь, и попадает вместо горшка в блюдечко, то есть на финансовые рынки. «Если поливать горшок обильней, то цветку лучше не сделается — просто вода в блюдечке начнёт переливаться через край на валютный рынок, истощая резервы ЦБ.¹

¹ Юлия Латынина. Новые ценные бумаги могут решить проблему неплатежей // Известия. 30.05.1997.

По словам А. А. Козлова, нужен некий механизм, который эти ненормальности ликвидирует.

Козлов А. А. Выравнивание доходности вложений на финансовом рынке и в реальном секторе оказалось необходимым, но недостаточным условием притока денег в последний, тем более что сроки, на которые инвесторы готовы вкладывать свои временно свободные ресурсы, совпадают со сроками, на которые предприятия хотели бы привлекать оборотный капитал.

В рабочей тетради А. А. Козлова есть запись, датированная 1 сентября 1987 года: «Проблемы в Ю.-В. Азии».

Осенью 1997 года произошёл кризис на рынках Юго-Восточной Азии, и этот регион стали покидать инвесторы. Все понимали, что отток иностранного капитала начнётся и у нас.

Тем более что свой спекулятивный характер российский рынок акций продемонстрировал в первые десять месяцев 1997 года, он был признан абсолютным мировым лидером по темпам роста цен и оборотов, а количество эмитентов в листинге электронной биржевой системы России увеличилось более чем в два раза.

27 октября 1997 года в Сингапуре, Индонезии, Южной Корее и других странах Юго-Восточной Азии рухнули фондовые рынки и национальные валюты. И тут выяснилось, что неокрепшая, неоперившаяся российская рыночная экономика успела попасть в зависимость от внешнего мира. Кажись бы, какое имеет отношение к нам кризис в Малайзии и Южной Корее? Экономические связи России с ними были незначительными. Тем не менее боязнь инвесторов вкладывать деньги в страны «развивающихся рынков», которые затронул кризис, автоматически распространилась на Россию. Нерезиденты, предвидя аналогичную судьбу нашего рынка, стали ускоренно избавляться от акций российских предприятий и ГКО. А на вырученные рубли скупать доллары. Валютные резервы ЦБ быстро таяли.

На международных рынках все российские ценные бумаги за один день потеряли 15–20% своей цены. В отличие от кризиса 2008 года, когда фондовый рынок в России держался довольно долго. Даже после того, как он упал в Америке, а у нас продолжал стоять. Только когда американцев припекло по-настоящему, они стали выводить деньги со всех рынков, в том числе из России. В 1997 году то же самое случилось быстрее. Хотя тогда кризис, конечно, был менее глобальным, но и Россия была иной. Как и другие развивающиеся рынки, наша страна тоже попала под раздачу.

Козлов А. А. Начиная с лета 1996 года масштабы рефинансирования действительно были огромны, но реальные процентные выплаты Минфина находились в пределах разумного. Проблемы начались в ноябре 1997 года, когда ЦБ решил отпустить ставки по госбумагам и ушёл с рынка, хотя, как показали последующие события, правильнее было бы держать низкие став-

ки и отпустить курс рубля. После этого резко упало доверие к госбумагам, и у Минфина стали возникать серьёзные трудности с новыми заимствованиями. Тем не менее в августе 1998-го ещё были резервы, позволявшие погасить гособлигации. В 1987–1988 годах инвесторы, и в первую очередь спекулятивные, предпочли сохранять свой капитал в надёжных консервативных инструментах. И поэтому, в отличие от 2008 года, большинству фондовых рынков передовых в экономическом развитии стран удалось справиться с кризисом, восстановить за короткий период утерянные позиции.¹



Дубинин С. К. 6 ноября на совещании у Чубайса мы вновь заявили, что в такой ситуации жизненно важно повысить собираемость налогов. Однако никто не захотел даже обсуждать эту тему. Удалось договориться только о повышении процентной ставки ЦБ и прекращении сдерживания роста процентной ставки ГКО. В необходимости этого шага пришлось долго убеждать и Чубайса, и на следующий день Черномырдина. Это было нелегко, потому что в течение многих месяцев страна жила при постоянно снижающемся уровне процентных ставок, и это было одним из весомых достижений проводимой экономической политики. И вот нужно принять противоположное непопулярное решение. После длительных дискуссий было решено ограничиться уровнем в 28%.

Иностранцы начали уходить с рынка госбумаг уже в ноябре и декабре 1997 года. Продав российские ГКО, они обменивают вырученные рубли на валюту. На защиту рубля приходилось тратить золотовалютные резервы, уменьшающиеся с катастрофической быстротой.

Активно скупали валюту и граждане России. По данным «Вестника Банка России», в последнем квартале 1997 года они вывели более 11,2 млрд долларов (в первом квартале только 7,8 млрд).

Председатель Центрального банка С. К. Дубинин на заседании правительства сообщил: объём незаконного вывоза валютных средств в 1997 году составил около 9 млрд долларов.

Козлов А. А. В экономически развитых странах борются не с вывозом капитала (переток его в страну или из страны — нормальное явление в рыночных условиях), а интересуются другим — не получены ли деньги преступным путём. А вот в развивающихся странах — ситуация иная. Слабая экономика, неясные перспективы — капитал этого не любит и стремится «уйти». Поэтому в развивающихся странах нередко вынуждены ограничивать его вывоз. Законодатели вводят запреты, выстраивают всевозможные «заборы», но капитал всё же находит щели. Так и будет, пока экономика не станет эффективной.

¹ Пётр Рушайло. Андрей Козлов: «Как гражданин я ГКО покупать не буду» // Коммерсантъ. 24.02.2000.



С. В. Алексашенко и С. К. Дубинин. 1996 г. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

Подобное происходит и у нас. В 1992 году был принят российский Закон «О валютном регулировании и валютном контроле». Есть и соответствующие инструкции. Тем не менее фирмы, предприниматели нередко обходят любые препятствия...

Например: российская фирма и её зарубежный партнёр идут на сговор и указывают в документах завышенные цены на импортные товары. Наша фирма переводит за границу больше денег, чем стоят эти товары, а разница уходит на её зарубежный счёт. Кое-что «за услуги» перепадает и партнёру. Другой вариант: также по сговору занижаются в документах цены на экспорт из нашей страны. Российские товары продаются за границей по более высокой цене, а разница опять-таки оседает в иностранном банке.

Способы борьбы с ловкачами разработаны и применяются. Теперь для каждой внешнеторговой сделки оформляется «паспорт». В нём, в частности, указываются цены на импортируемые или экспортируемые товары. А на таможне имеются списки средних мировых цен за ряд лет. И если эксперты видят, что мировые цены явно отличаются от тех, которые указаны в паспорте сделки, то задают соответствующие вопросы партнёрам. Естественно, товар не пропускают до тех пор, пока ситуация не прояснится. Конечно, небольшие отклонения цен от мировых возможны, например, на 5 или 10 %, но не вдвое же...

Ценовой контроль эффективен и при сомнительных бартерных операциях. Из России, например, идёт нефть или лес, а взамен наши фирмы получают товары с Запада. При этом за счёт разницы в стоимости можно было оставлять за рубежом немалые суммы. Теперь осуществляется жёсткий контроль: сравнивают указанные цены на экспортируемую продукцию, на импортные товары, средние мировые цены.

Пресекать незаконный вывоз капитала очень непросто. Существует, образно говоря, 101 способ обмана. Расскажу ещё об одной схеме обхода «заборов». Российская фирма переводит за границу деньги в качестве аванса за товар, который должен поставит партнёр. Но на самом деле товар не поступает, а доллары зачисляются на зарубежный счёт.

Что может предпринять в такой ситуации государство, ратующее за развитие внешней торговли? Выход нашли такой. Установлен срок — 180 дней, в течение которых либо товар должен поступить в Россию, либо деньги, если речь идёт об отправленной за границу нашей продукции. За этим — строгий контроль. Если через полгода товара (или валюты) нет, то российская фирма штрафуется на всю сумму сделки.¹

Одновременно весь 1997 год происходило снижение доходности по ГКО. В Банке России этим очень гордились и рассчитывали сохранить эту тенденцию в 1998 году. Давались прогнозы, что доходность по ГКО к концу 1998 года снизится до 12–14%, то есть приблизится к мировому уровню.



Корищенко К. Н. Осенью 1997 года в России действовал валютный коридор. Его защита стала весьма дорогим удовольствием. Резервов же валютных в России было немного. Основным источником валюты были тогда кредиты МВФ и другие внешние заимствования, шедшие с большим трудом. Средства, получаемые от продажи ГКО-ОФЗ, шли на бюджетные нужды.

В конце ноября в кабинете Алексашенко состоялось заседание, и на него пришёл Андрей Козлов. В результате у нас возник горячий спор о том, что делать в этих условиях Банку России. Сергей Владимирович пригласил присоединиться к дискуссии Сергея Константиновича Дубинина. Мы с Андреем считали, что надо отпускать валютный курс, наши коллеги были уверены, что следует удерживать курс, но для привлечения дополнительных средств повышать ставки по ГКО-ОФЗ. Победил сильнейший.

Андрей тогда даже написал заявление о увольнении по собственному желанию.

Черновик заявления есть в личном архиве А. А. Козлова, судя по дате увольнения, написано оно 21 ноября:

«Прошу Вас принять мою отставку с постов Первого заместителя председателя Банка России и Члена Совета Директоров и уволить меня по собственному желанию с 8.12.97.

Причиной настоящего обращения является полное несогласие с позицией руководства Банка России по «отпуску» доходности рынка ГКО-ОФЗ и невозможность принятия на себя обязательств по санированию банковской системы после её кризиса, вызванного указанной политикой».

¹ Виталий Головачёв. Дырявая плотина на валютной реке // Труд. 20.01.1998.



Слева направо: А. В. Захаров, Б. И. Златкис, О. В. Вьюгин. Москва. 1997 г.

Важную роль в тех событиях сыграло сильное давление МВФ, требовавшего сохранения стабильного курса рубля. Андрей не был ответственен за эти обязательства.



Дубинин С. К. В ноябре 1997 года волна азиатского финансово-го кризиса докатилась до российского финансового рынка. Россия входила (как и сегодня) в категорию стран с развивающимся рынком. Следовательно, завышенная оценка рисков распространялась и на наш рынок ГКО. Иностранные инвесторы приступили к выводу своих средств из России. Давление на курс рубля в сторону понижения резко возросло. При сохранении прежнего уровня доходности по ГКО нечего было и думать о приходе новых иностранных денег. Словом, в ноябре-декабре 1997 года уже были все основания объявить дефолт по облигациям государственного долга. Это понимали и премьер Виктор Черномырдин, и министр финансов Михаил Задорнов. Но мы решили бороться. Для этого прежде всего необходимо было сбалансировать бюджет. Роль ЦБ в этом была вторична. Мы могли только лишь постепенно «отпускать», то есть девальвировать рубль и обеспечивать сохранение привлекательности ГКО для инвесторов.

Более быстрое шоковое снижение курса рубля в тот момент вызвало бы широкомасштабное выяснение отношений между банками и инвесторами по опционам. В этом случае большинство участников, и в первую очередь иностранные, ушли бы с рынка ГКО. Возникла бы паника. Таким образом, немедленно произошёл бы дефолт. А именно этого все пытались избежать. Удержать курс рубля к доллару было бы невозможно. Глубокая девальвация рубля в ноябре-

декабре 1997 года запустила бы механизм финансового кризиса. Именно это всё и произошло в августе 1998 года. Хотя последовательность шагов летом следующего года была несколько иная, суть и причины кризиса были всё те же самые.

В рекомендациях МВФ, судя по всему, не стоит искать, ни макро-, ни микроэкономической глубины. Налицо попытка удовлетворить «шкурные» интересы инвесторов-спекулянтов. Они за два года осваивали гюшный Клондайк, заработали немислимые по западным меркам дивиденды (практически ничем не рискуя), но даже на тонущем корабле их не оставил хватательный инстинкт. Они не готовы были поступиться прибылью.

Дилетантские догадки автора подтверждает очевидец специалист.



Меликьян Г. Г. Нерезиденты в конце 1997 года начали активно уходить с российского рынка ценных бумаг. Они продавали всё и в первую очередь, конечно, ГКО. Им нужно было конвертировать заработанные рубли по наиболее выгодному курсу, поэтому девальвация рубля в тот момент им была по карману. Заинтересованы в стабильном рубле были и российские компании приобретающие ГКО на средства, привлечённые за рубежом. Им предстояло возвращать долги в валюте.

Можно было попробовать исправить ситуацию в январе, когда резко увеличился спрос на валюту, и даже в мае, когда этот спрос стал катастрофическим. Но ни правительство, ни Центральный банк вновь не захотели даже обсуждать эту проблему, будучи уверенными в правильности и неизменности существующего курса.

В январе 1998 года группа банков предприняла согласованную атаку на рынке ГКО. Их руководство, судя по всему, рассчитывало, что в Банке России будут спасать рубль. Доходность ГКО резко пошла вверх. В середине января доходность подскочила до 45% годовых, вернувшись, таким образом, к отметке почти годовой давности. Дважды была поднята ставка и рефинансирования: сначала с 21 до 28%, а затем с 28 до 42%.

Тогда казалось, что Банку России удастся удержать ситуацию. В середине февраля доходность ГКО вновь упала до 25%, практически до предкризисной отметки. Снизил ЦБ и ставку рефинансирования до 39%.

В марте 1998 года примерно 40% находившихся в обращении ГКО были частью активов Банка России и Сбербанка России. Около 30% ГКО находилось в руках нерезидентов. Оставшиеся 30% рынка делили между собой его российские участники.

23 марта 1998 года Б. Н. Ельцин сменил правительство. Это вызвало вначале обвал российских бумаг, но вскоре ситуация успокоилась. Немало сил потратил на возвращение внешних инвесторов А. А. Козлов, в середине дня проводивший с иностранцами «воспитательную» работу по этому поводу.



С. К. Дубинин, А. А. Козлов. 1997 г.

Весной Андрей Козлов давал интервью. Его спросили: «На недавнем съезде АРБ (в апреле 1998 года) вице-премьер Борис Немцов с удовлетворением отметил, что, хотя государственный бюджет из-за «азиатского вируса» (имеется в виду кризис на мировом фондовом рынке) утратил 4,5 трлн рублей, ни один коммерческий банк не рухнул. В чём, с Вашей точки зрения, причины такой живучести?»

Козлов А. А. В том, что не только многие банкиры оказались, так сказать, морально готовы к внезапным изменениям конъюнктуры, но и Минфин с ЦБ научились мгновенно корректировать внешние факторы влияния на своих подопечных. На этот раз экономика отделалась лишь временным повышением ставок рефинансирования.

Но радоваться рано, поскольку кризис ещё потянет за собой печальные среднесрочные и даже долгосрочные последствия. Они проявятся позже, когда в коммерческих структурах придёт пора подводить итоги нынешнего года. Вот тогда обнаружатся многие ошибки управления банками и инвестиционными компаниями, станет ясно, что решения принимались негибкие, ориентированные лишь на лежащие на поверхности факторы и тенденции.

Яркий пример — рынок срочных контрактов. До гонконгского кризиса сделки заключались по одной цене доллара, а исполнялись и будут исполняться после изменения параметров его курса Центробанком по другой.

Так что мы ещё долго будем выявлять банки, которые не справились с управлением и медленно, но верно вошли в штопор. Сейчас же ситуация такая: слабые стали слабее, сильным повезло больше. Но не всем.¹

¹ Интервью с А. Козловым Виктории Чеботарёвой. Банки умирают ежедневно // Деловые люди. 06.06.1998.



7 мая 1998 года на заседании правительства С. К. Дубинин неожиданно заявил, что если не удастся решить проблему обслуживания государственного долга, то возможно возникновение «нового крупного финансового кризиса». То есть он предупредил, что система ГКО может в ближайшем будущем рухнуть.

Той весной уже около трети бюджета России тратилось на погашение процентов по ГКО. По подсчётам С. В. Кириенко, если бы так дело шло дальше, то в 2001 году на выплату долговых процентов уходило бы 70% бюджета.



Дубинин С. К. Президенту я говорил, что в тех условиях не следует менять премьер-министра. Я ясно представлял, что вместо того, чтоб решать вопрос с бюджетом, начнётся долгий неуправляемый политический процесс утверждения в Думе нового правительства. Я не уверен сегодня, что Черномырдин смог бы удержать тогда ситуацию, но он хотя бы был в курсе дела и мы не потеряли бы несколько месяцев на организационные вопросы.

13 мая в том же духе высказался и первый заместитель председателя Банка России, отвечающий за рынок ценных бумаг, С. В. Алексашенко. Он сказал, что если ситуация с долгами сохранится, «то государство не сможет выполнить своих обязательств».

В конце апреля появились слухи о проблемах в ТОКО-банке, занимавшем 17-е место в рейтинге Интерфакса. История с ним очень напоминает анекдот о больном, которого везут в морг, а он просит всё-таки отправить его в реанимацию. Но на все его просьбы медбратья отвечают, чтобы он не занимался самолечением: «Врач сказал в морг, значит в морг!»

До начала мирового финансового кризиса банк активно привлекал деньги на внешнем рынке, чему немало способствовал его альянс с ЕБРР, владеющим 9,6% акций ТОКО-банка. Однако А. А. Козлов в интервью Wall Street Journal выразил уверенность в устойчивости банка, а спустя некоторое время и ЕБРР распространил сообщение, в котором выразил удовлетворение финансовым положением ТОКО-банка. 8 мая Центральный банк России ввёл в ТОКО-банк на 2 месяца временную администрацию, принявшую на себя функции оперативного управления банком.



Златкис Б. И. Рубиконом развития кризиса стало 14 мая 1998 года. В этот день Центробанк лишил лицензии ТОКО-банк. А это был флагман наших заёмщиков 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 «Всё ТОКО начинается...». Механизм дальнейших событий был очень простым и понятным. Стало ясно, что всё не очень здорово закончится!

По словам А. А. Козлова, «в данном случае ЦБ решил рискнуть и действовать до того, как ситуация станет безвыходной. Банк России подставил плечо ТОКО-банку и всей банковской системе. Главная задача администрации — восстановить его работу, а не проконтролировать его угасание».

ГКО продавали главным образом российские резиденты. Интенсивность продаж этих бумаг возрастала с каждой минутой. Было очевидно, что удержать уровень доходности по всему спектру ценных бумаг ЦБ не удастся. Банк России потратил более 1,2 трлн рублей на приобретение ГКО, однако переломить рынок не удалось. Свободная рублёвая ликвидность использовалась спекулянтами для покупки долларов.

К началу 1998 года Центробанк вложил в ГКО половину активов баланса — 149 трлн рублей. Такую же долю активов направил в ГКО Сбербанк. Банк России гарантировал стабильность курса рубля, правительство гарантировало надёжность вложений в государственные бумаги. При 7-процентной ожидавшейся годовой инфляции доходность ГКО с мая 1998 года зашкалила за 50% и устремилась дальше ввысь. Долго этот рай для спекулянтов продолжаться не мог.

11 мая Минфину удалось продать ГКО на 19 млрд рублей при погашении предшествующих серий на 9 млрд рублей.

Середина мая ознаменовалась новой волной кризиса, которая окончательно перечеркнула надежды на благополучное решение накопленных проблем.

Андрей Андреевич тогда курировал в Банке России и банковский надзор. Причём, как отмечали многие коллеги, не гнушался лично встречаться с вкладчиками и помогать им в меру законных возможностей, ставя их интересы выше интересов конкретного коммерческого банка. И вкладчики были им довольны.

Козлов А. А. Причина введения временной администрации — возникшая угроза интересам клиентов и кредиторов банка по причине ухудшения состояния его текущей ликвидности и неспособность акционеров эффективно организовать работу менеджмента по решению текущих финансовых проблем и по оказанию поддержки банку. Трудности у банка возникли

вследствие рискованной кредитной политики, выдачи крупных кредитов акционерам и недобросовестности менеджмента. Введение временной администрации в ТОКО-банке ставит задачу восстановить нормальную работоспособность банка как кредитного учреждения. ТОКО-банк входит в двадцатку крупнейших банков страны, и Банк России считает важным восстановить его платёжеспособность и поддержать авторитет всей банковской системы России.¹

А. А. Козлов публично предупредил тех, кто, пользуясь случаем, не возвращает долги ТОКО-банку: «Кто не заплатит, будет иметь дело с нами».

25 мая А. А. Козлов участвовал в собрании кредиторов ТОКО-банка и не смог найти магических слов, способных успокоить западных инвесторов. Он ограничился констатацией трудностей, стоящих перед банком, и заявлениями о готовности всячески содействовать переговорам временной администрации и иностранных кредиторов. Суммарный объём обязательств банка перед иностранными кредиторами оказался 320 млн, а перед российскими — 340 млн долларов. Судьба ТОКО-банка была predetermined.

Объясняя действия Банка России А. А. Козлов сказал: «Мы решили, что пусть лучше нас обвинят в торопливости, чем в запоздалости».²

12 мая С. В. Кириенко заслушал доклад о положении на рынке ГКО и подписал постановление о размещении новых, «документарных» ГКО. Новая система бумажных облигаций была разработана Минфином вновь под руководством Б. И. Златкис из департамента ценных бумаг. С точки зрения технологии размещения бумажных облигаций это был явный шаг назад. Требовалось делать вложения в печать новых госбумаг, защищённых от подделок, финансировать их хранение, логистику. Но Минфину необходимо было привлечь последний резерв получения средств: мобилизовать на рынок ГКО население.

Объём выпуска должен был составить 3 млрд рублей, хотя Златкис надеялась привлечь и 5 млрд. Правительству для оттягивания катастрофы требовалось вытащить скопленные по оценкам экспертов физическими лицами 20–30 млрд долларов.

Минфин заявлял, что «новые облигации, соединив достоинства всех других ценных бумаг, станут удобным инструментом привлечения на внутренний финансовый рынок средств физических лиц и первым видом государственных бумаг, которые смогут обращаться как в наличной, так и в безналичной форме».

Проект реализации этих ценных бумаг для населения длился с мая по июнь. В разработанной схеме информация о заявках принималась через расчётную систему Сбербанка, автоматически обрабатывалась, затем

¹ ТОКО-банк // Коммерсантъ. 12.05.1998.

² Владимир Александров. Андрей Козлов исполнил прелюдию к банковскому концерту // Русский телеграф. 03.06.1998.



А. А. Козлов на бирже. Нью-Йорк. 13 октября 1997 г.

формировались заявки, открывались счета-депо. Заявки после этого отсылались на ММВБ, по ним исполнялись расчёты, и обратно рассылались отчёты об операциях. Схема начала работать. Но события развивались слишком быстро.



Дубин Ю. В. В мае 1998 года появилась идея о том, что неплохо было бы привлечь население к покупке ГКО-ОФЗ на первичных аукционах. Именно тогда мы начали создавать систему, предназначенную для продажи населению бездокументарных ценных бумаг с учётом их в депозитарии Сбербанка.

До дефолта мы успели провести 2 аукциона. Динамика количества частных лиц, воспользовавшихся такой возможностью доступа на рынок госдолга, была впечатляющая: если на первый аукцион пришло несколько тысяч заявок, то на второй — уже около десяти тысяч. Если бы не август 1998-го, и такая динамика бы сохранилась, то созданной системе пришлось бы пройти серьёзное испытание на прочность.

Новый премьер-министр С. В. Кириенко, кажется, не понимал, что происходит в вверенном ему хозяйстве. Говорят, что в конфиденциальном кругу он несколько раз заявлял, что «происходящие на фондовом рынке события спланированы Дубининым и Задорновым лично против него». Но и те, судя по всему, уже не могли контролировать ситуацию. С.К. Дубинин во время поездки в Киев, заявил, что процессы, происходящие на рынке ГКО, могут привести к банкротству государства через 2–3 года.

Но воспоминания С. В. Алексашенко говорят о том, что Сергей Владилевич Кириенко не пришёл к двору руководителям Банка России.



Алексашенко С. В. В правительство пришли абсолютно новые люди, которые не сумели чётко сказать, что и как они собираются делать, и которые не могли предъявить результаты своей предшествующей деятельности в качестве визитной карточки. Характерными чертами нового правительства стали отсутствие собственной концепции деятельности, полное недоверие к накопленным идеям и проектам, отсутствие политической воли и решимости действовать адекватно ситуации, то есть быстро и жёстко.

Новый российский премьер, по всей видимости, не желал видеть рядом с собой никого из влиятельных игроков старой команды, предпочитая окружать себя людьми, которых он лично знал или карьеру которых он лично обеспечивал, назначая на высокие посты. В этой ситуации сохранение на своём посту председателя Банка России, к тому же старого соратника бывшего премьера, похоже, создавало непростую атмосферу человеческих отношений, но сменить председателя Банка России было не во власти премьер-министра.

При этом цена нефти стремительно падала. Летом 1998 года стоимость 1 барреля опустилась до уровня ниже 10 долларов. Но А. А. Козлов к тому времени ГКО-ОФЗ уже не занимался.

Источник в ЦБ РФ, пожелавший остаться неназванным: «Вся цепочка ГКО была разработана и продумана Андреем. В принципе никакого велосипеда он не изобретал: подобные схемы в той или иной степени действуют во многих странах мира. За два года всё это необыкновенно развилось, ГКО стали основным источником финансирования бюджета. Если бы потом другие зампреды ЦБ Сергей Алексашенко с Денисом Киселёвым не отобрали у Андрея ценные бумаги, как знать, возможно, сегодняшнего кризиса в стране и не случилось бы».

Но, к счастью для самого Андрея Козлова, он стал жертвой внутренних банковских разборок и подковерных интриг. Говорят, последние годы Киселёв с Алексашенко стремились к абсолютной власти в банке. И постоянно норовили Козлова из его уютного зампредовского кресла выпихнуть.

Последняя попытка была предпринята в августе 1997 года. Они предложили Козлову change пост первого зампреда (до этого Андрей Андреевич был просто зампредом) в обмен на департамент ценных бумаг, который он курировал. Козлов согласился.

Инна Лукьянова. Знак ГКО на груди у него // Профиль. 16.11.1998.

Козлов А. А. Руководил я в ЦБ этим направлением до 1 октября 1997 года, до тех пор, пока не стал первым зампредом банка по надзору.

А вот как объясняет тот переход председатель Банка России.

Дувинин С. К. Переход Козлова в надзорный блок стал подтверждением нашей дружбы. В отличие от Александра Хандруе-



Заседание Правительства РФ. В первом ряду, слева направо: В. С. Черномырдин, министр экономики Я. М. Уринсон, С. К. Дубинин. Москва. 1997 г. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

ва, которого я знал с университетской скамьи, у Козлова хватило характера прессовать банки, чтобы они хотя бы формально соблюдали порядок, следовали букве закона, проходили аудит внешний, создавали аудит внутренний. Он заставил банки вовремя сдавать отчётность, нанимать аудиторов. В то время этого было невероятно сложно добиться. У Хандруева не хватало воли преодолевать сопротивление крупных олигархических структур. В конце концов я сказал ему, что в банковском надзоре нужно в корне менять ситуацию, поэтому на его месте нужен твёрдый и бескомпромиссный человек, такой как Козлов. В результате Козлов стал курировать более ответственное направление. Это было правильное решение. В октябре 1997 года он стал первым заместителем председателя ЦБ РФ.

Конечно, Андрей Андреевич не мог полностью отойти в сторону. Периодически ему, как первому зампреду Банка России, приходилось сталкиваться с вопросами регулирования этого рынка.

Центробанк готовит инструкцию по переоценке пакетов ГКО, находящихся в распоряжении коммерческих банков. Об этом заявил на пресс-конференции, посвящённой открытию Международного банковского конгресса в Санкт-Петербурге, первый зампред ЦБР Андрей Козлов. Г-н Козлов также сообщил, что, согласно этой инструкции, все активы банков по состоянию на 1 мая будут восстановлены, что означает фактическое списание убытков, понесённых комбанками в результате финансового кризиса.

Убытки коммерческих банков будут списаны // Сегодня. 03.06.1998.

29 мая из уст правительственных чиновников и приближённых к ним экспертов раздались первые заявления о начавшейся стабилизации на финансовых рынках. На чём они основывались, было непонятно — реальное положение дел не давало повода для оптимизма, шли дискуссии о размерах возможной девальвации.

Первый вице-премьер Б. Е. Немцов в апреле на съезде АРБ с удовлетворением отметил, что, хотя государственный бюджет из-за «азиатского вируса» утратил 4,5 трлн рублей, ни один коммерческий банк не рухнул.

Не менее оптимистично был настроен и Андрей Андреевич.

Козлов А. А. Многие банкиры оказались, так сказать, морально готовы к внезапным изменениям конъюнктуры, и Минфин с ЦБ научились мгновенно корректировать внешние факторы влияния на своих подопечных. На этот раз экономика отдела была лишь временным повышением ставок рефинансирования.

Но радоваться рано, поскольку кризис ещё потянет за собой печальные среднесрочные и даже долгосрочные последствия. Они проявятся позже, когда в коммерческих структурах придёт пора подводить итоги нынешнего года. Вот тогда обнаружатся многие ошибки управления банками и инвестиционными компаниями, станет ясно, что решения принимались негибкие, ориентированные лишь на лежащие на поверхности факторы и тенденции. Яркий пример — рынок срочных контрактов. До гонконгского кризиса сделки заключались по одной цене доллара, а исполнялись и будут исполняться после изменения параметров его курса Центробанком по другой.

Так что мы ещё долго будем выявлять банки, которые не справились с управлением и медленно, но верно вошли в штопор. Сейчас же ситуация такая: слабые стали слабее, сильным повезло больше. Но не всем.

Мы лишаем лицензии «достойных» не потому, что у комитета банковского надзора ЦБ есть специальный план по отсеву кредитно-финансовых структур, а потому, что они сами становятся нежизнеспособными. Мы только фиксируем этот диагноз.

Вплоть до 1995 года политика создания банков была в ЦБ более чем демократичной. Тогда разрешалось создавать кредитные структуры и с очень небольшим капиталом, и при минимальных требованиях. Наверное, подобный этап был оправдан — тогда во множестве требовались финансовые агенты для обслуживания нарождающейся рыночной экономики...¹

В понедельник, 1 июня, несмотря на продолжение неуправляемого падения рынка акций, цены на гособлигации достигли некоего равновесия.

2 июня обозначился рост на корпоративном рынке, подорожал и ряд выпусков гособлигаций, особенно ОФЗ, главным покупателем которых являлись иностранцы. Б. И. Златкис заявила, что этот рост был «вопреки» рынку.

¹ Виктория Чеботарёва. Банки умирают ежедневно // Деловые люди. 06.06.1998.



А. И. Потёмкин и А. А. Козлов с сотрудниками Национального банка Мексики.
Мехико. 7 октября 1997 г.

И вот несмотря на огромный — 2,669 млрд рублей — кассовый разрыв при погашении ГКО, ситуация на рынках в начале июня значительно улучшилась. Вызвано это было выходом на рынок нерезидентов, как считали, имевших инсайдерскую информацию о предоставлении России Западом некой финансовой помощи. При этом никаких реальных иностранных денег Правительство РФ так и не получило.

Козлов А. А. Ситуация на финансовом поле сегодня находится в состоянии относительного равновесия. На рынке основных ценных бумаг государства — ГКО — было зафиксировано заметное снижение доходности. Кроме того, появился спрос на бумаги длинного срока обращения — мы это расцениваем как первый позитивный признак. <...> Возвращение на рынок российских ценных бумаг денег иностранных инвесторов уже началось. Процесс идёт медленно, но верно. Во всяком случае баланс восстановлен.¹

В тот же день в Кремле прошла встреча Б. Н. Ельцина с руководителями 10 крупнейших банков и промышленных компаний России, вернее, с олигархами (названными «семибанкирщиной»). Олигархи поддержали действия президента и правительства по нормализации экономического и финансового положения в стране. Они одобрили принимаемые меры по сокращению бюджетных расходов и улучшению собираемости налогов. Фракция коммунистов в Госдуме ослабила активность по объявлению импичмента президенту.

¹ Елена Кром. Центробанк: кризис не кончится, пока... // Час пик (Санкт-Петербург). 03.06.1998.



С. К. Дубинин сравнивает себя со своим двойником. 1998 г.
(Из личного архива С. К. Дубинина.)

В результате 3 июня «сверхкороткую» семидневную бумагу Минфину удалось разместить под доходность в 40 % годовых, 4-месячный и годичный выпуски — под 54 %. Это было значительно выше цен рынка в предыдущий день. Не менее бурным был в тот день и рост акций («голубые фишки» в среднем выросли на 10 %). А вот доллар, напротив, несколько подешевел.

2 июня в Санкт-Петербурге открылся Седьмой международный банковский конгресс. Председатель Банка России С. К. Дубинин приехать на него не смог, поэтому все острые вопросы были направлены к А. А. Козлову. В своём выступлении он сказал, что проблемы, с которыми столкнулась Россия, типичны для стран с переходной экономикой, когда интеграция в мировой

финансовый рынок накладывает на внутренние сложности.

Козлов А. А. Объединяются рынки товаров, финансовые рынки. Мобильность капиталов просто грандиозна. Это, безусловно, имеет свои плюсы, но влечёт за собой и отрицательные последствия. Если инвесторы чувствуют неуверенность, эти капиталы могут свободно мигрировать, своим уходом принося национальным рынкам значительный ущерб. Так случилось и с Россией. Сложности глобализации накладываются на внутренние российские нерешённые проблемы.¹

Вспомнил он, что в Мексике в 1994 году была очень схожая ситуация: молодые банки, приватизированные в этой стране за пять лет до знаменитого кризиса, неработающие активы, плохой менеджмент и крупные краткосрочные заимствования. Андрей Андреевич тут же успокоил слушателей: Россия не пойдёт по мексиканскому пути. Девальвация песо, по словам г-на Козлова, вызвала в латиноамериканской стране жесточайший банковский кризис, приведший практически к полному развалу банковской системы. Россия же пытается преодолеть кризис путём «временного повышения процентных ставок».



ПОТЁМКИН А. И. Сразу после назначения Андрея первым зампредом по приглашению председателя Нацбанка мы поехали в Мексику. С целью изучить опыт НБ Мексики по преодолению валютно-банковского кризиса в этой стране. Мы тогда надеялись, что изучив

¹ Елена Кром. Как сохранить и приумножить деньги // Час пик (Санкт-Петербург). 10.06.1998.

ошибки, сделанные в Мексике, сможем избежать его наступления в России. Однако поездка помогла Андрею только использовать их посткризисный опыт по реструктуризации банков, когда ему осенью 1998 года пришлось формировать условия для санации нашего банковского сектора.

Так что у Банка России планов в ближайшее будущее снизить ставки рефинансирования не было. Несмотря на это, многие ждали такого решения, ведь при доходности ГКО в 40–50 % ставка в 150 % казалась излишней.

На конгрессе А. А. Козлову был задан вопрос: «При каких условиях Банк России всё же может пойти на девальвацию рубля?»

И получили ответ.

«Ни при каких! Мы считаем такое решение катастрофическим для того, кто его примет, и для экономики страны вообще. Поэтому мы его даже не рассматриваем. Готовы обеспечивать стабильность рубля любыми мерами, в том числе поддержанием высокой ставки рефинансирования. Будем держать высокую ставку до тех пор, пока все остальное не успокоится».¹

Российское правительство пыталось выбраться из финансового кризиса и вынуждено было выбирать между жизненно важным и смертельно необходимым. Когда рухнул рынок акций, Центробанк должен был либо девальвировать рубль, либо пожертвовать доходностью ГКО, отпустив её в свободное плавание (то есть до небывалых высот). И Банк России решил спасти рубль, пожертвовав гособязательствами.

Козлов А. А. Банк России считает, что, пока рынок живёт в предвкушении неизбежной девальвации рубля, отступать от политики поддержания курса рубля нельзя ни на йоту. И наши действия будут очень жёсткими. Центробанк изменит эту политику только тогда, когда эксперты почувствуют, что паника на финансовом рынке закончилась. Все должны знать: девальвация рубля невозможна ни при каких условиях. Центробанк даже не рассматривает этот вопрос — девальвация будет иметь катастрофические последствия для экономики России.

Что же касается рынка государственных ценных бумаг, тут мы видим позитивные сдвиги. По всем их видам идёт снижение доходности. И это хороший знак. Однако считать кризис законченным пока рано.²

Банк России отмечал позитивные изменения на финансовых рынках страны, и А. А. Козлов считал, что ситуация на финансовых рынках должна стабилизироваться. И сделал неожиданное заявление.

¹ Елена Кром. Центробанк: кризис не кончится, пока... // Час пик (Санкт-Петербург). 03.06.1998.

² Павел Загрельный. Не роняйте рубль на пол // Профиль. 08.06.1998

Козлов А. А. Нынешняя ситуация спровоцирована тем, что правительство не сбалансировало объём выпускаемых ценных бумаг с реальными доходами бюджета. Задача Банка России в настоящее время состоит в том, чтобы подталкивать правительство, в том числе и советами, к тому, чтобы найти пути выхода из бюджетного кризиса».¹

Первый вице-губернатор Санкт-Петербурга И. Ю. Артемьев, выступая перед банкирами (особенно иностранными, они были тогда особенно интересны), решил пошутить: «Медведи не ходят по улицам Петербурга. Сегодня по этим улицам ходите вы, и это приятно. Но на фондовом рынке России «медведей» очень много, и в этом наша проблема».

По мнению А.А. Козлова, тяжёлое положение кроется не в самой ситуации на рынке, а в невозможности ряда банков адекватно управлять своими активами и пассивами.

Козлов А. А. Я не думаю, что состояние российского рынка приведёт к банкротству ряда банков, как это произошло в августе 1995 года. На тот момент детонатором их краха был растущий объём необеспеченных межбанковских кредитов. Суть сегодняшнего кризиса кроется в бюджетной сфере, откуда, собственно, и исходит потребность в заимствованиях. А причина неустойчивого положения коммерческих банков обычно заложена внутри них самих.²

4 июня в Париже премьер-министр С. В. Кириенко заявил, что государство берёт под контроль проблему выплаты задолженности ТОКО-банка (его банкротство во многом спровоцировало острую стадию финансового кризиса в России). В Петербурге начальник валютного управления департамента иностранных операций Центрального банка РФ А. В. Черепанов сказал, что Банк не считает, что возможные неплатежи по форвардным контрактам могут создать серьёзные проблемы для рынка и банковской системы. Он прямо заявил: «Мы не видим больших проблем. Неплатежи ничего существенного в текущую ситуацию не внесут». По его словам, те банки, которые не платили раньше, возможно, будут продолжать не платить, но их число и размер неплатежей не представляют угрозы ни для рынка, ни для населения, ни для банковской системы. Он не назвал ожидающиеся объёмы неплатежей, сказав только, что те объёмы, по которым уже прошли расчёты, значительно превышают те, которые остались. Как оказалось, это были слишком оптимистичные предсказания. Но так хотелось оглашать положительные новости, которые могли бы привлечь к России внимание иностранных инвесторов.

Отечественные валютные рынки // Деловой Экспресс. 09.06.1998.

Козлов А. А. Мы же не предвидим каких-либо непосильных нагрузок на капиталы банков. Проблемой является то, что ни ЦБ, ни банковское

¹ Сергей Алёхин. Занимая — отдавай // РГ — Экономический союз. 16.06.1998.

² Виктория Уздина. Азы сегодняшнего кризиса — в бюджетной сфере // Невское время (Санкт-Петербург). 03.06.1998.



Совет директоров Банка России, посвящённый 138-летию Банка. Слева направо за столом: В.Б. Богданов, К. Б. Шор, К. Д. Лубенченко, А. В. Войлуков, С. К. Дубинин, А. А. Козлов, А. В. Турбанов. За секретарским столом справа — два помощника председателя ЦБ РФ Ю. Н. Гололобов и Н. Головин. 11 июня 1998 г. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

сообщество не имеют точной информации об объёмах заключённых форвардных контрактов. В связи с этим мы приступили к разработке новой формы отчётности, которая более точно будет учитывать риски, принимаемые банками на рынке форвардных контрактов.

Заявление FitchIBCA о возможном понижении кредитного рейтинга российских банков, думаю, что сделано с перепугу. Собственно говоря, агентство перестраховывается. Это моя личная точка зрения. Насколько я знаю, никаких глубоких исследований они не проводили, с банкирами не встречались, финансовую отчётность по итогам года не смотрели (она пока не подготовлена). Поэтому они пытаются оценивать состояние нашей банковской системы, исходя из мнения, бытующего в их СМИ. Это мнение основывается на том, что кризис в Юго-Восточной Азии не может быть локальным и, значит, дойдёт до России. А если дойдёт, то она с ним не справится, так как экономика в России ещё слабая, банковская система недостаточно развитая. Ещё это происходит потому, что в западной прессе часто проходит информация о том, что тот или иной российский банк должен «завалиться», что российские банки друг с другом ругаются. Зачастую подливают масла в огонь именно российские банки. Они «сливают» компромат на своих конкурентов, в том числе и за границу. Это очень некрасиво выглядит. И часто наши банкиры сильно преувеличивают проблемы своих конкурентов.

Конкуренция между банками — нормальное явление. А «банковская война» — это уродливое проявление конкуренции: публичное обливание друг друга грязью и неисполнение взятых на себя обязательств в самой наглой форме. Всё зависит от моральных качеств тех людей, которые начинают

«банковскую войну». Так вот, конкуренция останется, да и неприятные инциденты будут возникать. Думаю, что с меньшей периодичностью.

Состояние банков тревожное, но не хуже, чем год назад. Сегодня оно более определённое. Банки, которым суждено закрыться (их 200–300) явно выделились. Это было известно ещё год назад, но кризис ускориł процесс разделения банков. Определелись и банки, которые прочно стали на ноги и составят костяк банковской системы. Через два-три года их будет 1200–1300¹. Конечно, ситуация в банковской сфере из-за финансового кризиса оказалась хуже, чем хотелось бы, но не критичной. Слава богу, кризиса ликвидности в банковской системе нет. «Эффекта домино» тоже нет.

Самая большая их проблема — плохая кредитная политика. Другая проблема банков заключается в низком профессиональном уровне кадров, вплоть до руководства. Есть и ещё две: проникновение криминального капитала в банковский и воровство.

Но на сегодняшний день мы разработали две инструкции по службе внутреннего контроля в банках, которая будет заниматься вопросами противодействия отмыванию грязных денег. Процесс создания этих служб в банках сейчас идёт очень активно, и ЦБ всячески стимулирует его.

Мы, например, не выдаём лицензию на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, если банки не создают эти службы. Вообще же банкиры говорят, что на сегодняшний день первичное насыщение банковского персонала прошло. И людей теперь волнует не то, как можно заработать себе в карман, а какие-то профессиональные идеи. Хотя, конечно, во всём мире доля теневого бизнеса, в том числе идущего через банковскую систему, существует. И всегда найдутся нечистоплотные люди, которые будут воровать и обманывать. Но в российских банках таких людей было слишком много. Постепенно их количество уменьшается.²

Креативный первый зампред тогда задумывал создание «заводских облигаций», которые можно было бы разместить». А. А. Козлов мечтал:

«Облигации, похожие по параметрам на ГКО-ОФЗ», чтобы финансовая кровь начала бежать по жилам простаивающих, но ещё работоспособных промышленных предприятий и песок российской экономики стал малопомалу обогащаться перегноем. То есть, по его словам, запустить «механизм получения финансовых ресурсов тем предприятиям, которые могут и хотят работать с оборотными средствами».

В июне 1997 года Козлов презентовал «новый специальный инструмент финансирования российских предприятий» — российские коммерческие обязательства (РКО).

¹ На тот момент в России насчитывалось 1697 банков. — *Прим. автора.*

² Глеб Баранов. Андрей Козлов: в банках стали меньше воровать // *Коммерсантъ.* 17.02.1998.



С. К. Дубинин, А. А. Козлов. 1998 г.

Козлов А. А. На рынке этих бумаг Банк России рассчитывал выступать не как его оператор, а как генератор идей и катализатор процесса.

По его задумке, надо было дать возможность производителям действовать средства, которые они могли бы и хотели бы вложить на три-шесть месяцев.

Такая облигация должна была отличаться от векселя своей обеспеченностью. Под них следовало получить гарантии консорциума банков.

Козлов А. А. Мы уже ведём соответствующие переговоры и надеемся, что первый консорциум образуют банки, не замеченные ни в чём предосудительном и лоббистском. Идеальной ситуация станет, когда на рынке будут обращаться бумаги 200–300 предприятий, прогарантированные 3–4 консорциумами банков.¹

Инициативу поддержал первый вице-премьер правительства России А. Б. Чубайс, но реализовать её не успели или не смогли.

За разрешением предприятиям произвести эмиссию этих бумаг Козлов обратился в ФКЦБ. Но, по его словам, принятию решения помешали «волокита и непрекращающиеся пустые разговоры». Он даже в сердцах заявил, что, если очередное предложение Банка России не будет принято в ближайшее время, «последний шанс нормализации экономики будет упущен».

Тогда же Андрей Андреевич был уверен, что самые большие проблемы ждут небольшие банки.

¹ Юлия Латынина. Новые ценные бумаги могут решить проблему неплатежей // Известия. 30.05.1997.

Козлов А. А. Что касается малых банков, то хочу напомнить, что решение о капитале в 5 млн ЭКЮ было принято в 1995 году, все об этом знали. В 1997 году мы пошли навстречу банковскому сообществу, снизив планку до 1 млн ЭКЮ. Мы пока не готовы снижать её дальше и не пойдём на какие-либо поблажки, которых сегодня просят малые банки. Завтра они попросят больше.

У проблемы малых банков сейчас нет чёткого, ясного решения. Малые банки исчезают как класс, потому что большинство их нежизнеспособно. Если мы не увидим каких-то позитивных сдвигов в экономике, в структуре банковской системы, благодаря чему можно будет поддержать малые банки, иметь надежду, что они со временем поднимутся и превратятся в специальную подотрасль банковского дела, то костыли под них подставлять — только затягивать агонию.¹

Ситуация в банковском секторе летом складывалась непростая. И Козлов объявил, что совет директоров Банка России 19 июня принял решение, что теперь банки, занимающиеся санацией других банков, могут делать это за счёт кредита Центробанка. Ранее Банк России никакой финансовой поддержки проблемным банкам не оказывал. Касалось, это санации социально значимых банков, общая сумма обязательств которых перед кредиторами составляла не менее 3 млрд рублей, либо сумма обязательств перед вкладчиками — не менее 300 млн рублей. В соответствии с этими критериями в список ЦБ тогда входило 35 банков, из которых 28 находились в Москве.

Первый такой кредит получил Банк Москвы, осуществляющий санацию ТОКО-банка.

То, что произошло дальше, можно назвать наказанием за алчность.

Чтобы как-то сдерживать панику, Банк России в конце мая увеличил ставку рефинансирования в три раза — до 150% годовых.

Ситуация тем не менее продолжала обостряться: уровень доходности ГКО-ОФЗ постепенно достиг 50% годовых, заимствования при таком уровне процентных платежей делали бюджет 1999 года абсолютно невыполнимым — доля процентных платежей в этом случае превышала 40% от суммы расходов бюджета. Поэтому 17 июня Минфин отказался даже от частично размещения новых выпусков ценных бумаг.

А вот при доходности в 150–200% эти облигации на вторичном рынке не только продавались, но и покупались.

Английский публицист Томас Джозеф Даннинг 150 лет назад, в 1860 году, написал: «Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты. Но раз имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10%, и капитал согласен на всякое применение, при 20% он становится оживлённым, при 50% положительно готов сломать себе голову, при 100% он попирает все человеческие законы, при 300% нет такого преступления, на которое он не риск-

¹ Нет смысла затягивать агонию // Финансовая Россия. 30.04.1998.

нул бы, хотя бы под страхом виселицы. Если шум и брань приносят прибыль, капитал станет способствовать тому и другому. Доказательство: контрабанда и торговля рабами».

Эти слова процитировал К. Маркс в «Капитале», поэтому они обычно приписываются основоположнику марксизма.

Многие коммерческие банки участвовали в этом конкурсе жадности. Многие значительно расширили свои пакеты ГКО. Так, в ликвидных активах СБС-Агро доля ГКО достигла 80%, ОНЭКСИМ Банка — 82%, а Банк Москвы довёл долю ГКО до 96%.¹



ЗЛАТКИС Б. И. 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 млрд рублей в месяц).

Самостоятельно выбраться из кризиса экономические власти России уже не надеялись.



АЛЕКСАШЕНКО С. В. Летние переговоры с МВФ о предоставлении крупного чрезвычайного кредита оставили странное впечатление. После того как в июне российские власти официально обратились с просьбой о предоставлении кредита, МВФ реагировал на обращение довольно прохладно. В Вашингтоне отчётливо видели, что российские реформы буксуют.

Однако крупный кредит МВФ, размеры которого оценивались в 6–8 млрд долларов, становился, по общему признанию, единственным фактором, который мог серьёзно изменить сложившуюся в стране ситуацию.

Отказ МВФ в предоставлении такого кредита неизбежно толкал Россию в пучину кризиса. Участие в переговорах А. Чубайса в качестве главы российской делегации оказало магическое воздействие на МВФ. Несмотря на внешнюю жёсткость позиции фонда по многим вопросам, на достаточно далеко идущие требования в области экономической политики в будущем, в целом согласие было достигнуто относительно быстро. Итоговый документ был подписан уже 13 июля.

Россия получила чрезвычайный пакет международной помощи. Пакет был действительно впечатляющим, общая его величина оценивалась в 22,7 млрд долларов. При этом наиболее существенная часть средств должна была быть получена Россией уже в 1998 году. Общая сумма кредитов в этот период должна была составить более 15 млрд долларов: МВФ планировал предоставить 5,6 млрд

¹ Профиль. Ежемесячное банковское приложение, 09.1998.

долларов в конце июля, два транша по 2,8 млрд долларов в октябре и декабре и два транша по 670 млн долларов в сентябре и ноябре; к этому добавлялось несколько кредитов Мирового банка на сумму около 2 млрд долларов и кредит Правительства Японии на сумму 600 млн долларов.

Психологическое воздействие от решения МВФ об оказании экстренной помощи России ощущалось ровно три дня, когда ситуация на финансовом рынке стала понемногу успокаиваться. Но вскоре, узнав о том, что первая порция кредита МВФ сокращена на 800 млн долларов из-за невыполнения Россией предварительных согласованных мер, не увидев никаких реальных шагов со стороны российского правительства, направленных на исправление ситуации, среагировав на очевидное противостояние правительства и Государственной думы, которая блокировала принятие пакета налоговых законопроектов, внесённых правительством, рынок развернулся вновь.



Вьюгин О. В. По всем расчётам дефолт должен был произойти в конце 1998 года, но не учли один фактор. Этим фактором являлось то, что многие российские банки сделали значительные займы в иностранной валюте, конвертировали их в рубли и вкладывали в ГКО-ОФЗ. В качестве залога валютных кредитов они использовали «вэбовки» (суверенный долг, номинированный в иностранной валюте). Естественно, по таким займам стояли margin call'ы. То есть если стоимость залога падала, то банки должны были доносить дополнительные бумаги или «живые» деньги, чтобы поддержать размер залога. Так как рыночная стоимость российских суверенных долговых обязательств — и по ГКО и по «вэбовкам» — стала неуклонно снижаться, банки оказались перед необходимостью поддерживать стоимость залога путём перевода денег от продажи ГКО, цена которых от этого ещё более падала, а размер margin call'ов возрастал.

Так вот, когда стоимость российского долга стала неуклонно падать, банкам нужно было срочно изыскивать средства, и в какой-то момент кредиторы стали отказывать в поддержке тем из них, у кого образовалась нехватка ресурсов. По сути, кризис начался с того, как Столичный банк сбережений (СБС) для поддержки залога вынужден был реализовать 10 августа крупный пакет «вэбовок». Залоги других банков стали стремительно падать, и банки вынуждены были продавать пакеты ГКО-ОФЗ, чтобы срочно получить наличные и закрыть свои обязательства. Это заметили все, и на рынке началась паника.

Проблемой, усугубившей ситуацию, стал уровень сбора налогов. Он был тогда около 19–20 млрд рублей в месяц. Если бы удалось собрать хотя бы 30 млрд, тогда выход из ситуации нашёлся бы.



А. А. Мовчан и А. А. Козлов с женами.
Франция. Апрель 1998 г.

А вот Андрей Козлов ещё не до конца понимал степень нависающей угрозы или пытался на нагнетать страстей. Он тогда же заявляет, что Банк России располагает достаточным арсеналом кредитно-денежных инструментов, грамотное использование которых даст возможность влиять на ситуацию. «Я не думаю, что состояние российского рынка приведёт к банкротству ряда банков, как это произошло в августе 1995 года. На тот момент детонатором их краха был растущий объём необеспеченных межбанковских кредитов. Суть сегодняшнего кризиса кроется в бюджетной сфере, откуда, собственно, и исходит потребность в заимствованиях. А причина неустойчивого положения коммерческих банков обычно заложена внутри них самих».

Была сделана попытка перенести решение проблемы далеко вперёд, путём трансформации части краткосрочного государственного долга в долгосрочный, номинированный в иностранной валюте.

Эта попытка была осуществлена летом 1998 года с помощью компании Goldman Sachs. Путём конвертации краткосрочного долга по ГКО-ОФЗ в долгосрочный долг, выраженный еврооблигациями. Также был расчёт на то, что МВФ предоставит большой кредит, порядка 10–15 млрд долларов, примерно на те же цели: снятие напряжения, превращение части долга краткосрочного в долгосрочный. И, наконец, уже в августе готовилась сделка с инвестиционно-финансовой группой Merrill Lynch по конвертации ещё большего куска долга по ГКО, примерно около 10 млрд долларов.

11 августа ГКО уже практически никто не покупал. А вот на ММВБ было продано более 100 млн долларов, и спрос вновь превышал предложение. 12 августа продали уже больше 150 млн долларов, а курсы валют поднялись выше установленного ЦБ уровня.

13 августа объём торгов на ММВБ превысил 300 млн долларов. Спрос на доллары в 17 раз превысил предложение.

Тем временем в Москве никого не осталось. Б. Н. Ельцин ловил рыбу на Валдае. На вопрос тележурналиста о том, не собирается ли он вернуться в столицу, он ответил: «Если я поеду в Москву, люди подумают, что наши дела не в порядке». С. В. Кириенко побывал в Перми и после этого отправился с визитом в Казань. С. К. Дубинин и вице-премьер А. Б. Чубайс проводили отпуск за границей. Отдыхал и А. А. Козлов. Он ушёл в отпуск 27 июля на 40 рабочих дней (получив 6 дополнительных дней за ненормированный рабочий день и «за высокопроизводительный труд в течение года»). Выйти

из отпуска он должен был только 11 сентября. Прерывать отпуск придётся не один раз.

14 августа было реализовано 473 млн долларов. Все газеты уже писали о неизбежности девальвации рубля. Во всех крупных городах России люди в обменниках скупали валюту. Курс доллара поднялся до 7 рублей, в то время как официальный курс был 6 рублей 30 копеек за доллар.

В Москву вернулись все важные люди. Только президент отправился с ознакомительной поездкой в Нижний Новгород и там заявил: «Девальвации не будет. Это я заявляю твёрдо и чётко. И я тут не просто фантазирую, это всё просчитано, каждые сутки проводится работа и контроль ситуации в этой сфере».

Как тут не вспомнить знаменитую сказку про снайперов, рассказанную Борисом Николаевичем 9 января 1996 года при нападении банды С. Радуева на дагестанский город Кизляр: «Операция очень и очень тщательно подготовлена; скажем, если 38 снайперов, то каждому снайперу определена цель, и он всё время видит эту цель. Она — цель — перемещается, и он глазами, так сказать, перемещается, постоянно, постоянно, вот таким образом».

Новому откровению «всенародно избранного» тоже никто не поверил.

14 августа не смог расплатиться с западными кредиторами по полученному ранее кредиту банк «Империал». Такая же опасность нависла над банком МЕНАТЕП — срок выполнения аналогичных обязательств у него наступал 17 августа.

В рабочей тетради 15 августа А. А. Козлов записал следующее:

«14 августа 1998 года С. К. Дубинин возвратился из отпуска досрочно. Его самолёт прилетел около 18:00, и уже в 19:00 он начал совещание в кабинете у Алексащенко. Были: С. К. Дубинин, С. В. Алексащенко, А. И. Потёмкин, А. А. Козлов, Д. А. Киселёв. Я опоздал на 30 минут, так как думал, что совещание начнётся позже. Обсуждали вопрос “что делать?” Расчёты умерли, мы продаём по \$100 млн в день, долг МФ перед нами по непроплате погашения более 10 млрд рублей.

Банки лежат. Накрылся “Империал”. Выдал кредит 650 млн руб. СБС-Агро под залог 75% пакета его акций! Дохнет “Инком”. На Токо все уже махнули рукой.

С. В. Алексащенко, А. И. Потёмкин и Д. А. Киселёв предлагали продолжать прежнюю политику. Тогда вырисовываются два сценария: 1) девальвация как следствие неправильной д-к¹ политики; 2) отказ платить по долгам (внешним и внутренним). Все они стоят на 2-м сценарии.

Это просто безумие. Они говорят о том, что это — единственный выход. Какой это выход?! Это — крах всей внутренней финансовой системы! Демонтаж внутренних рынков. Самое забавное — что дефолт по долгам всё равно не предотвратит ни девальвации, ни краха банковской системы!

¹ Д-К — денежно-кредитная. — *Прим. автора.*



Как я ни старался убедить, предложить что-то конструктивное, альтернативное — сразу у С. В. Алексащенко истерика, сразу он рисует картины апокалипсиса. А последствия его собственных шагов — что, радужные? Потёмкин бубнит своё, какую-то ерунду. Киселёв грамотно описывает “за” и “против” обоих вариантов. Его не поймёшь, за какой вариант он. Только когда Дубинин объявил свой выбор, Киселёв определился. Флюгер. Хотя и очень умён.

Очень жаль, что Дубинин стал на позицию Потёмкина и Алексащенко. Это — крах надежд на возрождение рублёвого финансового рынка... и разрушение банковской системы.

Проспорили до 21:00. <...>

Еще один любопытный шаг. Сегодня хотели... опустить курс ниже обычного — до 6,35. Но в 10:12 по Рейтеру прошло сообщение о том, что Ельцин пообещал, что девальвации не будет, и они отменили своё предварительное решение.

В 21:00 собрались некоторые “олигархи”: Потанин, Ходорковский, Невзлин, Лебедев, из ВЭБа, Альфа-банка, Прохоров, ещё кто-то...

Они пришли, как сказал Потанин, “сдаваться”. Предложили создать пул банков, которые возьмут гарантии друг на друга и будут за кредит ЦБ “создавать” системообр-е банки под залог их акций.

Договорились, что я опишу за 1–2 дня схему на 1–2 листа.
А завтра (в воскресенье) они придут в ЦБ в 17:00 обсуждать проблемы дефолта банковской системы перед иностранцами».

В субботу 15 августа С. В. Кириенко на своей даче собрал совещание с участием С. К. Дубинина, А. Б. Чубайса, М. М. Задорнова, С. В. Алексашенко, О. В. Вьюгина, А. И. Потёмкина. На нём присутствовали и представители МВФ.

Предложения по банковскому «Синдикату взаимного гарантирования» Андрей Андреевич оперативно подготовит и передаст С. К. Дубинину. На рукописном тексте дата: 16.8.1998. В синдикат должны были войти «Банки с валютой баланса более 3 млрд рублей либо обязательствами перед частными лицами в размере более 300 млн рублей». Заканчивается записка предложением Козлова: «Предлагаю включить (допустить) в Синдикат и потенциально-проблемные банки, которые мы обсуждали, они захотят присоединиться, так как им нужны деньги. Там они и “завязнут”, и не надо потом их будет силой загонять в эту схему».



АЛЕКСАШЕНКО С. В. К сожалению, очень быстро выяснилось, что никаких предложений по преодолению ситуации никто, кроме Банка России, предложить не смог. Мы изложили два возможных варианта действий: 1) исполнение правительством всех своих обязательств по обслуживанию внутреннего долга плюс поддержка банковской системы через предоставление кредитов Банком России или за счёт средств бюджета или 2) проведение принудительной реструктуризации части внутреннего долга и серьёзной перестройки банковской системы с возможной национализацией системообразующих банков, неспособных исполнять свои обязательства.

21 августа Андрей Андреевич проводит отпуск с семьёй в Салоу, в Каталонии. В этот день он делает запись:

«Если бы я был в понедельник 17.8.98 в Москве, точно подал бы заявление об уходе.

В понедельник сделали то, против чего я категорически возражал, объявили дефолт по обязательствам (ГКО-ОФЗ).

При этом рынок стоит, ставки — запредельные.

Подав в отставку Лившиц.

В среду начался арест счетов российских банков за границей.

Пятница 21. Во время отлёта из Барселоны я позвонил Дубинину и договорился на встречу завтра, в воскресенье. Он был “в духе” — дружелюбен. <...>

Нужна конкуренция в банковском деле. Нельзя топить банки. Надо воспользоваться ситуацией и наладить сильный гос. контроль. И никаких олигархов».



Вьюгин О. В. Если бы удалось сделать всё, что планировали, проблема была бы отнесена на более позднее время. Отнесена, но не решена. Так как для её решения требовалось, в первую очередь, начать собирать налоги. Но для этого нужно было перейти к более гибкой политике обменного курса.

Можно ли было пойти по пути перехода к политике плавающего валютного курса рубля к доллару? Это вызвало бы высокую инфляцию, связанную с ней эмиссию, и в результате все каналы денежного обращения были бы быстро заполнены. Очевидно, удалось бы оживить денежную систему, поднять её ликвидность. Тогда появилась бы возможность собирать налоги.

Но девальвация рубля и последующая инфляция оказались бы серьёзным испытанием для властей. Отказ от «валютного коридора» также был чреват срывом рынка внутреннего долга, потому что он держался на гарантии того, что курс гарантирован. Получалось, что налево пойдёшь — смерть обретёшь, направо — жизнь потеряешь. Поэтому пошли прямо — объявили дефолт.

Пытаясь объяснить причины кризиса на фондовом рынке, Андрей Андреевич размышлял летом 1998 года.

Козлов А. А. Опережающая либерализация российского рынка капиталов сыграла с нами злую шутку. Мы надеялись, что финансовый рынок вытянет за собой и государственные финансы, и промышленность. Однако, как показала практика, российская экономика реагирует на очень быстрые финансовые изменения очень медленно. Стало ясно: нужен очень долгий период стабильности, чтобы эта реакция последовала. К сожалению, у нас этого периода не было.¹

Козлов А. А. В случае наличия определённых ограничений на этапе его становления можно было бы рассчитывать на создание серьёзной инфраструктуры. Сегодня же на нём наличествуют лишь торговые площадки, а расчётной системы, по сути, нет. Более того, на попытки создания таковой иностранцы, привыкшие за последние годы рассчитывать через офшоры, реагируют с непониманием.²

Не так давно — может, весной, а может, в начале лета — несколько импозантных мужчин из одной компании пришли поздравить с днём рождения высокопоставленную минфиновскую даму. Явились, понятно, не с пустыми руками — из-за огромного букета роз едва виднелись лица дарителей. Слова, с которыми они обратились к начальнице, были милы и незатейливы: «Желаем вам быть столь же прекрасной, как

¹ Елена Кром. Как сохранить и приумножить деньги // Час пик (Санкт-Петербург). 10.06.1998.

² Игорь Иванов. Обсуждение глобальных проблем идёт без первых лиц // Русский телеграф. 04.06.1998.

эти розы, и жить так же долго, как ваши замечательные ГКО!» Реакция именинницы оказалась ошеломляющей: букет полетел из кабинета в приёмную, а вслед за цветами под крик «Вон!» последовала и вся делегация.

Татьяна Пикина. Спасатели банков. Они же могильщики // Московская правда (воскресный выпуск). 18.11.1998.

День рождения Беллы Ильиничны Златкис — 5 июля. Правда это или легенда, но судьбу государственных краткосрочных обязательств она летом 1998 года представляла отчётливо!

Карьера. 1998 год

В феврале 1998 года А. А. Козлов введён в состав правительственной комиссии по борьбе с незаконными экспортно-импортными валютно-финансовыми операциями. Комиссия была утверждена Постановлением Правительства РФ 5 июня 1997 года, ранее от Банка России в неё входил А. А. Хандруев.

В середине июня, к примеру, мы поспорили на бутылку французского коньяка с первым зампредом ЦБ Андреем Козловым: я предрёк ему отставку не позже чем через месяц, а он не соглашался. Бутылку я проспори́л. Но только потому, что Андрей Андреевич ушёл из ЦБ через полтора месяца (да и то ненадолго). Эх, если бы я поспорил на ящик коньяка, что он покинет ЦБ до конца года — Андрей Андреевич предлагал и такие условия, — сейчас бы достойно встретил Новый год.

Игорь Тросников. Больше половины слухов сбывается // Коммерсантъ-Деньги. 23.12.1998.

В марте 1998 года были подведены итоги второго ежегодного опроса, проводимого журналом «Рынок ценных бумаг». Человеком, внёсшим в 1997 году наибольший вклад в развитие фондового рынка России был назван А. Б. Чубайс. Его имя было названо в 61 из 100 анкет. За ним шли Д. В. Васильев и А. А. Козлов.

1 декабря Андрей Козлов вошёл в состав наблюдательного совета банка ВТБ. В. В. Геращенко сменил на посту председателя совета С. К. Дубинина. Председатель правления ВТБ тогда был Д. В. Тулин.

4 декабря прошло первое заседание рабочей группы по созданию Российского банка развития (РБР). Андрей Козлов стал одним из трёх сопредседателей этой группы. Идея создания Государственного банка реконструкции и развития была озвучена в сентябре 1998 года в первом варианте антикризисной программы правительства. Замысленный банк должен был заниматься финансированием различных инвестиционных проектов, кредитованием экспортных операций, санацией промышленных предприятий. Реализовать задуманное удалось только в 2007 году, когда на базе Внешэкономбанка был учреждён Банк развития.

Дефолт и ликвидация последствий кризиса

17 августа 1998 года была объявлена девальвация рубля. В этот день вышло совместное заявление ЦБ и правительства по их дальнейшим действиям в связи с финансовым кризисом.

Мораторий был чистой воды глупостью. Ситуацией можно было овладеть и без драконовских мер. но сейчас уже, как говорится, ребёнок упал в колодезь, — я не вижу пока выхода из создавшегося положения. Я, в конце концов, не фокусник, который достаёт кролика из рукава.

Лапский В. Герашенко В. о банках, фокуснике и христианстве // Российская газета. 15.09.1998.

18 августа Банк России направил своих наблюдателей в семь российских банков, объём вкладов населения в каждом из которых превышает 1 млрд рублей. Задача Центробанка была в получении и оперативном анализе информации, связанной с вкладами населения, чтобы не допустить возникновения проблем у вкладчиков. ЦБ должен был видеть баланс банка и состояние операций с вкладчиками в режиме реального времени.¹

В среду, 19 августа, не была объявлена схема реструктуризации ГКО, не был погашен очередной выпуск государственных ценных бумаг. Фактически наступило банкротство Правительства России. В этот момент Банк России в последний раз попытался добиться возврата к ранее согласованным позициям по вопросу реструктуризации государственного долга.

19 августа вечером в здании Правительства РФ состоялась встреча премьер-министра С. В. Кириенко с банкирами.

В окружении Кириенко полагают, что у олигархов сдали нервы. Вечером 19 августа Белый дом навестили банкиры, входящие в так называемый «пул 12». Они в весьма жёсткой форме изложили свои претензии по поводу предложенного варианта солидарного гарантирования банковских вкладов населения. Банкиры воспротивились тому, чтобы финансовая поддержка распределялась через Сбербанк, каждый банк хотел получить свою долю на собственный корсчёт. Не приняли они и разработанную правительством схему, когда несколько банковских пулов договариваются о взаимной ответственности перед клиентами. Кроме того, банкиры потребовали, чтобы ЦБ снизил им ставки резервирования средств на 5%, а не на один, как это намечалось. Однако премьер-министр недвусмысленно дал понять, что эти требования для правительства неприемлемы. С тем же результатом закончились и собеседования с представителями банковского сообщества, проходившие два последующих дня.

А. А. Козлов с 3 по 23 августа был в отпуске, он отдыхал с детьми во Франции. Вернувшись, протестовал против объявления дефолта, девальвации и замораживанием рынка ГКО, отчего и подал в отставку.

¹ Елена Дикун. Временное правительство пало раньше времени // Общая газета. 27.08.1998.



Дубинин С. К. В 1998 году Андрей Андреевич Козлов не согласился с мерами, которые мы начали предпринимать для смягчения последствий кризиса, и выступил против объявления дефолта. Считал, что нам лучше пойти на инфляционное решение проблемы. Что ж, он, как профессионал, имел право на такое видение.

20 августа в Госдуме прошло закрытое совещание. В кабинете председателя комитета по бюджету, налогам, банкам и финансам А. Д. Жукова собрались министр финансов М. М. Задорнов, первый зампред ЦБ С. В. Алексашенко, председатель ФКЦБ Д. В. Васильев, председатель Сбербанка А. И. Казьмин, президент Ассоциации российских банков С. Е. Егоров, глава СБС-Агро А. П. Смоленский, представители Минэкономики, а также ряд депутатов, в том числе П. А. Медведев.

Дубинин С. К. Понимая, что вкладчики в кризисной ситуации разнесут всю банковскую систему в клочья, я предложил при возникновении таких проблем перевести обязательства по вкладам населения в самых крупных коммерческих банках на определённых условиях в Сбербанк. Необходимо подчеркнуть, что передавались именно только обязательства, «живых» денег на счетах, например СБС-Агро, уже не было. Сбербанк сработал как прототип АСВ. В результате после дефолта, осенью 1998 года, люди потеряли деньги, но хотя бы не все.

Сообщалось, что правительство предложило срочно принять закон о банкротстве кредитных организаций, закон о гарантировании вкладов и закон о валютном регулировании и валютном контроле.



Медведев П. А. Я участвовал в этом совещании. События тогда развивались настолько быстро, что все решения, принятые в тот день, были забыты уже на следующий. Надо было выкарабкиваться, принимать чрезвычайные меры. Хотя масштабы катастрофы тогда были ясны ещё не всем.

Некоторые участники совещания, как сейчас помню, утверждали, что доллар в декабре 1998 будет стоить 7 рублей¹. По-видимому, ничего более страшного, чем «чёрный вторник» 1994 года,² они себе представить не могли.

Турбанов А. В. Кризис назревал, но чем это может закончиться, скажу честно, я лично не предполагал. А. А. Хандруев уже тог-

¹ Курс доллара в декабре был около 20 рублей. — *Прим. автора.*

² 11 октября 1994 года произошло обвальное падение рубля по отношению к доллару. За один день на Московской международной валютной бирже курс доллара вырос с 2833 до 3926 рублей за доллар. Однако буквально через день курс вернулся к прежней отметке. — *Прим. автора.*



Выступление С. К. Дубинина. 1998 г. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

да предлагал создать организацию, подобную созданному позднее АРКО. Я, кстати, А. А. Хандруеву оппонировал. К тому времени мне был известен американский и европейский опыты преодоления банковских кризисов, в том числе системных. Но я полагал, что с учётом российских реалий (практически полное отсутствие рыночной дисциплины, слабая судебная система, коррупция и прочее) реализация положительного опыта не получится, а обернётся, как в некоторых африканских странах, очередным позором.

Председатель Центрального банка С. К. Дубинин на заседаниях правительства ещё в начале 1998 года говорил о том, что ситуация выходит из-под контроля, призывая изменить бюджетную политику страны. Естественно, на публике он должен был вести себя иначе, так как открыто выступать на эту тему не мог.

Курировавший тогда банковский надзор Д. А. Киселёв оценивал риски крупнейших банков, набравших за рубежом синдицированных кредитов и оставивших там свои валютные депозиты. И его вывод звучал так: неприятная ситуация возможна, но у банков хорошие портфели ГКО, и они всегда смогут расплатиться по своим долгам.

Ожиданий краха не было, думаю, не только у меня. Предположу, что даже принимавшие решение о дефолте рассчитывали на значительно менее тяжёлые последствия.

20 августа председатель ЦБ С. К. Дубинин заявил, что «мы ошиблись в оценке перспектив развития ситуации», и выразил намерение распространить 100-процентную государственную гарантию на вклады населения в российских кредитных организациях. Речь шла о создании некоего

«суперпула» банков-держателей средств населения во главе со Сбербанком с целью успокоить вкладчиков.

В заявлении Банка России система гарантирования выглядела следующим образом: банкам, работающим с деньгами населения, предлагалось создать систему взаимных гарантий, для чего каждый из них должен заключить соглашение со Сбербанком РФ, дающее право вкладчикам получить гарантию государства. Сбербанк, со своей стороны, заявил о готовности подписать с крупнейшими банками соглашение, позволяющее их клиентам по желанию переводить свои счета в любой из банков — участников соглашения, и призвал другие банки взять на себя такие же обязательства и образовать тем самым систему взаимной ответственности и взаимных гарантий. Под систему гарантирования должны были попасть вклады, сделанные до 1 августа 1998 года.

В тот же день в «Российской газете» было опубликовано Заявление Сбербанка Российской Федерации о взаимном гарантировании банковских вкладов. В нём говорилось, что Сбербанк поддерживает инициативу ЦБ РФ: «Развитие финансового и бюджетного кризиса в российской экономике создаёт необходимость скорейшего завершения процедуры принятия закона о гарантировании вкладов Федеральным собранием». Подчёркивалось, что «гарантии могут и должны представить крупнейшие банки, работающие с вкладами граждан. Данное обращение было направлено наиболее крупным банкам, работающим со вкладами граждан: Инкомбанку, Мост-Банку, банкам СВС-Агро, «Российский кредит», МЕНАТЕП, Промстройбанку России и Автобанку.

Автором схемы перевода вкладов населения из шести комбанков в Сбербанк называли А. А. Козлова. Впрочем, позже новый председатель Банка России, В. В. Геращенко, скажет: «Выступление Козлова по телевидению (он имел в виду заявление Козлова от имени руководства ЦБ по поводу перевода счетов вкладчиков комбанков в Сбербанк) было сделано по принуждению, после чего Андрей Андреевич, кстати, как честный человек подал прошение об отставке».¹

23 августа вышел указ президента об отставке правительства С. В. Кириенко. Однако дальше началась чехарда с назначениями нового председателя. Б. Н. Ельцин непременно хотел вернуть на пост премьер-министра В. С. Черномырдина, Дума сопротивлялась. Всё это привело к затягиванию принятия необходимых решений. Повисла в воздухе и реструктуризация ГКО.

Было принято решение заморозить все текущие выплаты по ГКО и переоформить все ГКО со сроками погашения до 31 декабря 1999 года в новые ценные бумаги, все выплаты по которым перенести в следующий век. В конце августа огласили технические параметры такого обмена на новые бумаги. Но они были настолько неопределёнными и запутаны, что не удовлетворяли ни резидентов, ни нерезидентов.

¹ Виталий Буза, Игорь Моисеев. «Великолепная семёрка» Виктора Геращенко // Сегодня. 15.09.1998.



Вьюгин О. В. После объявления дефолта 1998 года сразу наступил период судорожной подготовки документов для законодательного оформления принятого решения. После этого было создано две группы: во главе с премьером М. М. Касьяновым по вопросам новации долга по ГКО-ОФЗ перед нерезидентами и группа под моим началом по новации этого же долга перед резидентами Российской Федерации. Соответственно, были рабочие комитеты иностранных кредиторов и внутренних кредиторов.

Вся чрезвычайно напряжённая осень 1998 года ушла на сложные переговоры.

Таким образом, Дума до декабря 1998 года так и не приступила к рассмотрению соответствующего законопроекта.

Заместитель председателя правительства Б. Г. Фёдоров в сентябре попытался договориться с западными кредиторами об отсрочках и реструктуризации долга, но те категорично заявили, что на уступки не пойдут, и потребовали заплатить всё и немедленно.

Регуляторы на Западе в конце концов приняли решение обнулить российские долги, и банки-кредиторы вынуждены были списать их в убыток. После этого начались конструктивные переговоры, составление графиков платежей. Многие же посчитали, что проще продать долги за копейки третьей стороне.



Златкис Б. И. Так что нашей вины в крахе 1998 года не больше, чем заслуг полковника Кольта в последствиях многочисленных разборок с применением изобретённого 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!

Всё это я понимала, но всё 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 соглашусь 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 тяжёлый 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 совершенно много 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! Задолго до этих событий было ясно, что у нас явно завышенный курс и мы иностранцам дарим разницу по рублёвым бумагам. Но... я как член команды была вынуждена поддерживать эту политику, раз не смогла убедить коллег на стадии обсуждения! Иначе последствия были бы ещё катастрофичней.

После объявления дефолта заявления о поддержке системы гарантирования вкладов звучали уже как простые заклинания, особенно со стороны политиков. Разразившийся системный финансово-банковский кризис поставил Банк России перед необходимостью искать механизмы, защищающие вклады граждан. В Центральном банке понимали, что следует срочно принимать конкретные практические меры по развязке неплатежей и снятию социального напряжения. После 17 августа фактически у всех крупных банков выстроились огромные очереди вкладчиков.

При отсутствии законодательно закреплённой системы, гарантирующей сохранность и возврат банковских вкладов, Банк России вынужден был в спешном порядке заниматься собственным нормотворчеством.



ТУРБАНОВ А. В. В совете директоров банка прошла серия серьёзных обсуждений того, как выходить из создавшегося положения. Всем было очевидно, что Сбербанк следует поддерживать и, опираясь на него, как-то облегчить участь вкладчиков других крупных банков. Так было принято решение о возможности перевода обязательств этих банков в Сбербанк.

В период с 18 августа по 1 сентября шло обсуждение действий правительства в сложившихся обстоятельствах; отдельные их отголоски доносились до журналистов, и те их интерпретировали так, как понимали. От некоторых банков звучали предложения, что для выхода из кризиса надо дать возможность банкам создать корпоративные пулы, в рамках которых можно было бы организовать взаимное финансирование. Насколько я помню, наиболее активно выступали за это Мост-Банк и СБС-Агро.

В прессе даже были сообщения, что какие-то пулы тогда появились. Но я со всей ответственностью заявляю: ни одного пула создано не было.

26 августа Госдума выступила инициатором создания трёхсторонней согласительной комиссии из представителей обеих палат парламента и правительства. Этой комиссии было поручено до 28 августа подготовить проект концепции экономического развития, которая послужит отправной точкой изменения всей экономической политики страны. Депутаты заявили о же-

лании попытаться ускорить принятие законов о защите прав и интересов инвесторов и гарантировании вкладов граждан в банках.

Несмотря на заявления главного (пока?) банкира России Сергея Дубинина о том, что панику среди населения удалось предотвратить, частные вкладчики успокаиваться не собираются.

Елена Грингауз. Уроки кризиса: кладём деньги в один банк, берём из другого // Финансовая Россия. 27.08.1998.

28 августа в «Российской газете» была опубликована Программа Правительства Российской Федерации по стабилизации экономики и финансов, подготовленная в связи с тем, что «с ноября 1997 года российская экономика вошла в полосу острого и затяжного кризиса на финансовых рынках». В программе, в частности, говорилось, что Правительством РФ «намечено принять ряд федеральных законов о гарантировании банковских вкладов, о банкротстве кредитных организаций...»

Евгений Примаков не удержался, чтобы перед журналистами не процитировать высказывание директора-распорядителя МВФ Мишеля Камdessus французской газете «Монд», попросив при этом представителей СМИ в обязательном порядке озвучить сказанное. По словам Камdessus, «в ряде стран Юго-Восточной Азии и Южной Европы, а также в России мы столкнулись с явлениями, которые сильно отличаются от тех, с которыми МВФ имел дело ранее. Та модель, которая работала раньше, ныне превращается в препятствие. Поэтому при управлении кризисом не следует ограничиваться лишь макроэкономическим подходом. Либерализацию капиталов, которая проводится дезорганизованно, вопреки здравому смыслу, МВФ никогда не поддерживал. И никогда не приветствовал чрезмерную либерализацию спекулятивного капитала, в то время как сохраняются административные препятствия для прямых инвестиций». Зачитав цитату, Примаков оживлённо комментировал: «...и это говорит Камdessus!»

Чудеса в решете // Коммерсантъ. 06.11.1998.

28 августа А. А. Козлов объявил, что вводится временная администрация в банк СБС-Агро, а её руководителем назначен начальник управления инспектирования ОПЕРУ-2 Владимир Сухинин. Однако руководство банка попросту выгнало временную администрацию. Дело в том, что 31 августа по иску одной из вкладчиц банка — жительницы Элисты — народный суд приостановил действие приказа ЦБ о введении в СБС-Агро временной администрации и замораживании всех его операций на две недели.

Златкис Б. И. Были времена, когда всё было хорошо: например, в 1997 году, когда Андрюшку назначили зампредом, рынок

ГКО хорошо развивался, мы финансировали бюджет, его все хвалили.

В кризис 1998 года было всё плохо. Формально он за рынок ценных бумаг не отвечал, это была зона ответственности Алексашенко. Но на допрос к Скуратову на пару вызвали нас с ним. По телевизору шла кампания... Могло стать просто страшно молодому человеку. Ему легко было перевести стрелки на Минфин. Мы, мол, создали механизм, а остальное не наше дело. Однако у него хватило мужества не делать этого.

Я в свою очередь тоже не стала обвинять коллег в том, что они накормили завышенным курсом иностранцев.

Мы методично доказывали, что действовали согласно Закону о бюджете (такой дефицит был прописан) и указаний правительства. Сколько нам поставили задачу профинансировать, настолько и профинансировали.

Разве мы виноваты, что только в предвыборный год (1996-й) долг увеличился на 100 млрд (с 400 до 500). Причём сделали это за один раз — погасив долги агропромышленному комплексу.

1 сентября перед депутатами Госдумы выступил с программной речью кандидат в премьер-министры В. С. Черномырдин. Он сказал: «В сегодняшних условиях наша главная задача — минимизировать наши общие потери от этого кризиса. Уже в ближайшие часы будет принят механизм дополнительного гарантирования вкладов населения в Сберегательном и коммерческих банках. Повторения 1992 года не будет. Государство берёт на себя ответственность за вклады наших людей. Но оно будет требовать не меньшей ответственности и от банков. Мы не допустим развала банковской системы страны. Необходимые решения уже подготовлены...

Пользуясь случаем и тем, что прошло не так много времени — пять месяцев, когда мы не встречались, мне нет необходимости сегодня больше говорить и рассказывать или представлять программу, она есть».

Кандидатура В. С. Черномырдина при первом голосовании 2 сентября была отвергнута. «За» проголосовало всего 94 депутата.

Виктор Черномырдин — вероятный «российский Рузвельт» (эпитет Александра Шохина) — воспринял слова депутатов как ложь и оскорбление. Он признал, что, конечно, «несёт ответственность» за ситуацию в экономике, но его «никак нельзя обвинить в том, что произошло 17 августа».

Михаил Рошинский. Черномырдин не прошёл в «российские Рузвельты» // Финансовая Россия. 03.09.1998.

1 сентября заместитель председателя ЦБ А. В. Турбанов заявил, что Центробанк России разработал три схемы, реализация которых позволит обеспечить гарантирование вкладов населения в коммерческих банках. Турбанов добавил, что все разработанные механизмы предусматривают взаимодей-



Правительственная ложа в Государственной думе. Справа налево: А. Б. Чубайс, М. В. Бойко, В. С. Черномырдин, С. К. Дубинин, Б. Е. Немцов. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

ствии со Сбербанком России, «но не исчерпываются только его участием». Принятая схема будет действовать до вступления в силу закона о гарантировании вкладов населения в банках.



ТУРБАНОВ А. В. В действительности рассматривались три схемы. Но 1 сентября 1998 года совет директоров Банка России остановился на одной из них и принял решение «О мерах по защите вкладов населения в банках».

Согласно этому плану шести банкам: СБС-Агро, Инкомбанку, МЕНАТЕПу, Промстройбанку России, Мосбизнесбанку и Мост-Банку — было запрещено с 3 сентября 1998 года проводить операции по договорам банковского вклада и предлагалось до 7 сентября заключить со Сбербанком России договоры о порядке передачи обязательств по вкладам населения. По словам А. А. Козлова, вклады населения в этих банках составляли более одного миллиарда рублей. Остальным банкам, имевшим обязательства по вкладам населения на сумму, превышавшую 300 млн рублей (их насчитывалось 26), рекомендовалось до 12 сентября рассмотреть возможность передачи обязательств по вкладам населения в Сбербанк России.

В решении также устанавливались сроки и основные принципы передачи обязательств по вкладам. В частности, передающий банк до 26 сентября 1998 года был обязан принять от своих вкладчиков заявления о расторжении договора банковского вклада и о согласии зачислить остатки денежных средств на новый счёт по вкладу до востребования в Сбербанке России. Было установлено, что средства в иностранной валюте зачисляются в валюте РФ по курсу на 1 сентября 1998 года, то

есть на день принятия решения, что было естественным. Банк России обязался компенсировать расходы, понесённые Сбербанком России при выплате вкладов, переводимых из указанных банков.¹ То есть владельцам валютных счетов на каждый доллар начислялось 9,331 рубля за доллар, хотя с 17 августа по 2 сентября рубль по отношению к доллару обесценился вдвое.

Такое решение было адекватным ситуации и экономически просчитанным. Оно основывалось на очевидной невозможности банков рассчитаться по своим обязательствам перед вкладчиками. Вместе с тем из-за курсовой разницы перевод вкладов в Сбербанк России означал потерю гражданами, имевшими вклады в иностранной валюте, значительной части их сбережений. Впрочем, вкладчики имели право выбора: либо перевести свои вклады в Сбербанк под гарантии государства, либо оставить их в своих коммерческих банках. Готовила это решение небольшая рабочая группа под руководством А. А. Козлова.

Медведев П. А. Схема частичного спасения вкладов в ряде банков с помощью передачи обязательств Сбербанку была полностью разработана в Центральном банке без участия депутатов.

2 сентября совет директоров ЦБ РФ объявил о введении системы гарантирования вкладов граждан в коммерческих банках. Банки, заключившие соглашение со Сбербанком, лишались средств, депонированных в ЦБ в фонде обязательных резервов, которые переводились в Сбербанк. Если сумма депонированных резервов была меньше суммы переданных вкладов, то банки обязывались выписать Сбербанку векселя на 1, 2 или 3 года. С 3 сентября для шести банков (Инкомбанка, СВС-Агро, МЕНАТЕП, Промстройбанка, Мосбизнесбанка и Мост-Банка) вводился запрет на осуществление операций по договорам банковского вклада, заключённым до 1 сентября 1998 года.

Банки, сумма вкладов в которых превышает 300 млн рублей (их насчитывается ещё 26), должны решить самостоятельно до 12 сентября, когда и как они желают предоставить своим вкладчикам такие услуги.

После принятия советом директоров банка решения его руководство должно было обратиться в Центробанк и вместе с ним согласовать графики перевода счетов. Всем прочим банкам разрешено было работать с вкладчиками без ограничений.

В тот же день Распоряжением №340 Банк России предложил банкам провести оценку убытков, понесённых ими в результате снижения котировок ценных бумаг, обязательств по срочным валютным сделкам и предоставить данные в ЦБ до 15 сентября. Подобные меры всегда предшествуют санации (то есть финансовому оздоровлению) банковской системы.

¹ Решение совета директоров Банка России от 1 сентября 1998 г. «О мерах по защите вкладов населения в банках». — *Прим. автора.*



С. К. Дубинин отвечает на вопросы журналистов. 1998 г. (Из личного архива С. К. Дубинина.)

Отвечая на вопрос, по каким критериям Банк России будет решать вопрос об отзыве лицензий на операции с физическими лицами, Андрей Козлов сообщил, что в первую очередь это будет качество работы с оставшимися вкладчиками и во вторую — количество оставшихся вкладов. Андрей Козлов сообщил, что общая сумма вкладов в указанных 32 банках составляет 37 млрд рублей и её доля в пассивах колеблется для различных банков от 10% до 30%.

Игорь Моисеев. Центробанк выбрал принудительную схему гарантирования вкладов // Сегодня. 03.09.1998.

Всего в Сбербанк было переведено вкладов на 9 млрд рублей, ЦБ за это взял у банков на свой баланс ценные бумаги Минфина.

3 сентября руководители банка СБС-Агро, Мост-Банка, Мосбизнесбанка, а также президент Ассоциации российских банков С. Е. Егоров организовали пресс-конференцию в ИА «Интерфакс». Банкиры назвали действия Центробанка экспроприацией.

Возмущение банкиров вызвал тот факт, что власти их, по сути дела, просто обманули, как маленьких, сначала заставив «помогать Родине» (то есть вкладываться в ГКО), а затем просто забыв про эту помощь. <...> Так обернулось для банкиров их благородство. «Не надо было быть такими дураками», — ответил один из зампредов ЦБ вице-президенту одного из пострадавших банков в ответ на высказанное недоумение.

Виталий Буза. Банковская революция продолжается // Сегодня. 04.09.1998.

Президент АРБ С. Е. Егоров охарактеризовал события иначе: «Это первое за всю новейшую историю ЦБ вразумительное решение по вопросу гарантии частных вкладов. В принципе его можно оценивать положительно,

однако последствия реализации предложенного ЦБ механизма перевода до конца не просчитаны». Однако и он заявил, что ЦБ мог бы резервы направить самим коммерческим банкам.

3 сентября и. о. премьер-министра В. С. Черномырдин призвал граждан к сдержанности, рекомендовав им повременить с переводом своих средств в Сбербанк.

4 сентября было внесено существенное дополнение в механизм государственного гарантирования частных вкладов. Банк России направил предписание Инкомбанку, банку МЕНАТЕП, Мосбизнесбанку, Мост-Банку, Промстройбанку и СБС-Агро, в котором указывается, что им разрешается проводить операции по вкладам физических лиц, открытым до 1 сентября 1998 года, если вкладчик подаст заявление о добровольном отказе от перевода своих средств в Сбербанк и попросит снять ограничения на операции по его вкладу.

Одновременно Центробанк ввёл временную администрацию в СБС-Агро и заморозил там вклады населения на две недели, а также отозвал лицензию у «Империаала».

В выходные дни, 5–6 сентября, рабочая группа Госдумы с участием представителей несуществующего правительства и (временно) обезглавленного Центрального банка готовила законопроект «О механизме государственной гарантии вкладов населения».

В нём говорится: «Российская Федерация гарантирует сохранность и возврат физическим лицам денежных средств в рублях РФ и в иностранной валюте, размещённых ими в банках по состоянию на 1 сентября 1998 года».

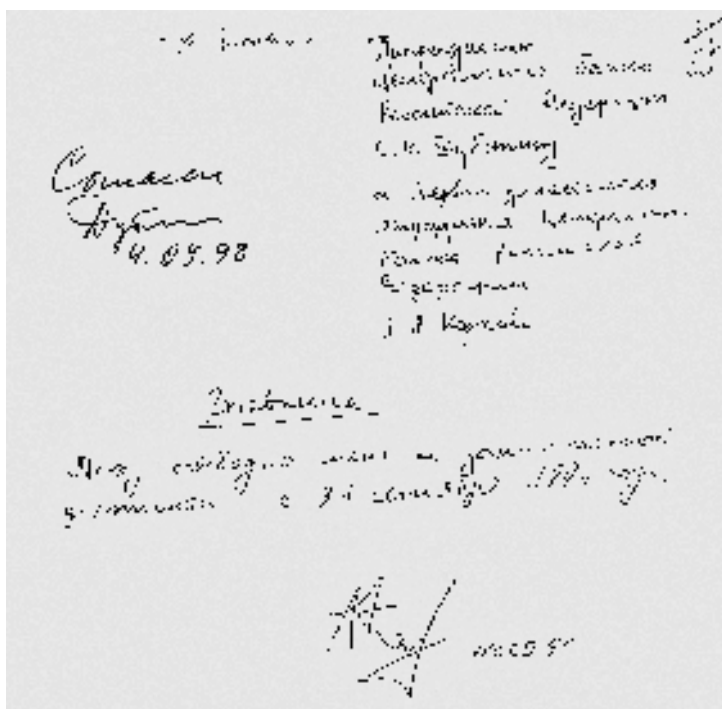
Кроме того, гарантируются сохранность и возврат средств в рублях, поступивших на банковские счета «в качестве заработной платы и социальных пособий вне зависимости от даты поступления». Денежные средства предприятий и граждан, открывших счета для предпринимательской деятельности без образования юридического лица, под гарантии не попадают, равно как и средства, переданные банкам в доверительное управление.

7 сентября в Госдуме комиссия Комитета по бюджету, налогам, банкам и финансам подготовила к обсуждению законопроекты о гарантировании вкладов населения и легализации доллара в качестве платёжного средства на территории России.

4 сентября первый заместитель председателя Банка России А. А. Козлов первым из руководителей ЦБ подал заявление об отставке по собственному желанию (с 21 сентября). Удовлетворив его просьбу, глава Центрального банка РФ С. К. Дубинин сам направил Президенту РФ Б. Н. Ельцину заявление об увольнении.



Дубинин С. К. Если бы это был не Козлов, я решил бы, что коллега хочет просто сбежать в трудной ситуации. В его же случае я понимал, что заявление об увольнении обосновывается его высокой ответственностью. Андрей Андреевич искренне считал, что раз



он отвечал за надзор, то произошедшее — его личная вина. Я же ему объяснял, что в сложившейся ситуации мы все в одной лодке и определять, кто больше виноват, бессмысленно. Во всяком случае никто не собирался делать Козлова крайним.

Вариантов трудоустройства тогда у Андрея Андреевича не было. 7 сентября он пишет повторное заявление: «В дополнение к моему заявлению от 04.09.98 г. прошу разрешить увольнение переводом в Сбербанк России. Согласие А. И. Казьмина имеется». С предложенной ему должностью старшего советника президента банка он согласился.

В. В. Геращенко после своего возвращения в ЦБ РФ уже 14 сентября вернул Козлова обратно (говорят, он до последнего времени не верил в это). Новый председатель ЦБ В. В. Геращенко, не испытывавший любви к нему, вызвал Козлова к себе, и после трёх часов разговоров из кабинета Геращенко Андрей Андреевич вышел первым зампредом и потенциальным членом совета директоров ЦБ.

Свидетельствуют, что якобы Андрей Андреевич согласился остаться в Банке России при условии, если Геращенко не возьмёт на работу Т.В. Парамонову. В это с трудом верится по нескольким причинам. Во-первых, при всей эмоциональности Козлов был реалистом и понимал, что для Виктора Владимировича Татьяна Владимировна всегда играла особую роль. Во-вторых,

хорошо знал нового председателя, и ему было ясно, что тот условий не потерпит. К тому же он не любил бросать начатое и считал, что у него в банке есть ещё незавершённые дела.

Скорее всего, он предупредил нового шефа, что ему трудно будет сражаться с вероятным первым зампредом. Что потом и произошло.



ГЕРАЩЕНКО В. В. Андрей Андреевич был, безусловно, умным человеком, чтобы ставить мне какие-то условия. Насколько я помню, мы с ним очень хорошо поговорили, обсудили, что следует сделать в первую очередь. Никаких сроков его работы в новой, старой должности мы не оговаривали, он пришёл работать надолго. К тому же ему было приятно, что после того, как я поставил условие, что весь старый совет директоров должен уйти в отставку, ему было предложено остаться.

Для придания легитимности действиям своей команды В. В. Геращенко обязательно был нужен был седьмой член совета директоров Банка России (по закону в него входят 12 человек помимо председателя).

Условием согласия В. В. Геращенко вернуться в Банк России председателем был уход в отставку всего прежнего состава совета директоров Центрального банка. Из старого совета он оставил пятерых: главного бухгалтера Л. И. Гуденко, начальника сводно-экономического департамента Н. Ю. Иванову, руководителя ГУ ЦБ по Москве К. Б. Шора, первых зампредов ЦБ А. А. Козлова и А. В. Войлукова.

Первоначально депутаты (особенно из фракции ЛДПР) не приняли А. А. Козлова. Некоторые из числа депутатов Госдумы, в частности А. М. Макаров, требовали крови и отдачи Козлова под суд. Андрей Андреевич тогда ездил в Думу как на работу, отстаивать свои позиции.

Депутаты требовали, чтобы он присутствовал чуть ли не на каждом заседании комиссии по банкам, бюджету и финансам: там долго анализировали события августа 1998 года и пытались разобраться, кто же был в них виноват.

В конце концов проголосовали за А. А. Козлова.

Здание Государственной думы. Большой зал. 16 сентября 1998 года. 10 часов. Председательствует председатель Государственной думы Г. Н. Селезнёв
КОЗЛОВ А. А., кандидат на должность члена совета директоров Центрального банка Российской Федерации. Что касается вкладчиков. Ситуация очень тяжёлая и очень сложная. Решение, которое принял Центральный банк 1 сентября, — это решение технологическое. Потому что, если вы помните, ещё с самого начала августа делались высокие политические заявления о том, что нужно разработать какой-либо механизм гарантирования или защиты вкладов и интересов граждан в коммерческих банках. Эти заявления политические делались, и 1 сентября перед Центральным банком встала задача (потому что уже прошло две-три недели с момента объявления, но никто ничего не говорил) — срочно разработать меха-

низм, который реально осуществим, который можно создать и который потянет наша финансовая система.

Это решение было принято. Оно было оглашено, в нём есть известные существенные недостатки, которые, очевидно, новый совет директоров будет исправлять.

Что касается Сберегательного банка, то я ещё раз подтверждаю... что мы этому банку помогали и помогать будем. Более того, поднять и принять на себя тех людей, которые всё-таки желают уйти из коммерческих банков и перейти под крыло государства, в нашей стране технически может только Сберегательный банк. Это будет ему чрезвычайно сложно сделать, потому что Сберегательный банк, как вы понимаете, сам по себе без работы не сидит, и новая обработка огромного количества документов станет для него большой проблемой чисто технологически. Кроме того, в Сберегательный банк мы передаём обязательства и мы будем помогать Сберегательному банку выполнять эти обязательства за счёт наших ресурсов. Это наша задача номер два: довести до логического завершения без ущерба для населения механизм защиты вкладов граждан в Сберегательном банке.

КУЛИК Г. В. Мы несколько недель вместе с представителями ЦБ работали над проектом закона о сохранении вкладов граждан и восстановлении деятельности коммерческих банков. В пятницу мы его хотим поставить на первое рассмотрение. И у меня к вам в связи с этим вопрос: надеюсь, позиция Центрального банка, которую представлял здесь Турбанов, при выработке этого проекта закона не изменилась?

КОЗЛОВ А. А. Нет, позиция не изменилась. Я считаю, что те законопроекты, которые сейчас находятся на рассмотрении в Государственной думе, очень важны, а именно: о гарантировании вкладов граждан, о кредитной кооперации, о реструктуризации банковской системы и поправки в законы о Центральном банке и о коммерческих банках, позволяющие эффективно реструктурировать банки. Позиция наша не меняется. Я её подтверждаю.

Стенограмма заседания Государственной думы. 16 сентября 1998 года.

А.А. Козлов стал, по словам В.В. Геращенко, «самым первым» зампредом, то есть вторым лицом в банке после председателя. Как не без юмора заявил журналистам новый его патрон, Козлов возглавит «самое главное направление: «Вперёд, к коммунизму!»

Среди новых лиц, которых В. В. Геращенко хотел видеть в совете, были: В. Н. Мельников, в разное время занимавший посты начальника управления валютного регулирования Центробанка, первого вице-президента ТОО-банка, а тогда он был замсекретаря Совета безопасности РФ; глава ГУ ЦБ по Санкт-Петербургу Н. А. Савинская и работавший с ним во Внешэкономбанке и дочернем ему Донау-банке (Вена, Австрия) А. Е. Четыркин. В результате не прошёл только последний.

В новом качестве у А.А. Козлова появились новые задачи. Дело в том, что деньги клиентов — заводов, компаний — повисли в банках. Заставить их шевелиться без так называемых взаимозачётов между банками не было никакой возможности.

Следовало оперативно приниматься за работу. Уже 15–18 сентября подходил срок возврата коммерческими банками России кредитов почти на 20 млрд долларов, которые они взяли в сотне банков 15 стран мира. Особенно много в Германии. Российские банкиры рассчитывали на то, что к концу 1998 года доллар будет стоить не более 7,5 рубля. Но грянул кризис, и он стоил уже почти в три раза дороже¹. Ещё столько же следовало выплатить в сентябре западным банкам, вложившим средства в ГКО.

При этом следует отметить, что к августу 1998 года цена на нефть снизилась до 10 долларов за баррель. В начале 1999 года она упала до 7,5–8 долларов. И лишь весной 1999 года пошла вверх, преодолев в апреле 11-долларовый рубеж. Так что атмосфера, в которой новая команда приступила к работе, была, мягко говоря, непростой.

Первые назначения в Правительстве России повергли американских политиков в откровенное уныние. «Тройка Примакова» (как окрестили в спортивном духе местные комментаторы команду нового премьера России с участием Ю. Маслюкова и В. Геращенко) в американских СМИ персонифицируется чуть ли не с «секретным оружием Кремля в борьбе с реформами».

Подливают масла в огонь и наши «вчерашние реформаторы». Газеты в США ссылаются на слова Е. Гайдара об «угрозе красного реванша», а «самый прогрессивный реформатор» по американской градации Б. Немцов обильно цитируется в новостях каналов телевидения с характеристиками В. Геращенко как «могильщика реформ» и чуть ли не «красного палача»...

О каких реформах и «стабилизации экономики» с ними можно говорить, сказал мне один из представителей МВФ, работавший «на Россию» и регулярно высказывавший восторженные отзывы о Чубайсе и Дубинине, ведь они же «коммунисты».

Сигов Ю. В. Америке в эти дни вспомнили о Горбачёве // Новые известия, 17.09.1998.

Борис Березовский: «Я не хочу вдаваться в детали экономической программы Примакова, тем более что он пока её и не провозгласил, но назначения, которые уже сделаны — Маслюков, Геращенко, — свидетельствуют, что он не чувствует, в каком направлении надо двигаться вперёд».

Татьяна Дьяченко всё понимает. Но она дочь... // Вечерняя Казань. 18.09.1998.



ГЕРАЩЕНКО В. В. Итак, потери капитала в банковской системе России в период кризиса превысили 100 млрд рублей, курс рубля плавающий, резервов никаких, долгов до черта, хотя это была и не моя забота. Такова картина начала сентября, когда я вернулся в Центральный банк.

¹ 29 августа доллар стоил 7 рублей 86 копеек. С 31 августа начался бурный рост курса американской валюты. 1 сентября он вырос до 9,33 рубля, а 9 сентября достиг отметки 20,82 рубля. — Прим. автора.

Оперативно (ещё в сентябре) был подготовлен отчёт-программа «О состоянии денежного обращения, системы расчётов и преодолении кризиса в финансово-банковской системе» — жёсткий, небольшой по объёму и детально проработанный документ.



Дубинин С. К. Думаю, что В. В. Геращенко, вернувшись в ЦБ, надо было воспользоваться кризисной ситуацией в банковском секторе и провести более основательную и радикальную чистку банковской системы. Вместо этого ЦБ оставил банки решать свои проблемы кто как сможет, и те делали что хотели. Под предлогом, что кризис всё спишет, кидали кредиторов, выводили активы, показывали кредиторам и временным администрациям пустые балансы. Один за другим стали появляться бридж-банки¹. Первые дни я пытался этому препятствовать. В ответ олигархи требовали моей отставки.

Осенью 1998 года А. А. Козлов заявил, что в Банке России изменились взгляды на развитие банковской системы: на смену многофилиальным банкам, на его взгляд, должна была прийти система опорных региональных банков. Таким образом, кризис крупных банков пошёл на пользу региональным банкам, поскольку на них легла тогда работа по проведению расчётов между предприятиями и организациями. Позже, в середине марта 1999 года, президент Б. Н. Ельцин дал указание Е. М. Примакову и В. В. Геращенко «в процессе проведения работы по реструктуризации банковской системы обеспечить создание надёжной сети региональных банков, контрольный пакет которых принадлежит государству».

Козлов А. А. Значительная часть крупных российских многофилиальных банков находится в чрезвычайно сложном финансовом положении. Их шансы возобновить деятельность в прежнем режиме, с прежним именем и уровнем доверия очень малы. Даже если удастся что-то реформировать, это будет другой банк.

Единственный способ сохранить такие банки — это грамотно создать рядом новые и ввести туда пассивы и активы. Другого выхода нет, поскольку иначе ЦБ РФ будет вынужден давать кредиты, не будучи уверен, что эти кредиты вернутся, либо не будучи уверен, что их используют по назначению. Некоторые крупные многофилиальные банки, которые уже не могут работать в нормальном режиме, целесообразно разделить на части, создав региональные банки или передав филиалы местным региональным банкам.²

¹ Понятие «бридж-банк» появилось после дефолта. Их стали создавать в то время, чтобы уменьшить последствия финансового кризиса. Крупный банк приобретал небольшой банк и переводил туда работоспособную часть своих активов и пассивов, в том числе клиентуру. Старый же банк оставался наедине с долгами и кредиторами. — *Прим. автора.*

² Мнения // Экономические новости России и Содружества. 06.01.1999.

На первом же заседании совета директоров Банка России 17 сентября было принято решение о проведении взаимозачётов банковских долгов, для ликвидации неплатежей. Вышло соответствующее Указание «О мерах, обеспечивающих сокращение неплатежей», подписанное А. А. Козловым. Другие финансовые ведомства даже не успели среагировать на происходящее. 18 сентября Андрей Андреевич выступил с презентацией этого проекта.



ЕГОРОВ Н. В. Ситуация в те дни была патовая, расчёты встали. Если в нормальные дни в Москве обрабатывалось 200 тыс. платёжек, то после кризиса 10–18 тыс.!

В Центральный банк тогда пришёл новый председатель — Виктор Владимирович Геращенко. Принимать решения, кроме него, было некому. Мы с Андреем Андреевичем Козловым предложили провести клиринг платёжных поручений на базе платёжной системы Банка России. Создавая её, мы предусмотрели такую функцию и разработали методологию проведения клиринга. Но для него в систему нужно было внести некоторое количество денежных средств, которые в процессе клиринга многократно возрастут. Тогда взяв 10 млрд, можно провести расшивку платежей на 200 млрд. Цепочка платежей начинает работать. Методология клиринга и заключается в составлении оптимальных цепочек. Единственным источником ликвидности (средств) был фонд обязательного резервирования ЦБ. Официально использовать его было нельзя. Поэтому мы пошли к Геращенко, чтобы он дал разрешение на необходимое нарушение.

Требовалось задействовать всего 10–15 % резервов, чтобы получить начальную ликвидность. Виктор Владимирович пообещал срочно собрать совет директоров банка. Но при этом пожелал нам успехов в проведение зачётов. «Только не завершайте расчётов, пока мы вам в субботу не акцептуем решение», — посоветовал он, фактически прикрыв нас своим авторитетом.

Ночью, часа в три накануне совета, мы с Андреем Андреевичем увидели, как наши 17 млрд превращаются вначале в 100, а потом и в 300 млрд! Москва зашевелилась! Прошло почти 400 тыс. платёжек.

Довольные собой, мы с Андреем Андреевичем разошлись по домам в 5 утра. Совет должен был собраться в 10, решение в нашу пользу на нём не было гарантировано. В 9 позвонил Геращенко и, узнав о достигнутых результатах, задал мне сакраментальный вопрос: «Как вы думаете, нам за это ничего не будет? — И, выждав паузу, добавил, — Пускайте расчёты!» Совета в тот день так и не было.

Суть зачёта заключалась в том, что коммерческие банки предоставляли в ЦБ свои «картотеки», то есть списки платёжных поручений своих кли-

ентов, которые они не смогли проплатить из-за отсутствия средств. Долги погашались за счёт фондов обязательных резервов (ФОР) — средств самих же банков, которые они ранее перечисляли в ЦБ на крайний случай. Теперь такой крайний случай наступил. Банк России устанавливал величину (лимит) внутрисдневного овердрафта по корреспондентскому счёту банка в сумме, равной 30% обязательных резервов, депонированных им на счетах в Банке России.

Нажимали на эмиссионную педаль осторожно, никому не хотелось выпускать из бутылки джинна инфляции. Тем более что в своё время Государственная дума приняла закон, запрещающий Центральному банку кредитовать бюджет. Операцию зачёта ограничили для начала пятью регионами (Москвой, Санкт-Петербургом, Московской, Самарской и Свердловской областями). В акции приняли участие все желающие банки, испытывающие трудности с проведением расчётов. Взаимозачёты производились за счёт покупки Банком России у коммерческих банков части ГКО-ОФЗ. У участвовавших в операции банков Центральный банк начал выкупать по номиналу ГКО-ОФЗ со сроком погашения до 31 декабря. По словам Козлова, благодаря применённой схеме расшивки удалось в первый день в два раза увеличить объём расчётов по сравнению с предыдущими днями.

Козлов А. А. Клиринг по банковским платежам в целом прошёл успешно. Особенно хороших результатов удалось добиться в Санкт-Петербурге, Самаре и Екатеринбурге.

Через неделю эту операцию, называемую официально «клирингом встречных платежей», сделали обязательной. Деньги, переданные банкам, были частично изъяты из фонда обязательного резервирования «экстремальных» запасов Банка России, частично даны в долг (невозвратный) под залог ГКО. Через некоторое время прошёл третий этап зачёта. В результате из общего объёма застрявших в комбанках 40 млрд рублей было проведено 30,3 млрд. В бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды по другим обязательствам перечислено 20,6 млрд рублей, в том числе в федеральную казну — 3 млрд рублей. При этом Банк России контролировал, чтобы освободившиеся деньги не попали напрямую через банки на валютный рынок, а шли в промышленность и сельское хозяйство. Поэтому никакого обвала рубля не случилось. Всего в клиринге участвовали 38 регионов России.

На вопрос агентства Рейтер, как правительство изыщет деньги для выплаты банкам, заместитель главы Центробанка Андрей Козлов ответил: «Эмиссия, конечно, эмиссия». Несколько часов позже в Вашингтоне заместитель министра финансов США Лоуренс Саммерс заявил подкомитету палаты представителей, что России вновь грозит инфляция, выражающаяся четырёхзначными цифрами. Новые руководители РФ не могут отменить базовые экономические законы, сказал Саммерс.

Было принято решение об ужесточении валютного регулирования, в частности, об обязательной продаже экспортёрами 75 % полученной выручки.

Пришлось Андрею Андреевичу на первом этапе проявить твёрдость. Дело в том, что ряд крупных банков не стали сдавать в Банк России свои картотеки долгов, что создало серьёзные сложности при проведении взаимозачёта. Тогда 21 сентября на восьмой минуте Козлов распорядился прервать понедельничные торги валютой на ММВБ. Он сказал за весь ЦБ, что «мы таким банкам не разрешим покупать иностранную валюту». Тем самым он пресёк конвертацию средств, попавших в результате «расшивки» на банковские корсчета этих банков.

28 сентября А. А. Козлов заявил, что результаты второго «сеанса оптимизации в расчётах», проведённого в 38 регионах, оказались более впечатляющими, чем неделю назад, когда клиринг проводился в банках только пяти субъектов федерации. На этот раз банки представили в Центробанк картотеки неплатежей на сумму 23,6 млрд рублей, из которых платежи были проведены на 10,6 млрд рублей. В итоге бюджеты всех уровней получили 7,6 млрд рублей, в том числе федеральный бюджет 1,85 млрд рублей.

Среди регионов, чьи банки особо отличились в борьбе с неплатежами, А. А. Козлов назвал Красноярский край, Вологодскую, Нижегородскую, Самарскую, Свердловскую области и Санкт-Петербург. У них разница между выставленными и исполненными платежами составила незначительные суммы, что позволило первому зампреду заявить о практически полном развязывании неплатежей в крупных промышленных центрах.

По словам А. А. Козлова, неделя «воспитательной работы», во время которой Центробанк убеждал комбанки не манкировать интересами своих клиентов, не прошла зря: почти все выставили свои картотеки.



ЕГОРОВ Н. В. Мы продолжили достаточно сложную процедуру клиринга, в результате которой удалось практически полностью расшить межбанковские неплатежи. Всего мы провели три операции, первую в Москве, а две одновременно в Москве и регионах. В результате этих действий, используя не очень большие резервы, с октября 1998 года система уже зажила пусть ещё не в докризисных объёмах, но уже с докризисной эффективностью. Не будь, конечно, созданной до этого технической базы, мы ничего не смогли бы сделать. Стоит отметить, что само по себе это было революционное решение: организовать клиринг на базе платёжной системы банка России — было весьма рискованно на тот момент. И надо отдать должное Виктору Владимировичу, акцептовавшему это решение за совет директоров ЦБ. Но другого пути реально и не было.

После проведения взаимозачёта для поддержки ликвидности коммерческих банков с 22 сентября Центральный банк приступил к проведению операций РЕПО с государственными ценными бумагами. Решения о прове-



А. А. Козлов. 1998 г.

дении таких сделок принимались для каждого банка индивидуально и в тех случаях, когда пополнить ликвидность банка иным способом не удавалось.

25 сентября ЦБ операцию повторил. На сей раз она была обязательной. Банкам разрешили использовать 30 % из фонда обязательного резервирования, что по самым скромным оценкам составило около 10 млрд рублей. Команду Геращенко тогда обвиняли в раскрутке инфляции.

Козлов А. А. Мы осуществляем ряд конкретных мероприятий, связанных с денежно-кредитной политикой, которые помогают разрешить нынешнюю кризисную ситуацию. Это три мероприятия по расшивке неплатежей, некоторая стабилизация валютного

курса на уровне около 16 рублей и введение двух сессий на валютных биржах. Точнее, их и было две. Просто первую сессию с исполнением сделок «сегодня» мы сделали для экспортёров и импортёров.

Я считаю, что кардинальных изменений в нашей курсовой политике в связи с введением спецсессии для экспортёров не произошло и не произойдёт. Мы не поменяли ни принципов, ни механизма торгов. Мы просто сосредоточили всех продавцов и покупателей иностранной валюты для целей внешней торговли в узком временном промежутке — с 10:30 до 11:30. Это сделано для того, чтобы импортёры могли спокойно прийти на эту сессию и купить валюту по предсказуемому курсу. Кроме экспортёров и импортёров, в этих торгах активно участвует и Центробанк.

В октябре мы до конца разработаем и начнём реализовывать программу реструктуризации банковской системы. Там все будет сказано, что и как мы собираемся сделать. Реструктуризация банковской системы — задача, которую Центробанк будет решать вместе с правительством. Проект программы должен поступить на обсуждение в правительство, а сейчас он находится на обсуждении в Центральном банке. Пока решения не приняты, детали этой программы я не берусь комментировать.

Существенная, если не основная, часть проблем в платёжной системе возникла из-за некоторых крупных многофилиальных московских банков, которые не смогли провести значительный объём клиентских платежей. Многие региональные банки либо расчистили, либо вовсе не имели карточек задержанных клиентских платежей. Сейчас мы точно выяснили, кто из банков не смог пережить платёжный кризис, их около десяти, и думаем о судьбе каждого из них.¹

¹ Ирина Андреева. Сенатор // Итоги. 13.10.1998.

А. А. Козлов рассказывал, что службы Центробанка в Москве и его управления в регионах, чтобы провести вторую «расшивку» банковских неплатежей, работали три дня практически круглосуточно.

Прогнозы Немцова на будущее, при оговорке, что правительство Примакова пойдёт по курсу, обозначенному Геращенко, откровенно озадачили американцев: для них инфляция в 800 %, которая наступит в России, по предсказаниям Немцова, к середине следующего года, настолько же нереальна для осознания, насколько и чудовищна. «При этом, — сказал уже и так напуганным американцам Немцов, — после того как будут отпечатаны тонны новых денег, в стране усилится социальное напряжение, особенно в больших городах, в знак протеста против пагубной экономической политики правительства, — продолжал страшать бывший вице-премьер, — русский люд выйдет на улицы и возьмётся за вилы». «Примаков ведёт себя как вице-президент», — заявил в Нью-Йорке Борис Немцов.

Примаков ведёт себя как вице-президент // Московские новости. 4.10.1998.

21 сентября А. А. Козлов вошёл в правительственную делегацию для переговоров и консультаций по вопросам дальнейшего сотрудничества России с Международным валютным фондом.

Первым успехом стало одобрение наших шагов новой экономической команды президентом Европейского банка реконструкции и развития Хорстом Кёлером. Проведя переговоры с российским правительством, в которых участвовал В. В. Геращенко, Кёлер заявил, что банк продолжит инвестиции в Россию. Одновременно Парижский клуб кредиторов согласился подождать с получением выплат по текущим обязательствам РФ по погашению задолженности странам — участницам клуба. Россия должна была выплатить 600 млн долларов процентов по 40-миллиардному госдолгу, реструктуризированному в 1996 году на 25 лет.

24 сентября совет директоров ЦБ принял решение продлить на две недели срок подачи заявлений о переводе вкладов граждан из коммерческих банков в Сбербанк, перенеся его с 26 сентября на 10 октября.

Первый зампред ЦБ А. А. Козлов объяснил это тем, что «Банк России не хочет обижать людей, которые приняли решение о переводе в последние дни и выстроились в очереди в банках». Однако времени не хватало, прежде всего самому Центробанку. Тогда же А. А. Козлов подписал указание Центрального банка о направлении групп наблюдателей во все шесть банков. Кроме того, по каждому из банков шестёрки ЦБ создал специальные комиссии по изучению жалоб и заявлений вкладчиков. Их задачей был контроль порядка передачи обязательств по вкладам населения из комбанков в Сбербанк.

Татьяна Толстая, писательница: «Меня огорчает, что сейчас реформы опять срежут на корню... Как только приходят реформаторы и начинают что-то делать, вся чиновничья администрация с криками, что их пытаются ограбить, наваливается и связывает реформаторов по рукам и ногам».



В. В. Геращенко и банкир И. Саллонен. 1998 г.

Егор Гайдар, экономист: «Сегодня нет никаких экономических препятствий для того, чтобы стабилизировать положение в стране. Есть препятствия политические... К сожалению, я абсолютно уверен, что правительство Примакова такую программу (стабилизации) никогда не сможет реализовать».

Борис Фёдоров, и. о. руководителя Госналогслужбы: «Сегодня уже очевидна полная бесперспективность половинчатых мер».

Алексей Улюкаев, заместитель директора Института экономики переходного периода: «Управляемая эмиссия» — козырная карта любого из тасуемой ныне коды «экономических царей» и их высокоучёных советников — быстро разгонит денежную базу до головокружительных значений. Есть смысл закладываться на 70–80-рублёвый фьючерс на мартовский доллар».

Андрей Козлов, заместитель председателя ЦБ России: «Мы хотим напечатать как можно меньше денег для решения как можно большего количества проблем».

Осень. Инфляция. Очереди // Деловой Экспресс. 29.09.1998.

Заместитель председателя Сберегательного банка Г. Г. Меликьян заявил, что решение Банка России было продиктовано как требованиями со стороны вкладчиков, так и собственным желанием изменить неудачную схему, инициатив со стороны Сбербанка по этому вопросу не было.

1 октября совет директоров Банка России принял решение «О порядке осуществления расчётных операций Банком России 2 октября 1998 года». Вышло соответствующее указание, а Козлов подготовил для главных управлений ЦБ и подписал инструктивное письмо.

Официальные общие результаты клиринга были следующие: 25 сентября прошло 614 822 платёжных документа на сумму 54 788,01 млн рублей, а 2 октября — 491 000 на сумму 79 073 млн рублей.

Общая сумма установленного лимита на покрытие овердрафта составляла 1789 млн рублей. Использовано же из них было в общей сложности только 790 млн рублей, то есть менее 40 %.

9 октября Госдума единогласно повторно, получив официальное заключение правительства, приняла в первом чтении законопроект «О государственном гарантировании вкладов населения в банках Российской Федерации» (Постановление № 3057-П ГД). Первый вице-премьер правительства Ю. Д. Маслюков, подписавший заключение, не поддерживал идею возврата вкладов за счёт очередного транша МВФ или под залог ГКО. Он не соглашен был также с предложением депутатов выдавать гражданам, переводящим в Сбербанк свои валютные счета, деньги по курсу на момент вступления закона в действие.

А главным врагом закона считали министра финансов М. М. Задорнова, не желающего проводить дополнительную эмиссию. Он сказал тогда: «Если закон будет принят и утверждён во всех инстанциях, то с теми, кто имеет вклады в коммерческих банках, в конечном счёте расплатятся те, кто платит налоги и таких вкладов не имеет. Ведь, кроме бюджета, других достаточных источников для «государственного гарантирования» в стране нет».¹

Акция по переводу средств частных лиц из проблемных банков МЕНАТЕП, Мост-Банк, Инкомбанк, СБС-Агро, Мосбизнесбанк и Промстройбанк в Сбербанк завершилась 10 октября.

13 октября в Госдуму пришло Письмо Президента РФ № Пр-1354, не согласного с проектом Закона «О государственном гарантировании вкладов населения в банках Российской Федерации».

Причиной этого стало то, что по предварительным подсчётам Центрального банка только по переведённым в Сбербанк до 10 октября вкладам из проблемных банков вкладчикам необходимо было выплатить 35 млрд долларов.

12 октября была создана рабочая группа правительства по подготовке проекта первоочередных мер правительства по выводу экономики из кризиса. Возглавил её первый вице-премьер РФ Ю. Д. Маслюков. Распоряжением, которое подписал премьер-министр Е. М. Примаков, рабочей группе поручено до 20 октября внести в правительство доработанный с учётом предложений федеральных органов исполнительной власти проект первоочередных мер. В группу от Банка России был включён А. А. Козлов.

После возвращения в Центральный банк Андрей Андреевич Козлов вместе с В. А. Турбановым и департаментом по организации банковского санирования (руководитель А. В. Виноградов) ЦБ РФ подготовил программу реструктуризации банковской системы.

В указанной программе в качестве одной из первоочередных стояла задача снятия социальной напряжённости. Основная цель программы реструктуризации банковской системы — восстановление платёжеспособности бан-

¹ Владимир Бабкин. Депутатам нужна касса // Век. 16.10.1998.



ков, имеющих социально-экономическую значимость на федеральном или региональном уровнях. Естественно, при успешном решении этой проблемы банки могли рассчитывать с вкладчиками и другими кредиторами.

Положение осложнялось отсутствием разработанной, формализованной на законодательном уровне, готовой к применению системы страхования банковских вкладов.



Турбанов А. В. В начале кризиса Банк России подготовил законопроект о реструктуризации кредитных организаций, где предусматривался принудительный механизм определения стоимости банка и передачи его агентству. Законопроект отклонили ещё на стадии рассмотрения в бюджетном комитете Думы — депутаты усмотрели посягательство на права собственника. Но когда капитал банка равен нулю или имеет отрицательную величину, когда он всем должен, о какой собственности акционеров может идти речь? Она утеряна! Следует быть до конца честными. Реальная цена банка — это разница между стоимостью его долгов и активов, то есть между его обязательствами и способностью их выполнить. В тех банках, которым мы помогали, это, как правило, была величина со знаком минус.

20 октября Госдума получила из ЦБ разработанный под руководством А. А. Козлова проект программы реструктуризации банковской системы. В программе говорилось, что права владельцев крупных банков, испытывающих затруднения, будут «сведены к минимуму и не подлежат восстановлению после реструктуризации».

Как нам стало известно, в Центробанке может быть создана новая структура, занимающаяся реструктуризацией погибающих банков.

Кто может стать официальным вершителем судеб вчерашних олигархов? Фамилии в Центробанке, естественно, пока не разглашаются, хотя, по некоторым сведениям, способами «лечения» обрुшенных банков очень озабочен Андрей Козлов, правая рука Виктора Геращенко. По крайней мере, именно он наиболее активно участвовал в разработке решений ЦБ по Инкомбанку и СБС-Агро.

Доктор Айболит или серый кардинал? // Век. 16.10.1998.

Особенно сложной была ситуация с банком СБС-Агро, имеющим более 1 млрд долларов долгов и массу плохих кредитов. По всем правилам его следовало банкротить в первую очередь, но у банка было полторы тысячи филиалов на селе, к тому же он финансировал через фонд льготного кредитования 70% регионов страны.



ГЕРАЩЕНКО В. В. Особенно нам досталось за поддержку СБС-Агро господина Смоленского, который, по существу, кредитовал в то время почти всё сельское хозяйство. Мы выдали банку осенью 1998 года и весной 1999 года по просьбе правительства и местных властей кредит около 5 млрд рублей. Однако выдвинули условие, что в банке будет изменён менеджмент и введены независимые люди, а акции предложены для продажи. Правда, не всё получилось, как задумывали, и в конце концов банк пришлось ликвидировать. Но главный результат того периода: нам удалось сохранить, проташить на пузе, по грязи, как угодно, банковскую систему. Она жива и ни разу не тормозила свою работу, как бы прокуратура ни пыжилась нас обвинить. Я говорил тогда Генеральному прокурору РФ В. В. Устинову: «Чего вы по мелочи к нам придираетесь, подайте в суд на правление. Всё правление — преступники, раз выдали деньги Александру Смоленскому. Только посмотрите, на что деньги пошли». А кредит был потрачен на расшивку неплатежей одного из самых могучих и крупных банков, на погашение задолженности федерального и местных бюджетов перед поставщиками, которые могли прекратить поставки горючих и смазочных материалов селу и окончательно покончить с нашим сельским хозяйством, сорвав сев.

Проект предлагал создание «с чистого листа» при участии ЦБ и западных инвесторов ряда новых системообразующих банков, которые возьмут

на себя обязательства по долгам крупнейших банков. Обеспечением этих долгов могли бы выступать долговременные кредиты (примерно до 5 лет), которые банки выдавали российской промышленности.

Козлов А. А. Мы будем входить в их уставный капитал имеющимися у нас ценными бумагами Минфина или собственными ценными бумагами. Нерезиденты получают возможность контролировать прохождение денег у своих бывших должников, а в будущем реализовать свою долю в уставном капитале.

Программа способна повергнуть в шок представителей банковского бизнеса. Государство ясно даёт понять, кто является самой хищной рыбой водоёма.

<...> Под руководством правительства и ЦБ оно станет выделять кредиты, скупать «по реальной цене» контрольные пакеты акций и, в конечном итоге, решать, какие из кредитных организаций выживут, а какие нет. <...>

Игорь Моисеев. Власть ЦБ станет абсолютной // Сегодня. 22.10.1998.

Видимо, к этому времени у А.А. Козлова не осталось иллюзий, он знал, в каком ужасном состоянии находятся крупные банки.

Козлов А. А. Если бы вы знали, какие долги у многих из этих банков, какие заявки они подают на кредиты — вы бы ужаснулись. Затраты, связанные с процедурой их банкротства, будут стоить дороже, чем их восстановление.¹

При этом он сказал, что Банк России отказывается от практики стабилизационных кредитов, так как он наблюдал судьбу средств, полученных рядом крупных банков, как правило, для расплаты с частными вкладчиками.

Козлов А. А. Все эти деньги были выброшены на валютный рынок.

Представляя 22 октября свою программу в комитете Госдумы по бюджету, налогам, банкам и финансам, А.А. Козлов самолюбия банкиров не щадил. Представленная им программа реструктуризации банковской системы начиналась с обличений банкиров в низком профессионализме, личной корыстной заинтересованности и политизированности мышления.

Политика банков, по мнению одного из авторов программы, была выстроена в интересах ряда крупных клиентов и акционеров. Многие кредиты

¹ Максим Филимонов, Светлана Петрова. Страна поможет большим банкам // Время МН. 14.10.1998.

либо не обслуживались, либо безвозвратны в принципе. Бюджетные средства использовались нерационально, а сами банки попали в сильную зависимость от состояния бюджета.

И это не считая проблем, связанных с ГКО и девальвацией. Наконец, в программе констатируется отсутствие целого ряда необходимых для функционирования банковской системы факторов. У банков не было ликвидных активов, ресурсов для кредитования, средств на проведение платежей, доверия к банкам и пр. Суммарный капитал банковской системы снизился почти до нуля.

Андрей Козлов тогда озвучил размер вливаний, необходимых для вывода российской банковской системы из кризиса, — примерно 37 млрд рублей. Такова нехватка капиталов, образовавшаяся вследствие кризиса. Депутаты знали, что доходы бюджета в четвёртом квартале 1998 года составили только 70 млрд, и они поинтересовались, за какой счёт Банк России будет всё делать. Козлов ответил, что за «свой собственный». Банк России, в частности, будет использовать имеющиеся у него госбумаги. Заместитель министра финансов О. В. Вьюгин после заседания подчеркнул: «Нет такой реструктуризации банковской системы, когда расплачивается кто-то другой, а не государство».

Несмотря на «расшивку» неплатежей, перспективы банковской системы на ближайшие два-три месяца оценивались Центробанком очень пессимистично. В случае если не принять экстренных мер, в банки, оставшиеся на плаву, перейдёт такое количество корпоративных клиентов, что нормально обслуживать их будет просто нереально. Эти банки задохнутся от нехватки собственных средств, недостатка ликвидных активов, квалифицированных кадров и филиальной сети. При этом наибольшая нагрузка ляжет на Сбербанк России. Выделится большая группа крупных банков-банкротов, на счетах которых будут заблокированы значительные средства. Международные операции российских банков будут практически парализованы, что затруднит внешнеэкономическую деятельность России.



ГЕРАЩЕНКО В. В. Говорить о том, что средств в банковской системе не хватало, нельзя. Однако расчёты по-прежнему проходили крайне туго. Все ждали нашей отмашки, чтобы узнать, с какими банками всё же можно работать.

Решать проблему главбанкиры планировали радикально: «Хирургическим путём удаляя нездоровую часть системы и поддерживая жизнеспособную, те банки, которые дешевле для экономики и вкладчиков закрыть, будут закрыты, а те, что пострадали незначительно, должны выжить сами». Депутаты усмотрели в программе «похороны всей банковской системы страны». Тем более что, находясь 22 октября в Лондоне, В. В. Геращенко заявил, что в России останется 200 банков из нынешних 1500. В тот же день его первый заместитель А. А. Козлов, выступая в Думе, сказал, что региональных банков может быть по три на каждый регион.



А. А. Козлов. 1998 г.

Центробанк закончил работу по проекту реструктуризации банков в середине ноября. Она была одобрена советом директоров Банка России 17 ноября. По подсчётам А. А. Козлова, чтобы залатать дыру, создавшуюся в банковской сфере после августовского решения правительства и девальвации рубля, государству потребуется изыскать резервы в размере 8,9 млрд долларов. Это величина долга банков перед юридическими и физическими лицами. Сумма неподъёмная.

В результате проект предусматривал все финансовые структуры распределить по четырём категориям.

В первую очередь надёжные банки (600 банков), которые, несмотря на кризис, смогли сохранить своих клиентов и расплатиться с долгами. На счетах этих банков находилось всего 8,4% от общей суммы банковских сбережений россиян.

Ко второй (190 банков) — крупные региональные банки, имеющие «высокое экономическое и социальное значение» и которым поэтому гарантирована помощь. На них приходилось 12,5% сбережений.

К третьей группе (18 банков) — банки, работающие в социальной сфере, которым также потребуется поддержка государства. Всего 1,2% сбережений.

Четвёртая категория, самая многочисленная (720 банков) — остальные банки, которым помощь не предназначена. Здесь хранилось 32% всех сбережений россиян.

Банк России был готов участвовать в капитале банков второй и третьей групп и быть жёстким к акционерам крупных банков, которые довели их до того состояния.

Козлов А. А. Первый проект такой программы разработан и сейчас обсуждается в ЦБ. В любом случае сначала необходимо провести анализ

финансового состояния банков, их капитала, качества активов и т. д. Затем банки будут разбиты на группы. Первая — у которых вообще нет проблем, вторая — которым надо немного помочь, третья — которые надо срочно закрывать, и четвёртая — которые надо бы закрыть, но не получается. В неё, очевидно, попадут банки со значительным количеством вкладов населения, большой задолженностью перед иностранными кредиторами и перед бюджетом.

Для банков, испытывающих небольшие трудности, нужна отдельная программа поддержки. Это может быть запуск финансовых рынков, поддержание ликвидности, в том числе через механизм рефинансирования ЦБ.

Для банков, попавших в четвёртую группу, потребуются специальные программы. К сожалению, пока они сами не предпринимают решительных и адекватных шагов. Значительная часть их предложений сводится к испрашиванию денег у ЦБ. В принципе можно пойти по самому затратному пути: финансировать безвозвратно их старые огрехи за счёт увеличения инфляционной накачки. Однако несправедливо перекладывать на плечи населения груз по исправлению ошибок руководителей и владельцев этих банков. Нужно спасать не сами банки, а их кредиторов и вкладчиков.

Нам надо как можно скорее принять закон о банкротстве кредитных организаций. Кроме того, мы готовим закон, разрешающий ЦБ создать специальный центр по реструктуризации банковской системы, то есть организацию, которая бы работала с «плохими» активами банков и помогала кредиторам извлекать свои деньги. При этом ЦБ должен иметь право после соответствующего пересчёта капитала (уменьшая его на сумму накопленных убытков. — *Прим. И. А.*) требовать от акционеров снижения их доли. Для поддержки банков Центробанку нужна возможность временно входить в их уставные капиталы, чтобы наводить порядок, назначать менеджеров, формировать грамотную кредитную политику. Потом года через три, когда банк станет на ноги, доли ЦБ можно продать.¹

Одновременно со столь мрачными перспективами российские банки со страхом ожидали окончания 90-дневного моратория по выплатам кредитов, взятых у иностранных банков. Мораторий был объявлен с целью защитить банковские структуры России от негативных последствий решения правительства от 17 августа. Банк России предупредил, что коммерческие банки могут не рассчитывать на помощь Центробанка и по окончании действия моратория будут вынуждены рассчитываться с долгами самостоятельно.

Однако после истечения срока моратория 14 ноября массовых обращений западных кредиторов в суды с исками против российских частных банков-должников не было.

¹ Ирина Андреева. Сенатор // Итоги. 13.10.1998.

Козлов А. А. Иностранцы партнёры — это разумные люди, понимающие, что обращению в суды должны предшествовать переговоры, поскольку сторонам следует определиться: кто и когда может платить. Незамедлительное выставление исков означает, что можно ничего не добиться.

Заседание бюджетного комитета Госдумы, посвящённое программе реструктуризации банковской системы, 17 ноября прошло в условиях строжайшей секретности. Отчитывался В. В. Геращенко. В первую очередь членов бюджетного комитета интересовали 18 системообразующих банков, которым Банк России собирался оказывать помощь в восстановлении ликвидности.

21 октября Госдума в третьем чтении приняла Закон «О государственном гарантировании вкладов населения в банках Российской Федерации». (Постановление №3108-II ГД).

А. А. Козлов документ раскритиковал.

Помимо всего прочего, закон даёт простор для махинаций. Как заявил министр финансов Михаил Задорнов, ближайшим результатом действия документа станет создание «десяти "властилин" под видом коммерческих банков». Банкиры получают отличную возможность безнаказанно выводить активы из банков — государство всё равно заплатит за них. «В итоге, — считает Задорнов, — Минфин и Центробанк примут на себя ответственность за кредитную политику этих учреждений, даже если она будет безрассудной».

Иван Козлов. Глухо, как в банке // Коммерсантъ-Власть. 27.10.1998.

Вопросы с выплатами по ГКО по-прежнему решались. В замороженные тогда ГКО иностранцы вложили около 10 млрд долларов. В процессе переговоров по ним каждый иностранный партнёр старался выцарапать себе больше, чем он хотел или рассчитывал, когда приходил на наш рынок. Геращенко как-то даже обратился к зарубежным коллегам и посоветовал им не быть жлобами, заявив, что жадные и несговорчивые иностранные банки рискуют не получить за ГКО вообще ничего. И, учитывая их предыдущие доходы по ним, это не было бы слишком несправедливо! Следовало искать компромисс, который в конце концов был найден.

Первое собрание, на котором владельцы ГКО поняли, что они не смогут реализовать имеющиеся у них бумаги за желаемую сумму, состоялось 17 сентября. Инвесторам представили Предложения для переговоров о порядке реструктуризации государственных краткосрочных облигаций и облигаций федерального займа с переменным и постоянным купонным доходом со сроками погашения до 31 декабря 1999 года. Единственным итогом встречи стала подача прошения об отставке «в знак протеста против надругательства российского правительства над инвесторами» вице-премьера А. И. Шохина и руководителя ФКЦБ Д. В. Васильева. Их уход ничего не изменил.

29 сентября на очередной встрече присутствовали министр финансов М. М. Задорнов и А. А. Козлов. Они предложили инвесторам принять за основу тот же документ. Инвесторы в этот раз согласились.

Смирившись с тем, что своего ревностного защитника в лице Васильева им уже не вернуть никогда, а потому надо брать хотя бы то, что дают, пока власти вообще не передумали. «Нам чётко дали понять, что всего причитающегося мы всё равно не получим, а посему нам следует согласиться с тем, что есть, — заявил <...> представитель Московского клуба инвесторов. — Мы и согласились, решив про себя, что и на том следует сказать «спасибо».

Виталий Буза. Инвесторам предложили не мечтать // Сегодня. 30.09.1998.

В середине октября А. А. Козлов участвовал в очередных переговорах между российской делегацией и консорциумом западных банков по ГКО. Российская сторона предложила финансистам поменять ГКО на валютные облигации РФ с длительными сроками погашения. Замминистра финансов РФ М. М. Касьянов заявил, что партнёры получают сразу «на руки» не 5% средств, вложенных в ГКО (как это было предусмотрено ранее), а «большую сумму».

За это нерезиденты должны были уступить Правительству РФ права требования к российским банкам по форвардным контрактам. Таким образом, российским банкирам придётся в этом случае расплачиваться по форвардам не с иностранными банками, а с Правительством РФ. А. А. Козлов назвал эту сумму: убытки российских банков от исполнения контрактов только за сентябрь и октябрь составили около 3 млрд долларов. Эти деньги правительство им намерено было «простить» в счёт погашения принадлежащих им ГКО.

11 ноября 1998 года А. А. Козлов, К. Н. Корищенко и А. Ю. Симановский встречались с представителями коммерческих банков, обсуждался вопрос форвардных контрактов с иностранными банками.

Андрей Андреевич вот как образно описал положение Банка России в той ситуации:

«Проблема в том, что сейчас каждый банк формально находится один на один со своими кредиторами, будь они иностранные или российские. Центральный банк бегаёт рядом с зонтиком на фоне бушующего урагана и пытается зонтик расставить над всеми одновременно, зонтик маленький, дырявый, держать над всеми сразу его не получается».

В середине ноября переговоры переместились в Лондон. М. М. Касьянов урегулировал конкретные финансовые условия новых рублёвых облигаций, которые нерезиденты должны были получить взамен ГКО-ОФЗ. А. А. Козлов и К. Н. Корищенко же вели диалог с западными банками по поводу урегулирования проблемы обязательств их российских контрагентов по валютным форвардным контрактам.

Именно тогда были достигнуты окончательные соглашения.

Стороны договорились о том, что 10% от суммы долга нерезиденты получают «живыми» деньгами, на 20% — бескупонными облигациями, которые можно будет вносить в капитал российских банков и платить налоговые недоимки, 70% будет конвертировано в рублёвые купонные бумаги со сроками обращения 4–5 лет.



Корищенко К. Н. Нельзя говорить, что иностранцы остались очень довольны. Обсуждено всё полезное, а те предложения, которые были не приняты, находят за гранью возможного. Иностранные банки будут рекомендовать эту схему своим клиентам, а принимать её или нет — это дело инвесторов. Однако теперь иностранные инвесторы не смогут заявить, что механизм реструктуризации был им навязан или что им непонятно, почему выбран именно такой вариант.¹

Всё это время Андрею Андреевичу приходилось вместе со своими коллегами работать со следственными бригадами прокуратуры, расследывающими дело о дефолте.

30 ноября А. А. Козлов пишет письмо Генеральному прокурору Ю. И. Скуратову. В нём говорится:

«В телевизионном выступлении 28 ноября 1998 года Вы упомянули о том, что против ряда высокопоставленных сотрудников Банка России, в том числе на уровне заместителей председателя, возбуждены уголовные дела. Одновременно Вы упомянули о том, что это связано, кроме прочего, с функционированием рынка ГКО. <...>

В связи с тем, что я являюсь одним из заместителей председателя, продолжающим работать после смены руководства Банка России, а также в связи с тем, что я участвовал в создании рынка ГКО, а до 1 октября 1997 года отвечал за операции Банка России на нём, всё сказанное Вами в телевизионном выступлении касается в первую очередь меня лично.

<...> Среди видевших Ваше выступление — большое число моих коллег по работе, подчинённых, сотрудников коммерческих банков, надзор за которыми входит в мои нынешние обязанности, а также родственников, друзей и знакомых.

Таким образом, Ваше телевыступление затрагивает вопросы моей профессиональной чести и личного достоинства.

В связи с вышеизложенным, прошу Вас официально подтвердить факт возбуждения против меня уголовного дела (если это соответствует действительности, хотя я в этом глубоко сомневаюсь), предъявить обвинение и дать мне возможность защищать свои права в установленном законом порядке.

¹ Николай Мазурин. Трёхмесячный марафон близок к финишу // Время МН. 23.11.1998.



А. А. Козлов. 1998 г.



составили 10% ВВП. Он предложил сравнить два этих числа, чтобы понять, насколько важно России было оперативно решить проблему реструктуризации ГКО-ОФЗ.

А. А. Козлов на пресс-конференции сказал, что Банк России не сможет позволить иностранцам вывезти из России больше, чем прежде было объявлено (то есть 750 млн долларов). Эту сумму они смогу купить на валютных аукционах. 17 декабря А. А. Козлов и М. М. Касьянов улетели в Лондон обсуждать с представителями 18 крупных западных банков вопросы репатриации валютной выручки нерезидентами.



Герашченко В. В. Нам было известно, что многие коммерческие банки активно участвовали в обналичивании и отмывании денег, нелегальном экспорте капитала за границу. Говорят, в октябре 1998 года на переговорах в Лондоне крупнейшие иностранные банки-кредиторы предложили М. М. Касьянову назвать все счета и суммы, которые наши коммерческие банки, сырьевые и прочие компании увели на Запад. По их оценкам, сумма составила от 700 млрд до 1 трлн долларов. На счетах же российских банков находилось от 25 до 30 млрд долларов.

В случае если Вы в телевыступлении не имели в виду те заключения, которые были сделаны, и если против меня лично уголовного дела не возбуждалось, прошу Вас официально мне это подтвердить».

В конце ноября Козлов получает указание принять участие в работе Временной комиссии Федерального Собрания РФ по расследованию причин, обстоятельств и последствий принятия решений Правительства РФ и ЦБ РФ от 17 августа и т. д. Название было очень длинное.

12 декабря Е. М. Примаков подписал Распоряжение правительства № 1787-р «О новации по государственным ценным бумагам», 15 декабря началась реструктуризация замороженных ГКО-ОФЗ. На следующий день А. А. Козлов и министр финансов М. М. Задорнов провели пресс-конференцию. Настроение у обоих было приподнятое, они много шутили.

М. М. Задорнов тогда заявил, что внешний долг России достиг 120% ВВП. А доходы бюджета в лучшем случае в 1998 году

В Англии оказалось, что эйфория по поводу решения проблем ГКО преждевременна. Группа из 18 банков — держателей ГКО оказалась недовольна итогами реструктуризации. Шесть банков, во главе с японским банком Nomura, в рамках пула образовали специальный подкомитет, готовый добиваться взыскания средств с российского правительства в судебном порядке. Среди наиболее агрессивно настроенных были также банки Lehman Brothers, Credit Suisse First Boston и даже традиционно умеренно относившийся к российской схеме погашения замороженных ГКО Deutsche Bank.

Были зафиксированы серьёзные расхождения в оценке стоимости замороженных облигаций. Партнёры настаивали на сумме в 17 млрд долларов, Правительство России соглашалось на 10 млрд.

Нерезиденты хотели получить деньги напрямую по твёрдому и льготному курсу, а не через аукционы.

Наконец, западные банки требовали предоставления им права покупать на рубли акции лучших российских промышленных предприятий. Российская сторона предлагала приобретать акции банков.

В результате российская сторона пошла на компромисс и разрешила на вырученные от ГКО деньги приобретать акции российских предприятий.



Златкис Б. И. После августа 1998 года единственным способом выхода из кризиса было — взять в руки фискальную политику и серьёзно 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 партнёрам наш бюджет, и они видели, как неуклонно растёт 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 трёх 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.

Рублёвые бумаги были реструктуризированы в 12 траншей, в большое число ценных бумаг. Это было оригинальное решение, благодаря которому 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 погашались только 10% краткосрочных облигаций, 20% были обменены на бумаги, которыми можно расплачиваться с бюджетом или при покупке долей в капитале банков, остальное обменивалось на четырёх- и пятилетние займы.

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

Златкис Б. И. Кстати, это неправда, что все нерезиденты в дни кризиса панически продавали бумаги. 14 августа два крупных зарубежных банка их покупали — у них оказались слишком дешёвые портфели. При реструктуризации они выиграли. В самый трагичный период они были уверены, что Россия расплатится, и не «держали нас за горло» так жёстко, как это было в 1991–1992 годах. Вообще реструктуризация — это не позор. Инвестору всё 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 времён Людовика XV аббата Тирье, который считал, что «дефолты необходимы государству для оздоровления экономики, хотя бы один раз в 100 лет».

Многие эксперты считают, что кризис 1998 года не сильно почистил российское банковское сообщество, из него выбыли лишь те, кто заигрался в государственные ценные бумаги. Остальные остались столь же непрозрачными, как были до кризиса, также мало было известно про их собственников, раскрывать такую страшную тайну никто не спешил. Вскоре ими придётся заняться Андрею Андреевичу.

Наилучшие показатели экономического роста в России отмечались в течение года — с ноября 1998 года по август 1999 года. Тогда темпы роста ВВП оказались самыми высокими как минимум за последнюю треть века. Темпы прироста промышленного производства в среднегодовом исчислении тогда устойчиво держались выше 12%, в течение одного зимнего квартала — с декабря 1998 года по февраль 1999 года — они превысили даже 20%. Темпы прироста продукции обрабатывающих отраслей



в течение полугода составляли 25 %, машиностроения — 30–40 % лёгкой промышленности в течение года — 40–50 %, производства электрооборудования — 50–60 %. Это был по-настоящему экономический бум, реальный бум, бум на уровне азиатских «тигров» (Гонконга, Сингапура, Кореи, Тайваня).

Илларионов А. Слово и дело // Континент. № 134. 2007.

24 января 1999 года А. А. Козлов покидает Банк России по собственному желанию. Пресс-служба банка журналистам о причинах его ухода отвечала так:

«В соответствии с имевшейся в сентябре 1998 года договорённостью А. А. Козлова с Председателем ЦБ РФ В. В. Герасченко предусматривалось, что А. А. Козлов возобновит свою работу в Банке России для выполнения следующих задач:

1. Участие в процессе переговоров о реструктуризации обязательств по ГКО-ОФЗ и подготовке к возобновлению работы рынка государственных облигаций.
2. Подготовка предложений по созданию Агентства по реструктуризации и рекапитализации банковской системы России.
3. Урегулирование проблемы перевода вкладов населения из коммерческих банков в Сбербанк России в соответствии с решением совета директоров Банка России от 01.09.98 г.

Поскольку указанные задачи выполнены, то первый заместитель Председателя считает возможным прекратить свою деятельность в ЦБ РФ в соответствии с имевшейся договорённостью с Председателем».

Козлов А. А. Как раз в те дни, когда мы пытались как-то собрать воедино разваливающуюся финансовую систему, нас стали вызывать на допросы. Они начались уже через две недели после 17 августа. Я был одним из тех, кто первую половину дня вынужден был давать показания следователям Генеральной прокуратуры, а вторую половину дня пытаться что-то сделать для нормализации обстановки. Допросы были очень подробны-

ми, меня спрашивали обо всём, начиная от возникновения идеи создания рынка госбумаг, механизмов его функционирования, заканчивая сакраментальным русским вопросом: «Кто же все-таки виноват?» История рассудит кто...

Мы сделали все возможное. Смогли возобновить работу платёжной системы страны, проведя взаимный зачёт требований банков друг к другу через Центральный банк практически вручную.

Кроме того, я горжусь тем, что нам удалось вместе с руководителями Сбербанка разработать и реализовать схему перевода вкладов из банков, попавших в сложное финансовое положение, в Сбербанк. Нас обвиняли во всех грехах, в том, что мы неверно определили курс обмена валютных вкладов, и ещё во многом другом, но факт остается фактом, мы смогли спасти сбережения десятков тысяч людей.¹

Тем не менее решение не было абсолютно добровольным. В осенью 1998 года Козлов доверяет бумаге план своего карьерного роста. В нём значится переход на работу в коммерческий банк, но только в 2000 году, до этого же времени Андрей Андреевич планировал работать в Банке России. Интересно, что и в негосударственном секторе он собирался работать аж пять лет, до 2005 года, после чего у него значится следующий этап карьеры — «политика».

Создание Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО)

Идею учредить полугосударственную структуру, которая занималась бы проблемными коммерческими банками, высказывали в Банке России ещё задолго до августовского кризиса. Руководство Банка России планировало создать специальное ведомство, которое занималось бы финансовым оздоровлением банков и оказывало им помощь при слияниях и поглощениях. При этом входило бы в структуру банка.

Неслучайно Андрей Козлов говорил в 1997 году о большом количестве возможных банкротств и слияний среди небольших и средних банков. В этом случае кому-то пришлось бы эти процессы профессионально организовывать, чтобы уменьшить негативные последствия.



ТУРБАНОВ А. В. Рыночной экономике свойственны кризисы, безусловно. Поэтому с момента прихода в ЦБ я стал изучать мировой опыт по преодолению системных кризисов в банковской сфере. Мы изучили ситуации в разных странах. Как по документам, так и с выездом на места. Позитивный опыт был, например, в Швеции. Там в начале 1990-х годов рядом с двумя крупными проблемными банками создали две специализированные структуры, занимающие-

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России». М.: Спец-Адрес, 2006.

ся их реструктуризацией. Мы с С. Я. Пановым там были в феврале 1997 года во время отчёта одной из этих организаций («Секурум») о проделанной работе. Её сотрудники с удовольствием поделились с нами своим опытом.

Чуть раньше я познакомился с неудачным опытом реструктуризации в нескольких африканских странах. Выяснилось, что условия, в которых приходилось работать там, напоминали российские условия 1990-х годов: слабая государственная власть, коррупция и непрофессионализм чиновников и судебных органов. Банки, с которыми начинали работать, оказывались без активов, кредитные досье терялись во время их перевозки из банка в офис организации, занимающейся реструктуризацией. Параллели с ситуацией в России были достаточно прозрачны (стоит только вспомнить, как утонул КамАЗ с документами банка МЕНАТЕП). В результате я стал противником создания специализированной структуры в тех условиях.

В конце августа 1998 года депутаты внесли на рассмотрение бюджетного комитета Думы законопроект «О реструктуризации кредитных организаций». Согласно ему Банк России мог сам обращаться в суд с иском о признании кредитной организации банкротом в случае несоблюдения ею экономических нормативов или подвергать банк принудительной реструктуризации, следить за которой должно было некое специальное агентство, созданное в системе Банка России. После ухода С. К. Дубинина в отставку проект в Думе завис.

После возвращения в Банк России А. А. Козлова рассказал новому председателю В. В. Геращенко о задуманном и предложил построить весь план спасения разорившихся банков вокруг АРКО. Его поддержал другой зампред — А. В. Турбанов. Виктор Владимирович идею одобрил.

В программе реструктуризации банковской системы, разработанной в октябре 1998 года А. А. Козловым и его коллегами, первоначально отработывался вариант, по которому реструктуризацией должен был заниматься сам Центробанк: департамент по организации банковского санирования (руководитель А. В. Виноградов) или новая структура, но учреждённая в системе ЦБ (типа «Росинкасса»).

Однако Банк России имел право владеть и распоряжаться акциями лишь тех коммерческих банков, которые упомянуты в законах (это Сбербанк, Внешторгбанк и росзагранбанки). Акциями других комбанков он владеть не мог.



ТУРБАНОВ А. В. Под эту структуру мы подготовили проект устава, который рассматривался в первой половине октября на совете директоров, но тогда было признано создание такой организации нецелесообразным. Было предложено учредить компанию на паритетных началах с правительством, с внесением равных долей в её уставной капитал.

Это оказалось невозможным: по закону правительство могло становиться учредителем акционерных обществ, только приобретая 100% уставного капитала. Такое решение в конечном итоге и было принято.

В середине октября в Банке России была создана рабочая группа по созданию Агентства по реструктуризации банковской системы. Её руководителем стал А. А. Козлов. В состав группы вошли зампред ЦБ А. В. Турбанов и руководители профильных департаментов.

Совместно с депутатами Госдумы члены рабочей группы разработали комплекс поправок в Законы «О Банке России» и «О банках и банковской деятельности». Они должны были заменить внесённый в сентябре проект Закона «О реструктуризации кредитных организаций». Однако Дума заблокировала внесённые поправки, Банк России тогда там не любил.



МАРДАНОВ Р. Х. Первый раз в Уфу Козлов приезжал в 1998 году, в связи с реструктуризацией проблемного Агропромбанка. В это время Андрей Андреевич вынашивал идею создания АРКО и изучал существующий опыт подобных операций.

Национальный банк Башкортостана в тот момент переводил в здоровые банки сеть из множества отделений в сельской местности, активы и обязательства перед вкладчиками разоряющегося Агропромбанка. Уже тогда были очевидны способности Козлова: он чётко выделял проблему, быстро анализировал её и принимал оперативно-концептуальное решение, как действовать, предлагая эффективные методы. Козлов сочетал в себе способности замечательного аналитика, генератора идей и организатора реализации задуманного. При этом было очевидно и то, что, решая важнейшие задачи, он не ставил корыстных целей.

16 октября 1998 года совет директоров Банка России принял принципиальное решение о создании агентства. Первоначально агентство планировалось зарегистрировать как отдельное юридическое лицо, которое будет создаваться решением Банка России и станет его учреждением. Было предложено рабочее название организации — Центр по финансовому оздоровлению банков.

Андрей Андреевич сообщал журналистам, что в законопроекте предусматривалось приобретение Банком России не менее 75% уставного капитала (акций) кредитной организации и одной акции на три года в том случае, если уровень достаточности её капитала, определяющий надёжность вложенных средств, опустится ниже 7% (то есть установленного норматива). При нулевом значении этого показателя стоимость пакета акций признаётся равной одному рублю. Центр по оздоровлению призван аккумулировать купленные таким образом пакеты акций, чего не вправе делать непосредственно ЦБ, и проводить мероприятия по финансовому оздоровлению.¹

¹ Игорь Моисеев. Центробанк создаст свой центр // Сегодня. 17.10.1998.



А. В. Турбанов, А. А. Козлов, А. Ю. Симановский. Санкт-Петербург. 1998 г.

Кроме того, Центробанк брал в залог недвижимость и вводил своего представителя в руководство банка.

Три дня — пятницу (6 ноября), субботу (7 ноября) и понедельник (9 ноября) — совет директоров Банка России в обстановке строжайшей секретности обсуждал новую программу реструктуризации банковской системы. По личному распоряжению председателя пресс-служба Банка не давала никаких комментариев.

12 ноября Андрей Козлов после встречи с членами комитета Госдумы по бюджету, налогам, банкам и финансам был весьма раздражён. Депутаты требовали от него предоставить список банков, которым предполагается оказать финансовую помощь.

Новая программа реструктуризации банковской системы 20 ноября была представлена депутатам. В тот же день Распоряжением Правительства РФ № 1642 Агентство по реструктуризации банковской системы было создано.

Уставной капитал агентства составил 10 млрд рублей и был распределён в соотношении 51:49 между Российским фондом федерального имущества и Банком России.

Это было удачное решение. К тому же Банк России защищал себя от претензий, жалоб банковских магнатов, лоббирующих свои предложения по оздоровлению банковской системы. Правительство становилось для Центрального банка своеобразной «крышей».

А вот руководство новой организацией оставалось в руках банка. Он утверждал устав агентства и регламент его работы. Совет директоров Банка принимал решения по всем назначениям на руководящие должности в АРКО. Да и возглавил агентство зампред ЦБ — А. В. Турбанов. Кстати, первой кандидатурой был другой заместитель Геращенко — В. Н. Горюнов. Сам Виктор Владимирович стал председателем совета директоров

АРКО. Из 11 членов совета пять (в том числе и А. А. Козлов) представляли Банк России.



ГЕРАЩЕНКО В. В. АРКО занялось санитарной очисткой банковского сообщества от безнадежно больных собратьев. Главным разработчиком плана спасения российской банковской системы стал в ЦБ Андрей Андреевич Козлов. Его поддержал другой зампред — Александр Владимирович Турбанов, ставший генеральным директором АРКО. Я идею одобрил. Чтобы не подвергать опасности провалить проект в Госдуме, мы не стали вносить туда специальный закон об АРКО, а предложили стать соучредителем АРКО правительству.

Предполагалось, что санация банков может занять не менее двух-трёх лет. Сроки были предложены нереальные и были тут же даны новые — один месяц.

В распоряжении правительства говорилось, что АРКО будут предоставлены средства от кредитов, данные ранее Европейским банком реконструкции и развития и Всемирным банком. Этого не произошло и капитал агентства формировали за счёт вновь эмитированных государственных ценных бумаг.



ТУРБАНОВ А. В. Одним из инструментов, который Банк России использовал, чтобы смягчить последствия кризиса, была выдача так называемых стабилизационных кредитов (кредитов на финансовое оздоровление) некоторым банкам Москвы и другим регионам. Это была реальная действенная помощь. Но и здесь отсутствие заранее установленных юридических процедур сыграло злую шутку. Правоохранительные органы позже поставили под сомнение правомерность выдачи Банком России кредита банку СБС-Агро и соблюдение требования его целевого использования. Обидно, когда предъявляются необоснованные обвинения людям, умеющим принимать ответственные решения.

Действительно, 11 февраля 2004 года суд присудил заместителю начальника МГТУ ЦБ Александру Алексею за выдачу стабилизационного кредита банку СБС-Агро полтора года условно и вычет 10% дохода из зарплаты. Андрей Андреевич был крайне возмущён этим решением.

Козлов А. А. Получается, что выдача кредита, который впоследствии может не вернуться, — преступление. Но каждый кредит может не вернуться, это известно даже студенту. Думаю, ЦБ больше не будет выдавать стабилизационных кредитов, поскольку никто из его руководителей не возьмёт на себя ответственность.¹

¹ Вектор // Ведомости. 13.02.2004.

В итоговом документе практически не говорилось о ликвидации нежизнеспособных банков, а использовалось словосочетание «уход с рынка». Из программы был полностью изъят фрагмент, описывающий процедуру реструктуризации крупных системообразующих банков путём создания на их базе новых банков и передачи им части активов и обязательств. В первоначальных вариантах эта схема рассматривалась как основная для таких банков. Их санацию было предложено производить на основе индивидуального плана исходя из международного опыта реформирования банков. А этот опыт не исключал и национализации банков.

В Доме Правительства 24 ноября прошла презентация создаваемого Агентства по реструктуризации кредитных организаций.

Козлов А. А. То, что мы имеем сейчас в России, это фактически кризисное управление банковской системой, и этому кризисному состоянию должны быть свойственны дополнительные функции, дополнительные государственные органы, наделённые этими функциями, и необязательно это должен быть ЦБ.¹

Он пояснил, что имеет в виду АРКО.

Было решено, что самостоятельные операции АРКО будут выглядеть как обмен неликвидных активов банков на имеющиеся у агентства более ликвидные.

Андрей Козлов пообещал привлечь к работе агентства «банковских менеджеров среднего звена», которые остались в результате кризиса без работы и ничем себя не запятнали. Критерием завершения банковского кризиса Андрей Андреевич назвал «наличие в банковской системе не больше 5% проблемных организаций, которые будут находиться в стадии, близкой к ликвидации, и отсутствие больших банков, испытывающих финансовые трудности».²

Также А. А. Козлов сказал, что максимальный объём средств, который Банк России может выделить на реструктуризацию банковской системы, составляет 30 млрд рублей. Впрочем, в это время правительство с трудом собирало средства на свою долю в уставном капитале агентства. Начальник макроэкономического департамента Минфина А. Г. Силуанов в начале декабря заявил, что денег на реструктуризацию банков в бюджете нет.



ГЕРАЩЕНКО В. В. Денег на реструктуризацию в стране не было, и речь могла идти лишь о поддержке здорового ядра банковской системы. Мы не Верховный суд и не гестапо, чтобы готовить список смертников, нам следовало с каждым банком работать индивиду-

¹ Максим Филимонов. Банковскую систему начнут перестраивать с нового года // Время МН. 25.11.1998.

² Игорь Моисеев. АРКО: начало долгого пути // Сегодня. 25.11.1998.

ально. И коллеги по несчастью не могли рассчитывать, что все они будут вечно живыми.

В конце декабря произошло ещё одно изменение. По существовавшему тогда законодательству Банк России всё-таки не мог выступать учредителем АРКО. Поэтому все 100 % акций агентства передали РФФИ, который передал 49 % в управление Банку России.

В заключение рассказ одного банкира, попавшего в программу оздоровления агентства и к судьбе которого непосредственное отношение имел Андрей Андреевич, — Генриетты Николаевны Карелиной, основателя и бывшего президента Вятка-банка.

КАРЕЛИНА Г. Н. В августе 1998 года началась паника среди наших вкладчиков, и это ещё больше усугубило ситуацию. Две недели банк выполнял свои обязательства. Далее всё как в страшном сне: картотека к счёту банка, очереди вкладчиков, угрозы, истерики, слёзы. Не дай бог испытать такое никому! Мне как руководителю было важно поправить ситуацию и выполнить свои обязательства перед всеми, кто доверил банку свои, может быть, последние сбережения.

Поскольку Вятка-банк был и остаётся местным региональным банком, я обратилась за помощью к губернатору В. Н. Сергиенкову. Администрация области дважды принимала участие в эмиссии акций банка, после чего её доля в уставном капитале составила 37,55 %. Кроме того, Владимир Нилович вместе с руководителем Кировского областного ГУ ЦБ Н. А. Марениным обратился в Центральный банк за помощью на получение Вятка-банком стабилизационного кредита. Тогда мы ещё не знали, что создаётся АРКО.

Из Москвы к нам приехал господин А. А. Козлов. В нашем ГУ ЦБ прошла его встреча с руководителями всех кредитных организаций области, а потом Андрей Андреевич целый час разговаривал со мной. Я ему обрисовала ситуацию в банке, как мы в неё попали, и он понял, что мы абсолютно чисты, прозрачны, что ничего не отмывали, просто у нас проблемы с вкладчиками. До этого мы пытались решить вопрос о переводе вкладов населения из нашего банка в Сбербанк. Я много раз ездила в Москву, регулярно обращалась в Сбербанк, но никак не могла выйти на его руководство. Ну ни в какую. Одним словом, когда мы попросили через Андрея Андреевича Козлова стабилизационный кредит ЦБ, он нам посоветовал: «Сейчас создаём Агентство по реструктуризации кредитных организаций — АРКО, — я возьму вас на заметку».

Чтобы попасть в АРКО, следовало пройти серьёзную проверку. Нас проверяли полгода, кто только к нам для этого ни приезжал, анализировали работу банка за несколько лет. В результате нас признали действительно чистыми и прозрачными. Поскольку ника-

ких нарушений в банке не нашли, мы в итоге попали под крыло Агентства.

Однако, когда опубликовали первый перечень банков, принятых в АРКО, нас там не оказалось. Вятка-банк включили в этот список дополнительно где-то через неделю, опять же благодаря А. А. Козлову.

Первый год работы с АРКО был, конечно, непростой. У нас в области было много допфисов. Я ездила, объясняла суть преобразований. Клиенты вначале встретили изменения очень настороженно. Они вообще очень подозрительно относились к москвичам, ходили разговоры о том, что мы кому-то продались, и т. д. Я помню собрание акционеров, на котором стоял невыносимый крик и шум. Я рассказала собравшимся про АРКО, и меня подняли на смех! А один молодой человек, кстати, очень грамотный, заявил: «Что вы нам лапшу на уши вешаете, какая “арка”? В стране такие сложные времена, а Карелина какую-то “арку” нашла!»

22 марта 1999 года АРКО получило лицензию и тут же приступило к работе. Тогда же агентство официально возглавил А. В. Турбанов. Были определены критерии и процедура отбора региональных банков, которым АРКО подставлял плечо. В списки попадали в основном банки, через которые проходили значительные клиентские платежи и налоговые расчёты с бюджетами, а также, где хранила свои вклады большая часть местного населения.

Андрей Андреевич наблюдал за этими событиями уже из нового банка. Однако он, безусловно, был доволен результатами работы своего детища.

После возвращения в главный банк Андрей Козлов вновь заинтересовался судьбой своего детища. Он был уверен, что АРКО должно стать единственным корпоративным ликвидатором банков и для этого надо внести необходимые изменения в Закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Козлов А. А. Нынешняя практика назначения различных, в том числе и коммерческих, ликвидаторов приводит к тому, что мелкие кредиторы банков фактическое не могут противостоять крупным, нередко имеющим формальное или неформальное влияние на ликвидатора.¹

Действительно, существующая практика, когда в качестве ликвидаторов выступали физические лица, была неудачной. Часто некому было даже предъявить претензии за вывод активов при банкротстве крупного банка, а за ликвидацию банков с нулевыми активами и отозванными лицензиями — а их было большинство — частные конкурсные управляющие не брались, так как на них нельзя было заработать.

¹ Правила игры // Коммерсантъ. 14.05.2002.



Мирошников В. А. Когда действовали частные ликвидаторы, удовлетворялось 3% требований, после того как этим стало заниматься агентство, эта цифра увеличилась до 30%. Это тоже недостаточно, но всё же. Если ты постоянно занимаешься одним делом, то у тебя растёт компетенция. К тому же с Агентством по страхованию вкладов (АСВ) кредиторы могут взыскать убытки, если мы что-то не так сделаем, а с частного ликвидатора чаще всего нет.

В то время роль конкурсных управляющих исполняли частные предприниматели. Некоторые из них, а может быть, и многие выполняли свои обязанности неквалифицированно или даже недобросовестно. Выведенные банками активы не искали, хорошие активы обменивали на ничего не стоящие. Бывали случаи, когда конкурсному управляющему предъявлялись судебные иски. Но даже если он проигрывал тяжбу, взять с него обычно было нечего: даже квартиры у него часто не было — жил у жены, отдыхал на тёщиной даче, ездил на автомобиле сына.

Козлов А. А. Де-факто сейчас есть неформализованные группы людей, мы даже знаем некоторые семьи, которые занимаются банкротством. Банкротить банк в одиночку невозможно. Всё равно работают командой. Эти команды финансируются коммерческими структурами. Мы пытаемся легализовать ту систему, которая всё равно уже работает. Только по новому законопроекту ответственность этой системы будет гораздо выше. Сейчас единственная мера воздействия со стороны ЦБ на конкурсного управляющего — непродление ему аттестата.¹

А. А. Козлов говорил о несостоятельности частных управляющих. Он привёл такой расчёт: за два года, с 1 апреля 2001 года по 1 апреля 2003 года, из Книги государственной регистрации было исключено 374 банка, активы которых на момент отзыва лицензии оценивались в 104,8 млрд рублей. А в рамках банкротства этих банков управляющим удалось взыскать в пользу кредиторов 7,7 млрд рублей.

Козлов А. А. Основная часть активов реализуется, минуя конкурсную массу в интересах конкурсных управляющих и узкой группы заинтересованных кредиторов. А общая степень удовлетворения требований кредиторов составляет 8%.²

И резюмировал свои рассуждения выводом: банкротство кредитных организаций «не может рассматриваться как бизнес», и именно АРКО «как ин-

¹ Наталья Кулакова. Сегодня процедуру банкротства можно заблокировать пустяковыми исками // Коммерсантъ. 24.10.2002.

² Юрий Веретенников. Возврат кредитов — дело государственное // Время новостей. 20.06.2003.

ститут, не имеющий целью получение прибыли», может избежать конфликта интересов кредиторов и управляющих.

А АРКО к тому моменту практически все проекты завершило, начало 2004 года являлось плановым сроком их окончания. Финансирование проектов не расширялось, новые проекты были исключены, так как критерии закона рассчитывались, исходя из состояния банковской системы в 1998 году. Более того, с 2002 года лицензия на право ведения банковской деятельности отзывалась в обязательном порядке, если уровень достаточности капитала кредитной организации становился ниже 2%. Агентство находилось на стадии возврата средств, вложенных в реструктуризацию.

Козлов А. А. «Мёртвых» банков сейчас насчитывается 250–260, некоторым из них по 8–10 лет. Просто некому этим заняться. Ответственность ЦБ за состояние дел в банке заканчивается с момента отзыва лицензии. После этого мы уполномочены ввести временную администрацию и подготовить банк к банкротству, а затем передать дело кредиторам. Его дальнейшая судьба — дело кредиторов. Если оказывается, что заинтересованных сторон нет, значит, некому инициировать закрытие банка. Для расчистки накопившегося мусора не требуется государственной воли и усилий, необходим государственный ликвидатор. Я считаю, что проблему поможет решить участие АРКО. В большинстве развитых стран, например, банкротством предприятий занимаются обычные суды, а банкротствами банков — специализированные государственные организации. При этом процедура банкротства банков кардинально отличается от процедуры банкротства предприятий. Главная задача здесь — как можно быстрее вернуть деньги кредиторам. Для этого нужны унификация процедур и одна организация, которую при необходимости и контролировать проще, чем разных конкурсных управляющих.¹

АРКО и для выполнения новой задачи располагало необходимыми организационными и кадровыми ресурсами, и это позволяло государству сократить расходы и время на становление системы страхования вкладов. Финансирование, возвращаемое АРКО в ходе реструктуризации банков, также снимало для федерального бюджета остроту проблемы формирования резервов системы.

Претворение в жизнь некоторых элементов системы страхования вкладов было уже отработано АРКО в связи с применением Федерального закона «О реструктуризации кредитных организаций» (организация массовых выплат вкладчикам, ликвидация банков и продажа их активов). А в рамках реализации программы страхования вкладов для банков, находящихся под управлением АРКО, была уже сформирована необходимая методическая база.

¹ Андрей Козлов: «Банковский бизнес затратный, рутинный и нервный» // Время новостей. 20.05.2002.

Козлов А. А. Я считаю, что профессионально АРКО готово лучше и серьезнее других организаций к исполнению функций управляющего системой гарантирования вкладов. Кроме того, АРКО — это госкорпорация, а, по моему убеждению, управляющая система гарантирования должна иметь именно такой организационно-правовой статус.¹

Но Андрею Андреевичу в этом деле противостояли чрезвычайно сильные противники. Противоположной точки зрения придерживалось правительство, а Минфин собирался разработать закон, предполагающий наличие института как частных, так и коллективных ликвидаторов, такие же высказывания делали лидеры РСПП, выступающие против «монополизма».

8 августа А. А. Козлов даже собирал чиновников и депутатов в Банке России и предлагал им завершить межведомственный спор о корпоративном ликвидаторе банков. Однако окончательного результата добиться не удалось. Договорились, что АРКО будет ликвидировать банки, работающие с населением. Важный вопрос, который требовал дальнейшего согласования позиций: будет ли АРКО банкротить и другие банки?



Медведев П. А. Передача функции конкурсного управляющего АРКО (сейчас — АСВ), по моим представлениям, была бы важным шагом на пути защиты интересов клиентов банков. Такого же мнения придерживались, по-видимому, и «клиенты» конкурсных управляющих ИЧП. Они организовали интенсивное противодействие реализации этой идеи. Один представитель оппонентов мне как-то простодушно сказал: «С ИЧП мы научились договариваться. Научимся ли договариваться с АРКО, ещё неизвестно». Теперь, я уверен, известно.

11 сентября управлять процессами, происходящими в агентстве, Козлову стало проще. Глава правительства М. М. Касьянов подписал распоряжение об изменениях в составе совета директоров АРКО. От Банка России него вошли С. М. Игнатьев, А. А. Козлов и зампред Г. И. Лунтовский, сменивший ушедших из Банка коллег.



Мельников А. Г. Мы заранее знали, что по итогам деятельности АРКО деньги останутся. Процесс работы агентства был организован не так, как во многих других странах. Как ни странно, но в России он был организован на значительно более рыночных принципах! Возможно, поэтому нас не понимали, в частности, эксперты и чиновники МВФ. Такого способа реструктуризации банков (с мировыми соглашениями), который использовали мы, не найти больше нигде, ни в одной стране мира! Это российское изобретение. У нас тоже был вариант: раздать всем вкладчикам деньги, а по-

¹ Мы не будем церемониться // Коммерсантъ. 17.05.2002.



А. В. Турбанов, А. А. Козлов, М. Н. Помазков. А. Л. Вознесенский. Москва. 2002 г.

том разбираться с кредиторами третьей очереди. Но тогда жизнеспособность банка висела на волоске. Поэтому мы организовывали голосование со всеми очередями кредиторов. Им предлагалось растянуть процесс получения средств, но в результате получить больше, чем при ликвидации банка. В различных ситуациях напряжение вкладчиков было разное. В каждом случае мы искали наиболее приемлемый компромисс.

Основные задачи, которые ставило АРКО при введении системы обеспечения возврата вкладов в этих банках, были выполнены. Система способствовала восстановлению доверия населения к банкам, выполнению планов реструктуризации в части расширения ресурсной базы, в том числе обеспечению стабильно высокого притока вкладов населения. В основу системы, использованной АРКО, была положена модель, аналогичная той, которая сейчас внедрена в рамках национальной системы страхования вкладов. Поэтому результаты работы АРКО дали основу для прогнозирования последствий её введения.

АРКО вернуло сбережения полутора миллионам российских граждан на сумму около 8 млрд рублей, которые «зависли» в проблемных банках. Юридическим лицам в рамках мировых соглашений было выплачено 40 млрд рублей. Они получили свои средства полностью, за исключением процентов, пеней и штрафов. В бюджет и внебюджетные фонды возвращено свыше 3,5 млрд рублей. Всего было реализовано 15 проектов с участием 21 банка, два из них — «Российский кредит» и СБС-Агро — системообразующие. К концу 2003 года все проекты были практически завершены, в том числе и те, в которых пришлось применить процедуру банкротства (Кузбасспромбанк, Кузбассоцбанк и СБС-Агро).

АРКО «не проедало» средств государства или банков, которыми управляло. Все свои расходы оно оплачивало за счёт собственных доходов. В других странах на реструктуризацию банковской системы тратилось от 10 до 50% ВВП, причём никто и не рассчитывал, что эти деньги вернутся. АРКО же получило из бюджета всего 0,12% ВВП и не только выполнило свою задачу, но и выручило средства, которые передало в фонд страхования вкладов.



ТУРБАНОВ А. В. Лично мне работа в агентстве дала богатейший опыт антикризисного управления, работы с проблемными активами, ликвидации банков, создания системы гарантий по вкладам, выявления сомнительных сделок, а также заключения крупномасштабных мировых соглашений. Например, нам пришлось дважды проводить общее собрание кредиторов СБС-Агро, для чего потребовалось арендовать Малую арену «Лужников». До нас никто на профессиональной основе всем этим не занимался. Лично мне не известно ни одного дела по сомнительным сделкам, которое бы возбудили частные конкурсные управляющие. Мы же выиграли иски на общую сумму 3,5 млрд рублей, а по ряду сделок суды продолжались ещё и в 2004 году.

Причём ни одного иска, предъявленного нам, АРКО не проиграло. В 2003 году еженедельно мы участвовали в 50–60 судебных заседаниях. Скажу честно, когда мы только начинали работать, то не исключали ситуацию полного фиаско через год-полтора с учётом того бардака и неменяемости, с которыми приходилось сталкиваться.

Предпринимательские университеты

Банк «Русский стандарт»

Люди, хорошо знающие Козлова, утверждали, что он в любом деле любил тщательно выстраивать все детали. «Андрей не мог заниматься чем-то, пока не докапывался до сути. Если у него что-то не вязалось, он очень переживал, даже если исход ситуации зависел от объективных обстоятельств», — рассказал нам один из однокашников Козлова. К тому же, по словам ещё одного его товарища, ему хотелось давно создать своё дело, «хотя Андрей и достиг больших постов в ЦБ, в некотором смысле он всё же чувствовал себя ущербным. Его однокурсники возглавляли крупнейшие коммерческие структуры: Михаил Прохоров — ОНЭКСИМ Банк, Анатолий Мотылёв — банк «Глобэкс». Андрей хотел доказать им, что тоже может работать в коммерческих структурах. Более того, что он создаст самый лучший, профессиональный банк».¹

В этот период А. А. Козлов не имеет представления, чем заняться. Нелучайно 5 мая 1999 года он зарегистрировался в качестве предпринимателя без образования юридического лица. Среди основных видов его деятельности значились:

6719. Деятельность, являющаяся вспомогательной по отношению к финансовому посредничеству, в т. ч. консультации по финансовым вопросам.

7412. Деятельность области составления счетов, бухгалтерского учёта и ревизии, консультации по вопросам налогообложения.

7413. Исследования конъюнктуры рынка. Консультации по вопросам управления коммерческой деятельностью.

Судя по всему, он не исключает варианта занятия индивидуальной трудовой деятельностью.

¹ Дмитрий Азаров, Франк Вильягра, Сергей Воронин. Тройной стандарт // Коммерсантъ-Деньги. 26.05.1999.

В январе 1999 года в буквальном смысле в никуда ушёл из банка МЕНАТЕП и А. Ю. Зурабов (с 1991 года работавший в банковской системе, с 1996-го возглавлявший этот банк). К тому времени он больше года работал с крупнейшей в мире консалтинговой компанией McKinsey & Company и под влиянием советов её экспертов в голове Зурабова начал вырисовываться проект.



ЗУРАБОВ А. Ю. В первые месяцы кризиса мы с консультантами проанализировали ситуацию во всех странах, переживших системный банковский кризис: Южную и Центральную Америку, Турцию, Скандинавию, Юго-Восточную Азию. Выяснилось, что после кризиса наиболее активной точкой роста становится потребительское кредитование. Это когда банки говорят клиентуре не «дай», а «на». В тот период в такое верилось с трудом, а особенно в России, но, к счастью, мы обладали «чувством логики».

Зурабов, ссылаясь на авторитет McKinsey, предложил свой проект Р. В. Тарико. То его внимательно выслушал, и в самом начале января 1999 года при участии McKinsey была собрана рабочая команда.

Судя по записям Андрея Андреевича, проработка проекта началась ещё в 1998 году. В его ежедневнике появляются записи:

«18 ноября 9:30 МакКинзи (от Зурабова).
8 декабря 16:00 МакКинзи.
11 декабря 19:00 Зурабов.
24 декабря Рустам Тарико».

25 января А. А. Козлов был принят на должность заместителя руководителя группы по реорганизации Агроопторгбанка.

ЗУРАБОВ А. Ю. Андрей подключился к нашему проекту на стадии завершения предварительной работы — примерно в марте 1999 года. Мы с Тарико понимали, что он человек известный и авторитетный в банковском сообществе. У нас с ним были доверительные отношения. Он приходил к нам, смотрел, слушал. До того как сделать Козлову предложение, я переговорил с Михаилом Алексеевым. Но в то время Михаил считал, что у него всё в порядке, и отказался. Следующей кандидатурой был Николай Кузнецов, но он продолжал работать в банке МЕНАТЕП, и мне было неудобно его оттуда переманивать, поскольку перед банком были моральные обязательства. Других серьёзных кандидатур на тот момент не было.

И Козлов, всегда считавшийся «государственным человеком», приступил к работе в совершенно новом поприще. По его словам, он с командой

единомышленников собирался доказать, что в России можно организовать настоящий честный коммерческий банк.

Козлов А. А. Зимой была образована рабочая группа по созданию нового банка. Там было человек 15–20, и это были специалисты в основном из банка МЕНАТЕП, потому что Александр Зурабов привёл за собой тех людей, в профессионализме и личных качествах которых он не сомневался.¹



ЗУРАБОВ А. Ю. Андрей был человеком увлекающимся — в этом была одна из его сильнейших сторон. Если его захватывала идея, он, не считаясь ни со временем, ни с затраченными усилиями, бросался её воплощать. Он был вполне подходящей кандидатурой, и к нашему удовлетворению, практически сразу согласился. Несмотря на то что он никогда не занимался коммерцией, его привлекла идеально прописанная на 5 лет вперёд, причём поэтапно, стратегия развития банка. А поскольку у него было системное мышление, он понимал, что мы создаём не просто обменный пункт, чтобы в нём сидеть и зарабатывать деньги, а нечто по-настоящему новое. Он привык мыслить временными периодами и понимал, что и на каком этапе будет происходить. Остальное для него было делом техники, которую он не слишком хорошо знал, но понимал, по каким направлениям будет строиться наш проект. Если бы его пригласили на должность председателя в какой-нибудь действующий банк, чтобы продолжать заниматься текучкой, он вряд ли бы согласился. Решающую роль в его выборе сыграло то, что у нас был настоящий проект, причём продуманный, всесторонне проанализированный и добротнo выстроенный. К тому же на финальной стадии он сам принял участие в его подготовке.

Банк «Русский стандарт» создавался на базе Агроопторгбанка, у которого была уже расширенная валютная лицензия и лицензия на работу с частными лицами. Андрей Козлов с 25 января по 10 мая 1999 года был заместителем руководителя рабочей группы по реорганизации Агроопторгбанка.

У Агроопторгбанка был очень небольшой капитал, который следовало увеличивать. Уцелевшие после кризиса маленькие банки, к которым и относился этот банк, не было портфеля с ГКО; выжили они за счёт сохранившейся надёжной клиентуры.

Вскоре Козлову предложили стать председателем правления банка. Он плохо знал эту работу, зато был молодым, задорным и быстро учился. Главное, что все основные положения были для него понятны. А детали — дело наживное, он понимал, что их можно оперативно освоить. Независимо от того, собирался ли он в будущем возвращаться в регулирующие органы, для

¹ Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.

него это был необычный и в любом случае полезный смежный опыт. Так что решение он принял вполне осознанно.

Зурабов А. Ю. К тому же других серьёзных предложений у него тогда не было. Он всегда был государственным чиновником, поэтому его доходы и достаток были сильно ограничены. Могу это утверждать, потому что, когда он пришёл в банк «Русский стандарт», то поселился по соседству с нашей семьёй. В Петрово-Дальнем, где я живу, на участке стояло три дома, которые принадлежали нам с братом. В одном из них жил наш знакомый. Он респал, покупать или нет коттедж, но потом отказался и съехал. Так что дом пустовал. Поскольку Андрею было негде жить, я предложил ему занять этот дом.

У Андрея была небольшая квартира на Рублёвском шоссе, в его городской части. В ней теснились он с женой, трое детей и родители. Он вообще с большим трепетом относился к семье и семейным ценностям, особенно к родителям. Я это понял, когда Андрей делал ремонт в доме, где поселился. Например, на первом этаже не было туалета. Меня это не смущало, я мог подняться, спуститься. Но у него была бабушка, которая с трудом поднималась по лестнице. Поэтому он оборудовал на первом этаже туалет. Попутно он переделал в доме кое-что ещё с учётом потребностей пожилых людей.

Уехал он от нас примерно через полгода после возвращения в ЦБ, тогда ему дали госдачу.

Когда он получил первую зарплату в банке, его жена сказала моей, что никогда в жизни не видела столько денег сразу.

Капитальный ремонт был необходим по статусу, и Козловы стали его делать, взяв кредит в банке, рассчитывая на продолжительное проживание в доме (совместный проект обещал долгие годы сотрудничества). Однако через три года они покинули коттедж после того, как брат Александра Юрьевича М. Ю. Зурабов предложил оплачивать аренду дачи по рыночной цене, без учёта вложенных в ремонт средств. Договориться о компенсации Андрею Андреевичу не удалось, Михаил Юрьевич — известный переговорщик.

Так что в решении Андрея Козлова работать в «Русском стандарте», не последнюю роль сыграла финансовая составляющая.



Солодухина Л. В. Андрей был уверен, что новый банк должен быть чистым и прозрачным. Использовать самые передовые технологии и за счёт них зарабатывать. Когда он излагал свои мысли, многие крутили пальцем у виска и приговаривали: «Ну, посмотрим!» А Андрею находиться в ситуации подозрения в честности того, чем он занимается, всегда было очень неприятно.

Тем не менее он очень эффективно провёл первый этап создания банка. Период его регистрации, удержания правильной политики

старта проекта. Он отдался новой работе полностью, но тем не менее, как мне кажется, она его тяготила.

Новый банк сразу получил три региональных филиала — в Ростове-на-Дону, Костроме и Нальчике.

Козлов А. А. У этого банка были, кстати, ещё три филиала в разных городах. Но они нам показались малоэффективными. Вообще, мы пока не планируем активно развивать региональную сеть. Мы хотим освоить нашу филиальную политику на существующих мощностях и только потом определяться с созданием новых. Мы не хотим подхватывать чужие филиальные сети, тратить деньги. Мы не хотим повторять ошибок других банков.¹

После проведения в апреле 1999 года дополнительной эмиссии акций на 32 млн рублей (эти деньги пошли на расчётку баланса банка), а также приобретения акций у существующих акционеров, владельцем 89% акций банка стало ЗАО «Руст Инк.» Рустама Тарико.

Козлов А. А. «Руст» — это партнёр, который может дать средства для формирования уставного капитала. Но «Руст» не дал бы деньги кому ни попадя, а мы с Александром Зурабовым, в свою очередь, не взяли бы работать в банке с непонятным акционером. Прежде всего, мы партнёры по идеологии. Руководитель фирмы Рустам Тарико будет принимать активнейшее участие в стратегическом планировании развития банка.²

В мае было объявлено о появлении нового банка «Русский стандарт». С 22 июля 1999 года банк официально стал называться ЗАО «Банк Русский стандарт». С того же дня председателем совета директоров стал Александр Зурабов (бывший с 1 июня председателем совета директоров Агроопторгбанка), а Андрей Козлов — председателем правления и членом совета директоров (с 11 мая он был председателем правления Агроопторгбанка).

Козлов А. А. Когда мы поняли, как выстраивать структуру банка, мы стали искать ключевых людей на ключевые должности. Причём искали их в основном, исходя из личных знаний и личных отношений и связей. Обращались и я, и Зурабов к знакомым из разных банков, и постепенно люди приходили на ключевые посты.³

Рассказывая о том, как банк собирается зарабатывать деньги в первые полгода, Андрей Андреевич сказал следующее.

¹ Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.

² Юлия Панфилова. Банк имени водки // Коммерсантъ. 14.05.1999.

³ Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.

Козлов А. А. Мы не собираемся работать ни с бюджетными средствами, ни с финансовыми потоками сырьевых отраслей. В этом есть свои плюсы. Например, по указу президента счета крупной бюджетной организации могут вывести из банка — и после этого банк рухнет. Сколько уже мы видели таких? Поэтому банкиры и были вынуждены заниматься политикой, чтобы оставить за собой свои вотчины.

Мы собираемся работать в отраслях, связанных с производством и реализацией товаров народного потребления. Мы делаем ставку на комплексное обслуживание клиентов, на отличное качество наших банковских продуктов, на то, как мы их преподносим потребителю, на кредитование, на знание кредитных отношений, производственных и реализационных цепочек наших клиентов. Второй фокус — это внешняя торговля, крупные предприятия, занимающиеся внешней торговлей. Третье — это кредитные продукты для частных лиц. Этот проект мы разрабатываем, первая, пилотная, стадия начнётся уже в следующем году. На все эти направления мы делаем одинаковые ставки. Где-то дело будет идти быстрее, где-то помедленнее. Мы не будем работать с бюджетными деньгами, не будем работать на финансовом рынке. Вернее, присутствовать там мы будем для управления ликвидностью банка, но делать на этом бизнес мы не собираемся.

Наш банк рассчитывает на массовую клиентуру в среднем и мелком бизнесе. Таких клиентов нельзя политическим решением перевести из одного банка в другой. Они идут туда, где им выгодно. Кроме того, этот сегмент рынка был до сих пор обделён вниманием банков.¹

Представления о будущем бизнесе банка у Андрея Андреевича были, конечно, романтические.

Козлов не знал многих необходимых банкиру вещей. Ему пришлось разбираться, что такое банковский баланс, как его реально вести, корректировать, что можно, а что нельзя спрятать. Он тогда освоил много банковских премудростей, и полученный опыт пригодился ему в дальнейшем, когда он стал заниматься банковским надзором.

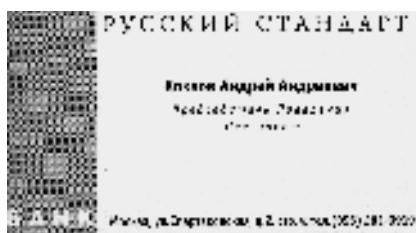
Козлов А. А. Наша цель вовсе не в том, чтобы собрать деньги с клиентов. Это цель большинства российских банков — собрать деньги с клиентов, а потом не знать, что с ними делать. Наша задача — давать кредиты. И наше ноу-хау — знать кредитную историю, товарные цепочки, знать бизнес наших клиентов.

Мы принципиально не будем предоставлять нелегальные банковские услуги. Например, в банки нередко приходят люди и предлагают: давай-те дебиторов и кредиторов одной крупной компании сведём и быстро «капусту порубим». Я не хочу «рубить капусту». Если клиент, увидев, что мы

¹ Юлия Панфилова. Банк имени водки // Коммерсантъ. 14.05.1999 и Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.



А. А. Козлов. 2000 г.



чего-то такого хитрого не делаем, не проявит интереса к сотрудничеству, значит, это не наш клиент.

У меня нет гирь, тянущих на дно какими-то недобросовестными действиями в прошлом. И работать по-другому мне просто противно.¹

То есть уже тогда Андрей Козлов думал о новом продукте — массовом кредитовании частных лиц.

Козлов А. А. Мы собираемся предложить два продукта. Одним будет кредитование под покупку товаров длительного пользования, например холодильников, телевизоров. Кроме квартир и машин. Мы не будем заниматься ипотекой, по крайней мере в ближайшее время. Второй продукт — это кредитные карточки. Конечно, мы будем осуществлять и классический набор услуг для частных лиц: счета, депозиты. Но в этом, нам кажется, мы не сможем достаточно эффективно соревноваться со своими западными коллегами в России. Но на тех направлениях, о которых я рассказал, думается, что за счёт технологий и ноу-хау мы сможем конкурировать.²

Трудной задачей была отработка методики определения кредитоспособности и добросовестности заёмщика по косвенным признакам.

Козлов А. А. На Западе в подобных случаях применяется специальная скоринговая система тестирования. Человеку, приходящему за кредитной картой, дают заполнить анкету, где он ставит галочки напротив вариантов ответов. Каждый вариант ответа добавляет некоторое количество баллов к его общему счёту. Если претендент набирает число баллов, превышающее линию отсечения, он кредит получает. Каждый западный банк держит свою скоринговую систему в секрете. Но все они в принципе настроены на выявление нескольких параметров: размера и стабильности дохода клиен-

¹ Юлия Панфилова. Банк имени водки // Коммерсантъ. 14.05.1999.

² Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.

та, на его кредитную историю. То и другое в России полностью не работает. Как правило, люди, особенно из среднего и зажиточного слоя, не декларируют полностью свои доходы, тем более перед банками. Кредитных историй тоже нет. Наша система будет учитывать ряд дополнительных признаков, выявляющих перспективность и надёжность заёмщика.¹

Скоринговую систему нужно было создавать с нуля. То, что «Русскому Стандарту» это сделать удалось, а также и другие новые для российского банкинга вещи на два года раньше, чем остальным банкам, позволило ему потом резко вырваться вперёд. В банке очень кропотливо занимались разработками, и надо отдать должное Тарику, он с завидным упорством финансировал работы. В результате, когда банк вышел на рынок со своими потребкредитами, вокруг не было ни одного конкурента.

Александр Зурабов сейчас крайне увлечён совместным с Андреем Козловым проектом банка нового типа — «Русский стандарт». Те, кому пришлось в последнее время наблюдать этих уважаемых банкиров на публичных мероприятиях, наверняка заметили, как их лица прямо-таки излучают «истинное финансовое знание» и светлую грусть по отношению к неосенённому вдохновением коллегам.

Андрей Григорьев. Козырная карта Виктора Геращенко // Компания. 21.06.1999.

Говорят, что сразу после закрепления нового, «водочного», названия Андрей Козлов стал его стесняться. Он старался побыстрее уходить со светских мероприятий, на которых «рекламные» девушки, настойчиво предлагали гостям оценить достоинства водки «Русский стандарт».



Солодухина Л. В. Тарики назвал кредитное учреждение самым своим известным продвигаемым брендом — «Русский стандарт». Представляете, как это корёжило воинствующего трезвенника Козлова. Масла в огонь подлила газета «Коммерсантъ». Её корреспонденты попросили нас дать три эксклюзивных интервью для газеты руководителей нового банка. Целая полоса с интервью Тарики, Зурабова и Козлова вышла под общим названием «Банк имени водки». Расстроило это Андрея чрезвычайно! Вскоре появилась реклама, на которой очаровательная оголенная девушка прикрывала сосок карточкой банка «Русский стандарт»...

20 июля 1999 года банк покинул Александр Зурабов, совет директоров «Аэрофлота» утвердил его в должности первого заместителя генерального директора авиакомпании. Ушёл, скорее всего, сильно потеряв в зарплате. Главой совета директоров банка «Русский стандарт» он пробыл только полтора месяца.

¹ Елена Маковская. Persona grata // Эксперт. 01.11.1999.



ЗУРАБОВ А. Ю. В штате «Русского Стандарта» я не числился, хотя и был председателем совета директоров. Работал на общественных началах. К тому же, учитывая характер Тарико, совет директоров в банке был практически не нужен. Что бы на нём ни решали, Тарико всё равно поступал по-своему. Он человек предельно жёсткий, который все решения по бизнесу всегда принимает сам — вплоть до дизайна визиток сотрудников. С ним приятно общаться, он симпатичный собеседник, но только до того, как наступает время действовать.

По ходу дела я понял, что не смогу сработаться с Тарико и покинул банк. Несмотря на это, он до сих пор время от времени предлагает мне заняться тем или иным проектом. Но я каждый раз отказываюсь — прежде всего, потому, что лучше остаться в хороших отношениях, чем испортить их окончательно.

Кстати, тогда же совет директоров «Аэрофлота» утвердил в должности замгендиректора по информатике Николая Егорова — бывшего директора НДЦ, старого знакомого Андрея Козлова.

Хотя Андрей Козлов заверял, что переход Зурабова в «Аэрофлот» не стоит рассматривать как разрыв с «Русским стандартом», большинство экспертов пришли к мнению, что Зурабов разуверился в светлом будущем банка.

В октябре в банк «Русский стандарт» перешло несколько ведущих специалистов Межкомбанка, незадолго до этого вернувшего себе лицензию. Среди них был Дмитрий Левин, ставший вскоре руководителем банка. Через небольшое время в банк придёт и бывший президент Межкомбанка Александр Григорьев.

Козлов А. А. Последними к нам присоединились отличные специалисты из Межкомбанка. Проблему с Межкомбанком все знают. К сожалению, он долгое время не работал, у него была отозвана лицензия. Я, кстати, считаю, что неправомерно. Межкомбанк был одним из немногих, кто действительно разработал реальную программу реструктуризации, он мог её исполнить. Теперь нас в банке работают в основном специалисты, работавшие ранее в Межкомбанке, МЕНАТЕПе, Диалог-банке и в ряде других банков. И сейчас в «Русском Стандарте» как раз идёт процесс налаживания единой команды из специалистов разных банков с разными культурами. Процесс непростой, но жутко интересный.¹

ЗУРАБОВ А. Ю. Во взаимоотношениях Тарико и Андрея быстро возникла напряжённость. Это было вполне объяснимо. Тарико — молодой банкир, владелец банка, человек педантичный, лично вникал во все детали. При Козлове капитал банка был всего 1 млн долларов. Естественно, на начальном этапе проесть его ничего не стоило.

¹ Роман Зильбер. Прогнозировать надо то, что в головах у чиновников // Ведомости. 12.10.1999.

Андрей тоже начинал работу с нуля, набирал людей, обустроивал производственные помещения. И у Тарико были бесконечные вопросы: на что мы потратили те деньги, на что — эти? Конечно, Андрея с его обострённым эго раздражал такой мелочный контроль и необходимость согласовывать любые, самые малые траты.

К тому же в отличие от меня для Тарико Андрей не был авторитетом в коммерческом банкинге. Наш инвестор вольно или невольно проверял Андрея, насколько он владеет техникой коммерческой деятельности, и не всегда получал желаемый ответ. Это было ещё одной причиной, почему Тарико не спешил увеличивать капитал банка.

Андрей и Рустам всё чаще разговаривали на повышенных тонах, хотя и абсолютно корректно. Ни тот ни другой в общении ни разу не вышли за рамки приличия — Тарико всё-таки был инвестор, и Андрей старался сдерживать свои эмоции. Тарико меня постоянно упрекал: «Почему мы стоим на месте, не двигаемся?» Пока в один прекрасный день не сказал, что с Козловым надо расставаться и искать кого-то ещё.

Скорее всего, Тарико, как очень прагматичный бизнесмен, уже, беря Андрея Козлова на работу, предполагал, что он будет ему необходим на первом этапе, когда нужно было оперативно и качественно провести перерегистрацию банка. Кто это мог сделать лучше Андрея, знающего в Банке России все тропки. А как поступать с Козловым после того, как будет сделана эта работа, Тарико заранее не планировал. Расчёты Андрея Андреевича его не сильно заботили. Для него он был первой ступенью ракеты. Кто беспокоится о её судьбе, когда аппарат выведен на орбиту?

К тому же самолюбие бизнесмена, возможно, тешило, что в его команде работает первый зампред Банка России, пусть бывший. Как в старом анекдоте: «Я не знаю, кто в машине едет, но водитель у него Брежнев».

В октябре 1999 года появилась информация о возможности назначения Андрея Козлова главой ФКЦБ, в середине февраля 2000 года его «сватали» в Конверсбанк.

1 марта 2000 года Андрей Козлов покинул банк, он решил не продлевать контракт, хотя такая возможность у него была.

Козлов А. А. Я изначально шёл сюда как старт-менеджер данного проекта и предполагал уйти, когда банк начнёт нормально работать. Так что ничего удивительного в моей отставке нет. У меня, правда, была возможность остаться здесь работать, но мне захотелось ещё что-нибудь создать.

За полгода банк покинули два топ-менеджера, причиной отставок называли их конфликт между Андреем Козловым и Александром Зурабовым, с одной стороны, и Рустамом Тарико — с другой. Говорили, что идеалистиче-



А. А. Козлов. 2002 г.

ская программа Козлова не выдержала столкновения с реальностью российского банковского бизнеса. Банк «Русский стандарт» тогда вошёл в Топ-20 самых убыточных российских банков журнала «Деньги».

Андрей Козлов обе версии опровергал. Возможно, это действительно так. Ведь вскоре банк «Русский стандарт» одним из первых будет принят в систему страхования вкладов. Да и «Аэрофлот» при Зурабове относился к бизнесам Рустама Тарико весьма благожелательно. Водка «Русский стандарт» стала фирменным напитком авиакомпании. А банк выпустил бонусные карты «Аэрофлот — Русский стандарт» и «Аэрофлот — MasterCard».

Козлов А. А. Конфликтов не было, Тарико даже был недоволен, что я ухожу... Были объективные причины. За прошлый год наши убытки составили 44 млн рублей, или около \$ 1,7 млн. Из них \$ 1,2 млн мы заплатили для погашения долгов купленного нами Агротторгбанка. Ещё около \$ 500 тыс. ушло на техническую модернизацию банка, закупку оборудования, наём специалистов. Кроме того, ЦБ зарегистрировал увеличение нашего уставного капитала только в начале декабря, так что лишь с этого момента мы смогли начать нормальное кредитование. Но уже в этом году мы начали работать с прибылью: с начала года чистая прибыль банка составила 25 млн рублей, хотя бизнес-план изначально предусматривал, что банк станет приносить доходы только в третьем-четвёртом квартале.

Мы сделали то, что планировали. Нам удалось создать нормально работающий розничный банк. После кризиса это первый удачный старт подобного проекта.¹

¹ Ни в ЦБ, ни в ФКЦБ я не пойду // Коммерсантъ. 02.03.2000.

Для меня «Русский стандарт» был больше, чем просто проект, потому что я поменял амплуа после 10 лет работы на госслужбе. Это грандиозный вызов для любого человека. Вы много знаете государственных чиновников, которые активно смогли бы поднять такого рода проект? Хороших примеров мало. Это большой вызов профессионализму, характеру. Но я не считаю, что у меня всё всегда получалось. На то она и жизнь, чтобы учиться.¹

В джинсах и клетчатой рубашке в свой последний рабочий день (29 февраля 2000 года) в банке «Российский стандарт» Андрей Козлов ходил по небольшому кабинету и собирал свои вещи.



Солодухина Л. В. История «Русского стандарта» очень неоднозначная. При уходе Козлова была названа величина висящих на банке убытков в 40 млн долларов (это с учётом предварительных долгов при покупке Агроопторгбанка). Однако уже через год журналисты изменили отношение к банку — стратегия его развития была признана правильной. Банк начал приносить прибыль.

Тем не менее уход Андрея из банка был предопределён. Слишком разные люди Козлов и Тарико! Вот хотя бы несколько примеров показывающих, что их союз не мог быть долговечным.

Помню, долго обсуждали содержание миссии банка. Долго спорили, подбирали слова. После этого Рустам вдруг объявляет: «Миссия будет такой!» И даёт свой вариант, не обсуждаемый коллегами. Или все долго придумывали имя банку. Было много интересных вариантов. Андрей как председатель правления считал, что он как минимум имеет право в этом выборе участвовать, но вновь за Рустамом было последнее слово.

Это не значит, что Тарико был плохим, просто он был другим!

Тарико контролировал все вопросы маркетинга, степень самостоятельности Андрея была невелика. Доходило дело до того, что у него не было некоторое время визиток, так как за фирменным стилем следил Рустам, и он хотел довести презентационную продукцию до требуемого им идеала. Для этого заказали проведение специального конкурса. Таких мелочей было много. В других случаях Тарико торопил Козлова и хотел получить результаты быстрее, чем это получалось у Андрея.

Говоря о своих планах, Андрей Козлов тогда скажет: «Ни в ЦБ, ни в ФКЦБ я не пойду. В ЦБ ещё не время, а в ФКЦБ просто не хочу».

Сменил Козлова Александр Григорьев, впрочем, также проработавший на этом посту недолго — до октября 2001 года. И если Козлова ещё можно было на-

¹ В ближайшие 3–4 года наши крупные предприятия вступят в полосу революционных изменений // Рынок ценных бумаг. 10.09.2001.

звать банковским чиновником, плохо разбирающимся в коммерции, то в профессиональной пригодности Григорьева усомниться было никак нельзя.

Тарико увеличил капитал банка до 20 млн долларов, как только ушёл из банка Андрей Козлов.

После ухода из банка А. А. Козлов стал частным консультантом по проблемам реинжиниринга банковских бизнес-процессов. В частности, в апреле 2000 года он подписывает договор с Агентством по реструктуризации кредитных организаций, после чего четыре месяца группа специалистов под его руководством консультировала Дальрыббанк, основным владельцем которого являлось АРКО.

Суть реинжиниринга заключается в том, чтобы оптимизировать управление банком, сделав его более оперативным и эффективным по отношению к происходящим процессам. Группа в первую очередь обучала персонал, передавала ему технологии реинжиниринга.

В то время Козлов достаточно критично относился к происходящему в Банке России.

Козлов А. А. За прошедшие после кризиса 3 года, несомненно, заметен ряд положительных изменений в экономике России: увеличение золотовалютных резервов, рост производства в секторе товаров народного потребления, лёгкой и пищевой промышленности, увеличение показателя импортозамещения, экспорта, повышение положительного сальдо платёжного баланса, регулярные выплаты долгов, разумная инфляция, снижение бартера.

Однако возникает вопрос: почему после 17 августа эти положительные тенденции проявились так резко? Какие «красивые» решения были приняты после 17 августа? Ответ — в то время никаких «красивых» решений не принималось. Главные изменения были вызваны стихийной девальвацией, может быть, ещё повышением цены на нефть.¹

Теневой зампред Банка России

И работая в «Русском стандарте», Андрей Козлов не замыкался на узком банковском поприще. Он готовил проекты, его регулярно приглашали на банковские конференции...

Было видно, что он внимательно следит за всем, что происходит в стране, фактически выполняя роль теневого зампреда Банка России.

Так, в октябре 1999 года, выступая на научной конференции, посвящённой перспективам развития банковской системы России, Андрей Андреевич заявил, что считает, что идеология реформирования банковской системы переживает кризис.

Он так понимал сложившуюся ситуацию.

¹ В ближайшие 3–4 года наши крупные предприятия вступят в полосу революционных изменений // Рынок ценных бумаг. 10.09.2001.

Козлов А. А. Существующая сейчас концепция реструктуризации банковской системы нуждается в переосмыслении. Она не показала высокой эффективности. Но для дальнейших шагов банковским теоретикам необходимо понять, что уже было сделано и чего сделать не удалось.

Замечу, что обычно при выборе программы реструктуризации используются два стандартных методических подхода.

Первый предусматривает выделение самой большой проблемы, а затем поиск оптимальных путей её решения. В странах, где банковская система работает нормально, такой путь приемлем. Но в России он не идёт. У нашей банковской системы столько проблем, что решением только одной из них не обойтись. Например, признано, что российские банки не инвестируют экономику. Поэтому предлагалось решение создать банк развития, который поможет решить эту проблему, а вместе с ней и все остальные. То есть одна проблема была вырвана из контекста. А сейчас предлагается то создать российский банк развития, то разделить банки на коммерческие и инвестиционные, то отменить какой-либо налог и ввести вместо него новый.

Второй подход к созданию программы реструктуризации — более комплексный. Он состоит из трёх шагов. Сначала перечисляются все крупные проблемы, существующие в банковской сфере. Затем прописывается идеальный вариант системы. В заключение предлагаются меры, с помощью которых можно создать идеальный вариант. Но опыт показал, что и этот вариант не годится. Ведь перечень одних только проблем банковской системы не является точным диагнозом. Наша банковская система адекватна состоянию экономики да и политическому состоянию тоже, у неё есть много свойств, не всегда только плохих.

Российской научной школе необходимо ответить на вызов времени. Наша страна, экономика, банковская система переживают такие процессы, которых не было нигде в мире. Кому, как не российским учёным, надлежит сказать новое слово в мировой банковской науке. У нас для этого есть все шансы.

Нам необходимо создать свою модель реформирования. А для этого нужно, прежде всего, определиться с методологией. Сначала нужно описать те тенденции, которые идут в банковской системе, их положительные и отрицательные результаты. Затем нужно ответить на вопрос, что должно случиться, какие процессы должны произойти, чтобы можно было сказать: «Да, это — реальный процесс, реальные улучшения». Выявив желаемые позитивные тенденции, необходимо определить комплекс мер, их ускоряющих. Именно на этих трёх моментах, по моему мнению, должна строиться реструктуризация банковской системы. Но, к сожалению, сейчас ситуация в банковской системе пущена на самотёк. Кто выживет, тот выживет.

Возникает вопрос о том, какие позитивные тенденции проявляются в российской экономике и каково место банков в этом движении. Понятно, что состояние банков напрямую зависит состояния экономики и меняется вме-



«Мозговая атака» в «Клубе-2015». Первый справа президент Media Arts Group И. Л. Слуцкий. Июнь 2001 г.

сте с её отдельными секторами. Некоторые западные экономисты утверждают, что российская экономика виртуальная и не создаёт новых ценностей, потребляя или разрушая старые. Так или иначе, но за годы реформ сложилась и другая, настоящая, экономика, связанная с реализацией товаров народного потребления. Практически с нуля в стране были созданы сети оптовых и розничных продаж, в которых работают люди, знающие, что и кому продавать. Пока они занимаются импортом. Но если научиться производить товары в России (а сегодняшняя девальвация рубля способствует импортозамещению), это станет реальным двигателем экономики. Заработанные деньги, постепенно накапливаясь, станут инвестиционным ресурсом и для других отраслей. Однако на это потребуется 10–15 лет. Но не заметить этой тенденции нельзя. И банкам необходимо обратить на неё внимание уже сегодня. Именно там настоящие деньги, перспективы развития. Тем более что со временем ресурсы банков, обслуживающих эту часть экономики, будут направляться на инвестиции. Сначала в те же отрасли, а затем и в сырьевые. Банкам, доказавшим умение правильно размещать активы в российской экономике, станут доверять деньги. Тогда проблема нехватки капитала в банковской системе будет решена. Уже сегодня можно говорить о реальных перспективах появления таких кредитных организаций.¹

Работал А. А. Козлов и в рамках «Клуба 2015», созданного 17 августа 1998 года. В него вошли, судя по декларации, «профессионалы новой эконо-

¹ Андрей Козлов: «Научной школе необходимо ответить на вызов времени» // Финансовая Россия. 28.10.1999.

мики, люди, успевшие научиться работать, но не пожелавшие учиться воровать». Инициатором и вдохновителем клуба стал В. В. Преображенский, тогда вице-президент компании «Вымпелком», а председателем клуба — генеральный директор Ward Howell-Россия С. И. Воробьёв.

Сергей Ильич делал попытки создать клуб и раньше, но они оказались неудачными, по его словам, потому что не было «общей беды и совместного дела». «Клуб 2015» был зарегистрирован в августе 1999 года.

В сентябре 1999 года было предложено написать документ клуба — «Сценарий для России 2015». Активное участие в этой работе принял Андрей Козлов.

Средний возраст членов клуба равнялся 35 годам, и большинству из них в 2015 году исполнялось 50 лет. Как и Андрею Андреевичу.



Теплухин П. М. Наше поколение в августе 1991 года оказалось в выгодном положении, мы уже не были студентами, но ещё не были обременены обязательствами окончательно состоявшихся людей. Лёгкими на подъём, но уже с мозгами. Мы тогда и делали ту экономическую революцию, её плодами первыми и воспользовались. Немного людей в нашей стране изменения начала 1990-х годов воспринимают позитивно, я отношу себя к этой категории, как и Андрея. Подобные люди в основном и собрались в наш клуб.

Но в 1998 году оказалось, что, пока мы успешно строили свои корпорации, свои судьбы, мы профукали страну. Необходимо было понять, что же упущено. Тогда и был создан клуб, в котором мы взяли на себя роль продюсеров, организующих интеллектуальную работу разных специалистов, консолидирующих результаты их трудов.

Так у нас появилась некая программа действий, программа запуска позитивного сценария. Она была разбита на разделы. Был там и раздел, посвящённый банковской реформе, за него и отвечал член клуба А. А. Козлов. Он неоднократно выступал на заседаниях клуба, докладывал результаты своих исследований. Делал это, как всегда, эмоционально и убедительно.

У нас не было конкретного заказчика, у программы не было определённой политической направленности. То есть мы в первую очередь сами старались понять, где мы находимся и куда идём, и, конечно, что делать.

Следует сказать, что вся работа выполнялась не просто бесплатно, она делалась за свои деньги и в свободное время. В этом была наша внутренняя потребность. И Андрей разделял эти принципы.

Кстати, клуб существует и в наши дни. Андрей Козлов значится в его списках, выделенный в чёрной рамке.

20 октября 1999 года в Москве состоялось учредительное собрание Национальной валютной ассоциации (НВА), в нём приняли участие предста-

вители более 60 банков. Одним из сопредседателей НВА был избран Андрей Козлов. Другими: директор департамента валютных операций Банка России Андрей Черепанов, гендиректор ММВБ Александр Захаров и исполнительный директор Ассоциации российских банков Юрий Константинов.

Андрей Козлов заявил тогда, что новый союз должен будет решить главную проблему банковского сообщества: тотальное недоверие банков друг к другу и недоверие зарубежных банкиров к российским банкам в целом.

Козлов А. А. У российской банковской системы сложился негативный имидж, который за год, прошедший с августа 1998-го, к сожалению, никак не улучшился.¹

Ассоциация, по его словам, не ограничится декларациями благих намерений, а сразу включится в решение поставленных задач. А оценить эффективность её работы можно будет только по реальным результатам и в первую очередь по тому, как будет продвигаться решение проблемы форвардных контрактов.

Тогда же достаточно неожиданно А. А. Козлов ответил конкуренту НВА, президенту Московской межбанковской валютной ассоциации (ММВА) А. Н. Мамонтову, заявившему, что система валютных бирж благодаря действующему порядку продажи валютной выручки является монополией и неоправданно высоко поднимает цены за свои услуги.

Козлов А. А. Вопрос об обязательной продаже стоит сейчас перед рынком, и ассоциация рассмотрит обращение ММВА. Вообще Банк России сам должен определиться, нужен ли ему монополизм ММВБ или нет.²

Периодически Андрея Андреевича «сватали» в различные государственные структуры, в том числе и в Банк России. Так, в конце ноября ему предлагали возвращение на должность первого зампреда. Пришлось этот слух публично опровергать. Коллеги Козлова тогда заявили, что, пока в России не появится первый идеальный банк, который не отмывает денег, не работает с бюджетом и при этом ещё и кредитует население, он из «Русского стандарта» не уйдёт.³

Не забывал А. А. Козлов и поддерживать связи со своими коллегами. Так, в июле он через газету «Коммерсантъ» передаёт свои поздравления Б. И. Златкис. Пожелания всегда интересны тем, как в них раскрывается автор.

Козлов А. А. Мне очень приятно поздравить Беллу Ильиничну через «Коммерсантъ». Она мой давний добрый друг и наставница, всеми люби-

¹ Денис Демьянов. Участники валютного рынка создают новую ассоциацию // Финансовая неделя. 18.10.1999.

² Роман Зильбер. Банки ассоциируются // Ведомости. 21.10.1999.

³ Коммерсантъ-Деньги. 01.12.1999.



Поездка с «Клубом–2015» в Рим. А. А. Козлов и управляющий директор российского офиса Merrill Lynch А. В. Арофикин. 2001 г.

мый и уважаемый человек. Работа занимает значительную часть жизни Беллы Ильиничны, она пережила за время работы в Минфине, по-моему, 13 министров финансов, что говорит само за себя. Она сама уже вполне могла бы занимать пост, как минимум, замминистра финансов. Но вместо этого она на протяжении уже многих лет тянет на себе немислимую ношу ценных бумаг и госдолгов. Является, на мой взгляд, образцом для подражания, в самом хорошем смысле слова, для любого чиновника, сотрудника госслужбы.

В общении она человек мягкий и вежливый, на редкость проницательный, видящий собеседника насквозь. Она умеет найти подход к любому человеку, не заигрывая и не роняя своего достоинства. Свободное от работы время Белла Ильинична — человек, очень преданный своей семье, — посвящает любимым дочери, мужу и псу, породистому, большому и умному доберман-пинчеру. Хочу пожелать Белле Ильиничне в день рождения прежде всего умных начальников и чтобы все относились к ней с тем же добром, терпимостью и любовью, с которыми она относится к людям.¹

В 2000 году Андрей Козлов входил в жюри конкурса «Знак рубля».

А вот на рейтинге уход А. А. Козлова из Банка России, конечно, сказался. Он называется среди людей, внёсших свой вклад в развитие российского рынка ценных бумаг в 1999 году, но главные герои этого года Б. Н. Ельцин, А. Б. Чубайс и Д. В. Васильев. Кстати, одновременно как со знаком «плюс», так и со знаком «минус».²

¹ Коммерсантъ. 06.07.1999.

² Человек года на рынке ценных бумаг // Рынок ценных бумаг. 05.02.2000.

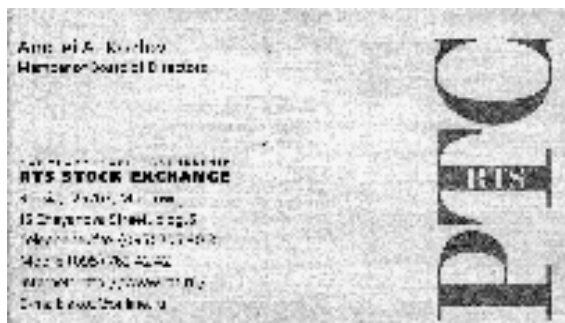


Поездка с «Клубом-2015». В первом ряду, слева направо: А. А. Козлов, Н. С. Г. Недорослев, П. М. Теплухин. Во втором ряду: В. В. Преображенский, С. И. Воробьев, Н. Н. А. Коварский. Supreme Headquarters Allied Powers Europe (Штаб верховного командования объединёнными вооружёнными силами НАТО в Европе). Касто, Монс, Бельгия. Март 2001 г.

Неудача не изменила уверенность в том, что идеальный банк построить можно. В 2000 году он вновь говорит об идеальном банкинге.

Козлов А. А. В начале 1990-х годов банковская система быстро развивалась за счёт операций, в том числе серых, приносивших сверхвысокую норму прибыли. Плюс существовавшая тогда высокая инфляция, только на инфляционных деньгах росли не банки, а финансовые организации, которые не предоставляли всего набора классических банковских услуг. Сейчас пришло время подумать о развитии настоящих банков. Нужно, чтобы классические банковские операции стали доходнее серых операций — это главная посылка. Чтобы приём вкладов у населения стал для банков более привлекательным, чтобы комиссионные операции приносили больше доходов и т. д. Тогда будут инвестиции, и банковский бизнес должен развиваться быстрее всех других отраслей экономики для того, чтобы выйти на этот революционный показатель.

Государственных средств для этого не нужно. Если банковская система будет прибыльна, то банкиры будут находить нормальные сферы приложения денег. Частные деньги поднимут банковскую систему. Если же банковская система с точки зрения инвестирования не станет доходной, государственные средства её не спасут. Мы наблюдаем это последние 5 лет: государственные средства тратятся на создание разного рода госбанков, корпораций без видимого эффекта для экономики страны. Государственные средства не спасают, не создают стимул для инвестирования в банковский бизнес. Государство должно лишь создавать стабильный макроэкономический кли-



мат, чтобы предсказуемость его политики стимулировала трансформацию частных сбережений в инвестиции.

В то же время его взгляд на российскую экономику в конце 2000 года весьма пессимистичен.

Козлов А. А. В России банковский сектор экономики непривлекателен как объект инвестирования. Развивая эту мысль, берусь утверждать, что банковская система у нас пока не может служить источником ресурсов, необходимых для развития страны. Чтобы понять причину такой ситуации, нужно посмотреть на экономику в целом.

50–60% потенциала страны — это сырьевые отрасли и отрасли первого передела. Их ещё называют базовыми, олигархическими. А на Западе именуют виртуальной экономикой. В ней стоимость не производится, а уничтожаются те вложения, которые были сделаны ранее.

В советское время в сырьевые отрасли были инвестированы огромные средства. Они могли в течение пятнадцати — двадцати лет давать (и дают!) отдачу без существенного обновления основных фондов. Именно эти вложения создали де-факто и олигархическую экономику, и феномен олигархического капитализма, и состояния людей, владеющих сырьевыми отраслями. Бывший амортизационный фонд советских инвестиций, растянувшись по времени, через денежные потоки был уведён за границу. Частично он там проеден, частично — не хочет возвращаться.

В этой экономике господствует бартер, там процветают неформальные отношения, там реализуется увод денег в «серую» зону и за границу.¹

¹ Александр Драбкин. Наши банки как дитя у плохой мамки // Парламентская газета. 28.11.2000.

Мир Аэрофлота

Андрей Андреевич ищет новое дело. 27 и 28 апреля 2000 года в Лондоне он изучает международную систему бронирования билетов E-ticketing. Он обсуждает вопрос о внедрении её в России с А. Ю. Зурабовым.

Андрей Андреевич ищет новое дело. Настроение у него тяжёлое. В мае 2000 года Андрей записывает в блокнот «идею»: «Люди, переходя с одной работы на другую, теряются, теряют контакты. В Интернете можно сделать сайт с объявлениями и CV»

Далее записи в блокноте говорят о том, что выбор у него был большой, но конкретных предложений практически не было:

«06.06.2000. Встречался с А. Осенмуком. Он говорил о возможности пойти председателем в МБЭС. Посоветовался с О. В. Можайсковым. У него аллергии нет. Но очень пенял на Минфин (на Игнатьева).

06.06.2000. Вчера получил e-mail от Н. Коварского¹. Он предложил мне подумать на счёт возглавления Грефовского центра. Сегодня советовался по телефону с Набиуллиной. Она поддержала идею. Договорились познакомиться, поговорить».

Тогда же в блокноте появляется «Список сделанных мне предложений трудоустройства». Он включает в себя: Конверсбанк, Пенсионный фонд, 1-й ОВК-банк, ИБГ НИКойл, НАФТА-Москва, Аэрофлот — MSDW, Центр стратегических разработок, МБЭС, МИБ.²

В конце июня 2000 года был избран новый президент фондовой биржи РТС. Им стал бывший директор департамента операций на открытом рынке Банка России К. Н. Корищенко, судьба, которого практически все 90-е годы была связана с А. А. Козловым.

29 июня на альтернативной основе, выдержав весьма жёсткую конкуренцию, Андрей Козлов был избран в состав совета директоров партнёрства РТС.

На вопрос журналистов, сколько же Андрей Андреевич ещё будет оставаться безработным, он тогда ответил: «Не дольше, чем до второй половины завтрашнего дня».³

Однако это оказалось шуткой или нереализованной надеждой. Козлова прочили на пост заместителя председателя совета директоров биржи. У него были хорошие отношения с президентом биржи Д. В. Пономарёвым, и тот предложил ему «мягкое» вхождение в РТС.

¹ Н. А. Коварский — Сопредседатель объединения менеджеров и предпринимателей «Клуб-2015», вице-президент группы компаний «КАСКОЛ». Э. С. Набиуллина в 2000 году покинула фонд «Центр стратегических разработок», где была вице-президентом (президентом фонда был Г. О. Греф) и приступила к работе в должности первого заместителя министра экономического развития и торговли России. — *Прим. автора.*

² Против первых двух организаций стоят минусы. — *Прим. автора.*

³ Елена Гостева. Конкуренция обостряется // Сегодня. 30.06.2000.



Корищенко К. Н. Андрей должен был стать председателем совета директоров РТС. Мы договаривались идти тандемом. Но, увлечшись идеей создания туристической компании нового типа, он потерял интерес в бирже. Через год и я её покинул.

Андрею Андреевичу предстояло «сосредотачиваться» ещё полгода.

В это время он занимается теоретическими разработками, пригодившимися ему через два года.

В 2000 году А. А. Козлов участвовал в подготовке части программы «Стратегия развития России», посвящённой преобразованию банковской системы, подготовленной в стенах Центра стратегических разработок. Её озвучил в июне на IX Банковском конгрессе в Санкт-Петербурге бывший руководитель центра, только что назначенный министром экономического развития и торговли РФ Г. О. Греф.

Коллеги из Банка России, и в первую очередь его председатель В. В. Герасченко, тогда высказали резкое недовольство озвученными экономическими разработками. Виктору Владимировичу, по его словам, больше всего не понравилась декларативность стратегии и некорректность формулировок, в частности, о слабом банковском надзоре, уровне компетентности и профессионализма сотрудников Банка России.

В кулуарах острый на язык председатель был ещё категоричней: «Вечно люди, у которых в собственном ведомстве всё не слава богу, пытаются усовершенствовать что-то в чужом ведомстве, да ещё то, в чём не разбираются».

А. А. Козлов тогда возмутился столь некомплементарной оценкой своего труда, ведь именно он, по его словам, написал «около 70 % банковской части программы».

Козлов А. А. Конечно, я не предлагал глупостей типа сокращения числа банков с генеральными лицензиями, и кто эту меру впихнул в программу, не знаю. Но Виктор Владимирович кривит душой: заместитель главы ЦБ Татьяна Парамонова приезжала в Центр Грефа и с программой знакомилась.

Андрей Андреевич в свою очередь резко прошёлся по проводимой в то время денежно-кредитной политике и заявил, что не видит «радужных перспектив для банковской системы» в случае её продолжения.

Козлов А. А. Зачем искусственно сдерживать рост курса доллара? Мы так быстро дойдём до повторения истории лета 1998 года, когда ЦБ искусственно держал доллар в рамках валютного коридора. Мы, что, уже забыли, к чему это привело в августе 1998 года? Боюсь, что так будет и на этот раз.

А вот коллега А. А. Козлова согласился со своим бывшим шефом.

Хандреев А. А. Программа Грефа написана людьми, которые допустили развал банковской системы в 1998 году, а теперь пыта-

ются себя реабилитировать. Это не документ, это глупый политический фарс в стиле «подыграем государству, свалим всю вину за кризис на банки». Как авторы программы намерены добиваться того, чтобы в стране остались только крупные банки? Путём отзывать лицензий у средних и мелких просто на основании того факта, что они не крупные? Простите, но это прямое нарушение закона, и если ЦБ обяжут так себя вести по отношению к банкам, то с Центробанком будут судиться тысячи банкиров.

И с ним согласилось большинство банкиров, участвующих в конгрессе.¹

Но надо сказать, что в том документе было много идей, которые буквально через два года А. А. Козлов будет реализовывать, вернувшись в Банк России. В частности, предложение ввести специальный порядок отчётности и надзора за деятельностью банковских групп и холдингов. Говорилось в программе и о необходимости наделить Банк России правом в одностороннем порядке по итогам проверки финансового состояния проблемного банка уменьшать его капитал до реальных цифр. Впрочем, с таким предложением уже год выступала Т. В. Парамонова. Для этого надо было переориентировать банковский надзор на выявление уже на ранней стадии признаков несостоятельности банков.

Была в программе и идея частично, реализованная сегодня: предлагалось вместо главных территориальных управлений Банка России, расположенных во всех субъектах страны, создать семь органов банковского надзора в центрах федеральных округов. Правда, авторы программы предлагали сделать их независимыми от Банка России.

Критически отнёсся Андрей Козлов и к лоббируемой через РСПП реформе, подготовленной А. Л. Мамутом и П. О. Авеном. Коротко «олигархическую» программу этих бизнесменов можно описать так: увеличить требования к капиталу банков до 100 млн долларов и создать банковскую систему, в которой останется 10–15 крупных банков. При этом прекратить поддержку государственных банков.

Козлов А. А. Я не знаю, что там РСПП думает, но это абсолютно нерыночная, абсолютно нелиберальная мера. Это опять административный способ загнать всех, в данном случае банки и банкиров, в кому-то пригревшееся прокрустово ложе. <...>

Административными мерами капитализацию банковской системы не увеличишь, потому что для того, чтобы капитализацию увеличить, нужно сделать банковский бизнес привлекательным и прибыльным, чтобы в этот бизнес потёк капитал. И тогда банки сами будут заинтересованы в увеличении своего капитала. Мне кажется, что нынешняя ситуация с минимальным требованием к капиталу вполне нормальная и адекватная. <...>

¹ Елена Гостева. Перетягивание рубля // Сегодня. 09.06.2000.

Если пытаться их опять загнать в какую-то искусственную кем-то придуманную схему, то ничего, кроме слома существующей системы, не получится, новой не возникнет. <...>

Реформировать банковскую систему, глядя только изнутри банковской системы, невозможно. Нужно посмотреть шире на место банковской системы в экономике. С этого надо начинать. А не с размера капитала отдельно взятого банка и количества банков всего. Это неправильный подход. Правильный подход — сначала для чего банки нужны, какую функцию они должны выполнять, кому, что они с этого получают, какие будут мотивации у клиентов банков и у самих банков, и вот потом уже реформировать банковскую систему. <...>

Что будет, например, если останется 10–15 банков, что в экономике изменится кроме их числа? Такой элементарный вопрос надо задать. Ответ на него — критерий истинности. Надо понять, что будет с конкуренцией, что будет со стоимостью банковских услуг для клиента, что будет со стимулами для инвестирования в банковскую отрасль России, что будет с качеством и спектром этих банковских услуг, что получит экономика после этой конкретной меры? <...>

Я точно знаю, что 10–15 банкиров будут договариваться о ставках, о суммах. Это будет хороший большой картель. И они с помощью этого картеля среди прочего будут влиять и на политические решения и на местном уровне, и на федеральном. 10–15 человек всегда договорятся, и никакой конкуренции. Или мало конкуренции реальной будет, и мало выбора у клиента. <...>

Хорошо это будет клиентам, банкирам? Конкретно тем 15, среди которых, очевидно, есть авторы этой программы, как они себя видят, — это хорошо. Им хорошо, а экономике с точки зрения страны? Надо подумать.

В сентябре он приезжал на банковскую конференцию и сделал там доклад. Вот что записано по этому поводу в его блокноте:

«Тезисы первого выступления в Сочи — 08.09.2000.

Активной гос. политики не просматривается.

Банки — представлены сами себе.

Может быть это и хорошо, т.к. исчезает надежда на “доброе дядю”.

Теперь банки могут надеяться только на свои силы.

Будем думать, что делать?»

А Александр Зурабов в июле 2000 года стал первым заместителем генерального директора компании «Аэрофлот». И у него сразу же возникла идея создать и туристическую компанию.

В блокноте Андрея Андреевича тогда появляется запись:

«14.10.2000. Беседа с А.Ю. Зурабовым.

— помещение;



Слева направо: В. В. Сундуков, А. А. Козлов, Н. 2001 г.

- название;
- выборы руководителя;
- сеть;
- “походить по агентствам”».

В результате осенью 2000 года «Аэрофлот» объявил о решении создать суперкрупного туроператора, вроде всемирно известной фирмы Neckermann. Возглавить компанию с рабочим названием «Мир Аэрофлота» Зурабов предложил Андрею Козлову.



ЗУРАБОВ А. Ю. Я наблюдал, как обостряется конфликт в «Русском стандарте». Андрей жил по соседству со мной, и мы постоянно встречались и разговаривали. Правда, он был человек самостоятельный и не бегал ко мне по всякому поводу, предпочитал переживать сложные проблемы самостоятельно и делился ими, только когда ему было совсем тяжело. Параллельно мне поступала информация от Тарико и других сотрудников банка.

В результате я решил предложить Андрею перейти в компанию «Мир Аэрофлота». Что и говорить, туристическое агентство не самое лучшее место для бывшего зампреда Центробанка. С другой стороны, работать в крупнейших туристических компаниях мира не менее престижно, чем в крупнейших банках. Например, American Express возникла как туристическая компания. Европейская туристическая компания TUI по авиафлоту крупнее большинства ведущих авиакомпаний. Согласно статистике начала XXI столетия, каждую минуту в воздухе находилось 40 тыс. её клиентов. Так что западные туристические компании — это гигантские структуры.

Андрей легко заводился, поэтому с такой же лёгкостью принял моё новое предложение. Да и я, очевидно, обладаю даром убеждения. И по характеру мы, заводные жизнелюбы, схожи. Я тоже не могу просто сидеть в конторе. Мне было достаточно предложить ему дело, где открывается перспектива для творчества и есть возможность всё придумывать самому. Только это и было способно понастоящему его соблазнить.

Козлов принадлежал к людям, открытым для всего нового. Их можно сравнить с квартирьерами, которые всюду приходят первыми. Они могут жить в палатках, греться у костра. Он не любил получать что-то в готовом виде, чтобы усесться в кресло и подписывать входящие и исходящие документы.

В блокноте Андрея Андреевича осенью появляются варианты названия компании: «Обитель», «Любимич», «Чародей», «Благодать», «Танаисъ» (другое название р. Дон), «Котомка», «Пилигрим».



Солодухина Л. В. Зурабов сделал предложение Андрею реализовать феерически красивый проект. Планировалось создать совершенно новую схему работу с клиентами «Аэрофлота». Формировать категорию лояльных клиентов. Проблема при этом состояла в том, что «Аэрофлот» очень костная система. Введение новых форм работы здесь чрезвычайно трудная задача, связанная со 150 соглашениями!

25 октября 2000 года с 9:30 до 11:15 на совете директоров АО «Шеротель» рассматривался вопрос об учреждении компании. Тогда же появилось название «Мир Аэрофлота».

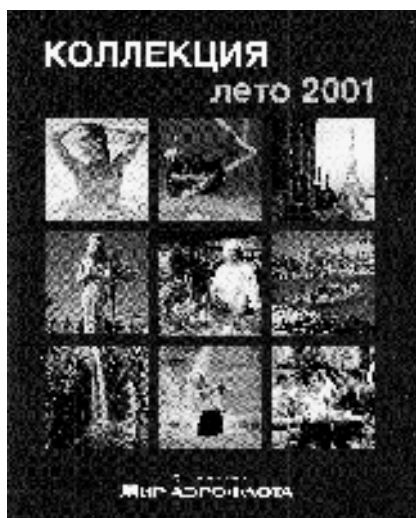
1 ноября прошло собрание акционеров.

9 ноября прошло первое заседание совета директоров компании. На нём были избраны председатель совета директоров (А. Ю. Зурабов) и генеральный директор (А. А. Козлов). Турфирма была создана 26 марта 2001 года. Её учредителями стали две дочерние структуры «Аэрофлота» — гостиница «Шеротель» (98% акций) и школа «Авиабизнес» (2%). Уставный капитал составил 15 млн рублей.

12 декабря компания была зарегистрирована в Московской областной регистрационной палате. Все эти даты Андрей Андреевич аккуратно вносит в свою рабочую тетрадь.



Полозов-Яблонский А. А. У меня был серьёзный опыт работы на туристическом рынке, когда от руководителей «Аэрофлота» я в декабре 2000 года получил предложение написать концепцию развития их розничной сети под зонтичным брендом новой компании. Документ получил поддержку генерального директора и его первого заместителя, но заместитель, курирующий коммерцию,



А. Ю. Зурабов, изучив документ воспринял его скептически, даже негативно. Я был в его глазах засланным казачком. Не имея возможность отмахнуться от меня, он решил переложить ответственность на кого-то другого. И я услышал: «А пусть он встретится с Андреем, а там, как решат!» Кто этот Андрей, я не знал.

Встреча наша состоялась в Финансовой академии на кафедре «Деятельность Центрального банка». По окончании беседы Андрей Андреевич сказал, что хотел бы видеть меня в своей команде.

Оргкомитет располагался тогда в обособенке по адресу: Столешников переулок, дом 6/5. Состоял он в основном из бывших

сотрудников банка МЕНАТЕП.



Полозов-Яблонский А. А. Среди них выделялась Ольга Калачёва, занимавшаяся раньше розничным бизнесом в банке МЕНАТЕП. Она явно считала себя спецом и несправедливо обидённой — руководителем проекта поставили политическую фигуру. Тогда же она мне озвучила мнение Зурабова: «Тот, кто освоил банковское дело, знает всё!»

Буквально на первой встрече в январе ко мне подошла американка Дженнифер Баттенхайм, давно работавшая в гостиничной сфере, и сказала: «Андрей, как хорошо, что вы пришли, здесь никто ничего не понимает в туризме!»

Была поставлена задача быстрого создания крупного собственного туроператора под брендом «Мир Аэрофлота» при минимальных инвестициях.

В марте компании, чтобы не потерять сезон, следовало участвовать в главной туристической выставке, но продукта не было.

Полозов-Яблонский А. А. Удивительно, но Зурабов поставил нам задачу в первый год взять 30% турецкого рынка. И в это все верили. Я был в шоке. Туристический бизнес информационный, а у нас в конце января даже компьютеров не было. Не было и сети продаж, агентов. В феврале не было договоров с отелями.

Исполнительный директор специализированной исследовательской компании «Банко» Татьяна Чувилкина отнеслась к новой идее «Аэрофлота» скептически. Она заявила: «Ни одной российской авиакомпании не уда-

лось создать ни одной достойной туркомпании. Кроме того, туроператор без агентской сети — утопическая схема».¹

С ней согласилось большинство других экспертов туристического рынка. Они сходились на том, что агентская сеть — ноу-хау каждой фирмы, и, если агенты не созданы фирмой, они побегут к тому, кто даст большую комиссию.

Тем более что у «Аэрофлота» уже были две неудачные попытки вхождения в туристический бизнес — компании «Аэрофлот тур групп» и «Аэрофлот-тур». Они занимались в основном спекуляцией авиабилетами.



Солодухина Л. В. Участники рынка в большинстве не поняли задумки. И, к сожалению, нам не удалось доказать совершенно иным по менталитету новым коллегам из туристического бизнеса и журналистам, освещающим их работу, что, исходя из репутации Андрея Козлова, можно рассчитывать на честное ведение и нового бизнеса. Они слишком долго жили в иной ситуации!

Трудно было и Андрею, в новой работе было очень много специфики, ему не знакомой. Он в этот период серьёзно и с большим интересом изучал вопросы маркетинга. Особенно его интересовали вопросы работы с конечным потребителем. Он с восторгом делился новыми знаниями со мной, у меня до сих пор хранится пара книг по этой теме, подаренных Андреем.



Зурбатов А. Ю. Как человек, сохраняющий некоторую степень наивности (а без этого, мне кажется, вообще невозможно сделать ничего нового), я решил попытаться создать нормальную крупную компанию мирового уровня, которая, опираясь на возможности «Аэрофлота», станет ведущим игроком на туристическом рынке. Проект задумывался как грандиозный и с уникальной концепцией. Тем более что конкурировать в России нам было не с кем. Наши туркомпании открывали разные солидные люди в основном для своих жён и любовниц, поэтому все другие фирмы были небольшими и без особых амбиций. На этом рынке до сих пор нет серьёзных игроков — прежде всего потому, что там нет активов. Вся работа сводится к заключению договоров с гостиницами и продаже путёвок. Так что Андрей пришёл в «Мир Аэрофлота» не пересидеть, а опять же, поняв всю амбициозность проекта, работать. Другое дело, что у нас ничего не получилось.

Были поставлены задачи: улучшение качества обслуживания клиентов, предоставление новых видов услуг и более внимательное отношение к потребностям пассажиров. Решено создавать программы не по направлениям, как это принято на туристическом рынке, а по личным увлечениям и бизнес-

¹ Александр Левинский. Кокос от пальмы недалеко падает // Время новостей. 27.12.2000.

интересам клиентов. Так, к летнему сезону компания представила девять тем: «Гольф», «Дайвинг», «Мир гурманов», «Древние цивилизации», «Культурные столицы» и т. д. К зиме готовились другие девять «коллекций».

Чтобы это стало возможным, «Аэрофлот» передал «Миру Аэрофлота» всю перевозку в Анталию, чем были созданы риски крупных потерь.



Полозов-Яблонский А. А. Тогда же мы с Андреем договорились, чтобы не терять время, заключить соглашение с компанией Tez tour. В результате мы получили замечательные условия и тут же вылетели в Турцию знакомиться с объектами. Поселились в отеле «Амбассадор». В первый день А. А. Козлов предложил мне выкупаться в гостиничном бассейне, я был не против. Вода в нём не отапливалась, а был конец февраля. Немцы, гулявшие в парке, были удивлены тем, что русские, и трезвые, совершают такие подвиги. Тем же вечером к нам присоединился путешественник Виталий Сундуков, приглашённый Андреем на работу в компанию, и мы купались уже в море. При этом все, кроме абсолютно не пьющего Козлова, согревались на берегу спиртным.

За пять дней делегация проехала по всему Анталийскому побережью, посетила множество гостиниц, её сопровождал один из владельцев компании Tez tour. Андрей внимательно ознакомился с постановкой гостиничного бизнеса.

В качестве зарубежных представительств «Мир Аэрофлота» стал использовать зарубежные офисы авиакомпании (их было 135). Идейный вдохновитель программы, первый замгенерального директора «Аэрофлота» по финансовой и экономической деятельности Александр Зурабов по этому поводу сказал: «Мы хотим создать для своих клиентов целый мир, комфортный и безопасный».

Андрея Козлова больше всего интересовала в новом бизнесе «разработка технологий». Одна из них заключалась в том, что клиент «Мира Аэрофлота» получил возможность выплачивать часть стоимости тура в рассрочку — по программе потребительского кредитования банка «Русский стандарт». Андрей Андреевич был настроен оптимистично и даже заявил, что уже к концу 2001 года его компания сосредоточит в своих руках реализацию 25–30% путевок в Турцию. А через три года займёт 25–30% всего российско-го туррынка.

Полозов-Яблонский А. А. Козлов начал работу с реинжиниринга процессов и добился хороших результатов в этом деле. Я, кстати, использовал его наработки в последующей работе в «Аэрофлоте». Они применяются сейчас в организации интернет-продаж билетов авиакомпании.

Большое внимание Андрей Козлов планировал уделять и внутреннему туризму.

Компания подписала партнёрское соглашение с American Express, в котором «Мир Аэрофлота» обязалась к 2005 году открыть в крупнейших городах России 15 представительств, обслуживающих клиентов American Express.

Потом последовал start up с его бытовыми неурядицами. Не хватало компьютеров, нарушался график выделения средств...

Полозов-Яблонский А. А. Мы с Андреем предложили рыночный способ заработка средств. Для этого надо было получить возможность работать с блоками туристических мест для туроператоров, с авиабилетами. Но даже при поддержке А. Ю. Зурабова мы не смогли преодолеть сопротивление заинтересованных людей в коммерческой структуре «Аэрофлота».

В апреле оказалось, что вопрос о том, как будет финансироваться компания, не ясен. Уставные деньги заканчивались, они ушли на обустройство помещений, рекламу, приобретение оборудования, оплату труда...

В это время О. М. Калачёва нашла офис на Земляном Валу.

Полозов-Яблонский А. А. Я предлагал за два месяца развернуть сеть агентств прямых продаж по всей Москве на безинвестиционной основе. Мне же рассказывали, как здорово будет работать запускаемый центр, сколько он будет пропускать ежедневно людей через себя. Но даже о парковке машин его организаторы не подумали...

Денег тем временем уже не было. В мае Андрей предложил два варианта спасения компании. Первый — продавать перевозку «Аэрофлота» и на это жить, второй — выпустить вексель. Выслушав, я объяснил ему, что ещё свеж негативный опыт предыдущих туристических компаний «Аэрофлота», и, как только у нас появится задолженность перед авиакомпанией, к нам придут следовательно, занимающиеся предшественниками. А выпуск необеспеченного векселя тем более опасен. Все эти попытки скажутся на его репутации.

При этом я взялся договориться с Tez tour выплатить аванс по нашему договору. Я помню, первый транш был 186 тыс. долларов.



ЗУРАБОВ А. Ю. «Мир Аэрофлота» увлёк Андрея, он загорелся и стал активно заниматься проектом. Однако в силу ряда причин — в первую очередь сугубо внутренних, аэрофлотовских, и конфликта огромного количества мелких, не связанных между собой коммерческих интересов, нам вновь пришлось отступить. У каждого чиновника, работавшего здесь, были свои туркомпании, люди, билеты, и они не были рады тому, что кто-то вдруг собрался у них всё это забрать. Началось жёсткое противостояние. На уровне первого заместителя генерального директора уладить всю эту гору кон-

фликтов было невозможно — чужие коммерческие интересы оказались весьма существенным фактором, тормозящим наше дело. Андрей не был коммерсантом. Для него красота идеи была во много раз важнее, чем финансовый результат. Он понимал, что финансовые показатели необходимо достигать, просчитывал свои действия, но добиваться коммерческого результата любой ценой, во что бы то ни стало, с продажей своей души, он не мог. Это противоречило его характеру. Его отношение к деньгам было простым. Он понимал их ценность, но готов был сделать ради денег далеко не всё, что угодно. В этом мы тоже похожи, поэтому и сошлись. Один из моих любимых афоризмов: «Суть не в том, чего ты достиг, а в том, от чего отказался». Было много вещей, от которых Андрей не был готов отказаться ради коммерческого успеха. И это очень важный момент для понимания его личности. Если из «Русского стандарта» он ушёл на 80 % из-за напряжённых отношений с Тарико (зачем работать, если тебе не доверяют) и на 20 % из-за своего недовольства низкими коммерческими результатами работы банка, то в «Мире Аэрофлота» всё было наоборот. Отношения со мной как председателем совета у него были отличные. Однако он то и дело наталкивался на постоянные преграды и не мог понять, ради чего ему приходится прошибать лбом стену.

Настроение Козлова быстро менялось от восторженного до пессимистичного. Уже через четыре месяца после прихода в компанию, 1 июня 2001 года, Андрей Андреевич ушёл в неоплаченный отпуск.



Полозов-Яблонский А. А. После выхода из отпуска Андрей Андреевич собрал нас и сказал: «У меня был разговор с Зурабовым. Разговор жёсткий, мы оба погорячились, но я написал заявление об уходе». Как мне потом рассказали, О. М. Калачёва перед возвращением Андрея из отпуска написала негативный отчёт о деятельности компании и передала его А. Ю. Зурабову. На следующий день состоялась его встреча с Андреем. Новым руководителем компании стала Калачёва.

Заявление об уходе по собственному желанию было написано 15 июня. С 4 июля он был свободен. На этот раз он уходил в никуда, следовало подумывать, чем же ему хочется заняться в дальнейшем.

Козлов А. А. Самый тяжёлый, стартовый этап развития компании закончен, его итоги подведены. Я уже не так нужен, и мне дали отдохнуть. Теперь нужно наращивать объёмы и обороты. Эта текущая деятельность перешла в другие руки».¹

¹ Инна Коломейская. Мавр сделал своё дело // Ведомости. 05.06.2001.

Партнёры «Мира Аэрофлота» сомневались в том, что компания когда-нибудь выйдет на заявленные объёмы. И оказались правы. В июле 2003 года фирма «Мир Аэрофлота» официально объявила о том, что приостанавливает свою деятельность.



Эскиндаров М. А. Когда Андрей понял, что у него ничего не получается и в туристическом бизнесе, он приехал к нам в академию. Мы долго разговаривали, крепко выпили на троих с проректором В. Н. Сумароковым. Козлов пил водку наравне с нами...

В это не могут поверить близкие Андрея Андреевича, никогда не видевшие его даже легко выпившим! Можно представить, какое было состояние у Андрея Андреевича в этот момент, если он совершил поступок, противоречащий своим принципам!

В марте 2001 года, когда после двухлетней разработки была озвучена подготовленная Банком России Концепция развития банковской системы России, А. А. Козлов был одним из самых заинтересованных участников парламентских слушаний в Совете Федерации.

Концепция признавала, что российская банковская система развита слабо, предлагала стандартный набор мер для преодоления столь удручающего состояния. Представляющая её Т. В. Парамонова заявила, что «концепция призвана отразить стратегию развития банковской системы на длительную перспективу».

Андрей Андреевич подверг работу бывших коллег сокрушительной критике. По его мнению, Банк России реализует ту же модель, что и до кризиса 1998 года, только в уменьшенном масштабе. А идеология новой концепции состоит в том, чтобы эволюционным путём улучшать отдельные показатели. Однако и на этом пути Банку России и правительству явно не хватает энергии и решимости. Срок же актуальности представленной программы максимум полтора года. Поэтому, на его взгляд, надо было срочно готовить совсем иную концепцию, адекватную грядущим в 2003 году глобальным переменам. Именно тогда, частности, по словам А. А. Козлова, должно было произойти тотальное перераспределение собственности, и на российский рынок придут крупные иностранные банки.

В своём выступлении Андрей Андреевич также крайне негативно охарактеризовал обсуждаемую тогда идею разрешить российским компаниям и гражданам открывать счета в западных банках. По мнению Козлова, в результате такой валютной либерализации должна была упасть востребованность услуг российских банков.

Козлов А. А. Если будет разрешено открытие счетов за границей, то российская банковская система потеряет последний шанс на выживание. Её просто не будет через 2–3 года. Ведь все крупные предприятия, вла-



В новом офисе. Стоят: первый слева Ю. Ю. Щегольков, третья — О. М. Калачёва, четвёртый — А. А. Полозов-Яблонский. Слева направо сидят: Дж. Баттенхайм, А. А. Козлов. Апрель 2001 г.

дельцы больших средств, тут же выведут деньги за границу, и банковская система России будет не нужна для крупного бизнеса и для крупных операций.¹

И тем не менее Банк России 29 августа подписал инструкцию, разрешающую с 1 октября уведомительный порядок открытия российскими гражданами счетов в зарубежных банках.

Таким образом, для Андрея Козлова явно не было неожиданным полученное вскоре приглашение возвратиться в Банк России. Тем более что прошедшие годы не прошли даром.

Козлов А. А. За 2,5 года работы в негосударственных структурах я получил новый взгляд на ситуацию. Ближе познакомился с проблемами, с которыми сталкиваются банкиры в реальной действительности, посмотрел на них с другой стороны. Узнал, чем они живут, что их волнует не только по отношению к Центробанку, но и во взаимоотношениях между собой. Какие порядки, какая атмосфера, какие там существуют принципы — которые, кстати, тоже не всегда красивые. Не всем банкам есть чем похвастаться в этом плане.

Поэтому сейчас, когда я занимаюсь надзором, я могу посмотреть на два-три уровня вглубь на те проблемы, которые формально написаны на бумаге.²

¹ Константин Симонов. События и размышления. Центробанк реабилитирует россиян // Русская мысль (Париж). 25.10.2001.

² Игорь Моисеев. Теперь легче задавать вопросы банкирам // Ведомости. 05.06.2002.

В 2004 году во время кризиса с Содбизнесбанком проходила кампания по компрометации Андрея Козлова, активно использовалась и история с его работой в «Мире Аэрофлота».



Полозов-Яблонский А. А. Появился пасквиль и в агентстве РБК. Тогда я написал, как всё было, и пригрозил поддержать любое обращение Козлова в суд, а также подать заявление в прокуратуру. Через пару часов мне пришло письмо от Андрея, он поблагодарив меня, сказал, что РБК материал с сайта снял.

Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг (ДКОФУ) — FSVC

Следующим местом работы Андрея Козлова стало московское отделение американского Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг. В августе 2001 года он стал управляющим директором столичного филиала этой организации, но отвечал за координацию практически всех проектов на территории России и стран СНГ. И, по словам самого Козлова, «пытался внести новую интересную струю в стратегию корпуса по оказанию технической помощи в самых ключевых точках формирования российского финансового рынка». При этом основной своей задачей на новом поприще Андрей Андреевич назвал «повышение общего уровня финансовых услуг. При этом корпус не должен способствовать усилению одной финансовой организации против другой, работающей на том же сегменте рынка, поэтому с частными структурами ДКОФУ работает только через ассоциации».

Интересно, что работал он здесь «в качестве ПБОЮЛ». По этой причине в трудовой книжке А. А. Козлова записи о его работе в ДКОФУ нет.

15 августа Андрей Андреевич уехал на месяц в Нью-Йорк, где находится центральный офис корпуса, «на изучение всех вопросов».¹

Хотя представительство корпуса в России было зарегистрировано только в апреле 1999 года, Андрей Козлов работал с волонтерами ДКОФУ ещё в 1992 году, когда в России только создавался фондовый рынок, в том числе и рынок ГКО.



ЗУРАБОВ А. Ю. С сотрудниками Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг, называющих себя волонтерами, он был знаком лет десять. Волонтеры принимали участие ещё в разработке проекта ГКО. Не раз он знакомил с ними и меня. С кем-то его связывала даже семейная дружба.

Добровольческий корпус был создан в 1990 году бывшим государственным секретарём США Сайрусом Вэнсом и его бывшим заместителем Джоном Уайтхэдом (также бывшим сопредседателем Goldman Sachs) по поручению президента Джорджа Х. У. Буша. Почётным председателем совета директоров ДКОФУ является Пол Уокер, бывший председатель совета управляющих Федеральной резервной системы США.



УОКЕР П. А. Мы встречались с Андреем Козловым в период с середины 1990-х годов до его преждевременной и жестокой смерти в 2006 году, встречались неоднократно.

Конечно, я был старше его на целое поколение и, безусловно, имел больше опыта работы в сфере центральных банков и в мире финансов. Тем не менее с самого начала было очевидно, что Андрей был

¹ Игорь Моисеев. Козлов записался в добровольцы // Ведомости. 15.08.2001.

интеллектуальным и очень компетентным человеком и, более того, обладал качествами, присущими настоящему и прирождённому сотруднику Центрального банка: честность, нежелание мириться с коррупцией и лицемерным поведением, твёрдая решительность и готовность к переменам.

Эти качества сделали его неудобным партнёром для некоторых его старших коллег и сослуживцев, но в то же время помогли ему при содействии относительно нового Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг создать эффективную структурную единицу Центрального банка в сфере банковского надзора.

Нельзя не отметить и желание Андрея содействовать подготовке в России нового поколения будущих специалистов и профессионалов — коммерческих банкиров.

Этим он занимался на протяжении 1990-х годов. Но влияние Андрея стало ещё более ощутимым после его возвращения в Центральный банк в должности первого заместителя председателя. Я очень хорошо помню те идеи, которыми он делился со мной и другими коллегами касательно пресечения незаконных финансовых махинаций, в частности, в рамках программы «Нефть в обмен на продовольствие», проводимой Организацией Объединённых Наций.

Андрей был по-настоящему русским человеком. Он был мужественным, готовым к реформам, когда они были необходимы, и в то же время защищал то, что фундаментально важно для страны — справедливость.

И он заплатил самую высокую цену за претворение своих усилий — жизнь. Но для тех, кто имел счастье хотя бы недолго с ним работать, его жизнь продолжается.

Основное объявленное направление деятельности ДКОФУ — укрепление системы коммерческих банков, развитие возможностей центральных банков и построение рынков капитала. Основными среди дополнительных направлений деятельности являются: правовые основы финансовой системы, развитие платёжной системы, пенсионная реформа и противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма.



Дуглас Дж. Л. Я впервые встретился с Андреем в июле 1998 года. Центральный банк России пригласил Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг для участия в учебном семинаре по вопросам работы с банковским надзором. Время было трудное, у участников было общее понимание того, что примерно 300 из 1500 банков в России неплатёжеспособны.

После семинара у меня состоялся краткий разговор с Андреем. Никогда не забуду его слова: «Поговорим об этом в сентябре». В тот август произошёл дефолт и, вместо того чтобы иметь дело с 1200 платёже-

способными и 300 неплатёжеспособными банками, мы столкнулись с противоположной ситуацией.

Андрей тогда стал контактным лицом в нашей совместной работе по преодолению кризиса в России. Он, в числе немногих, понимал, где слабые стороны финансовых институтов и банковской инфраструктуры, которые необходимо изменить для создания жизнеспособной системы. Мы вместе посещали банки, готовили дорожные карты для абсолютно безнадёжных банков, помогали заложить правовую основу для функционирования новой банковской системы, давали консультации по вопросам создания системы страхования вкладов, помогали разрабатывать принципы отбора банков в неё и т. д.

При этом Андрей был неутомим. Меня поражало, как он умело забрасывал нас вопросами, никогда особо не раскрывая свои карты, не показывая, что он сам думает по тому или иному вопросу. И я нечасто встречал работников центральных банков, которые были настолько способны быстро усваивать большие объёмы разнопланового материала и, используя его, принимать чётких решений сложных проблем.

Официальной миссией этой общественной организации является «содействие построению надёжной финансовой инфраструктуры в странах, осуществляющих переход к рыночной экономике или переживающих экономический кризис». Работает с частными и общественными организациями в более чем 15 странах, главным образом Восточной Европы и СНГ. Финансируется за счёт субсидий Агентства США по международному развитию, а также частными фондами, корпорациями и частными лицами.



Спидлер А. Я познакомился с Андреем Козловым в 1994 году, когда он был на удивление молодым для высокопоставленного работника Центрального банка России. Я тогда стал новым главой международной организации по технической помощи и быстро понял, что на встречи с Андреем нужно приходить хорошо подготовленным, настолько он был требовательным. После рассмотрения текущих проектов Андрей неизменно хотел договориться о планах сотрудничества на следующий год, а то и на более отдалённую перспективу. Даже в разгар кризиса Андрей был чрезвычайно спокоен, что вселяло спокойствие и остальным. Его чувство юмора, мастерское использование российских пословиц для того, чтобы донести свою мысль, вызывало восхищение.

Потом наша совместная работа была направлена на укрепление технических возможностей надзора в ЦБ РФ и модернизацию российской платёжной системы. Осенью 1998 года Корпус поддержал усилия Андрея по стабилизации российского банковского сектора и ликвидации нестабильных банков. Мы также поддержали его

усилия по созданию Агентства по реструктуризации кредитных организаций.

Позже, в качестве управляющего директора Добровольческого корпуса, он руководил флагманской программой ДКОФУ, созданной для укрепления российского финансового сектора. Андрей был замечательным и высокоэффективным сотрудником, настоящим партнёром, командным игроком во всех смыслах. Он охотно предлагал полезные идеи для задач, которые перед нами стояли, увлечённо спорил в моменты, когда мы стремились определить нужный курс действий, а затем неизменно способствовал реализации согласованных подходов, даже когда у него было другое мнение.

В течение того периода Андрей также начал играть центральную роль в многолетнем проекте ДКОФУ, финансируемом Корпорацией Карнеги, объединяющем ведущих экспертов из России, США, Китая, обсуждающих глобальные проблемы международной финансовой системы, энергетической безопасности и изменения климата. Андрей был членом руководящей группы, которая организовывала эту работу. У него была способность суммировать идеи и из большого числа разрозненных фактов и аргументов выбирать самые важные мысли и сосредоточивать на них внимание участников.

В России Добровольческий корпус в большей степени оказывает консультационную и юридическую помощь, причём как частным, так и правительственным структурам. Организует тренинги с участием специалистов-практиков из финансового сектора. На сайте ДКОФУ сообщается, что в течение последних 18 лет приблизительно 8000 экспертов, представляющих финансовую сферу, сферу права и регулирования, участвовали в более чем 2200 мероприятиях ДКОФУ, предоставив услуги почти 34 тыс. партнёрам в 50 странах. А по словам бывшего главы московского офиса ДКОФУ Адама Блацко, эта организация «консультирует Думу по соответствующим вопросам, а также оказывает консультационные услуги Центральному банку». Кроме того, «эксперты» из Добровольческого корпуса принимали непосредственное участие в разработке практически всех основных финансовых законов: «О банках и банковской деятельности», «О Центральном банке» и т. д. Помощь оказывалась на безвозмездной основе, то есть даром.



УОКЕР Дж. Л. Андрей Козлов запомнился мне как один из истинных реформаторов российского финансового сектора. Мы впервые встретились с ним в 1992 году. Его стремительный карьерный рост свидетельствовал о его талантах и готовности к переменам. Тогда мне довелось работать с Андреем и его командой по вопросам создания в России новых платёжных систем.



Коллеги по ДКОФУ. Слева направо, первый ряд: М. Митчел, А. А. Козлов, Е. В. Шоня, Н. Г. Астанина. Второй ряд: Е. Б. Юшманова, М. А. Глуховцева, А. В. Черенов. 2001 г.

А возвращение Андрея в ЦБ в 2002 году было для меня знаком того, что Правительство России со всей серьёзностью относится к вопросу реформирования финансового сектора страны. И он действительно смело взялся за совершенствование надзора в российском банковском секторе.

Тогда мы вместе работали над созданием системы страхования вкладов для российских банков. Несмотря на сопротивление, Андрей придерживался хоть и не принимаемой многими, но правильной позиции: только надёжные и устойчивые банки должны были стать участниками программы.

За 14 лет совместной работы с Андреем я не понаслышке знаю о том, какой вклад он внёс в укрепление российского банковского сектора и в целом финансовой системы страны. И, на мой взгляд, никто не был так предан этой идее, как Андрей. Становление эффективной системы надзора и финансового регулирования, успешно функционирующей в последующие годы, — одно из его великих наследий. Как-то Андрей подарил мне и Андрею Спиндлеру генеральскую фуражку с тремя звёздами за вклад и поддержку членами Корпуса банковской системы России. Я очень высоко ценю этот подарок и воспоминания, связанные с Андреем.

Первым мероприятием, в котором участвовал А. А. Козлов в качестве управляющего директора ДКОФУ, оказался первый региональный конкурс «Банковский отчёт года», проведённый в Самарской области в сентябре 2001 года. Сотрудничество с этим регионом продолжилось: в декабре А. А. Козлов оказывал содействие в создании кредитных бюро в Самаре.



Золотцева В. С. Вспоминаю нашу встречу с А. А. Козловым, когда в Ульяновске проводился большой форум, в рамках которого работала банковская секция. Он меня узнал, мы долго беседовали, я пригласила его приехать на Нижегородскую ярмарку, где мы ежегодно проводим банковские форумы. В то время Козлов работал в Добровольческом корпусе по оказанию финансовых услуг (США). Андрей Андреевич ответил: «Приехал бы с удовольствием, но меня ведь не любят в Центральном банке, в первую очередь Т. В. Парамонова. Я разработал стратегию развития Центрального банка и системы коммерческих банков, но в Банке России её не приняли». Ознакомившись с ней, я увидела, что это серьёзный документ на перспективу развития банковской системы.

Оказывал ДКОФУ (совместно со Всемирным банком) помощь в разработке концепции собственного кредитного бюро и Ассоциации российских банков. АРБ получило на это грант в 75 тыс. долларов. Кстати, Козлов уверял, что он не был причастен к получению средств. Он говорил: «Был в курсе, но не лоббировал».



Марданов Р. Х. Козлов приезжал к нам в 2001 году в связи с оздоровлением Башпромбанка. Проект, в котором участвовал Андрей Андреевич со своими коллегами из Добровольческого корпуса, оказался очень успешным, банк существует до сих пор.

С ДКОФУ и после того, как оттуда ушёл Козлов, мы сделали несколько интересных мероприятий. Они привозили к нам очень серьёзных людей (в том числе из ФРС) для консультаций по различным важным для нас вопросам. Эксперты из Добровольческого корпуса были реальными проводниками самых современных банковских технологий, в частности в области надзора.

И у Андрея Андреевича многие идеи, которое он потом реализовывал, появились во время работы в Добровольческом корпусе. Неслучайно, в частности, в дальнейшем он столько времени уделял внедрению передовых методов корпоративного управления.

Активное участие ДКОФУ принял и в процессе подготовки законопроекта о страховании банковских вкладов.



Медведев П. А. Мне было очень приятно, что Андрей Андреевич занял должность управляющего директора Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг, в частности, стало проще получить любую информацию по законодательству разных стран. Данные нам предоставляли как в электронном виде, так и организовывали личные консультации с профессионалами в этой области.



А. А. Козлов в Нью-Йорке. 2001 г.

В конце 2001 года Андрей Козлов организовал в Москве семинар, посвящённый страхованию банковских вкладов. На него он пригласил очень крупных специалистов в этом деле, в том числе руководителя Федеральной корпорации по страхованию банковских депозитов США.

Специалистам корпорации и Федеральной резервной системы Андрей Андреевич передал последний вариант нашего закона. Американцы нас горячо поддержали.



Дворкович А. В. Я тоже встречался тогда с руководителем этой корпорации, мне важно было ещё раз подвергнуть экспертизе наши документы.

Помню, что получил от более опытного коллеги достаточно много технических замечаний. Часть из них мы приняли и включили в окончательный вариант концепции.

В ноябре 2001 года А. А. Козлов, в качестве исполнительного директора Добровольческого корпуса делает доклад на форуме «Стратегии регионального развития» — «Сценарии развития российской банковской системы в ближайшее десятилетие». Он в тот период много размышлял о путях реформирования российской банковской системы. Вот некоторые выдержки из этого доклада:

«Последние полтора-два месяца я занимался исследовательской работой по созданию прогнозов развития банковской системы в России на ближайшие 10–15 лет. Смысл подобной работы очевиден: если знаешь, что тебя ожидает в будущем, то к этому можно, по крайней мере, подготовиться. Об этом и поговорим.

Ключевые понятия.

Существует мнение, что нынешняя банковская система России была создана в период 1991–1993 годов. На самом деле это не так. Предыдущая система советского типа была построена по вполне определённым принципам, соответствующим экономике того времени, но к 1991 году эта система, как и сама экономика, была практически полностью разрушена и вплоть до 2000 года перестраивалась, находясь в переходном состоянии. Относительная стабилизация российской банковской системы наступила лишь в 2000 году.

Весь переходный период можно разделить на несколько этапов. Сначала был этап дезинтеграции, потом этап капитализации основных элементов, а начиная с 1997 года, когда все лишние элементы старой системы наконец исчезли, стало возможным увидеть, что из себя представляет реальная банковская система России. И тут есть о чем поразмыслить.

Когда мы говорим, что банковская система должна способствовать развитию экономики, мы обычно не конкретизируем, что такое реальная экономика. А она в России не однородна. Я бы разделил её на три условных сектора, которые обслуживают три, а на самом деле четыре типа банков.

Эти три сектора экономики двигаются в разных направлениях, и то, что происходит с Россией, отражается на них по-разному. На банках, разумеется, тоже. <...>

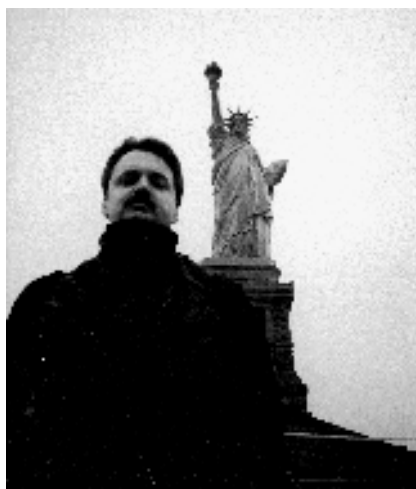
Как же реформировать российскую банковскую систему, готовя её к постепенному, вплоть до 2005 года, ухудшению ситуации, когда начнут меняться внешняя среда, партнёры, контрагенты? Что делать в этой ситуации? Выходов несколько.

Можно подходить к банковской системе в узком смысле, а именно: вычищать неэффективные банки, вводить международные стандарты бухгалтерской системы и отчётности, укреплять требования по минимальному капиталу, упрощать систему банкротства. Это необходимо делать в любом случае, но есть и другие вещи, не менее важные. Их можно назвать структурной политикой государства, выходящей за пределы компетенции только Центрального банка.

Опыт иностранных финансовых рынков говорит о том, что нельзя быть всем для всех, нельзя предоставлять все мыслимые финансовые услуги любому пришедшему клиенту. Специализироваться на всём — это значит ничего не уметь делать хорошо. Поэтому в международной практике банки «средней руки» не пытаются быть универсальными. Они фокусируются на том, что умеют делать лучше других. Отсюда — первая рекомендация российским банкам: нужно позиционироваться, фокусироваться на одном, максимум двух смежных продуктах и быть в этом специалистом.

Вторая рекомендация: нужно уходить от «моноклиента». <...>

И, наконец, третья. Пришла пора подумать о консолидации банковского капитала. Через три года будет поздно. Тогда российские банки будут просто закрываться. <...> Объединяться нужно и потому, что иначе невозможно будет капитализироваться. Ваши ограниченные нормативы не дадут вам



А. А. Козлов в Нью-Йорке. 2001 г.

возможности выйти на широкую клиентуру даже в выбранном секторе экономики. Есть и ещё один способ, который может весьма серьёзно повысить конкурентоспособность российских банков, особенно средних и малых. Это введение обязательной системы гарантирования вкладов. Если брать американский опыт, то там аналогичное решение было введено в 1934 году, в самый разгар банковского кризиса. Благодаря этому удалось решить две задачи: восстановить доверие к банковской системе, которое было ещё в более плачевном состоянии, чем у нас сейчас, и выровнять условия конкуренции для больших и малых банков. Большие банки тогда этому сильно сопротивлялись, потому что вкладчику становилось всё равно, в какой банк нести свои деньги, ведь госу-

дарство везде гарантировало ему минимальный уровень возврата.

В нашей ситуации введение системы гарантирования вкладов станет грандиозным конкурентным преимуществом для малых и средних российских банков перед иностранными. Ведь российские банки с иностранным капиталом пассивно относятся к идее гарантирования вкладов в России. Идея эта очень интересна, и в Москве она активно сейчас обсуждается. Я бы рекомендовал малым и средним банкам, как только система будет оглашена, поскорее в неё вступить».

В феврале 2002 года, давая оценку ситуации в России, А. А. Козлов писал:

«Банковская система в целом вновь пришла в стабильное состояние. Идёт только естественный конкурентный отбор лучших её элементов. Различия между банками с иностранным капиталом и российскими банками постепенно утрачиваются. Это касается как спектра и качества предоставляемых услуг, так и смешения капиталов. Число крупных банков медленно сокращается за счёт консолидации кредитных организаций. Вместе с тем количество небольших и специализированных банков, а также кредитных кооперативов продолжает расти».¹



Спидлер А. Неизгладимый след в моей памяти оставили два события, произошедшие в последний год жизни Андрея. Первое из них — обед, организованный членом совета ДКОФУ Кеннетом Дамом и его женой Марсией, состоявшийся у них дома в ноябре 2005 го-

¹ Андрей Козлов, управляющий директор FSVC. Российские банки 15 лет спустя // Банковское обозрение. 18.02.2002.

да в Джорджтауне. Андрей был там почётным гостем. Он ради этого случая специально прилетел из Москвы. На этой встрече, на которую собрались именитые гости: бывший председатель Федеральной резервной системы Пол Уокер, бывший помощник министра Джон Уайтхед и несменный глава PepsiCo Дональд Кендалл, Андрей рассказал о проблемах, с которыми он сталкивался в процессе создания современной финансовой системы в своей стране. Он ярко описывал то, чего уже смог добиться и что предстояло ещё сделать! Во время своего последнего симпозиума в Каире в мае 2006 года, организованного совместно Фондом Карнеги и Добровольческим корпусом, Андрей убедительно изложил своё видение будущего для российского банковского сектора.

В это время выступления Андрея Андреевича в прессе были часты, видно, что он готов вернуться к прежней работе.

Коллега А. А. Козлова свидетельствует, что в конце 2001 года Андрей Андреевич поделился с ним мечтой — через четыре года вернуться в Банк России в качестве зампреда.

Всё произошло значительно быстрее, в Добровольческом корпусе Андрей Козлов проработал меньше года, и в 2002 году возвратился в Центробанк на должность первого заместителя председателя.

Так закончились два с половиной года работы Козлова в негосударственных структурах. По его словам, он там «получил новый взгляд на ситуацию... Поэтому сейчас, когда я занимаюсь надзором, я могу посмотреть на два-три уровня вглубь на те проблемы, которые формально написаны на бумаге».

Андрею Андреевичу ещё не раз пришлось в дальнейшем отвечать на вопросы, типа: «Поясните, пожалуйста, последнее место вашей работы, должность — управляющий директор «Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг». При утверждении его в Думе 24 апреля 2002 года он ответил на него так:

«Это консультационная компания, которая ставит своей целью консультационное содействие развитию финансовых рынков в странах с так называемой переходной экономикой, к которым по международным классификациям относится и Россия. Работает она следующим образом. В странах, где эта компания представлена, она собирает заявки, заявления, просьбы и государственных, и частных организаций рассказать, как тот или иной вопрос решается в международной практике — в Западной Европе, в Соединённых Штатах. После этого заявки передаются в эти страны, где ищут лучшего из действующих специалистов в данной области. Такие люди приезжают сюда на короткое время и рассказывают о том, как вопрос решается у них. Применять эти рекомендации или не применять — остаётся на совести тех, кто такого рода вопросы задаёт. Я работал в этой организации управляющим директором и курировал проекты, связанные с консультациями клиентов в странах СНГ».



Встреча директоров Добровольческого корпуса. Слева направо: Е. В. Шоня, А. А. Козлов, М. Кред, А. Спиндлер (стоит), Е. Тимофеева, М. Фостер. На переднем плане: Э. Рандазо, А. Кофман, М. Хэмес. Сплит (Хорватия). Лето 2001 г.

А на вопрос: «Какое же у Вас гражданство?» Козлов ответил,

«Я являюсь гражданином и являлся гражданином сначала Советского Союза, потом Российской Федерации. Никаких иных гражданств у меня не было, и я не собираюсь менять гражданство никогда в будущем».

Возвращение в Банк России

Новая метла сметает старую команду

В апреле 2002 года С. М. Игнатьев проводил кастинг, подбирая себе заместителей. У него, в частности, побывал С. А. Алексахенко, но предпочтением Сергей Михайлович отдал А. А. Козлову и О. В. Вьюгину, последние годы работавшим в негосударственном секторе. 14 апреля Игнатьев направил их кандидатуры на согласование президенту В. В. Путину. 16 апреля он подписал приказ о назначении Козлова и Вьюгина на должности первых заместителей Банка России. Андрею Андреевичу передавались вопросы банковского надзора, валютного регулирования и валютного контроля.

Андрей Козлов на это сказал: «Раз я согласился, значит, так надо».¹



Вьюгин О. В. Я работал с Андреем Андреевичем не в самой романтической сфере — в сфере надзора. Так получилось, что эта сфера его деятельности была для него последней.

В 2002 году мне позвонил Сергей Михайлович Игнатьев и сообщил о том, что он хочет обновить руководящий состав ЦБ, пригласил меня на работу в Банк России и поинтересовался, кого бы я ещё мог посоветовать. Я сразу назвал фамилию Андрея, так как знал, что Андрей хотел бы вернуться в ЦБ, а лучшего специалиста Банку было трудно найти. Я и Константин Корищенко встретились с Андреем в кафе суши, недалеко от ММВБ. Андрей сразу согласился вернуться в Банк России, и после проведённой беседы было принято судьбоносное решение, что Андрей будет заниматься надзором. Он сразу вошёл в работу, соз-

¹ Наталья Кулакова. Двое мужчин не смогли заменить Татьяну Парамонову // Коммерсантъ. 17.04.2002.

давалось такое впечатление, что он там всегда и работал. Потом я ушёл из ЦБ и, когда встречался с Андреем, я видел, что ноша, которую он взял на себя, была очень тяжела. В ЦБ много людей-профессионалов, но очень мало, у кого есть знания и мужество, которые были у Андрея.



ИГНАТЬЕВ С. М. До 2002 года с А. А. Козловым у нас не было профессиональных пересечений. В начале 1990-х годов, когда я работал зампредом Банка России и мой кабинет имел общую приёмную с кабинетом Т. В. Парамоновой, я периодически видел Андрея Андреевича, ожидающего встречи с Татьяной Владимировной, мы даже перебрасывались несколькими фразами. Но не больше. Позже, когда работал в Минфине, моя сфера ответственности не касалась фондового рынка и ГКО, поэтому случайные встречи с Козловым на совещаниях в правительстве, тоже не давали поводов для серьёзных разговоров.

Весной 2002 года, когда меня назначили председателем Банка России, я пригласил к себе в команду О. В. Вьюгина, хорошо мне знакомого по совместной работе. Ждал я от него и предложений, кто бы ещё мог занять самые ответственные места в банке.

Одним из первых Олег Вячеславович назвал Андрея Андреевича. Его имя я слышал и от других коллег, с которыми я тогда советовался, в частности от Д. В. Тулина. В связи с тем что у меня и до этого были хорошие представления о Козлове и как о человеке, и как о профессионале, я его пригласил на беседу одним из первых. Длилась она недолго, не более часа, но мы успели обсудить многие важные вопросы и нашли взаимопонимание. Брать дополнительное время на раздумье Андрей Андреевич не стал, мы тогда же договорились работать вместе. Сразу определили, что он будет заниматься надзором.

Во время той встречи он спросил меня, как я отношусь к законопроекту об обязательном страховании банковских вкладов. Я ответил, что хорошо, и было видно, что для него это важно.

Надо сказать, что я созрел до понимания необходимости создания системы страхования вкладов не сразу. Ещё пару лет назад у меня к этому вопросу было нейтральное отношения или даже негативное.



ТУРБАНОВ А. В. В 2002 году Андрею было предложено занять должность первого заместителя председателя ЦБ и возглавить надзор. Он мне позвонил и сказал, что хочет отказаться от этого предложения. Мы договорились с ним о встрече, и я уговаривал его принять это предложение полтора часа, так как был уверен, что он отлично справится с этой работой. Думаю, он говорил на эту тему не только со мной и в итоге принял решение вернуться в ЦБ.

У Игнатьева к тому моменту уже было два первых заместителя — Т.В. Парамонова и А.В. Войлуков. Во время принятия Игнатьевым решения Татьяна Владимировна была в служебной командировке в Греции.



Мирошников В. А. Накануне своего утверждения в Думе Андрей пришёл к нам. Он хотел на коллегам из агентства проверить, насколько его видение банковских проблем актуально. Ему интересно было услышать от нас, что надо сделать Банку России наиболее важного, чтобы избежать кризисов системы, какие документы принять, чтобы привлечь деньги частных лиц в банки. Это была неформальная встреча, и Андрей действительно интересовался нашим мнением.

Совет директоров на тот момент состоял из председателя Банка России и семи членов, таким образом, имелось пять вакансий. 17 апреля в Госдуме рассматривались три новые кандидатуры: О.В. Вьюгин, А.А. Козлов и Н.Ю. Иванова. Они были одобрены в первой инстанции комитетом по бюджету и налогам и комитетом по кредитным организациям и финансовым рынкам. Вопросов об участии в дефолте никому избежать не удалось. И все претенденты уверяли, что в кризисе 1998 года неповинны и, наоборот, предупреждали руководство, писали обеспокоенные письма. В то же время Андрей Андреевич не стал посыпать голову пеплом.

Козлов А. А. Я горжусь тем, что принимал участие в создании инфраструктуры рынка государственных ценных бумаг, которая является одной из лучших в мире и функционирует и сейчас. Что касается кризиса, то за девять месяцев до него я перестал курировать рынок ГКО. И в своё время ушёл из ЦБ в связи с несогласием с решением по дефолту, последствия которого некоторое время пытался сгладить.¹

Отвечая на вопрос о творческих планах, Андрей Козлов сказал, что в его работе будут два приоритета: создание условий для эффективного развития банковского бизнеса и оптимизация надзорных правил и процедур и что он будет устранять «чрезмерную бюрократизацию и большой документооборот». Он также высказался за скорейший переход на международные стандарты и введение системы гарантирования вкладов, добавив: «Я обещаю, что задней калитки у надзорных органов ЦБ не будет — так что ни о каких любимчиках и нелюбимчиках не может быть и речи».

Прессе он тогда сказал: «Я не революционер, я — за эволюцию, но правильную и быструю».²

24 апреля 2002 года голосование в Госдуме прошло без проблем. За проголосовало 276 депутатов, против только 11, воздержавшихся не было.

¹ Виталий Буза. Мы все их хорошо знаем // Коммерсантъ. 18.04.2002.

² Сейчас надо делать другие вещи // Газета. 18.04.2002.



Слева направо: О. В. Вьюгин, Н., А. А. Козлов в EastWest Institute. 2002 г.

Практически программным выступлением Андрея Андреевича были его ответы на вопросы депутатов.

Козлов А. А. В той сфере, которую мне сейчас доводится курировать, а именно в зоне банковского надзора и валютного регулирования, я вижу основной задачей ускорение процесса банковских реформ и модернизации банковской системы. <...> Я вижу две группы целей. Первая группа целей может быть обозначена как создание условий для развития нормального эффективного банковского бизнеса в России. И вторая группа целей — это оптимизация надзорных процедур. <...> В создании позитивных условий для развития банковской системы есть две стороны одной и той же медали. Во-первых, это улучшение качества банковской системы, и здесь как основные направления ближайших изменений я могу перечислить такие конкретные меры, как создание системы гарантирования вкладов и укрепление доверия со стороны вкладчиков к банкам. И во-вторых, это снятие преград на пути развития банковского дела и снижение себестоимости банковского бизнеса в России. Одной из широко обсуждаемых проблем банковской системы России является её низкая капитализация. <...> А почему деньги не вкладываются в банковский бизнес? Потому что он дорог, слишком много накладных, административных расходов, слишком много препятствий, слишком много барьеров. И одно из основных направлений деятельности, которое я предпочитаю и которым предполагаю заниматься в ближайшее время, — это снижение этих самых барьеров, в том числе за счёт улучшения банковского надзора, упрощения и оптимизации процедур банковского надзора.

В области валютного регулирования Козлов обещал «заниматься его либерализацией».



С. М. Игнатъев, А. А. Козлов. 2002 г. Фото А. В. Сурикова.

Козлов А. А. Я вернулся в Центральный банк в 2002 году, потому что понял, что это именно та работа, которая мне интересна. Кстати, тогда мои хорошие знакомые из департамента экономической безопасности ФСБ подарили мне свой корпоративный вымпел — просто на память. Но случилось неожиданное: когда некоторые посетители этого кабинета, войдя, замечают вымпел, то немного теряются, нервно оглядываются и видно, что им становится неуютно. Но это только те, кто приходит к нам с сомнительными целями и предложениями.¹

В мае были оглашены итоги рейтинга влияния финансово-политиков, подготовленный журналом «Профиль». Первое место в нём занял С. М. Игнатъев, второе — А. А. Козлов. Получилось всё очень политически корректно.

Журналисты отмечали, что Андрей Козлов стал в Банке России «говорящей головой». С. М. Игнатъев был председателем непубличным и с удовольствием предоставил право общаться с журналистами своему заму. Тем более что это соответствовало личным качествам Козлова, да и при необходимости всегда можно было откrestиться от того или иного заявления подчинённого.

Это устраивало руководство ЦБ до тех пор, пока Андрей Козлов не перегнул палку своими, мягко говоря, смелыми высказываниями. Он перенял эстафету Виктора Геращенко и, подобно ему, позволял себе на публике быть живым человеком, который не боится говорить то, что в узких кругах и так все знают.

Андрей Козлов мог с трибуны заявить о том, что в ЦБ из Госдумы приходят предложения «откровенно материального характера» и закон о страховании вкладов стал «пред-

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России». М.: Спец-Адрес, 2006.



метом политических торгов», однако за него ЦБ «платить не намерен». Первый зампред уверял также, что на Банк России со стороны коммерческих банков «планируются ангажированные наезды», и предупредил, что регулятор даст достойный отпор.

В конце концов излишняя эмоциональность первого зампреда стала раздражать его руководство. Случалось даже, что после выступления

Андрея Козлова, переданного лентами информационных агентств, ему звонил на мобильный Сергей Игнатьев, и подчинённый вынужден был оправдываться, что он говорил совсем не то, что поняли журналисты.

Наталья Шакланова, Кирилл Гуманков. Обаятельный надзиратель // Финанс. №5, 2006.

Перед страной тогда стояли большие задачи, и Банку России следовало найти своё место в объявленном реформировании экономики.

7 апреля Владимир Путин учинил разнос правительству, ругая его за слишком низкие темпы экономического роста, которые предусмотрены в плане развития на 2003–2005 годы. «Всего 4% роста усилят отставание России от развитых стран Европы и США», — возмутился президент.

Владимир Кучеренко. Конец «грефономики» // Стрингер. 14.05.2002.

Первые шаги по созданию надзора. До 1998 года

И если волной снесёт в море береговой утёс, меньше станет Европа.

Джон Донн

В августе 1988 года в Советском Союзе появились первые паевые и кооперативные банки. Важно было сформулировать обязательные для выполнения новыми банками нормативы. Они были максимально простыми. В частности, минимальный уставной капитал для кооперативных банков был определён в 500 тыс. рублей (учредителям первого в СССР частного банка «Союз» из Чимкента оказалось достаточно для этого продать два грузовика лука), а для паевых — 5 млн рублей.



ЗАСТРОЖНЕВА А. Т. Цифра появилась из знания советской экономики. Мы представляли, сколько реально смогут собрать потенциальные кандидаты. Статистика также указывала на то, сколько в новых отраслях экономики сконцентрировалось финансовых ресурсов. Встречались мы для этого в Госбанке и с кооператорами. Вторым нормативом было выбрано соотношение привлечённых средств к собственным: 1 к 8 или 10 — сейчас уже не помню. Следующий норматив — средства на корреспондентском счёте, для того чтобы банки обеспечивали операции своих клиентов. Данная величина определялась по закону больших чисел, то есть мы исходили из того, что все клиенты свои деньги сразу забрать не смогут. Появилась сумма в 30% от величины привлечённых средств до востребования. Обязательные резервы на первых порах были порядка 2%. Большую сумму не было необходимости устанавливать, так как новые коммерческие, и тем более кооперативные банки были ещё столь малы, что даже в случае развала не могли существенно повлиять на устойчивость банковской системы страны. Памятуя о поговорке, рекомендующей не складывать все яйца в одну корзину, мы также определили размер максимального кредита от величины собственных средств. На первых порах этим и ограничились. Подводя итоги проделанной в этом направлении работы, мне пришлось дважды выступать на правлении Госбанка СССР. Первый раз — в конце 1988 года, второй раз — по итогам 1989 года. В. С. Захаров по каким-то причинам предоставил это право мне. Помню, как вопросами доставал зампред Госбанка И. В. Левчук, указывая мне на недостатки в создаваемой системе. На что пришлось ответить: «Я многие годы работала ревизором, и ни одна проверка не обходилась без выявления нарушений и недостатков. Ну, не работает ни одна банковская структура идеально!»

Когда встал вопрос о методике осуществления контроля над банками, за основу были взяты рекомендации международного Базельского комите-

та, разрабатывающего для всех банков мира некие общие правила, коэффициенты ликвидности, нормативы, которые они должны соблюдать.

Трубникова Л. Н. Работа по созданию системы надзора за деятельностью коммерческих банков велась на протяжении 1989 года. Всё, что мы успели сделать в 1988 году, — это дать указание республиканским и городским конторам и отделениям Госбанка включить в направлявшиеся ими в Центр годовые балансовые отчёты отдельную статью, содержащую анализ деятельности кооперативных и коммерческих банков, имевшихся на соответствующей территории. Правда, результаты нашей первой попытки осуществить надзор за новыми банками оказались более чем скромными. Большинство управлений ничего нам о них не сообщило. Они просто не знали, как, собственно, их контролировать, ждали, когда придёт инструкция из Москвы, где было бы сказано, что и как проверять.

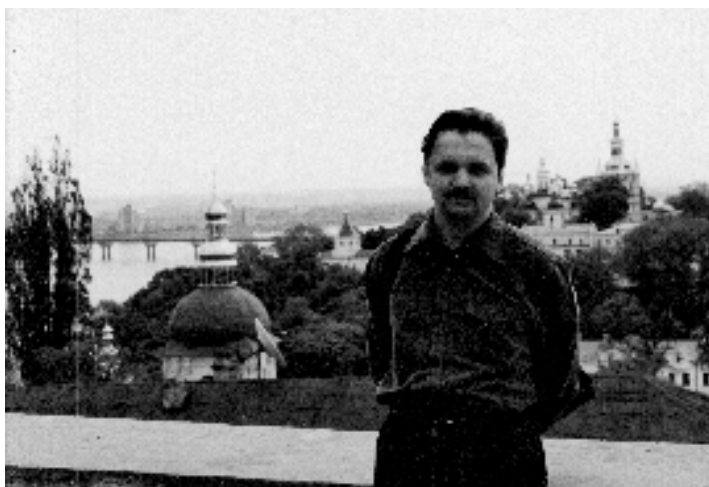
В конце 1989 года была подготовлена Инструкция №1 (принята она будет 30 апреля 1991 года, и с тех пор до 1996 года не претерпевала принципиальных изменений) тогда ещё очень сжатая, совершенно несопоставимая по объёму с нынешней нормативной базой ЦБ РФ по регулированию и надзору. Однако именно в том документе были заложены основы современного банковского регулирования и надзора в нашей стране, нацеленные на защиту интересов вкладчиков. Вскоре с банкиров стали требовать соблюдения основных экономических нормативов (прежде всего достаточность капитала).



ГЕРАЩЕНКО В. В. Летом же 1990 года попытки наших представителей растолковать депутатам Верховного Совета, что к банковскому делу нельзя допускать людей, не имеющих профессиональной подготовки, что естественное для непрофессионала пренебрежение довольно сложной техникой современного бухгалтерского учёта до предела затруднит налаживание стабильной банковской отчётности и, соответственно, контроль за коммерческими банками, встречались буквально в штыки.

Некоторые эпизоды могут показаться просто смешными. Но это был смех сквозь слёзы. Сотрудники рассказывали мне, например, случай, когда в ходе весьма оживлённого обсуждения в комиссии по банковскому законодательству проблемы разрешительного принципа регистрации один из депутатов вдруг заявил: «Хватит, прекратите! Хотите, я скажу, для чего это вам нужно? Для того чтобы брать взятки!»

Первые банкиры были уверены, что они держат Бога за бороду, хотя условия у них были хуже некуда. Так, зарегистрированный кооперативный Кредо-банк разместился из-за отсутствия денег в Краснопресненском МЖК, на улице Климашкина, 22.



А. А. Козлов. Киев. Май 1998 г.



АГАПОВ Ю. В. Дом шёл под капитальный ремонт, соседями нашими были бомжи, мы занимали чудовищную двухкомнатную квартиру.

В конце 1989 года к нам пришла первая проверка из Госбанка. Люди были ответственные, засиделись, а темнеет зимой рано. Подъезд тёмный, двор и переулок тоже. Жуть. Помню, сидим, пишем акт, а я возглавляющему ревизию коллеге говорю: «Заканчивайте быстрее, здесь бомжи гуляют, темно, могут порезать, убить, изнасиловать...»

Вопрос об определении функций банка не регулировался. Поначалу новые банки вписывали в свои уставы такие виды деятельности, которые никакого отношения к непосредственно банковской работе не имели. Например, в 1989 году очень многие новые банки получили основной доход не от собственно банковской деятельности, а от обычной торговли. Тогда был ажиотажный спрос на компьютеры, и многие банки завезли большие партии компьютеров, продали их и отразили эту «банковскую» прибыль в своей балансовой отчётности. Многие банки записали себе в уставы страховую деятельность.

ТРУБНИКОВА Л. Н. Впоследствии, когда мы уже разработали законодательную базу коммерческих банков, мы, разумеется, очистили их уставы от всей этой несвойственной банкам деятельности. Но в период создания первых банков нам стоило немалых усилий объяснять учредителям, что банк — это не торговая и не страховая фирма, а учреждение, основной функцией которого является приём вкладов, выдача кредитов и проведение расчётов для своих клиентов.

Много вопросов возникало по условиям выдачи кредита. Банки постоянно звонили нам, спрашивали, какими способами обеспечивать возврат кредита. Было немало курьёзов. Помню случай, когда один из новых банкиров в глубинке получил от нас совет брать при выдаче кредита какой-нибудь залог. Через какое-то время он приехал в Москву и рассказал, как он этим советом воспользовался. Оказывается, кредит у него просил коммерсант, который решил купить партию сосисок и продать их на местном рынке. Банк выдал ему кредит под залог сосисок, которые коммерсант исправно привёз и свалил в подвалах банка. Сосиски, разумеется, через короткое время испортились, и коммерсант отказался возвращать кредит, резонно указав, что он по вине банка не получил прибыль, на которую рассчитывал.

Надзор стал возникать достаточно быстро



Исмагилов Ю. Р. В 1989 году появилась книжка В. А. Пономарёва¹ о регулировании деятельности западных банков. Я её купил, проштудировал.

Там всё было довольно подробно описано, как осуществляется надзор в Англии, в Америке, какие бывают обязательные резервы, какие существуют нормативы, и так далее.

Разработкой наших нормативов занимались специалисты Госбанка под руководством Ольги Блинковой. Как-то Коля Доманов прибегает: «Поручили вот инструкцию написать, не знаешь, как там, что?» Ну, я им дал книжку. Они почитали, а потом уже вместе мы обсуждали, как оценить тот или иной коэффициент.

Первая проверка у нас была где-то осенью того же года. Приходила женщина из Мосгоруправления Госбанка, где мы открыли счёт. Но она довольно слабо, кажется, разбиралась в этом деле. Посмотрела только основные позиции по госбанковской инструкции, оплачен ли уставный фонд, организован ли кассовый учёт, открываются ли расчётные счета со всей необходимой документацией и прочее. Мне даже кажется, что не столько им нужно было проверить, сколько какой-нибудь отчёт написать.

Впрочем, у нас с балансовой отчётностью всё было в порядке. Ведь с самого начала, как только купили первый компьютер, мы установили на нём программу собственной разработки. Так что все операции, заносившиеся туда, сразу же разносились по счетам, и никаких проблем в этом смысле у нас не возникало. Ну а что касается отчётности, то она стала сдаваться после появления инструкции по надзору. Периодичность я уже сейчас не помню. Но первый годовой отчёт точно мы сдали в конце 1989 года.

¹ В. А. Пономарёв, предшественник Ю. В. Пономарёва на посту председателя Евробанка. — Прим. автора.

Не все новые банкиры были столь ответственными. Вот другие примеры.

Ходорковский М. Б., Невзлин Л. Б. Мы подотчётны в первую очередь перед вкладчиками, акционерами, перед ними и отчитываемся. Минфин и Госбанк вмешиваются лишь в одну сторону нашей деятельности: удержание налогов. Для тьмы других проверяющих дорога закрыта: с какой стати кто-то со стороны будет проверять, как и на что мы тратим собственность МЕНАТЕПа? И с какой стати будут отвлекать наших сотрудников? Кто возместит убытки? Мы же платим им за работу на МЕНАТЕП, а не на проверяющего!¹



Мавланов Ш. К. Вообще первые четыре года мы жили сказочно: не было налоговой инспекции и жёсткой отчётности, да ещё хорошие кредиты выдавал сначала Госбанк СССР, а потом Центральный банк России. Временами это были практически беспроцентные кредиты. Так, нас поднял сельскохозяйственный кредит 1990 года, банку «Тверь» дали 5 миллионов рублей. Пусть распределили средства централизованно, но даже пеня в 7% годовых за просроченный кредит Госбанка СССР по нынешним временам выглядит ненаучной фантастикой. Обычно же казённые кредитные ресурсы мы получали по 3%, максимум под 5%, а свой первый кредит «Тверь» выдала в 1990 году, как сейчас помню, под 25% годовых (под торговую операцию без залога и без всякой страховки клиент взял его с удовольствием). Никого на финансовом рынке области просто не было — мы были одни; среди независимых банков спецбанки держали себя высокомерно.

Вначале никаких проверяющих мы к себе не пускали. Однажды, когда позвонили в «Тверь» из областного финансового управления, мы сказали, что им не подчинены и являемся «независимым банком». Действительно, законов, которые надо было бы нам соблюдать, тогда в реальности не было, мешающие инструкции (и Госбанка СССР, и ЦБ РФ) мы игнорировали. Вообще вели себя довольно нагло, по-хамски!

В областном финансовом управлении нам честно признались, что речь идёт не о ревизии как таковой — они просто хотят поучиться, посмотреть, всё-таки что же такое новое создали! Пробыли у нас в банке два пожилых мужика две недели, задавали кучу вопросов, а потом подготовили выпускную контрольную работу по итогам «учёбы». Сочинили акт с мелким штрафом за какие-то «нарушения» (абсолютно по собственной инициативе). Поскольку ни суда, ни налоговой инспекции тогда для банков не существовало, мы, конечно, ничего не признали. Даже к нашим учредителям хо-

¹ М. Б. Ходорковский и Л. Б. Невзлин. Человек с рублём. М.: Менатеп-Информ, 1992.

дил жаловаться проверяющий, утверждал, что мы что-то незаконное делаем. А законов-то просто никаких нет. Потом мужики успокоились, мы с ними распили бутылку коньяка и подружились. Им действительно трудно было понять наши действия!

Следует вспомнить и обстановку конца 1990 года. После революции в банковской системе Советского Союза и переподчинения финансовых учреждений на территории РСФСР только что созданному Госбанку республики (переименованному вскоре в Центральный банк РСФСР) неразбериха была чрезвычайная.



Родионов С. С. В некоторые дни регистрировалось до 50 банков! Все «вылупившиеся» кредитные учреждения абсолютно не знали, что им делать, как зарабатывать средства для существования. В спешке созданные расчётно-кассовые центры не имели даже программного обеспечения — его никто не подумал создать.

Впервые подразделения, специализированно занимающиеся надзором, были созданы в структуре департамента Банка России по регулированию деятельности коммерческих банков 24 февраля 1992 года. Это были три управления: организации банковского надзора и аудита, экономического анализа и регулирования, а также управление персонального надзора за деятельностью банков.

Родионов С. С. Когда было создано управление по работе с коммерческими банками, встал вопрос о подготовке нового банковского законодательства. Делали просто: брали американское законодательство и копировали все подряд документы, нормативы. Так, например, к нам попал их порядок расчёта операций на открытом рынке, а таких операций у нас в помине ещё не было. Эти расчёты даже не планировалось в обозримом будущем проводить! Помогало внедрению то, что я незадолго до этого защитил диссертацию по американской банковской системе. Сделана была работа, как я сейчас понимаю, достаточно примитивно, даже не по американским монографиям и документам, а просто по заокеанским университетским учебникам. Однако даже это было по тем временам откровением. Я представляю историю предмета: должно быть это, это и вот это! И вот в таком порядке! Инстинктивно мы понимали, раз это есть у них, значит, должно появиться и у нас. Привнесённые знания изменили наше понимание действительности, при этом было ясно, что применить подготовленное в работе в ближайшее время будет нельзя. Слишком далеки новшества были от реальной жизни банков того времени. Какие нормативы, если капитал подавляющего большинства кредитных учреждений был либо фиктивный, либо несформированный. Мизерный банк в Свердлов-



А. А. Козлов, начальник ГУ ЦБ РФ по Санкт-Петербургу Н. А. Савинская, А. Ю. Симановский, А. В. Турбанов. Гатчина. 1998 г.

ске с уставником в 5 миллионов или даже 500 тысяч рублей обслуживал огромный завод. Его кредитный портфель был на много порядков (!) больше капитала! Да что говорить!

Банковское законодательство мы создавали, когда ещё не было даже закона об акционерных обществах. Страшно далеки мы были от народа.

Верховный Совет РСФСР мы в наши дела не посвящали, он был очень прогрессивным и гордился этим. Матюхин «ходил» под Хасбулатовым и настолько демонстративно не занимался Центральным банком, что вскоре после описываемых событий перестал устраивать кого бы то ни было и был снят со своего поста.

Создаваемая система надзора предусматривала создание специального штата работников региональных управлений ЦБ, которые должны были персонально отвечать за деятельность наиболее крупных коммерческих банков. Руководство Банка России заявило тогда, что индивидуальный надзиратель с красивым иностранным именем supervisor сможет лучше разобраться в делах одного банка. Им было поручено заниматься проверкой текущей отчётности банков. В случае поступления в Банк России сигналов о нарушении банком действующих нормативов предполагалось проводить и внеплановые проверки.

Готовились тогда и методические указания о проведении банковского надзора.

Потом были скандалы с фальшивыми авизо, в которых засветились крупнейшие банки, в частности банк «Столичный». Но никто тогда не понёс наказания.

В 1993 году, уже при председателе Банка России В. В. Геращенко, департамент по регулированию деятельности банков был переименован в департамент банковского надзора, и из него выделено Управление инспектирования коммерческих банков. Сделано это было для того, чтобы сотрудники Департамента банковского надзора, численность которого была сокращена со 130 до 50 человек, не обременяли себя ревизиями и конфликтами в коммерческих банках, а занимались разработкой нормативной документации и определением стратегии развития системы коммерческих банков.

В марте 1993 года впервые заговорили о ликвидации МММ-банка, однако превентивных шагов в отношении этого банка Банк России не делал, объясняя это тем, что не разработан чёткий порядок ликвидации банкротов.

Через месяц новый скандал с Прагмабанком показал, что деньги, зачисленные в банк по фиктивным документам, могут тут же обналичиваться и исчезать вместе с фирмами, которым они предназначались, и при этом вину банка доказать практически невозможно.

При этом вызывала удивление ситуация, когда у семи нянек дитя без глазу. В России на один расчётно-кассовый центр (РКЦ) Центрального банка в 1993 году приходилось 2–3 коммерческих банка, а без учёта Москвы и 1–2. На Западе число отделений центральных банков составляло не более 1 от количества кредитных учреждений.

Настроение банковского сообщества тогда было либертарианским. Например, летом 1993 года при обсуждении поправок к Законам «О Банке России» и «О банках и банковской деятельности» протест со стороны коммерческих банкиров вызвало сохранение за Банком России права отзываться лицензию в бесспорном порядке. По мнению банкиров, вопрос о ликвидации предприятия должен был решаться цивилизованно — по меткому выражению одного из выступавших, «хотя бы в судебном порядке».¹

Хотя порядок отзыва лицензии, предусмотренный существовавшими тогда правилами надзора, не был жёстким. Сначала банк, привлёкший внимание надзора, должен был подвергнуться тщательной проверке. При обнаружении нарушения ЦБ мог привлекать независимые аудиторские фирмы, применять административные меры, заменять руководство и лишь затем имел право ставить вопрос об отзыве лицензии. Мог, но не делал!

Проблемы были видны всем. В июле 1993 года даже Генеральная прокуратура заметила неудовлетворительный надзор со стороны ЦБ за коммерческими банками. Так, в 1992–1993 годах по фактам взяточничества руководящих сотрудников коммерческих банков, способствовавших проведению фальшивых платёжных документов, было возбуждено 670 уголовных дел. Кроме того, выяснилось, что многие банки долгое время работали без лицензий или получали их без предоставления необходимых документов.²

¹ Маковская Елена. Банковское совещание // Коммерсантъ. 19.07.1993.

² Кулуары ЦБ // Коммерсантъ. 07.07.1993.

В результате этой взбучки или по другими причинам уже через неделю появился проект «Основные положения пруденциального¹ банковского надзора на территории Российской Федерации». Это был документ, претендующий на роль основного нормативного акта, регулирующего взаимоотношения коммерческих банков с ЦБ. В нём Банк России планировал оценивать «жизнеспособность вновь создаваемых финансовых институтов, перспективы их развития, возможность составления ежедневного сводного баланса, наличие отвечающего требованиям ЦБ помещения, достаточность собственных средств предполагаемой программе деятельности и соответствие квалификации персонала банка характеру предстоящей работы». Одним из наиболее важных пунктов проекта являлся ежемессичный анализ обязательных экономических нормативов деятельности банков. В документе в ранг обязательного произведён принципиально новый для того времени коэффициент текущей ликвидности. Он характеризовал способность банка в любой момент ответить по обязательствам до востребования.

22 июля практически впервые Банк России воспользовался своим правом и отозвал лицензии у двух московских банков: Интер-Кибер-Банк и Московского коммерческого банка ипотечного кредита. Банкам инкриминировалось, в частности, осуществление банковской деятельности без лицензии на право проведения банковских операций (судя по всему, речь шла о валютных операциях), неисполнение предписаний ЦБ России, предоставление недостоверной отчётности, несоблюдение установленных ЦБ нормативов и, наконец, завершение финансового года с убытками.

И процесс пошёл: в 1993 году Банк России отозвал лицензии у 19 комбанков, а в 1994 году уже у 41 комбанка. В России на ноябрь 1994 года было зарегистрировано 2474 коммерческих банка.

Обсуждение методов государственной помощи коммерческим банкам вряд ли доставило удовольствие первому вице-премьеру. Банкиры заявили, что считают достижения в банковском секторе самым большим успехом экономической реформы в России. В связи с этим они были бы признательны правительству, ежели бы оно никак не регулировало деятельность банковского сектора. Так, по мнению президента Кредобанка Юрия Агапова, корректировка отдельных правил в работе системы тут же приводит к возникновению противоречий с другими законодательными актами страны и вместо пользы зачастую приносит вред. По его словам, беда заключается в том, что Россия до сих пор не только не имеет приемлемого банковского законодательства (два несовершенных закона являются лишь основой), но и его концепции.

Вишневская Елена, Кириченко Никита, Маковская Елена. Встреча Гайдара с банкирами // Коммерсантъ. 22.11.1993.

Можно привести множество фактов, когда часто при поддержке Ассоциации российских банков ряд банкиров категорически настаивали на своём требовании о недопущении контроля их банков со стороны органов Банка

¹ В переводе с английского prudent — «аккуратный, внимательный, мудрый». — *Прим. автора.*

России. Ожидая это, они приводили различные доводы, шли на различные ухищрения, использовали все свои связи в верхних эшелонах власти.

Кстати, в те годы законы РФ не разрешали Банку России отклонять кандидатуры на должность председателя коммерческого банка! Даже если за ним, по словам бывшего министра финансов Бориса Фёдорова, «два похороненных банка и уведённые деньги клиентов».

Не приспособлен был для проведения процедуры отзыва лицензии на ведение банковской деятельности для банков, вышедших на дебетовое сальдо, и принятый в 1992 году Закон «О банкротстве». Арбитражные суды возвращали поданные Банком России иски.

Активно шла дискуссия и о том, следует ли Банку России вообще участвовать в ликвидационных комиссиях. Высказывалось мнение, что это сильно отвлекает кадры ЦБ (процедура порой тянулась 6 месяцев). Ряд специалистов говорили, что ЦБ должен заниматься банкротствами банков только в том случае, если в нём пропали государственные ресурсы.

В начале года и Андрей Козлов поучаствовал в ужесточении банковского надзора. В Инструкции № 8 «О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг коммерческими банками на территории Российской Федерации», подготовленной его департаментом, вводилось требование к банкам предоставлять с 15 февраля подробную информацию о своих крупных (более 5% акций) акционерах и членах совета директоров.



Тулин Д. В. Когда меня спрашивают, каково главное условие для успеха в надзоре, я всегда отвечаю: наличие политической воли. Главное — захотеть. Захотеть узнать, что же на самом деле происходит в «поднадзорных» кредитных организациях, что за люди там работают и чем они занимаются. Всё остальное — «дело техники». Знаю это из личного опыта.

В октябре произошла знаковая кадровая перестановка — в отставку ушёл зампред Банка России Валериан Куликов, и деятельность департамента банковского надзора стал курировать Дмитрий Тулин. Одним из первых его решений было: с 1 марта 1994 года не регистрировать новые коммерческие банки с уставным капиталом менее 2 млрд рублей. При этом действующим банкам стоимиллионный уровень минимального уставного капитала сохранялся.



Прокофьева О. К. Ни в одной стране мира банковский надзор не внедрялся одновременно с формированием самой банковской системы. Сначала многие десятилетия складывалась банковская система. И только после значительных банковских крахов там осознали необходимость создания надзора. У нас банковская система и система надзора развиваются параллельно¹.

¹ Интервью с заместителем директора Департамента банковского надзора Ольгой Прокофьевой // Деловой мир. 21.06.1994.



А. А. Козлов и председатель Национального банка Республики Башкортостан М. Ш. Сагитдинов. Уфа. Октябрь 1998 г.

В 1994 году Банк России указал коммерческим банкам сдавать финансовую отчётность, предназначенную для публикации, в виде унифицированного баланса и отчёта о прибылях и убытках. Рассчитывали, что она будет нести информацию, позволяющую оценивать объём и структуру активов и финансовых обязательств банка, качество его капитала, величину и норму основных видов доходов, соблюдение предельного риска по выдаче гарантий и поручительств, уровень (коэффициент) зависимости банка от рынка финансовых ресурсов и некоторые другие показатели. Оказалось же, что с помощью этой информации невозможно получить необходимые сведения о реальном финансовом состоянии банка, качестве управления и контроле рисков.

В июне 1994 года Банк России напомнил коммерческим банкам, что 1 января 1995 года заканчивается срок действия лицензий, которые были выданы ещё Госбанком СССР. Необходимые документы для переоформления лицензий банки должны были представить Департаменту банковского надзора ЦБ до 1 октября.

В июле 1994 года председатель подкомитета по банковскому законодательству П. А. Медведев представил разработанный подкомитетом либеральный проект Закона «О внесении изменений и дополнений в закон РСФСР «О банках и банковской деятельности»». Согласно ему вся деятельность коммерческих банков должна строиться на договорных отношениях как с клиентами, так и с Банком России.

В первые полгода 1995 года были отозваны лицензии у 55 банков, на рассмотрении находилось ещё 130 ходатайств об отзыве банковских лицензий. Основными причинами невыполнения банками своих обязательств являлось проведение рискованной кредитной политики, которое вело к массо-

вым невозвратам ссуд, отсутствию средств на корсчетах и в конечном итоге к убыткам. При этом общее количество банков увеличилось. На 1 июля 1995 года в России было зарегистрировано 2568 банков, в том числе 1556 паевых и 1012 акционерных.

В начале июля состоялось массовое изъятие лицензий сразу у 10 банков.

Ликвидация банков тогда означала полную или почти полную потерю средств частных вкладчиков, так как по действующему тогда Закону «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» их претензии приравнивались к претензиям всех остальных кредиторов и удовлетворялись в последнюю очередь. Это соображение, в частности, тоже удерживало Банк России от «скорого суда» над банками-банкротами.

В 1995 году в банке победил матриархат. Исполняющей обязанности председателя Банка России стала Т. В. Парамонова, зампредом, курирующим надзорный блок, — Т. К. Артёмова, а департамент банковского надзора возглавила О. К. Прокофьева.

До осени 1995 года межбанковский рынок бурно развивался, за счёт освоения банковской системой огромных объёмов эмитируемых Банком России денег.

Но в августе произошёл самый сильный банковский кризис — рынок межбанковских кредитов тогда был практически уничтожен лавиной взаимных неплатежей. 24 августа 1995 года банки просто перестали давать друг другу деньги.

В сентябре 1995 года, по словам О. К. Прокофьевой, в трудном положении находилось около 300 российских коммерческих банков, в ближайшие 30 дней она грозила отобрать около 80 лицензий. Банк России вместе с правительством пытался разрешить кризис, вбросив в первую неделю кризиса в экономику 1,9 трлн рублей. Только за первую неделю Банк России выкупил у банков госбумаг на сумму порядка 1 млрд долларов. Это позволило несколько разрядить ситуацию и избежать полного паралича расчётов.

Причинами кризиса признали недостаточный уровень развития банковской системы, некомпетентность большинства руководителей коммерческих банков и их неумение правильно оценивать степень надёжности операций, зависимость банков от учредителей и бесконтрольное использование банковских кредитов последними (большое число так называемых карманных банков), безнаказанность растраты банковских средств. Ситуацию усугубило быстрое изменение макроэкономической ситуации, которое банками не отслеживалось и не учитывалось в полной мере. Именно тогда Банк России резко сократил эмиссию, отказался от финансирования правительства и коммерческих банков через прямое кредитование и перешёл к валютному коридору по курсу рубля. Тогда произошло резкое снижение темпов инфляции (с годовой инфляцией в 1994 году 320% до 4–5% в месяц осенью 1995 года). И, наконец, сказались отсутствие продуманной как государственной политики по развитию банковского сектора, слабая система банковского надзора и контроля, безволие органов надзора Банка России.



БАРЕНБОЙМ П. Д. В 1992 году наша рабочая группа подготовила поправки к двум банковским законам, которые героическими усилиями депутата Георгия Задонского были приняты Верховным Советом летом 1993 года, но попали под вето президента исключительно из-за его разногласий с парламентариями по порядку назначения председателя ЦБ. 30 сентября 1993 года Верховный Совет должен был рассмотреть вопрос, и наши основные поправки вошли бы в законную силу. Если бы это произошло, то уже на протяжении двух лет имелись бы законодательные ограничения против «карманных банков», была бы закреплена ответственность руководства банков за банкротство необязательных должников, сняты противоречия законодательства о банках Закону «О банкротстве» РФ в части привлечения самих банков к процедуре банкротства, было бы запрещено небанковским организациям привлекать вклады населения. Кроме того, уже два года существовал бы при ЦБ Консультативный совет из банкиров и экспертов, рекомендации которого были бы «обязательны для рассмотрения руководством ЦБ». Тогда не хватило недели на введение в жизнь этих важнейших концептуальных законодательных решений. Новая Госдума, как у нас водится, начала рассматривать эти вопросы с нуля, так и не добившись за 2 года принятия не только нового полноценного банковского законодательства, но даже и повторения поправок 1993 года.¹

Не имея законодательной базы и не создавая собственную нормативную базу, Банк России, с одной стороны, не мог эффективно вмешиваться в дела разоряющихся банков, а с другой стороны, тормозил применение кредиторами процедуры банкротства, которая в отношении банка могла быть начата только после отзыва лицензии.

Временное положение о временной администрации банков безнадежно устарело и практически не применялось, но Банком России упорно не обновлялось. Затяжка с отзывами лицензий и началом процедур банкротств в арбитражных судах заставляли вкладчиков разорившихся банков самостоятельно штурмовать офисы банков, нотариальных контор (чрезвычайно малочисленных в то время) и судов.

Коммерческие банки потребовали тогда от Банка России «помощи» за счёт снижения резервных требований. Но твёрдость Татьяны Владимировны Парамоновой в отстаивании своих резервных позиций стоила ей места председателя Банка России. Временно сменивший её А. А. Хандруев заявил, что тип банковской системы, сложившийся в России, не запрограммирован на выживание, Банк России должен резко активизировать свои надзорные функции и это поможет выявить «проблемные банки», которые должны быть подвергнуты принудительному административному управлению.

¹ Пётр Баренбойм. По ком молчит банковский колокол // Московские новости. 17.09.1995.

Кстати, наши проблемы меркли по сравнению с тем, что делали органы надзора соседей. В марте 1995 года в Грузии началась банковская реформа, в результате которой Национальный банк сократил число коммерческих банков страны с 229 до 70. Основными причинами таких действий стали грубые нарушения банковского законодательства, невыполнение нормативных актов и инструкций НБГ¹.

В 1995 году за допущенные нарушения действующего законодательства Центральный банк России отозвал лицензии у 315 коммерческих банков, что составляло 12% от общего числа зарегистрированных тогда банковских учреждений. На рассмотрении находились ещё 96 ходатайств территориальных управлений об отзыве лицензий. Около 423 банков получили предписания об ограничении банковских операций.

При новом председателе Банка России С. К. Дубинине банковский надзор курировал зампред Александр Владимирович Турбанов. Новой команде пришлось практически с нуля выполнять работу по становлению в России банковского надзора.



Дубинин С. К. Я пригласил А. В. Турбанова стать моим заместителем и поручил ему также курировать разработку юридических документов по надзору, поскольку считал, что такие сильные и опытные руководители, как он, смогут придать этому направлению должный вес и значение. Я видел, что в ЦБ надзор не выполняет задач в сфере макроэкономики, не влияет на неё. С приходом Турбанова удалось перебросить мост между надзором и макроэкономическими задачами.

В 1995–1996 годах в результате кризиса рынка межбанковских кредитов начался процесс активных банковских банкротств. До этого времени отзыв лицензий на практике применялся достаточно редко. В 1992 и 1993 годах их вообще практически не отзывали, хотя банки и рушились.



Турбанов А. В. Мы сталкивались с такими «летучими голландцами» в Инкомбанке, когда не могли добиться от ЦБ решения об отзыве у них лицензии, чтобы вернуть в рамках конкурсного производства хоть какие-то долги. При этом все видели, как банк растаскивался владельцами. Так, например, банк «Чара» лишился лицензии только 14 марта 1996 года — спустя год после возникновения признаков его неплатёжеспособности. Это был первый банк, которым я занимался в качестве зампреда ЦБ.

В период упадка банка кредиторы, не согласившиеся с отсрочкой, предлагаемой его руководством, стали подавать иски. Решением суда, положившим конец надеждам на ренессанс «Чары», её счета были арестованы, а поступавшие на них небольшие суммы списы-

¹ Ведомости // Коммерсантъ. 02.12.1995.



А. А. Козлов. Национальный банк Республики Башкортостан. Уфа. 1998 г.

вались по исполнительным листам. Вкладчики в это время организованно выступали за сохранение банковской лицензии «Чаре», не понимая, что банк парализован.

Руководство банка доказывало мне, что вот-вот у него появятся деньги для расчётов с вкладчиками. Я установил месячный срок, но ничего не изменилось, поэтому лицензия была отозвана. Тогда же впервые я испытал удивление от действий вкладчиков — они защищали руководителей банка, фактически отнявших у них деньги. Они обращались к нам с просьбой погасить обязательства банка за счёт фонда обязательных резервов, хранящихся в ЦБ. Мы корректно объясняли просителям, что в соответствии с законом не имеем права распоряжаться этими средствами, они могут быть возвращены в банк «Чара» только в ходе его ликвидации.

Виноватыми же в потере денег вкладчиками в результате оказались Дубинин и Турбанов. Одного предлагали расстрелять, другого — отправить на Соловки. Такие плакаты можно было тогда регулярно наблюдать у ворот Центрального банка.

Аналогичная ситуация была создана вокруг МММ. Когда мне сообщили, что вкладчики МММ хотят пикетировать Центробанк, я решил, что, видимо, меня неправильно проинформировали, что-то перепутали. Однако выяснилось, что пикетчики выражают неудовольствие моим письмом, в котором деятельность МММ по привлечению вкладов была отмечена как неправомерная... Вкладчики МММ овладели аргументами самого Мавроди, и, когда я с ними беседовал, уверяли, что они «пожертвователи», что МММ банковской деятельностью не занимается. По аналогии вспоминали людей, которые перечисляют свои средства семьям пострадавших в Иркут-

ске и Новокузнецке. Но это кощунство! Тот, кто жертвует, не ставит условие, что его деньги вернутся, да ещё с процентами.

Со всем этим вскоре придётся столкнуться Андрею Козлову.

30 января 1996 года наконец был принят новый вариант Инструкции № 1 «О порядке регулирования деятельности кредитных организаций», вводимый в действие с 1 марта 1996 года. В ней было с 8 до 12 увеличено число нормативов. Ужесточались требования к капиталу банков, ведь опыт кризисных банков показал, что основная причина их разорения была в том, что они принимали на себя риски, намного превышающие их капитал. Подтверждено ранее введённое правило о том, что величина собственного капитала должна к 1999 году быть эквивалентна 5 млн ЭКЮ. Было много и других изменений.



Егоров С. Е. Когда банки разорялись десятками, мы считали, что это нормально, но когда счёт пошёл на сотни — надо разобраться, какие причины к этому ведут: кризис банков подрывает доверие общества к самой банковской системе. Однако причины кризисного положения многих банков — в непродуманной и авантюрной политике их руководства. Не получив прибыли, по сути на деньги клиентов некоторые банкиры начали строить дорогие здания, покупать роскошные автомобили, установили высокие зарплаты.

В этих условиях Банк России решил создать при департаменте банковского надзора управление раннего реагирования, чтобы, как выразился первый зампред ЦБ С. А. Алексашенко, «мы не из газет узнавали о проблемных банках, а раньше». Департамент должен был заняться дистанционным надзором на основе той отчётности, которую банки ежеквартально представляли в Банк России.

В феврале 1996 года в Банке России было создано управление организации системы раннего реагирования, занимающееся вопросами выявления проблемных банков на ранней стадии.

В 1996 году в Банке России не было даже единой формы приказа о лишении банка лицензии. Не было нормативного акта, регулирующего процедуру подготовки и рассмотрения материалов об отзыве банковской лицензии. Новой команде пришлось этот пробел оперативно восполнять.

В первой половине 1996 года было зарегистрировано всего восемь новых кредитных организаций, а 126 лицензий было отозвано. То есть работа проводилась в двух направлениях: повышение требований при выдаче лицензий и удаление с рынка нежизнеспособных банков.

Но может возникнуть вопрос: «Почему у некоторых банков лицензию забирали быстро, а у других медленно?» Думаю, объяснялось это тем, что территориальные управления ЦБ не всегда были готовы к активной позиции.

Зачастую региональные руководители Банка России ждали, когда всем станет ясно, что тот или иной банк — банкрот. Банкиры же обещали, что

они примут необходимые меры по оздоровлению. В ЦБ опасались, что при оперативном реагировании, с одной стороны, будут претензии от банков и обжалование решений ЦБ в судах, а с другой стороны, будут претензии от вкладчиков, что банку не дали с ними расплатиться. Несостоятельность тех и других претензий нужно и можно было доказывать. Но не у всех было такое желание и решимость.

ЦБ не оказывает и не должен оказывать прямую денежную помощь терпящим бедствие банкам. Это принципиальная позиция Банка России: Закон о Центральном банке не предусматривает такой помощи конкретным коммерческим банкам.



ТУРБАНОВ А. В. Мы были против покупки государством долей в уставных капиталах банков. Распространение подобной практики может способствовать усилению иждивенческих настроений среди собственников банка, которые не будут чувствовать ответственности за его судьбу. Многие собственники банков, оказавшихся проблемными, считали, что их усилия по спасению банка ограничиваются обращениями в ЦБ с просьбой о так называемом стабилизационном кредите.

Мы внимательно изучали ситуацию в пошатнувшемся Тверьюниверсалбанке, а Сергей Панов так вообще из Твери не вылезал. Трудно получить реальную картину только из представляемых банками документов, часто отчётность не отражает реального положения дел. Тем не менее мы убедились, что банк находится в состоянии банкротства. Основные ошибки были допущены в московском филиале банка. Решение надо было принимать быстро. Доложили С. К. Дубинину, и на совещании было принято решение об отзыве лицензии. Позднее суд ввёл там внешнее управление.

С Кредобанком тоже не было задержек. Сразу после того, как к нам из ГУ ЦБ по Москве поступили документы о его положении, было принято решение. Это неприятно поразило руководителя Кредобанка Юрия Агапова, и он обратился с письмом к председателю ЦБ, а на собрании акционеров заявил, что им достигнута договорённость о сохранении лицензии. Я вынужден был выйти на трибуну и внести ясность, сказав, что председатель банка вводит акционеров в заблуждение, лицензию у банка забирают.

2 апреля 1996 года вышел Приказ ЦБ РФ №02–78 «О введении в действие положения “Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций у банков и иных кредитных организаций в Российской Федерации”». В нём подробно описывались причины, по которым может быть отозвана лицензия, и связанные с изъятием процедуры.

В мае департаментом банковского надзора и департаментом исследований, информации и статистики Банка России была подготовлена

«Концепция стабилизации и повышения надёжности банковской системы России». В ней говорилось: «Анализ ситуации в банковской системе позволяет оценить её как очень тяжёлую, когда многие банки, по сути, являются уже несостоятельными...» И далее: «...учитывая, что в нашей стране тяжёлое положение в банковском секторе имеет широкую масштабность, это сохраняет потенциальную угрозу возникновения системного банковского кризиса».

Авторы считали, что необходимо предупреждать возникновение проблем у банков и одновременно выявлять (по возможности на ранней стадии) так называемые проблемные банки.



ТУРБАНОВ А. В. В России тогда действовало около трёхсот финансовых структур, надёжность которых находилась под серьёзным сомнением. Поэтому мы попытались создать своего рода систему упреждающего реагирования. Впервые были определены критерии, по которым банк можно отнести к категории проблемных (они подразделялись на три группы): убыточность в течение месяца стала караться штрафом, при убытках в течение трёх месяцев ЦБ давал рекомендации о смене руководства или назначении в банке временной администрации, наконец, если у финансовой структуры появились признаки банкротства (убыточность в течение года), она должна была лишаться лицензии.

Тогда же Банк России по пяти параметрам отобрал жизненно важные для отечественной экономики банки. В частности, это были банки, активы которых превышают 1% от активов всей финансовой системы, или банки, вложившие свыше 1% всех инвестиций в экономику.

Такие банки Банк России решил взять под свой постоянный контроль. Для этого было создано специальное подразделение — ОПЕРУ-2, которое стало заниматься расчётно-кассовым обслуживанием крупнейших отобранных банков. Оно же осуществляло и банковский надзор за их деятельностью. До кризиса 1998 года, когда большинство поднадзорных банков этой группы оказалось в тяжёлом положении.



ХАНДРУЕВ А. А. Созданный ОПЕРУ-1 подчинялся напрямую С. В. Алексахенко, а не зампреду, курирующему надзор (в начале мне, затем А. А. Козлову). Андрей был поставлен в такие условия, что не мог ничего серьёзного предпринять.

Тогда же на базе двух подразделений: департамента банковского надзора и главного управления инспектирования коммерческих банков были созданы три: пруденциального (на основе отчётности, предоставляемой банками в ЦБ РФ) надзора за деятельностью коммерческих банков (его директором стал пришедший из ГУ ЦБ по Москве Алексей Юрьевич Симановский); Ольга Константиновна Прокофьева возглавила департамент ли-

цензирования кредитных организаций и аудиторской деятельности; бывший руководитель банковской инспекции Сергей Яковлевич Панов стал директором совершенно нового департамента — организации санирования кредитных учреждений.

В июле 1996 года новый директор департамента банковского надзора ЦБ России А. Ю. Симановский кровожадно заявил: «Мы должны требовать, чтобы ни один банк не скрывал реального положения своих дел. А если скрывает, нужно наказывать, вплоть до отзыва лицензии. Нужно отнимать лицензии. Я убеждён, что достаточно двух-трёх таких случаев и банки будут гораздо дисциплинированнее в учёте».¹

К 1997 году основополагающие преобразования в блоке банковского надзора Банка России были подготовлены к внедрению. В ноябре в газете «Бизнес и банки» вышла фактически программная статья начальника департамента пруденциального банковского надзора ЦБ РФ А. Ю. Симановского и начальника сводно-аналитического управления этого департамента М. И. Сухова под названием «Проблемы и перспективы банковского надзора».

На 1 сентября 1996 года в России насчитывалось 2073 кредитных института, каждый четвёртый из них работал с убытками, половина была не в состоянии выполнять обязательные нормативы. Каждый пятый банк в Москве нуждался в санации. Объём просроченных кредитов и процентов по ним достиг в сентябре почти 40 трлн. рублей, что более чем втрое превышало объём банковских резервов. За 1996 год реальные активы банков сократились на треть.

В Банке России в ноябре был создан коллегиальный орган — Комитет банковского надзора. Он должен был разрабатывать предложения, которые впоследствии обсуждались на совете директоров Банка.

В результате 1995–1997 годы были самыми активными по очищению банковской системы. Отзывалось по 200–300 лицензий в год! В 1995 году ЦБ отозвал 225 лицензий, в 1996-м — 286, а в 1997 году — 325. По полторы лицензии каждый рабочий день! Это значительно больше, чем после дефолта 1998 года. Но меньше, чем прибавлялось банков в самый активный период выдачи лицензий (в начале 1990-х годов ЦБ выдавал по две лицензии в день).



Сухов М. И. Система надзора, которая возникла на основе Закона о банках и банковской деятельности 1990 года, была слишком либеральной и привела к тому, что в стране появилось около 2700 банков. Причём сдержать или упорядочить процесс их размножения было невозможно. У нас не было юридических оснований для отказа от выдачи лицензий. Потребовались новые поправки в закон, которые удалось подготовить только к 1995 году. Госдума приняла

¹ Владимир Левин, Борис Рудько, Ирина Сарвилина. Банковские капиталы: все на выборы // Известия. 31.07.1996.

их в феврале 1996 года. Поэтому пик отзыва лицензий на самом деле пришёлся не на первое десятилетие XXI века, а на 1996–1997 годы. Сразу после вступления поправок в силу ЦБ прекратил деятельность 360 банков.



Турбанов А. В. Мы выполняли необходимую работу, и я бы сравнил несостоятельные банки с гниющими на поле трупами, которые нужно срочно убирать, чтобы они не вызвали эпидемию. Клиенты продолжали отправлять через эти банки обязательные платежи, и эти деньги «зависали».

Но мало было отозвать лицензию. Даже в 1998 году в России существовали зарегистрированные банки, утратившие лицензию ещё в 1993 году. Не было судебных решений о признании их банкротами, потому что в суд никто не обращался, в них не велись ликвидационные процедуры. А каждый месяц задержки в ликвидации — это утрата значительных средств, в первую очередь денег кредиторов. Поэтому тогда уже при участии Андрея Андреевича была создана необходимая нормативная база, благодаря которой стало возможным инициировать судебные процедуры, запустить механизм ликвидации и, наконец, исключать разорившиеся банки из реестра.

Козлов А. А. До кризиса 1998 года в России наблюдалось дикое развитие банковской системы. Лицензии получали практически все, кто хотел, при этом мало что контролировалось. Просто тогда не умели, не знали, как контролировать капитал, банковские риски. Не было тогда соответствующего банковского надзора. Да и мотивации людей, которые создавали банки, работали в банках, зачастую были довольно специфичные и не совсем соответствовали и совпадали с канонами банковского дела. И вот мы получили такое наследство. Что с ним делать?¹



Тосунян Г. А. В 1998 году Технобанку предъявила претензии Федеральная служба по валютному и экспортному контролю (ВЭК). У нас был открыт с неким партнёром лоро-счёт, и следовало иметь встречный счёт ностро. Но он нам не был нужен. Тем не менее ВЭК потребовал с нас выплатить штраф, в несколько раз превышающий наш капитал.

Узнав об этом, я оперативно связался с Андреем. Он согласился с тем, что инструкция, нарушенная нами, абсолютно бессмысленная и её давно пора отменить. Руководитель ВЭК был не против того, чтобы простить нас, но его заместитель, дама, бывший работник прокуратуры, настаивала на том, что мы грубо нарушили закон.

¹ Сodbизнесбанк сам себя выбрал // Газета. 03.06.2004.



В этой ситуации Андрей Козлов, понимая содержательную правоту всех тех, кто, как и мы, попал под такого рода санкции, оперативно подготовил новый вариант инструкции и утвердил её. Мы тогда выиграли дело в суде. Возможно это произошло бы и без действий Андрея, но новый документ сыграл, безусловно, свою роль.

Создание нового надзора (2002–2003)

**Надзор 2002 года. «Я не революционер,
я — за эволюцию, но правильную и быструю»**

При утверждении Козлова в Думе 24 апреля 2002 года он заявил: «Я не сторонник насильственного закрытия банков. Но им надо создать условия для объединения. Пусть банков будет меньше, но они будут крупнее и с филиальной сетью».

Это должно было успокоить банкиров. Но в тот же день в своём выступлении на съезде Ассоциации российских банков (АРБ) председатель Банка России С. М. Игнатьев назвал главным приоритетом на ближайшие месяцы укрепление надзора. Вновь их успокоил Андрей Андреевич, сказавший, что все решения в этом направлении будут приниматься совместно с компаниями.

За день до этого, 23 апреля, Игнатьев подписал документы о введении временной администрации в Инвестиционной банковской корпорации (ИБК), некогда входившей в тридцатку крупнейших банков страны. В этом банке, кстати, в 2000 году, после ухода из ЦБ, Козлов недолго подработывал главным консультантом.

Для В. В. Геращенко ключевым вопросом банковского надзора был следующий: есть ли у банка проблемы с выполнением обязательств? Если их не было, то предпочитали в его деятельность не вмешиваться. Новое руководство Банка России решило нанести упреждающие удары.

Вскоре Андрей Андреевич продемонстрировал, что августовские события многому его научили. Так он сказал, что считает неправильным установление административных требований к повышению минимального капитала банков. По его словам, главным критерием жизнеспособности любого банка является достаточность капитала. А банки с небольшим размером капитала должны определиться с теми направлениями бизнеса, которые они могут успешно развивать. Ранее он, помнится, считал мелкие банки нежизнеспособными по определению. Так, получив опыт работы в «Русском стандарте» он проявил инициативу и предложил отправить на стажировку всех своих коллег в коммерческие банки. На его взгляд, такая практика позволила бы сотрудникам ЦБ получить «несколько иной взгляд» на банковский бизнес.

13 мая Банк России отозвал лицензии ещё у трёх банков, на очереди, по словам А. А. Козлова, были ещё два.

Козлов А. А. Я предполагаю, что в течение ближайшего года возникнет необходимость в ликвидации ещё ряда банков. С каждым банком надо разбираться индивидуально, если у нас будут сигналы об ухудшении финансового состояния банков, то мы будем проводить проверки, которые будут заниматься не выявлением несоответствий каких-то там бухгалтерских проводок и чёткости выполнения каждой запятой наших инструкций,

а оценивать перспективы финансового состояния банков и возможности удовлетворять требованиям кредиторов, как в случае с ИБК.¹

Сигнал участникам рынка был дан — расчистка российской банковской системы от нежизнеспособных организаций «будет проводиться решительно и бескомпромиссно».

Тогда же было объявлено о начале проверок банков на предмет их готовности вступить в систему страхования банков.

Козлов А. А. Предполагается, что в течение срока, установленного законом, каждый банк будет проверен Банком России, в частности, на предмет обоснованности бизнес-планов и степени рискованности его операций. Мы будем допускать в систему только те банки, которые по степени рискованности и состоятельности своих финансов укладываются в рамки, принятые международным банковским сообществом.²

Срок был указан — 1 января 2003 года.

А. А. Козлов рассказал о том, что принципиально меняется в системе надзора за коммерческими банками. Если раньше Банк России главное внимание уделял введению санкций к проблемным банкам, то теперь он будет строить систему, позволяющую выявлять сложности банков на раннем этапе и предотвращать возникновение кризисных ситуаций.

Козлов А. А. Новая система надзора должна будет предсказывать будущее банков. Действующие нормативы в целом меняться не будут. Новые же критерии будут касаться четырёх сфер деятельности банков. Это общая оценка финансов банка, оценка бизнес-перспектив банка, оценка эффективности внутренних процедур, в том числе и управленческих, и оценка квалификации и мотивации руководителей и менеджеров банка. Процентом у восьмидесяти от общего числа банков, работающих с частными вкладчиками, есть возможность стать участниками системы гарантирования вкладов.³

Нормативы «позволяют отследить лишь сделанные банком ошибки, а не проблемы, которые возникнут в будущем». Тогда же появилось предложение создать институт «персональных кураторов», то есть «закрепить за каждым банком сотрудников ЦБ, которые будут постоянно анализировать состояние дел своих подопечных».

Благодаря этим изменениям, по словам А. А. Козлова, примерно у 80 % из общего числа работающих с частными вкладчиками банков была возможность стать участниками системы гарантирования вкладов.

¹ Ведомости. 14.05.2002.

² Вадим Санаев. Нет «страховки» — нет вкладов // Деловая панорама (Санкт-Петербург). 20.05.2002.

³ Финансовые новости // Российская Бизнес-газета. 21.05.2002.

17 мая в газете «Коммерсантъ» было опубликовано программное интервью А. А. Козлова.

Козлов А. А. Вспомните недавнюю историю с банком ИБК. Как только стали появляться признаки того, что он находится в критическом состоянии, и наша проверка, проведённая буквально за один день, подтвердила, что это так, мы тут же приняли решительные меры и ввели в ИБК временную администрацию. Это и был пример политики решительности: не ждать, не собирать по мелочи все необходимые бумажки, а сразу принять жёсткое решение, потому что финал был ясен заранее. А что касается большого количества одновременно отозванных лицензий на этой неделе, то тут, кроме нашего решения начать действовать решительно, сыграл свою роль ещё один фактор: за последнее время накопилось несколько подобных неразобранных дел, и руководство просто сказало, что надо быстрее их завершать, если очевидно, что с данными банками есть проблемы. То есть эти банки были признаны проблемными давно, просто вопрос с отзывом у них лицензий долго находился в подвешенном состоянии.

<...> ЦБ будет менять систему надзора, причём довольно существенным образом. Смотрите, что происходит у нас сейчас в банковском надзоре. С одной стороны, у нас в этой области большие достижения, если учесть, что десять лет назад банковского надзора в России попросту не было. Действительно, у нас разработана нормативная база, подготовлено много профессионалов в данной области, система в целом неплохо работает, и я считаю, что сейчас у нас есть отличная надзорная инфраструктура.

С другой стороны, столь стремительное развитие системы надзора привело к возникновению болезни роста, характерной не только для нас, но и для других стран, где надзор относительно молод.

Болезнь эта заключается в том, что надзорные органы больше обращают внимания на форму, чем на смысловое содержание своей работы. Они действуют по принципу: если есть инструкция, значит, надо требовать её выполнения. И проверяют именно выполнение инструкций. Более развитый надзор в тех странах, в которых он существует уже более ста лет, устроен по-другому. Там формальное соблюдение инструкций стоит на втором месте, а на первом находится оценка будущего банка. То есть надзорные органы смотрят на перспективы развития того или иного банка и пытаются понять, возникнут ли у него проблемы с ликвидностью, капитализацией, клиентской базой, финансовой устойчивостью, процедурами планирования, может ли банк правильно оценивать риски, с которыми он сталкивается, и т. п.

Соблюдение существующих инструкций, в том числе выполнение нормативов ЦБ, не гарантирует надёжности банка. Нормативы и прочие подобные документы позволяют отследить лишь уже сделанные банком ошибки, а не предвидеть проблемы, которые возникнут в будущем. Но проблемы прошлого, по большому счёту, мало интересны клиентам, кредиторам и вкладчикам, в целях соблюдения интересов которых и действует надзор.

Напротив, их, прежде всего, беспокоит, что произойдёт с банком в дальнейшем. Именно поэтому новая система надзора должна будет предсказывать будущее банков.

<...> Те нормативы, которые сейчас действуют, в целом меняться не будут. Может быть, произойдут некоторые корректировки, но смысл нормативов, установленных нами в соответствии с международными принципами, остаётся. Новые же критерии будут касаться четырёх сфер деятельности банков. Это общая оценка финансов банка, оценка бизнес-перспектив банка, оценка эффективности внутренних процедур, в том числе управленческих, и оценка квалификации и мотивации руководителей банка и менеджеров.

<...> В распоряжении ЦБ имеются две группы мер воздействия на банки. Первая — это штрафы, отзыв лицензии и т. п. Это жёсткие меры, и для их применения одних оценок действительно мало, нужны фактические данные о серьёзных нарушениях, о проблемах. Оценочные же характеристики будут влиять на другой пакет наших мер. Это могут быть рекомендации банку рассмотреть возможности реструктуризации, финансового оздоровления, замены руководителей — в общем, рекомендации, направленные на то, чтобы банк лучше себя чувствовал в будущем. То есть это будут не санкции, а именно рекомендации, выполнение которых мы будем отслеживать.

И в случае их неисполнения мы просто не будем церемониться с применением жёстких санкций при возникновении у банка проблем, поскольку мы банк предупреждали, а он не выполнил наших рекомендаций. <...> Мы будем работать с банками в конфиденциальном режиме для того, чтобы не отпугивать его контрагентов раньше времени.

<...> Я пока не могу точно описать все процедуры вынесения оценок ЦБ, мы сейчас как раз занимаемся разработкой этого вопроса, изучением мирового опыта. На днях у нас прошёл семинар для сотрудников ЦБ, который проводили специалисты Федеральной резервной системы США. Они рассказывали именно о том, как правильно анализировать банки с точки зрения качественных критериев, о которых я говорил. Мы этот опыт будем использовать.

<...> Процедура проверок прежней не останется. Останутся, конечно, комплексные проверки, в ходе которых будет анализироваться выполнение и старых, и новых критериев. Но будут и отдельные тематические проверки, связанные с оценкой будущего банков. Вместе с тем основа нашего надзора будет не в проверках, а в том, что мы будем в рабочем режиме плотнее взаимодействовать с каждым банком, чтобы заранее предвидеть его будущие проблемы. По сути, это будет система постоянного мониторинга. Будет обмен информацией с банками, периодические консультации, встречи, вызовы на беседы в ЦБ или приходы специалистов ЦБ в банк для беседы, а не для официальной проверки. Инспекционная же проверка нужна тогда, когда мы хотим проверить серьёзные подозрения, возникшие в отношении какого-либо банка, и нам представляется, что результаты этой проверки

будут сильно отличаться от того, что банк сам о себе говорит. Такая практика существует в разных странах мира, она там эффективно работает и будет работать эффективно здесь.¹

3 июня совет директоров Банка России одобрил создание специального подразделения, сотрудники которого займутся проверкой комбанков, его назовут Главной инспекцией кредитных организаций. Такой департамент существовал и раньше, но в ноябре 2001 года он был упразднён. 18 июня стал известен его руководитель — им стал Андрей Валентинович Виноградов (до начала 2002 года он возглавлял департамент ЦБ по санированию кредитных организаций).



Ухов А. В. С первых дней коммерциализации банковской системы много внимания мы уделяли становлению надзора за деятельностью коммерческих банков, изучали инструкции Центрального банка, обучали наших специалистов. Но лишь с приходом в надзорный блок А.А. Козлова действительно ощутили, что такое настоящий банковский надзор. Достаточно вспомнить его политику по созданию резервов под возможные потери.

Банки, согласно нововведению, получали индивидуальных кураторов, а координировать проверки стали генеральные инспектора в федеральных округах, которые подчинялись не теруправлениям Банка России, а напрямую центральному аппарату.

Этот департамент и занялся в том числе проверкой банков перед их вступлением в систему гарантирования вкладов.

Пришлось вникать А.А. Козлову и в вопросы, ещё недавно способствующие отставке В. В. Геращенко, — выяснения отношений с депутатами. В Госдуме шло к концу обсуждение новой версии Закона «О Банке России». Законодатели пытались максимально регламентировать деятельность Банка России и поставить его под контроль парламента и исполнительной власти. Виктор Владимирович не сдался и был вынужден уйти. Но дело его не пропало и, в частности, вопрос о наделении большими полномочиями без соответствующей ответственности Национального банковского совета был провален. Удалось договориться с думцами и по другим принципиальным вопросам. Только вопрос, принципиальный для Козлова, о количестве выездных проверок в банках, организуемых Банком России, продолжал дискутироваться. Депутаты готовы были разрешить одну в год. Но это противоречило основополагающим принципам эффективного банковского надзора Базельского комитета, принятых Россией.

Андрей Козлов представил заключения по этому вопросу во Всемирный банк, МВФ и ЕБРР. МВФ, например, проанализировал опыт 50 стран и выяснил, что в 30 из них частота проверок не установлена, в восьми стра-

¹ Интервью взял Пётр Рушайло. Мы не будем церемониться // Коммерсантъ. 17.05.2002.



Конференция «Реформирование банковских систем государств СНГ и Балтии». А. А. Козлов и председатель Национального банка Республики Казахстан Г. А. Марченко. Алматы. 2002 г.

нах проверять банки предписано не реже одного раза в год, в двух странах — не реже чем раз в два года, а в семи странах — по мере необходимости.¹

Тем не менее закон был принят в третьем чтении. Против было подано всего три голоса. Банку России оставалось ждать вето Совета Федерации или Президента РФ.

Козлов был в недоумении, тем более что многие депутаты понимали, что их решения легко обойти: закон запретил дважды проверять банк по одному и тому же вопросу, но Банк России может прийти в банк по другой проблеме и получить доступ ко всей документации.

А. А. Козлов по этому поводу скажет: «Вопрос принципиальный — зачем играть в прятки, когда всё можно написать в законе». И предупредил, что если ограничения на проверки коммерческих банков сохранятся, то «Банк России при проверках

будет копировать все документы и снимать все базы в банках».

Недоумения Козлова развеял глава подкомитета по банковскому законодательству Госдумы.



МЕДВЕДЕВ П. А. Депутаты — это увлекающиеся дети, не надо думать, что они такие змеи. Каждый искренне отстаивает свою точку зрения. Потом, правда, может получиться как у Толстого, когда человек яростно и с удовольствием рубит дерево, а срубив, начинает убиваться: зачем же я это сделал.²

Совет Федерации провалил законопроект, Дума голосовать вторично не стала, была создана согласительная комиссия. Только 10 октября был найден компромисс — бюджетный комитет Госдумы одобрил законопроект, позволяющий Банку России проводить повторную проверку при наличии решения совета директоров.

Кто не спрятался — я не виноват

План действий Банка России на ближайшие два года А. А. Козлов озвучил 6 июня в Санкт-Петербурге на XI Международном банковском конгрессе.

¹ Игорь Моисеев. ЦБ нашёл заступников // Ведомости. 05.06.2002.

² Наталия Орлова. Депутаты — не змеи // Финансовые известия. 06.06.2002.

Оказалось, что это:

- разработка и внедрение методов и критериев качественной диагностики банков (к концу 2002 года);
- реорганизация банковской инспекции (до конца 2002 года);
- переход на международные стандарты финансовой отчётности (в 2004 году);
- подготовка и принятие пакета законодательных изменений (в законодательство о банках, о банкротстве банков, о гарантировании вкладов, поправках в Гражданский кодекс и т. д. (осень 2002 года);
- создание системы гарантирования вкладов (конец 2002 — 2004 годы);
- оптимизация надзорных процедур ЦБ РФ (2002–2003 годы);
- организация «переходного периода» при создании системы гарантирования вкладов (СГВ), проверка всех банков перед их вступлением в систему (2002–2004 годы).

Не забыта была и борьба с легализацией преступных доходов и финансированием терроризма.

Особенно всех интересовало, что менялось в системе надзора. Козлов пообещал его оптимизировать с помощью:

- смещения фокуса с формальной оценки количественных параметров на глубокие профессиональные качества и своевременную диагностику;
- перестройки взаимоотношений банков и Банка России;
- рационализации и оптимизации надзорных процедур.

Впервые тогда Андрей Андреевич озвучил законодательное право сотрудников Банка России на своё собственное суждение при принятии решений по качественным параметрам того или иного банка, особенно связанных с оценкой его перспектив. Козлов объяснил, что иначе нельзя предсказать будущее банка (хотя бы — станет ли он банкротом в ближайшие годы), а значит, и принимать по нему адекватные решения вовремя, ещё до того, как у банка возникли реальные финансовые проблемы.¹

Недавний начальник Андрея Козлова выразил сомнение в правильности такой постановки вопроса.



Дубинин С. К. Прежде всего нужны ясные, формализованные, жёсткие правила игры. Опираясь на неформальные процедуры, вообще невозможно установить никакой разумный контроль, не только над банками. С этой целью, в частности, и должны быть усовершенствованы банковские нормативы. А если выполнение нормативов, заверенное аудитором, оказывается враньём, то должны следовать какие-то меры ответственности. Но отказ от фундаментального принципа презумпции невиновности может завести нас так далеко, что страшно подумать. Тем более в нашей стране, где этот принцип не укоренился ещё ни в юридической системе, ни в общественном сознании. Поэтому я как раз за очень большой формализм.²

¹ Елена Потоцкая. Все банки перепроверят // Время МН. 07.06.2002.

² Андрей Григорьев. Рецепты Дубинина // Компания. 17.06.2002.

Похожее мнение было и у недавнего коллеги Козлова.

ХАНДРУЕВ А. А. ЦБ уже применял принцип субъективного суждения после кризиса 1998 года: у одних банков отзывал лицензию, а другим — по неясным причинам — оставлял.

На это Андрей Андреевич на банковском конгрессе в Санкт-Петербурге ответил: «Возвращаясь к проблеме доверия к Банку России, хотел бы попросить банковское сообщество менять своё отношение к нам. Перестройка взаимоотношений ЦБ РФ и банков предполагает сокращение и оптимизацию отчётности, активное внедрение компьютерных технологий для обмена информацией, упорядочение сроков и параметров надзорных процедур, чтобы сделать их предсказуемыми и понятными для коммерческих банков, единообразия подходов к процедуре лицензирования в территориальных подразделениях Банка России».

Конкретизируя высказанные позиции, Козлов обещал с помощью проверок выяснить реальную капитализацию банков, «выискивать схемы проведения круговых операций», и уже с 2003 года ужесточить требования к банкам по капиталу и активам. При этом пообещал, что контроль за соблюдением этих требований не будет формальным и банки, использующие различные схемы «накрутки» капитала, Банк России в систему гарантирования вкладов не пустит.

Козлов А. А. А с отдельными вопиющими случаями мы разберёмся уже до конца года.

Это касалось практически всех, ведь, по оценкам экспертов, капитал тогда «подрисовывали» не менее 90% банков, среди которых были и очень крупные. В частности, наиболее одиозными называли банк «Глобэкс» и Межпромбанк, с огромными «дутыми» уставными капиталами (7,5 млрд рублей и 25 млрд рублей соответственно). Большинство банков выдавали кредиты близким компаниям, которые после этого инвестировали эти средства в уставный капитал банков.

Поделился Козлов и вариантами реформы банковской системы, судя по всему, предлагаемыми ему со стороны. Первый он назвал «инерционно-государственным». В нём ставка делалась на Сбербанк и Внешторгбанк. Второй вариант продвигался Российским союзом промышленников и предпринимателей.

А. А. Козлов описал его следующим образом:

«Основная логика в том, что крупным предприятиям промышленности нужны частные банки, при этом предлагается административным путём вытеснение малых и средних, в частности, за счёт резкого увеличения величины минимального размера капитала для действующих банков. Для более благоприятных условий функционирования частных банков надо

ограничить возможности государственных банков. Естественно, тогда будет снижаться конкуренция, финансы начнут концентрироваться в некоторых сетевых ФПГ или холдингах».

Этот вариант перекликался с предложением годовой давности члена бюро РСПП А. Л. Мамута, напугавшего тогда российских банкиров, оставить на рынке 10–20 крупнейших банков с генеральной лицензией. Третий вариант неопределённый, компромиссный, был назван Козловым «конкурентным». Им, судя по всему, хотели удовлетворить всех лоббистов.

Козлов А. А. Он отражает компромисс между продолжающейся концентрацией капитала с одновременным поощрением развития средних банков и конкуренции между ними. Снижается роль государственных банков в сочетании с расширением «конкурентного поля», диверсификацией «сырьевых» банков и банков ФПГ с целью стимуляции кредитования ими предприятий реальной экономики.

То есть и богатым будет хорошо, и малых не обидят. И жить они будут долго и счастливо...

В кулуарах конгресса Андрей Андреевич признался, что всё ему придется делать, что называется «с колёс», так как чувствует, что время у него мало...

Козлов А. А. У банковской системы только три года на то, чтобы построиться именно так, как было сказано. Я в своей речи рассказывал об идеях. Идеи поддержаны банковским сообществом. Конкретных наработок в виде инструкций у меня нет. И я обратился с просьбой к банкирам дать их предложения о том, какими они хотят видеть критерии оценки перспектив бизнеса банков. Срок, который я сам для себя поставил, к которому эти критерии у меня в Центральном банке должны быть продуманы и готовы, — это начало осени.¹

Изменения, вызванные поправками к Закону «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», были материализованы в Указании Банка России от 28 мая 2002 года № 1154-У «Об отзыве лицензии на осуществление банковских операций у кредитных организаций» и вступали в силу с 5 июня 2002 года.

В документе по многим позициям прописывались причины, по которым Банк России «должен» был отзываться у банка лицензию автоматически. В прежнем Положении Банка России от 2 апреля 1996 года формулировки были более общими и включали перечень пунктов, на основании которых ЦБ мог отозвать банковскую лицензию. В частности, там был записан размер минимального уставного капитала, установленный ещё в 1991 го-

¹ Елена Потоцкая. Пауза роста продлится до осени // Время МН. 19.06.2002.

ду, — 1 млн евро. Таким образом под действие указа попадали сразу около 450 банков из 1270 существующих на тот момент, имевших меньший размер уставного капитала.

Далее в указании было положение о «дутом» капитале. Банк России стал обязан отзываться лицензию, если достаточность капитала банка составила менее 2%.

Ещё коммерческие банки стали реально рисковать лицензией, предоставляя недостоверную отчётность, а также совершая в течение года «неоднократное нарушение» Закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём».

Там же, на банковском конгрессе, Андрей Козлов заявил, что выступает за ускорение принятия нового закона о банкротстве кредитных организаций. Предыдущий Закон № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» появился 25 февраля 1999 года. Андрей Андреевич говорит, что Банк России «не намерен церемониться с проблемными банками». Тем более что в России, по его словам, в интересном положении (лицензия отозвана, банковские операции не проводятся, а ликвидационные процедуры не закончены или даже не начаты) находилось тогда 550 банков. Так, А. А. Козлов возмущался в начале октября, что, хотя лицензия у банка ИБК была отозвана ещё 30 апреля, «до сих пор не принято решения о банкротстве ИБК, так как иски ЦБ блокировались в судах». И добавлял: «То, что творится в сфере банкротства кредитных организаций, иначе как безобразием назвать невозможно». Поэтому срок между отзывом у коммерческого банка лицензии и началом процедуры его банкротства следовало сделать минимальным.

Первое решение о начале временного наблюдения в банке ИБК было принято только в конце ноября. Шесть месяцев прошло с момента обращения в суд до принятия первого судебного решения

Да и лишить лицензии банк тогда было очень трудно. Случались вопиющие случаи. Так, банк «Империал» сумел добиться судебного решения, запрещающего отзываться у него лицензию. А Объединённый промышленный банк требовал с Банка России за отзыв у него лицензии 15 млрд рублей.

Козлов А. А. Как только лицензия у банка отзывается, процедура банкротства должна инициироваться немедленно. Лучше всего, если между этими действиями пройдёт всего лишь один день.¹



Сухов М. И. Так получилось, что после 1997 года, на который пришёлся пик вывода банков с рынка, больше всего банков (около 600) мы ликвидировали в 2002 году. Это объясняется тем, что конкурсные производства делятся достаточно долго. Закон о банкротстве кредитных организаций приняли в 1999 году. Его жертвами

¹ Хроники. // Известия. 05.10.2002.

стали банки, пострадавшие от кризиса, чью деятельность прекратили в 1998–2000 годах. И вот на 2002 год пришлось больше всего незавершённых ликвидаций. Многие банки до этого находились в подвешенном состоянии, ведь после отзыва лицензии у банка начинается «жизнь после смерти», которая может тянуться годами. Учредители начинали заниматься их ликвидацией, но в один прекрасный день это им надоедало, и они бросали процесс на полпути. В отношении таких банков мы приняли поправки в законы, и одно время их ликвидировали даже сотрудники Банка России, которым приходилось самим собирать необходимые документы. Так что в действительности количество действующих банков в 2002 году осталось прежним, ликвидировали в это время фактически уже неработающие банки.

Действия Андрея Андреевича не могли не вызвать негодования части банковского сообщества, и они начали действовать. Буквально за два дня, 11 и 12 июля, в разных газетах выходят статьи с характерными названиями и похожие по содержанию: «Козлов объявил себя смотрящим по банкам», «В огороде Козлова зеленеют даже “Ниссаны”», «Крестный отец” ГКЮ верен себе» и др.

Несмотря на это, 9 октября банковский комитет рекомендовал Госдуме принять в первом чтении законопроект, меняющий процедуру банкротства кредитных организаций.

Введение института кураторства

1 августа 2002 года стартовал эксперимент по введению института кураторов в российских банках. Провести его на своих подопечных предложило Московское главное управление Банка России. Для выяснения эффективности предложенной схемы банковского надзора ГТУ выбрало шесть банков. Говорили, что банки восприняли эксперимент в штыки, но в результате никто не решился отказаться.

Козлов А. А. Ключевой фигурой в надзоре должен стать не инспектор, а куратор банка. Планируется закрепить за каждым банком наших сотрудников, которые будут постоянно анализировать состояние дел своих подопечных. Необходимо, чтобы функции этих людей были расширены до качественного анализа перспектив банка. Это не только традиционная проверка документов. Сотрудники-кураторы должны приезжать в банк, говорить с руководством, с сотрудниками о том, как идут дела. Смотреть в глаза людям, которые там работают: нервничают — не нервничают, собираются паковать чемоданы, или, наоборот, у них кипит работа, и клиенты стоят в очереди, рвутся получить их услуги. Нормальный профессиональный надзорщик должен уметь это делать, а не только работать с бумажками. Причём в самом ЦБ должен функционировать внутренний контроль

за добросовестным исполнением кураторами своих обязанностей. Их деятельность будет перепроверяться независимыми людьми. Уже есть механизм, позволяющий делать это правильно и достаточно успешно.



Медведев П. А. Теперь Центробанк собирается назначать регулярного надсмотрщика над каждой кредитной организацией, главной задачей которого будет не наказывать банк за нарушения нормативов, а помогать ему исправить ситуацию. Тогда недостатки будут выявляться на очень предварительном этапе, прежде чем они станут опасными для банка и, следовательно, для его клиентов. Кстати, идея индивидуального надсмотрщика хороша ещё и тем, что он будет играть роль индивидуального врача для банка. При этом кураторы будут ориентироваться не только на показатели нормативов, но на месте оценивать ситуацию в банке: как ведут себя менеджеры и руководство банка, как чувствуют себя клиенты. Живой человек может оценить ситуацию лучше, чем её показывают цифры.¹

А.А. Козлов успокоил коллег, сообщив им о том, что в США и Канаде представители регулирующих органов имеют в коммерческих банках свои кабинеты, где их сотрудники работают на постоянной основе.

Предстоящая работа требовала новых кадров.

Козлов А. А. Мы сейчас пересматриваем систему обучения сотрудников ЦБ. Через год-полтора нам нужно иметь примерно 250 профессионально подготовленных кураторов, а не просто технических посредников в передаче информации между банками и подразделениями ЦБ. Это должны быть люди, умеющие оценить банк, его действия от начала до конца, умеющие принимать решения надзорного плана.²

Продумал Андрей Андреевич и как уберечь кураторов и от криминального срачивания с банком.

Козлов А. А. За счёт того, что человек не будет плавать в одиночестве. Это не его собственный бизнес. Во-первых, у него будет свой аппарат, который будет включён в процедуру принятия решения. Во-вторых, не все решения будет принимать он. Он будет готовить решения. И в плане разрешения каких-то действий, и в плане запретов. В-третьих, он будет обязан для проработки каких-то вопросов привлекать другие подразделения ЦБ. То есть куратор в одиночку не будет ходить в банк и, как говорят, решать проблемы. Мы так построим технологию, что он будет звеном в цепи. Очень важным, но не единственным. Принцип четырёх глаз, который

¹ Мария Глушкова. Каждому банку — персонального доктора // Век. 31.05.2002.

² Факты и мнения // Банковское обозрение. 30.09.2002.



С. М. Игнатьев. 2003 г. Фото А. В. Сурикова.

в бизнесе применяется для заключения сделок, будет и здесь. Куратор будет подчиняться руководителю соответствующего территориального подразделения ЦБ, его решения будут перепроверяться. И поэтому, я думаю, криминального сращивания не будет.

Кроме того, есть хорошая идея ротации. Человек не должен всю жизнь сидеть в одном банке. Он может быть куратором в другом банке, может уходить с передней линии, быть сотрудником надзорного блока.¹

А. А. Козлов отметил, что, работая в надзоре, «надо быть принципиально вредным человеком. Надо уметь видеть недостатки». Но кроме этого, необходимо быть профессионалом с критичным мышлением. В материалах Министерства финансов РФ говорилось, что «важное значение для эффективного использования данной формы организации надзора имеют высокие профессиональные и этические качества кураторов». Андрей Андреевич соглашался, что кураторами должны были стать исключительно честные люди, иначе широкие полномочия, которые им предоставлялись, могли, по его мнению, привести к проблеме сосредоточения слишком большого объёма власти в руках конкретных лиц и, как следствие, — к коррупции.

В том же документе Минфина отмечалась необходимость контроля за деятельностью кураторов. Он включал «ограничение предельного срока выполнения куратором своих функций в отношении кредитной организации (не более трёх лет), коллегиальность в обсуждении проблем в деятельности кредитных организаций и предлагаемых куратором решений, ответственных руководителей куратора за качество надзора».

Эксперимент проводился сразу в 10 регионах.

¹ Мы ребята упрямые и будем гнуть свою линию // Коммерсантъ. 22.07.2002.



Тосунян Г. А. Когда я возглавил АРБ, Андрей периодически приезжал в ассоциацию перед работой, в 8 часов утра, чтобы обсудить неотложные вопросы. Иногда приходил из Банка России пешком. Нередко на этих встречах за чаем Андрей бывал слишком эмоционален. Однажды у нас состоялся забавный диалог. Он мне пожаловался, что какой-то банк подал на Центральный банк в суд. Для него это было кощунством. Я ему возразил: «Андрей, что здесь возмутительного?» Козлов кипятился: «Нет, ты не представляешь, какие они негодяи!» Я продолжал: «Это другой вопрос! Но ты что, хочешь жить в стране в которой нельзя на кого-то подавать в суд?» Помню, красный от возбуждения, он бросил мне тогда: «Ну, ты и мерзавец, всё время так повернёшь вопрос, что тебе и возразить нечем!» Мы вышли из кабинета, видевшие нас могли решить, что перед ними непримиримые враги, но в ту же минуту мы улыбнулись и обнялись.

Часто вместе посещая регионы, мы и там вступали с ним в горячие дебаты. Коллеги с любопытством наблюдали за такими словесными баталиями. В какой-то момент кто-то из нас говорил: «Ну мы же горячие эстонские парни!» Излишняя категоричность была внешним проявлением его позиции, поскольку, как хороший профессионал, Козлов всякий раз старался найти оптимальный баланс между развитием банка и соблюдением им законов. И кстати, он очень много делал для сохранения этого баланса. Или кто-то считает, что для руководителя такого уровня эмоциональность вообще недопустима?

У нас была найдена полезная для работы форма взаимодействия. Как-то у С. М. Игнатьева Андрей шутливо сказал: «С Гарегином Ашотовичем ужасно трудно работать, но без него вообще нельзя!»

В начале июня 2003 года А. А. Козлов, руководитель Главной инспекции кредитных организаций Г. Г. Меликьян и директор департамента ЦБ А. Ю. Симановский (при поддержке гендиректора АРКО А. В. Турбанова и вице-президента банковской ассоциации «Россия» А. А. Хандруева) провели аттестацию первого выпуска кураторов и инспекторов, обучавшихся по программе Банка России, РЭА им. Плеханова и Высшей школы экономики. В учебном центре Банка России на Клязьме было подготовлено 22 инспектора и 22 куратора для работы с комбанками.

Возраст выпускников не превышал 35 лет. При этом средний возраст сотрудников Банка России был 50 лет. Стоимость обучения каждого специалиста составляла несколько тысяч долларов, и согласно договорённости со слушателями в случае их досрочного (раньше, чем через три года) ухода из Центрального банка они должны были полностью выплатить эту сумму.

Козлов А. А. Мы записали в договор с Высшей школой экономики и Академией народного хозяйства, что по данной программе они учат только работников Центрального банка. Мы хотим создать вокруг этого об-



Выпуск московских групп кураторов и инспекторов кредитных организаций, прошедших профессиональное обучение. Москва. Декабрь 2003 г.

разования и диплома некую позитивную ауру и желание у других, в том числе и у коммерческих банкиров, пройти подобное обучение. Как я уже сказал, по своей программе мы будем готовить в течение 2 лет только наших специалистов. Надеемся, что они станут в хорошем смысле образцами для подражания.¹

На защите диплома слушатели оценивались по четырём параметрам: профессионализм, «оценка за энергетикку», лидерские способности, а также определялся их позитивный или критический настрой. По последним параметрам оценивался возможный карьерный рост специалиста.

За два года Банк России планировал подготовить 400 таких специалистов, то есть на каждые десять банков должно было приходиться трое вновь обученных инспекторов и кураторов.

2 ноября 2004 года заместитель директора департамента регулирования и надзора ЦБ РФ В. А. Сафронов сообщил, что Центробанк отныне будет контролировать банкиров не только во время проверок, а постоянно. В коммерческие банки будут назначены внешние, периодически сменяемые кураторы. В. А. Сафронов заявил, что проект положения о кураторе кредитной организации и методические рекомендации для новых сотрудников уже подготовлены и будут выпущены в 2005 году.

Тосунян Г. А. Заговорили и о введении института кураторов, работающих непосредственно в контролируемом ими банке. Я не был уверен, что все эту инициативу воспримут в банках с радо-

¹ Галина Положевец. Надзор — это рентген // Время МН. 16.07.2003.

стью. Это то же самое, что посадить в свою машину инспектора ГАИ. Если бы он защищал от произвола на дорогах и нарушений правил — тогда с радостью, в противном случае это сомнительное удовольствие.



Симановский А. Ю. Я думаю, что это была свободная интерпретация слов В. А. Сафронова кем-то из журналистов. Во-первых, мы занимаемся не контролем, а надзором, во-вторых, занимаемся именно на постоянной основе, а не от случая к случаю (от проверки к проверке), в-третьих, кураторы пока не назначаются в банки, а закрепляются за банками. То есть куратор, в отличие, скажем, от американского опыта, работает не в курируемом банке, а на рабочем месте, а в банк приходит по мере необходимости.

Надзор развивается, и он не может эффективно справляться с поставленными задачами, не меняя свою организацию, структуру, не меняя подходов. Это связано с развитием банковского сектора и банковского бизнеса.

Банковский надзор в широком смысле включает в себя собственно надзор за кредитными организациями, называемый дистанционным, и инспектирование, то есть проверки (надзор на месте). Однако международная практика выработала некий симбиоз этих подходов в форме института кураторов. Насколько мне известно, впервые эта практика была применена Федеральным резервным банком Нью-Йорка в отношении ряда крупнейших банков.

Институт кураторов позволяет раньше увидеть те потенциальные проблемы, которые могут появиться в банке, и раньше отреагировать. Речь идёт не только и не столько о реакции формальной, когда применяются меры надзорного реагирования. Куратор имеет больше возможностей для использования метода убеждения, объяснения, и это даёт дополнительный эффект — банк и представители органа надзора получают возможность работать в более тесном контакте, анализировать ситуацию, оценивать её и выработать наиболее разумное решение. С 2001 года мы попытались реализовать этот принцип с учётом российских особенностей в рамках эксперимента. Кураторы появились у ряда банков. В эксперименте участвовало 104 банка: и достаточно крупные, и небольшие банки. Эксперимент проходил в десяти регионах. Территориальными органами ЦБ тема участия в эксперименте обсуждалась с банками, и вопрос о том, кому делать такие предложения, решался по-разному: в некоторых регионах к участию приглашались все банки, в некоторых — выборочно.

Позже Андрей Андреевич так образно охарактеризует необходимость появления этой категории сотрудников: «В нашем безликом

ЦБ появится конкретное лицо, с которым можно будет обсуждать проблемы и нюансы деятельности банка».¹

Процесс сдувания капитала

В начале сентября 2002 года в Сочи проходила Всероссийская банковская конференция. На ней Андрей Андреевич сказал фразу, которую цитировали многие годы. Он сказал, что для банковской реформы у Банка России есть три года, и дал понять, чем они будут для банкиров. А. А. Козлов пообещал участникам конференции, что «ближайшие 2–3 года будут критическими для российской банковской системы, сложными и для государственных органов. Мы надеемся, что через 3 года станем такими же понятными, эффективными и прозрачными, как банковские системы развитых стран, входящих, например, в Организацию экономического сотрудничества и развития, и с нами будет более активно сотрудничать международное банковское сообщество». По его словам, это будет время «управляемого стресса» (и уточнил: «Управляемого вами и управляемого нами»).

Нельзя сказать, чтобы это стало неожиданностью для банкиров, А. А. Козлов еще в начале июня предупреждал об этом.



Тосунян Г. А. Инициативу Банка России о прозрачности банковского капитала мы, конечно, поддержали полностью. Но происходили и странные события. Мне в тот период позвонил знакомый банкир и пожаловался, что якобы Центральный банк дал МВД распоряжение проверить реальных владельцев банков, и последних начали вызывать в ГУБЭП «познакомиться», так как в рамках системы страхования вкладов нужно открывать имена реальных владельцев. Кому же из банкиров может быть приятно приходить в ГУБЭП? Для информационной открытости такими глупостями не занимаются.

Козлов А. А. Мне кажется, что через 1–2 года, когда встанет необходимость переходить на международные стандарты финансовой отчетности, делать нормальное аудиторское заключение и вычищать из баланса круговые схемы раздувания капитала, окажется, что некоторым банкам придется снизить этот показатель, а значит, сразу столкнуться с проблемой достаточности капитала. Причём порой банки даже не сильно маскируют эти схемы, и выявить их при желании очень несложно. Я хотел бы заверить банковское сообщество в том, что при переходе к системе гарантирования вкладов Банк России будет проводить анализ финансового состояния каждого банка. В течение двух последующих лет мы всё равно по-

¹ Любовь Шабалина. Банкиров контролируют по международным стандартам // Экономика и время (Санкт-Петербург). 27.06.2005.

смотрим все кредитные организации заново. У банков фактически остался один год, чтобы не спрятать свои схемы накачивания капитала, а постараться исправить ситуацию.¹

Масла в огонь подлил директор департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций Банка России, процитировал братьев Вайнеров: «Порядок в стране измеряется не наличием воров, а умением властей их обезвреживать». Этот образ был воспринят уж слишком близко к сердцу, и весь сентябрь в прессе говорилось о том, что власти берут банкиров на испуг.

Сразу после этого в прессе появился проект Указания Банка России «О внесении дополнений в Положение Банка России от 26 ноября 2001 года № 159-П «О методике расчёта собственных средств (капитала) кредитных организаций», существенно меняющий методику расчёта капиталов российских банков. Как отмечали эксперты, уже через месяц после его принятия 60% российских банков должны были оказаться под угрозой лишения лицензий.

Козлов А. А. В разное время более половины российских банков использовали различные схемы для искусственного увеличения размера собственного капитала. У нас пока нет точных оценок, насколько именно раздут совокупный капитал всей российской банковской системы. Для этого нужно провести проверку абсолютно всех наших банков. Именно этим мы активно и займёмся в следующем году — в преддверии введения системы гарантирования вкладов.

Пока же мы намерены немного изменить требования ЦБ к расчёту капитала российских банков. Смысл дополнений заключается в том, чтобы впредь не допускать искусственного увеличения размера капитала. Так, в частности, в собственном капитале не будут учитываться различные схемы самофинансирования банков через аффилированные структуры.

Перед введением системы гарантирования вкладов у банков будет достаточно времени, чтобы привести свои балансы в порядок. Это своего рода предупреждающая мера. Таким образом мы даём понять, что намерены усилить контроль за основным банковским нормативом. Что же касается того, будто ЦБ намерен в массовом порядке отзываться лицензии у банков, то это не так. Наша задача — заставить кредитные организации показывать своё реальное финансовое состояние. И у банков есть выбор: либо самостоятельно наполнить капитал реальными активами, либо уменьшать свой раздутый капитал, иначе это сделает за них ЦБ.

В связи с этим мы намерены обязать банки публиковать размер капитала не только по их собственной методике, но и по методике Центрального банка. По закону мы имеем право требовать этого от банков.²

¹ Андрей Козлов: «У банков остался год, чтобы стать честными» // Время МН. 04.06.2002.

² Наталья Романова. Со сдутыми щеками // Профиль. 30.09.2002.

Размер собственных средств, капитал — основной показатель, используемый при расчёте банковских нормативов. В случае его снижения банк автоматически начинает нарушать Закон «О банках и банковской деятельности», что является основанием для отзыва его лицензии.

Ввод новых правил стал первым шагом перед наведением порядка в банковском сообществе. Прежде чем подвергать систему преобразованиям, следовало понять, а что, собственно, она из себя представляла на самом деле.

То, что раньше было способом для банка «припудрить носик», стало называться «ненадлежащими источниками формирования собственных средств».

Как сказал Андрей Андреевич, в осуществлении реформы произошёл «переход от слов к делу».

Официально вариант положения Банка России, по которому должен был рассчитываться капитал банков, А. А. Козлов представил 4 ноября 2002 года, тогда же он заявил, что проверять Банк России будет все эмиссии акций банков, начиная с первой, то есть нарушения, связанные с «раздуванием» капитала, не имели срока давности.

Ещё одним вопросом, с которым Банк России решил обратиться к банкам, был следующий: «А кто же ваши реальные хозяева?»

И в начале декабря прозвучало предложение законодательно запретить офшорам владеть более 10% акций в российских банках. Эксперты выразили сомнение, сможет ли Банк России выявить и закрыть существовавшие офшорные схемы, имевшиеся практически во всех российских банках.



Тосунян Г. А. Как-то у нас возник конфликт с банками, бенефициары которых находились в офшорных зонах. Андрей был настроен жёстко разобраться с ними. Его поддержал его товарищ Т. С. Саркисян, в то время председатель Центрального банка Армении. Я же предложил собрать банкиров в нашей ассоциации и узнать, почему они используют эти сложные и кривые схемы. В результате были собраны российские банки, имеющие «дочки» в Армении и армянские, имеющие дочки в России. Через два часа найдено решение вопроса. А мы после этого подружились с Тиграном, и я понял, насколько они похожи с Андреем своим позитивизмом и постоянным поиском конструктивных решений.

12–14 ноября в целях обсуждения практических вопросов осуществления надзорных функций Банка России, определения концептуальных путей совершенствования банковского регулирования и надзора под эгидой А. А. Козлова в городе Анапе Краснодарского края было проведено Общероссийское межрегиональное совещание-семинар по вопросам совершенствования банковского регулирования и надзора.

На нём с докладом выступил Андрей Козлов. В нём он отметил, что приоритетом является создание системы страхования вкладов, в частности, сказал следующее:



Сидят: Ханс Раузинг, А. А. Козлов. Стоят слева направо: О. В. Вьюгин, Н. Г. А. Тосунян, Н. Англия. Поместье миллиардера Х. Раузинга. 2003 г.

Козлов А. А. Модернизация банковского сектора:
Задачи совершенствования банковского надзора.

<...> 3. Укрепление банковского надзора — центральная задача, это то, чем мы должны заниматься всегда. Но здесь тоже есть важные приоритетные направления.

Принятие новой редакции закона о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций.

Если будет введена система страхования вкладов, если банки будут проверяться на предмет соответствия новым критериям, то что делать с теми, кто им не соответствует? Для этого нужен эффективный механизм вывода банков с рынка.

Соответственно, нужна новая редакция закона о банкротстве кредитных организаций, потому что нынешний закон процедурно сложен, слабо защищает кредиторов и вкладчиков, процедура банкротства затягивается надолго и позволяет в этой мутной воде «ловить рыбку» «заинтересованным» сторонам. Основная задача — выводить с рынка тех, кого мы считаем недостойными в соответствии с процедурой банкротства, установленной новым законом. <...>

Внутренние приоритеты — это проекты и направления действий, которые влияют на внутреннюю структуру и механизмы функционирования Банка России.

Внутренние приоритеты.

1. Оптимизация надзора. Главное направление — уход от анализа формы к анализу содержания, от контроля за чёткими правилами к контролю принципов. Это та идеология, которую мы будем проводить.
2. Реорганизация инспекционной деятельности.

Такие изменения уже начаты, они идут непросто, потому что целеполагание сложное. Но Банк России должен правильно организовать проверки кредитных организаций в рамках допуска в систему страхования вкладов.¹

Однако не все в 2000 году оценивали результаты укрепления надзора положительно. Бывший коллега Козлова, оценивая эти и другие усилия А. А. Козлова был категоричен.



АЛЕКСАШЕНКО С. С. Планы не есть реформы. Отличие планов от реальных действий в том, что планы могут оставаться на бумаге, а действия реализуются. Пока у нас есть только планы. Реальные действия у нас нулевые. А из заявлений можно получить и реальный результат, но может и получиться, как у Салтыкова-Щедрина — «чижика съел». К сожалению, у наших властей часто получается, что все громогласные заявления выливаются в «чижика».²

А. А. Козлов: «Банковский надзор должен быть жёстким, методичным и нудным»

В середине февраля 2003 года было особенно много инициатив по совершенствованию надзорной практики.

Начался год с решительных заявлений А. А. Козлова: «Мы планируем очистить банковскую систему от тех элементов, которые её позорят! Никакого смягчения регулирующих функций в отношении коммерческих банков Центральный банк проводить не намерен». Одновременно он выразил озабоченность, что в связи с грядущими выборами и по иным причинам принятие Закона «О гарантировании вкладов» откладывалось. А без закона не было возможности ни вести проверки, ни тем более поражать в правах «плохие» банки.

Ожидая принятия закона о валютном регулировании и вступления России в ВТО, Андрей Андреевич понимал, что российским банкам придётся уже конкурировать не только между собой, но и с иностранными банками. И тогда будет реально проверено качество отечественной банковской системы.

Важно, что тогда в банковском сообществе был достигнут консенсус (по крайней мере внешний), что главным препятствием для нормального развития банковского сектора является несовершенство законодательной базы и демонстративное непонимание остроты проблемы лицами, принимающими решения.

При этом Козлов регулярно давал коллегам из коммерческих банков различные сигналы, что они в одной лодке. Так, в июне он поставил задачу перед участниками международного банковского конгресса в Санкт-

¹ Деньги и кредит. 27.01.2003.

² Мы потеряли ещё один год // Газета. 19.12.2002.

Петербурге: совместно решить, как добиться того, чтобы банковский сектор стал наконец надёжным источником инвестиций в реальный сектор экономики и занял прочные позиции на мировом рынке. Для этого он пошёл на эксперимент — предложил в отличие от прошлых лет все резолюции конференции подготовить на основе дискуссий, которые пройдут в секциях.

Козлов А. А. Мы пошли на риск и ничего не хотим навязывать сами. У меня в кармане нет специальных рекомендаций к участникам конгресса, окончательную резолюцию будут писать коммерческие банки, которые, по нашему мнению, уже созрели для высказывания самостоятельной позиции.¹

Тогда же он сформулировал своё видение будущего банковской системы.

Козлов А. А. С моей точки зрения, лет через 10 у нас будет пять-шесть очень крупных банков, способных сопровождать крупный конкурентоспособный российский бизнес в его международной экспансии. Те же банки и ещё два-три десятка подобных будут предоставлять качественные услуги на финансовых рынках ближнего зарубежья. Они же будут оказывать универсальные услуги российским клиентам на внутренних рынках. Десятки специализированных средних банков могут целенаправленно работать с частными лицами по кредитованию и ипотеке, и несколько сотен банков будут работать с малым и средним бизнесом.²

В тот момент из 1330 банков около половины (650) были зарегистрированы в Москве, 42 — в Санкт-Петербурге и 39 — в Республике Дагестан.

Борьба с «дутыми» капиталами» — капитализм без капитала

В тот период фокусы с капиталом были необходимы многочисленным продавцам выставленных на продажу «дутых малышей».

Новая редакция Положения № 159-П «О методике расчёта собственных средств (капитала) кредитных организаций», призванная очистить капитал российской банковской системы от фиктивных схем была подписана председателем Банка России С. М. Игнатьевым 10 февраля 2003 года. Теперь ничего не мешало серьёзно бороться с «ненадлежащими активами» банков.

Хотя ещё в 2002 году внимание А. А. Козлова привлек банк «Глобэкс». Банк выделялся на общем фоне. За 1999–2001 годы он увеличил собственный капитал с 300 млн до 10,3 млрд рублей. И в начале 2002 года по этому параметру находился на шестом месте среди российских банков — между Газпромбанком и Росбанком, вдвое опережая Банк Москвы и МДМ-Банк.

¹ Виктория Абраменко. Пять-шесть крупных банков // Газета. 06.06.2003.

² Елена Непомнящая. У российских банков мало денег // Час Пик (Санкт-Петербург). 11.06.2003.

Расчёты показывали, что более 97% указанного в отчётности капитала банка «Глобэкс» существовало только на бумаге. Новое руководство Банка России понимало это, но сделать что-то для исправления ситуации не смогло.

По всей территории России следовало внедрить единый стандарт принятия решений, чтобы не было волюнтаризма. Документ указывал порядок действия подразделений Банка России при проверке банков, но не прописывал критериев, по которым инспектор должен был обнаруживать используемые неблагонадёжными банкирами схемы.

Андрей Козлов пояснил, что после этого каждая проверка банка должна будет сопровождаться специальным изучением порядка формирования капитала.

Козлов А. А. Задача инспектора — только выявить и зафиксировать факт. Потом начальник территориального управления будет определять, действительно ли вопрос достоин внимания, будет собирать все документы — не только инспекционные, но и полученные в результате надзора — и присылать нам. Решение по каждому конкретному банку будет приниматься на Комитете по банковскому надзору.¹

После этого разоблачённый банк, согласно подписанному документу, должен был создать собрание акционеров и уменьшить капитал на сумму расхождений. Либо без проведения собрания создать под спорную сумму 100%-ные резервы, списав актив в пассив. Наконец, акционеры имели возможность внести необходимую сумму и увеличить реальный актив.

При этом в департаменте банковского регулирования и надзора Банка России говорили, что им известно по меньшей мере 25 относительно незаконных способов «рисования» капитала банка его владельцами. Президент Ассоциации российских банков Г. А. Тосунян отреагировал на это заявлением, что приоритетом Банка России должно стать обеспечение экономики доступными кредитными ресурсами, а не вопрос происхождения капитала.

— В недавнем интервью нашей газете глава Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян заявил, что банки просто вынуждены «надувать» капиталы и, следовательно, они не виноваты.

Симановский А. Ю.: Ну, он доктор юридических наук. Ему виднее, кто виноват, а кто — нет. А по-моему, «надувать» нехорошо. Ни капитал, ни кредиторов. Тем более что это часто одно и то же.

— Но ведь банки говорят о том, что «надувание» капиталов — явление временное, это нужно, чтобы встать прочно на ноги.

— Нет ничего более постоянного, чем временное. А потом, дискуссия-то ведётся не в 1993 году, а в 2003 году. У банков было время «встать на ноги».

Анастасия Скогорева. Алексей Симановский: «Не надо кричать ни «ура», ни «караул» // Новые Известия. 12.11.2003.

¹ Наталия Орлова. Будем откачивать // Финансовые известия. 11.02.2003.

В конце марта инструкция вступила в силу, а в июне были подведены результаты первых проверок действия новой инструкции по расчёту капитала. Из 60 проверенных банков 38 так или иначе были замечены в «рисовании» капитала. Экспертная оценка А. А. Козлова, что 60 % банков в разной степени искусственно «надувают» капитал, оказалась верной.

А вот по итогам года эта цифра не подтвердилась. А. А. Козлов отчитался, что в 2003 году Банк России проверил 562 банка на предмет «раздувания» капитала, в 118 из них были выявлены признаки нарушений. При этом десять банков исправили положение самостоятельно, 14 — по требованию ЦБ, три — в принудительном порядке по решению Комитета банковского надзора.

В феврале 2004 года А. А. Козлов пообещал, что банкам осталось всего два года «вольной» жизни. Тогда продолжился процесс борьбы с раздуванием банковского капитала, начатый в предыдущем году. Банки должны были оставить привычку «дорисовывать отчётность».

Козлов А. А. Если брать банки, находящиеся в Москве, то среди проверенных признаки «раздувания» обнаружены в каждом третьем — примерно у 30 %, а в регионах — всего у 12 % из проверенных. То есть плотность применения схем в Москве была выше.¹

Предоставив банкам год на решение проблем, Банк России по истечении этих сроков приступил к закручиванию гаек. 26 мая 2004 года А. А. Козлов, выступая на годовом собрании ассоциации региональных банков «Россия», заявил, что «российская банковская система больна» и в ближайшие полтора-два года должна быть серьёзно перестроена. Эта решительность во многом объяснялась скандалом вокруг отзыва лицензии у Сodbизнесбанка. Капитал банка оказался раздут на 78 %, однако его лицензия была отозвана не за нарушение нормативов, а по линии финансового мониторинга.



МЕДВЕДЕВ П. А. На тот момент уже была заметна тенденция к жёсткому контролю, к проверке всей банковской системы на фоне принятия нового законодательства о борьбе с отмыванием денег. Мы ведь стремились к международной интеграции, хотели быть прозрачными, значит, нам необходимо было через это пройти. По большому счёту, российская экономика привыкла жить в тени. А при переходе от теневых схем к прозрачным, безусловно, предстояли издержки. Они начинали заявлять о себе в виде крушения ряда банков. Но без этого не обойтись.

28 апреля 2004 года был лишён лицензии Нефтегазбанк.

Козлов А. А. Мы выявили, что почти весь капитал банка был нарисован, и трижды рассматривали этот банк на заседаниях комитета банковского

¹ Без комментариев // Время новостей. 11.03.2004.



Слева направо: А. А. Козлов, Н. А. В. Мурычев, Н. Н. Москва. 2004 г.

надзора. В конце концов после корректировки банк «вылетел» за все возможные нормативы, достаточность его капитала упала ниже 2%, а в этом случае мы по закону обязаны отзывать лицензию. Центробанк пошёл до конца. Это пример крайний, других таких примеров нет.

В Содбизнесбанке мы увидели, что капитал надут, но у него юридически есть собственник. Фактически этот собственник не внёс ни копейки в банк и ответственности за судьбу банка нести не может — у него просто нет денег. Следовательно, возникает вопрос: можно ли на этого собственника положиться с точки зрения нормализации проблемной ситуации, если банк в неё попадёт. Ответ: нельзя. А нужно ли вообще допускать такого собственника до управления банком? Этот вопрос я задал банковскому сообществу именно сейчас, потому что в истории с Содбизнесбанком поведение лиц, которые утверждали, что они действуют в интересах собственников, было недопустимым и вызывало раздражение. Я считаю, что их точно необходимо было отстранить от всех рычагов управления СББ.¹

Упрощение слияний и поглощений

Об упрощении процесса слияний и поглощений Андрей Андреевич говорил ещё 24 апреля 2002 года в Госдуме при утверждении его кандидатуры в совет директоров Банка России.

Козлов А. А. Что касается слияния и поглощения, то вы абсолютно правы. Процедура слияния сейчас, если делать её по всем правилам, занимает около полутора лет. И если мы хотим консолидировать российскую

¹ Андрей Козлов: «В банках появились реальные деньги» // Время новостей. 10.06.2004.



А. А. Козлов. 2004 г.

банковскую систему, объединить маленькие банки в большие или дать им возможность объединиться, что правильнее, то тогда эту процедуру надо сократить до двух-трёх месяцев. Мы предполагаем, с одной стороны, упростить и ускорить процедуры наши, Центрального банка, связанные с этим, выдачу соответствующих разрешений, и, с другой стороны, внести изменения, поправки, точнее, предложить депутатам для рассмотрения поправки в законодательные акты, которые ускорят процедуры, не зависящие от Центрального банка. Например, есть такие процедуры, связанные с уведомлением всех кредиторов и всех должников каждого из объединяющихся банков. На это уходит очень много времени, их надо упрощать. Что касается силового воздействия на коли-

чество банков, то я не сторонник децимации, или насильственного закрытия банковской системы. Я считаю, что сначала нужно банкам дать стимул для развития, потом стимул для объединения и одновременно вычищать те, которые не справляются со своими уставными задачами и имеют слабое финансовое положение. И мы придём рано или поздно естественным путём к тому, что число банков в России будет меньше нынешнего, зато будет больше многофилиальных банков. Главное, чтобы клиенты, где бы они ни находились, получали полный набор дешёвых и качественных банковских услуг. Вот моя позиция.

В начале 2003 года Андрей Козлов признался, что в Банке России готовилась новая инструкция, упрощающая процедуру слияния и поглощения кредитных организаций. При этом главный банк намеревался инициировать поправки в статьи Гражданского кодекса, по которым кредиторы объединяющихся компаний могли настаивать на досрочном погашении своих требований.

Козлов А. А. Для обычного предприятия это не критично, а вот для банка, весь бизнес которого состоит из размещения привлечённых средств, это проблемно.¹

Это был во многом шаг навстречу предложениям РСПП.

Председатель МДМ-Банка жаловался, что расходы только на уведомление вкладчиков и владельцев счетов оказываются сопоставимы со всем бюджетом присоединения банка и заведомо уничтожают положительный экономический эффект, ожидаемый от проекта.

¹ Георгий Штольц. ЦБ сливает банки // Время новостей. 12.02.2003.

А. А. Козлов пообещал ускорить внесение поправок и в Положение Банка России № 12-П «Об особенностях реорганизации банков в форме слияния и присоединения», и в Гражданский кодекс. Новый его вариант, по словам Козлова, должен был ускорить процедуру прохождения документов через Банк России при оформлении соответствующих сделок. Это было весьма актуально тогда, так как был памятен срыв самой громкой сделки 2002 года — присоединение минатомовского Конверсбанка к МДМ-Банку.

Козлов А. А. Изменения коснутся схемы и сроков движения документов (необходимых для согласования сделки по объединению) между территориальными учреждениями Банка России, центральным аппаратом ЦБ и кредитными организациями.

Результат не заставил себя ждать. Высокую активность по скупке банков проявили банки «УралСиб» и МДМ-Банк.

В июле холдинговая компания «Интеррос» приобрела весь финансовый бизнес А. П. Смоленского — группы банков ОВК, STB-Card, «Инкахрана» и всех сопутствующих компаний. Это было на тот момент крупнейшим поглощением одного финансового холдинга другим за всю историю российской банковской системы.

Козлов А. А. Это начало тенденции по укрупнению банков. Данный пример объединения двух крупных финансовых групп приведёт к возникновению одной большой амбициозной организации, которая будет претендовать на значительную роль не только на российском, но и на международном рынке.¹

А. А. Козлов тогда также сообщил, что для этой сделки разрешения Банка России не понадобилось, поскольку это было не слияние банков, а покупка целой группы, в которую также входили и банки. А вот другой случай был более сложный.



Столяренко В. М. Объединению АКБ «Еврофинанс» с КБ «Моснарбанк» в декабре 2003 года предшествовал довольно длительный подготовительный период. Мы в полной мере ощутили на себе сложность и многоступенчатость соответствующих нормативных документов органов банковского надзора трёх стран. Для процедуры due diligence обоих банков были подписаны договора с авторитетными независимыми международными компаниями, которые рассматривали нашу отчётность буквально под микроскопом. Свои внутренние процедуры объединению приходилось создавать в рабочем порядке. Так был организован комитет, состоящий из руко-

¹ Варвара Васильева. Владимир Потанин вступил в Общество взаимного кредита // Коммерсантъ. 29.07.2003.

водителей «Еврофинанса» и Моснарбанка, и совместные комиссии по видам банковской деятельности, которые постоянно взаимодействовали между собой. Даже рядовой персонал не остался в стороне. В банках прошли собрания с голосованием по вопросам объединения и выработки механизма интеграции двух коллективов. Успешно пройдя все бюрократические барьеры, мы наработали значительный опыт, позволяющий участвовать в проверках любого характера.

Выявление реальных собственников

Принципиальным вопросом для Банка России и А. А. Козлова была и прозрачность структуры собственности банков. До начала 2003 года Россия была одной из немногих цивилизованных стран, в которой эта структура не была раскрыта. Условием вступления банка в систему страхования стала информация, доступная Банку России, о владельцах банка или лицах, которые прямо или косвенно оказывали существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка.

В начале 1990-х можно было зарегистрировать банк на неизвестного владельца. Бывший зампред Банка России А. А. Хандруев вспоминал, что часто получал регистрационные документы на тот или иной банк, в которых в качестве собственников указывались странные структуры, зарегистрированные по одному и тому же юридическому адресу. Остановить прохождение таких документов ни он, ни кто другой в Банке России не мог.

На высказанное в 2003 году желание Андрея Козлова сделать этот процесс прозрачным, как в странах Запада, банкиры реагировали со скепсисом, считая, что единственный возможный вариант разрешения этой проблемы Банком России — неформальное общение с банками и неформальное же определение их бенефициаров.

Владельцы банков тогда нередко, используя различные приёмы, маскировали своё участие в капитале. Часто истинная картина была завуалирована принадлежностью акций различным структурам, вроде бы не связанным друг с другом, хотя в конечном счёте сами эти структуры принадлежали одному или нескольким связанным лицам.

Андрей Козлов заявил, что вопрос, «кому принадлежат российские банки», — один из семи главных вопросов, стоящих перед российской банковской системой.



Сухов М. И. В 2003 году у нас появилась законодательная возможность улучшить финансовое состояние инвесторов на начальном этапе — ещё при покупке долей и создании новых банков. Для регулирования доступа на рынок банковских услуг мы ввели дополнительную инструкцию, ужесточающую оценку финансового положения инвесторов. Оно оценивалось и до того, но по достаточно узкому и примитивному кругу критериев. Наш документ значительно рас-

ширял этот круг. Юридические лица — учредители как новых, так и действующих банков, — должны были доказать степень своей финансовой устойчивости, а физическое лицо — иметь легальные доходы и быть платёжеспособным. На тот момент ЦБ контролировал только учредителей, владевших более чем 20% в уставном капитале банков, и пытались убедить законодателей снизить эту планку до уровня 10%. Это позволило бы значительно расширить круг контролируемых учредителей, чтобы лучше отслеживать деятельность как самих кредитных организаций, так и их учредителей. С помощью этой меры мы добились, что банками стали владеть организации, для которых их деятельность — бизнес, а не выкачивание денег.

Банк России тогда же согласовал подготовленные Минфином поправки в Законы «О банках и банковской деятельности» и «О Банке России», направленные на ужесточение требований к владельцам кредитных организаций. Начать выводить из тени реальных собственников кредитных организаций А. А. Козлов обещал ещё летом 2002 года. В конце года действительно появились первые варианты поправок, 12 февраля в Банке России их окончательно одобрили и готовы были передать в Думу.

Козлов А. А. Реальный владелец — это тот, кто стоит за спиной официально показанного в реестре собственника и имеет возможность влиять более чем на 10% голосов на собрании акционеров.

Андрей Андреевич заявил, что такого рода лица должны быть раскрыты, а их финансовое положение понятно самим акционерам банка, кредиторам и надзорным органам. По новому документу аффилированные лица, акционеры, владеющие более 1% акций банка, и реальные владельцы обязаны предоставлять в кредитную организацию сведения о своей деятельности. Причём эта информация должна быть публичной.¹

Козлов А. А. Наша позиция такова, что реальных владельцев скрывают те, кому есть что прятать: либо это экономическое преступление, либо дутый капитал. Раньше была ещё и третья причина: через офшор технически было легче войти в капитал банка. Этой причины больше нет, сейчас легче напрямую показать владельца банка. Кроме того, разработанные Минфином поправки предполагают введение требования о том, что лица, зарегистрированные в офшорных зонах, не могут являться участниками и реальными владельцами кредитных организаций.²

Таким образом, по словам Андрея Козлова, вскоре подпольным миллионерам банковского дела в России придётся предъявлять Банку России

¹ Без комментариев // Время новостей. 13.02.2003.

² Это становится выгодным и приличным // Газета. 17.02.2003.

не только банковские реквизиты, но и паспорта. А на присланную анонимную записку с вопросом, что делать, если менеджеры банка сами не знают своих владельцев, он спокойно ответил: в этом случае банку будет «очень нехорошо».¹



Меликьян Г. Г. Снижение ответственности скрытых собственников за положение дел в банке было для нас одной из самых сложных проблем. Многие проверяемые опасались вопросов о происхождении средств и уплаченных налогах. Раскрытие информации о реальных собственниках зачастую выявляло нарушения давно установленных правил о том, что при приобретении свыше 5% акций банка требуется уведомить об этом Банк России, а свыше 20% — получить его предварительное согласие.

В случае если банк не захочет «светить» своих владельцев, Банк России, пообещал Андрей Козлов, ему поможет. Он сможет «вводить запрет на осуществление прав, связанных с владением акциями или долями кредитной организации, за исключением права распоряжения ими». Короче говоря, фактически арестует акции.

Ненормальность ситуации подтвердило исследование корпоративного управления в российских банках, проведенное инвестиционным подразделением группы Всемирного банка IFC. Согласно ему каждый пятый банкир считает, что Банк России не знает реальных собственников его банка, а в 14% случаев их не знает и сам топ-менеджер кредитной организации. Опрашивали руководителей 50 крупных банков во всех федеральных округах.²

Козлов А. А. Мы первыми приветствуем капитализацию как приход собственников, которые реально и легально заработали деньги и за них отвечают. Система, при которой существуют 3–4 промежуточных колена из официальных, неофициальных и реальных владельцев, позволяет возникать ситуациям, подобным сложившейся в Содбизнесбанке. Мы их собираемся вычищать, и вычищаем. Здесь компромиссов быть не может.

Сегодня мы переживаем переходный период, когда в связи с изменением законодательства, в связи с политикой, которую проводит ЦБ РФ последние 1,5–2 года, некоторые банки начинают спрямлять цепочки собственности между людьми, которые реально владеют банками, и самими банками. И мы это сегодня требуем.

Если есть 2 колена собственников — мы просим показать 2 колена. Надо будет через 7 — будем требовать через 7. Надо будет через 30 — будем через 30. Во всех случаях, когда банку от нас понадобится повышение качества лицензии либо увеличение капитала, мы это будем требовать. И са-

¹ Александр Пенаев. ЦБ заставит банки быть более разборчивыми // Финансовая Россия. 13.02.2003.

² Василий Кудинов. Менеджеры банков не знают хозяев // Ведомости. 24.11.2003.

мым верным способом для банков соответствовать нашим требованиям будет сокращение этой цепочки, если собственники построили её в середине 90-х. Сейчас другое время. Стыдиться показывать себя в качестве собственников банков не нужно.¹

Андрей Козлов тогда же озвучил свою личную оценку: около 90 % российских банков принадлежали частным лицам непосредственно или через аффилированные структуры.



Меликьян Г. Г. Мы тогда сказали, что нас не смущает, что в качестве владельцев фигурируют офшорные организации. Главное — чтобы было понятно их происхождение. Для этого мы требовали предоставить первичную документацию, из которой было бы понятно, кто в действительности владеет банком. Никто не верил, что нам удастся разобраться с этим вопросом. Было много жалоб, звонков, но мы стояли стеной. Надо отдать должное нашему председателю Игнатеву, он нас поддержал. В результате в большинстве случаев нам всё-таки удалось узнать, кто владеет российскими банками. В частности, ради работы с населением многие банки упростили структуру собственности. Так, Альфа-Банк консолидировал акции на «АБ-Холдинг», а президенты банков «Авангард» и «Глобэкс» и вовсе признали, что одновременно являются и их владельцами.

Работа с нормативами. «Мотивированное суждение заключается в том, чтобы смотреть не на форму проблемы, а на её содержание»

В начале 2000-х годов в России действовало около 100 (!) различных форм отчётности для коммерческих банков только перед Банком России. Из 20 контрольных нормативов большинство носило формальный характер, они определяли лишь количественные параметры деятельности кредитных учреждений. В Инструкции № 1 Банка России были описаны четыре обязательных норматива ликвидности (мгновенной ликвидности — Н2, текущей — Н3, долгосрочной — Н4 и общей — Н5). Они регулируют способность банков своевременно платить по своим обязательствам, соотнося по срочности пассивные и активные операции.



Саркисян Т. С. Мы с Андреем Андреевичем познакомились на ежегодной встрече управляющих центральных банков в мае 2002 года в Бухаресте. После моего выступления он подошёл и очень заинтересованно начал расспрашивать о реформах, проводимых в банковской системе Армении. Его больше интересовало, не что мы делаем, а как нам это удаётся. С первых минут знакомства ста-

¹ Что важнее для банковской системы: прозрачность или капитализация? // Банковское обозрение. 19.07.2004.



Поездка на Севан. Слева направо: К. Минасян, Н. А. А. Козлов, Т. С. Саркисян, Н. А. Аветисян. Армения. Июль 2002 г.

ло очевидным, что мы находимся на одной волне и наше знакомство перерастёт в дружеские отношения. Так и случилось.

Уже в июле 2002 года по моему приглашению Андрей Андреевич приехал в Ереван. Мы подготовили две программы, как это принято: более официальную (представительскую) — для А. А. Козлова и развёрнутую, с презентациями и малейшими деталями — для специалистов. Андрей Андреевич сразу отказался от официоза, и принял участие в программе для специалистов. Это первое, что меня приятно удивило: я сам люблю вникать в реформы до мельчайших подробностей, это единственный шанс сделать проект успешным, когда поймёшь самую суть. Андрей был очень открытым, любознательным, человеком без комплексов, он не скрывал своего желания постоянно овладевать новыми знаниями и того же требовал от своих коллег.

Я также отложил дела и принял участие во всех запланированных мероприятиях. Для меня было важно понять, какие проблемы волнуют банковский надзор России, ведь в Армении в тот период существенную долю иностранного капитала составлял именно российский банковский капитал. Было принято решение обсуждать две наиболее актуальные на тот момент темы:

- система банкротства и ликвидации банков;
- банковское регулирование (нормативное поле), банковский надзор и оценка банковских рисков.

Системные отличия сразу стали очевидны нам обоим: во-первых, ЦБ Армении был реально (на практике) независим и имел полную политическую поддержку в проведении реформ, во-вторых, в ЦБ Ар-



А. А. Козлов, Т. С. Саркисян. Июль 2002 г.

мени работала небольшая команда (600 человек), а в ЦБ России был огромный бюрократизированный аппарат (около 60 тыс. человек) с большим количеством региональных подразделений, не слишком мотивированных к изменениям.

К середине 2001 года Армения уже закончила процесс очищения банковской системы. Ввиду ограниченных инвестиций иностранных спекулятивных инвесторов в государственные казначейские облигации РА, мы без серьёзных потрясений преодолели кризис 1998 года и спокойно могли заниматься её оздоровлением. Закон «О банкротстве банков» был обновлён и в него были заложены очень сильные рычаги ЦБ, которые позволяли начинать процедуры банкротства ещё до невосполнимых потерь для вкладчиков. Разработанный ЦБ и принятый Национальным собранием РА новый вариант закона содержал очень жёсткие критерии начала процедуры банкротства, особенно при нарушении нормативов минимального размера капитала и адекватности капитала банка. Более того, Центральному банку предоставлялось право начинать процедуру банкротства ещё до решения суда, вводя в банк временную администрацию. А установленная законом очерёдность компенсаций вкладчикам, давала возможность избежать оттока депозитов и, как следствие, эффекта домино. Комплекс подобных инструментов был необходим и ЦБ России, но банковское лобби в тот период было ещё достаточно сильным и при каждой попытке усиления надзорных процедур поднимало большой шум.

Вторая тема, которую мы обсуждали, была связана с банковским регулированием и надзором. Ни для кого не секрет, что успех банковского надзора очень серьёзно зависел от качества банковского

регулирования и от наличия у центрального банка возможности оперативного реагирования на деятельность банков, работающих в зоне повышенных рисков. К началу 2000-х годов в банковской системе Армении были уже внедрены международные стандарты финансовой отчётности, была выстроена система нормативов, основанная на этих стандартах, и внедрена система оценки банковских рисков и весов активов с учётом этих рисков для расчёта адекватности банковского капитала, с учётом специфики банковской системы РА.

Но самое главное, за что Андрей Андреевич сразу ухватился, было право ЦБ РА на субъективное суждение при оценке банковских рисков. Это норма законодательства давала возможность надзорным органам РА оперативно реагировать на поведение банков и вовремя пресекать возможные финансовые махинации, связанные с реструктуризацией, раздуванием активов, накачиванием их недвижимым имуществом, с переоценкой этих активов и т. д.

Все эти вопросы и подходы к их решению особенно волновали Андрея Андреевича, потому что он жил своей работой. «У меня нет таких полномочий, — говорил он. И добавлял: «К сожалению, я один».

Впоследствии, на одном из банковских форумов в Санкт-Петербурге, он озвучил необходимость изучения опыта ЦБ РА с трибуны, чем вызвал определённый ажиотаж. Это было связано с тем, что в тот период в банковской системе России шли очень серьёзные дебаты о полномочиях ЦБ, о необходимости ужесточения регулирования. Наш опыт доказывал, что чёткая регламентация деятельности банков, оздоровление системы приводит к повышению её производительности и резкому увеличению темпов роста, который, как правило, сопровождается повышением доверия, и Андрей Андреевич это знал, как никто другой.

Андрей Андреевич Козлов был молодым, энергичным руководителем с верой в успех, с желанием изменить жизнь к лучшему и пониманием, как надо это делать. Но он также осознавал, что выходит на войну против тех, кто «делает деньги», и это связано с большим риском.

Таких людей ни с кем не перепутаешь.

Реализуя высказанные в 2002 году идеи перехода Банка России от формального (нормативного) к «содержательному» анализу финансового состояния банков, в самом конце марта Козлов подписал указание Банка России, меняющее режим применения мер воздействия к банкам за несоблюдение ими норматива общей ликвидности (Н5). Ему был придан оценочный характер и при несоблюдении норматива общей ликвидности Банком России было предложено использовать сведения об уровне его выполнения в рамках содержательного анализа ситуации в кредитных организациях.

Предполагалось, что теперь сотруднику Банка России будет легче выносить «профессиональное мотивированное суждение» по финансовому состоянию кредитной организации.

Это ставившееся тогда модное выражение было предложено Андреем Андреевичем для реализации потому, что в банковской системе России сложилась ситуация, когда банковская отчётность обрела удивительную способность выдавать массу интересной информации, часто ни о чём не говорящей. В частности, тогда обсуждали положение в банке «Российский кредит». С одной стороны, если верить отчётности, по прибыли он уступал только Сбербанку, но одновременно это был единственный в стране банк с отрицательным капиталом. Разгадать такие ребусы должно было помочь «мотивированное суждение».

Переключение с формального контроля за соблюдением норм на содержательную оценку ситуации и оперативное реагирование на неё в мировой практике именуется риск-ориентированным или риск-фокусированным надзором.

Согласно документу, если результаты анализа не свидетельствовали о недостатках в состоянии и в управлении ликвидностью кредитной организации, то территориальное учреждение Банка России не должно было применять к кредитной организации меры, предусмотренные федеральными законами.

Задумка у Андрея Андреевича была более серьёзная, в поправках в Закон «О Банке России», переданных в Думу, было предложение исключить из перечня обязательных нормативов (ст. 62) все нормативы ликвидности, а также дать возможность надзорному органу устанавливать оценочные показатели деятельности банков. Однако документ из Думы был отозван самим Банком России, категорически против поправок высказались территориальные управления.

Козлов А. А. Оказалось, что готовой, до конца расписанной методики анализа, который нужно проводить вслед за получением тревожного сигнала, у нас нет. Если альтернативная концепция сложится и банковское сообщество будет с ней согласно, мы заменим методику нормативов иной методикой.¹

Поэтому А. А. Козловым и была подписана менее значительная бумага, касающаяся только одного норматива. Судя по всему, двигаться ему приходилось методом проб и ошибок.

Инструкция «Об обязательных нормативах банков», предполагающая ежедневное выполнение обязательных нормативов, была зарегистрирована Минюстом 8 февраля 2004 года и начала действовать с 1 апреля.

В том же месяце Минюст зарегистрировал указание Банка России № 1376-У «О перечне, формах и порядке составления и предоставления форм

¹ Юрий Веретенников. Ненормативный надзор // Время новостей. 04.04.2003.

отчётности кредитных организаций в ЦБ». Благодаря ему был уменьшен объём отчётности, необходимой для надзора. Банкиры это решение ожидали с нетерпением. Президент Ассоциации российских банков Г. А. Тосунян жаловался, что банки ежемесячно предоставляют более 90 форм отчётности на 1000 листах и в среднем пять из 60 сотрудников каждого банка занимаются только составлением отчётности. А председатель правления Международного московского банка Илкка Салонен даже признавался, что от обилия подписываемых форм отчётности у него испортился почерк.¹

А. А. Козлов отметил, что Банк России не требовал ежедневного предоставления информации, просто регулятор в любой момент должен был иметь возможность проверить, соблюдаются ли обязательные нормативы. Однако такая проверка внутри месяца оправдана была только в том случае, если появлялось подозрение, что у банка не всё в порядке. Соответствующее рекомендательное письмо Козлов направил в управление Банка России 27 апреля 2004 года. В нём он перечислил случаи законности таких проверок: при нарушении банком норматива на отчётную дату, при наличии основания для применения мер по предупреждению банкротства и сомнений в финансовой устойчивости.

САВЕЛЬЕВ А. Н. Андрей не терпел формализма и фальши, ни в общении, ни в подходе к регулированию сектора. Его интересовало в первую очередь реальное содержание вопроса, а не то, какова его формальная сторона. В этом он был в чём-то уникален в среде российских госслужащих. Помню, на встрече один из присутствующих попробовал использовать аргумент «Андрей Андреевич, но ведь это же не противоречит инструкции...» Андрей мгновенно изменился, и ответ был жёстким. Человек он был действительно принципиальный и на компромиссы не шёл.

Думаю, что работа Андрея стала и его личной миссией — очистить банковский сектор от теневого бизнеса. Помнится, на одной из встреч в период приёма банков в систему страхования вкладов он сказал: «...Иногда в защиту того или иного банка такие люди звонят, которых только по телевизору и увидишь». Было очевидно, что давление на него было огромным, а реальные (не на словах) союзники — малочисленны. Но он его выдерживал и проводил свою линию.

Стратегия развития

Банковская система тем временем быстро выходила из кризиса. К концу 2003 года по сравнению с 1999 годом произошло почти 15-кратное увеличение капитала коммерческих банков, почти 5-кратное — их активов, в 6 раз вырос объём выданных ими кредитов.

¹ Василий Кудинов. Отчётность упрощается // Ведомости. 10.02.2004.

Весной 2003 года Андрей Козлов попытался сформулировать, что же он хочет добиться от коммерческих банков, что же они были призваны строго блюсти. Схематично это можно было выразить так:

Первое — чистота рядов акционеров, прозрачность капитала, соблюдение норм законодательства.

Второе — защита прав клиентов и вкладчиков.

Третье — правильное управление рисками.

Козлов А. А. Задача надзорного блока Центробанка — не замыкаться внутри только своих процедур, а выработать предложения и за пределами прямой компетенции Центрального банка проводить их путём взаимодействия с правительством, с депутатами Государственной думы, Советом Федерации. То есть Банк России может быть здесь своеобразным куратором, а не только надзорным органом.¹

2 апреля 2003 года Главная инспекция кредитных организаций (ГИКО) обрела нового руководителя — бывшего зампреда правления Сбербанка Г.Г. Мельникова, ставшего одновременно заместителем председателя Банка России.



Мельников А. Г. В то время на рынке всегда можно было найти отчёты банков. Базы данных с ними свободно продавались, рейтинговые агентства делали с помощью их расчёты, мы использовали эти данные в своей работе. До тех пор, пока утечкой информации не заинтересовалась прокуратура. В результате этой практике положили конец. Все ждали, что ситуация через неделю, другую изменится и на рынке вновь можно будет приобрести базы банковских отчётов. Но не тут-то было! Я был вынужден идти к Андрею Андреевичу. Сколько я ни уговаривал его предоставлять АСВ необходимые данные, он стоял насмерть: никто индивидуально получать их не будет. Чтобы не было утечек. Но оказалось, что Андрей Андреевич тогда придумал, как заставить банки добровольно делиться информацией.

С 16 апреля для повышения прозрачности банковской системы по инициативе А.А. Козлова на сайте Банка России стали публиковаться ежемесячные балансы банков. Андрей Андреевич рекомендовал банкам раскрывать формы отчётности 101 и 102 (ежемесячная оборотная ведомость и отчёт о прибылях и убытках). И делать это добровольно, что, по мнению Козлова, «даст банкам возможность получить позитивный имидж и повысить свой статус». На предложение первого зампреда сразу откликнулось 198 банков из более чем 1200 кредитных организаций, через пару месяцев эта цифра выросла до 370, а в июле отчёты публиковали уже 552 банка.

¹ Леонид Филипченко. Его величество компромисс, или Каким быть банковскому надзору // Банковское обозрение. 14.04.2003.

В начале июня произошло символическое событие, на которое в тот момент не обратили серьёзного внимания. Андрей Андреевич рассказал, что Банк России предлагает ввести частичный судебный иммунитет для своих сотрудников, отвечающих за надзор за коммерческими банками. По его словам, такая необходимость может возникнуть в связи с переходом Банка России к практике мотивированного суждения (по сути, личной оценки) при анализе финансового состояния банков.

Козлов А. А. В развитых странах одновременно с введением мотивированного суждения в законодательстве закрепляется иммунитет сотрудников надзорного органа от судебного преследования за недобросовестную деятельность. Может возникнуть необходимость в поправках к Закону «О Банке России», которые бы запретили привлекать к личной судебной ответственности кураторов или инспекторов на основании вынесенного ими суждения. Подавать в суд можно только на надзорный орган, а недобросовестного чиновника Центральный банк накажет сам.¹

Банкиры на это заявили, что прежде неприкосновенности Банку России следует повысить профессиональный уровень проверяющих.

22 апреля А. А. Козлов выступил на конференции, организованной АРБ на тему «Либерализация банковского дела и банковского законодательства: проблемы и перспективы».

Проблемными остаются два законопроекта: «О страховании вкладов граждан в банках РФ» и «О банкротстве (реструктуризации) кредитных организаций». Они готовы уже давно, и в начале года ожидалось, что будут приняты в весеннюю сессию. Однако, как сказал вчера первый зампред ЦБ Андрей Козлов, надежды на это почти не осталось, поскольку отдельные чиновники «делают из этих законов предмет политического торга».

«Сейчас на уровне людей, принимающих решения, найдётся не более 15 человек, которые реально заботятся о принятии этих законов, — заявил он. — Для остальных это вопрос политического расклада — мы слышим намёки: законы пойдут, если...» На что конкретно предлагается менять важные для развития банковской системы законы, Козлов не уточнил, заметив лишь, что «ни в какие обмены ЦБ вступать не собирается, а готов лишь объяснить, для чего законы нужны». И попросил законодателей перестать лоббировать интересы конкретных заинтересованных лиц. <...>

Источник в правительстве так описал неуловимых лоббистов: «Есть определённая группа лиц, которая не хочет, чтобы у ЦБ появился механизм давления на крупные банки».²

Поправки в Закон «О банкротстве кредитных организаций» были на весенней сессии приняты Госдумой в первом чтении.

¹ Юрий Веретенников. Индальгенция для проверяющего // Время новостей. 03.06.2003.

² Игорь Моисеев, Наталия Орлова. Апрельские тезисы // Известия. 23.04.2003.



Меликьян Г. Г. В новом варианте закона о банкротстве кредитных организаций предусмотрена серьёзная ответственность не только менеджмента банка, но и его реальных хозяев за непринятие своевременных мер по предупреждению банкротства, теперь перевести свой бизнес в бридж-банк, не заплатив кредиторам, как это зачастую бывало до этого, им будет уже практически невозможно. Я сторонник того, чтобы поддержать банк в трудную минуту. Мало ли какие могут быть обстоятельства. Но это целесообразно делать только в том случае, если сами хозяева банка стремятся справиться с ситуацией. Причём не на словах, а на деле, включая мобилизацию всех имеющихся ресурсов, в том числе вне банковского бизнеса. А если стремления нет, то вряд ли надо тратить на эти цели общественные ресурсы.

28 мая А.А. Козлов на годовом собрании ассоциации региональных банков «Россия» заявил, что Банк России подготовил проект инструкции, в рамках которой ЦБ сможет оценивать деловую репутацию членов совета директоров банка. Его не устраивало то, что в то время единственной причиной, по которой человек не мог стать членом наблюдательного совета банка, была судимость за экономические преступления. Порой это приводило к анекдотичным ситуациям. Так, в конце 2002 года выяснилось, что в совете директоров махачкалинского банка «Адам Интернешнл» состояли два сторожа и сантехник.

Козлов А. А. Сейчас понятие деловой репутации включает такие критерии, как отсутствие судимости, административных правонарушений, неправомерных действий при банкротстве и прочее. Центробанк подготовил проект рекомендаций, в которых это понятие уточняется с точки зрения права и морали, принятой в обществе, а также принципов деловой этики. Точнее я пока не скажу, потому что идентифицировать само понятие морали — задача частично изотерическая.¹

Решительность Козлова, естественно, натолкнулась на противодействие. Так, председатель комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению С. А. Васильев выступил его оппонентом по многим вопросам и, в частности, заявил в июне 2003 года на XII Международном банковском конгрессе: «Любые субъективные критерии создают возможность коррупции».

Андрей Козлов ответил, что высказывания Сергея Васильева носят не практический, а политический характер.

Козлов А. А. Центробанк не запрещает гражданам заниматься определённым видом деятельности, что является запретом на профессию. Ин-

¹ Эти критерии — не забор, который нужно перепрыгнуть, а порог, на который банк должен взойти // Газета. 17.02.2003.

струкция об оценке деловой репутации касается участия в органах банка, принимающих решения, то есть определённых должностей.¹

На конгрессе Андрей Андреевич был, как всегда, настроен по-боевому.

Даже всегда осторожный в своих высказываниях первый заместитель председателя ЦБ Андрей Козлов вчера резко критиковал правительство. Он заявил: промедление с банковскими реформами приведёт к тому, что мировые финансовые круги скоро перестанут верить вообще в саму возможность финансовой перестройки в России.

Владимир Гурвич. Банкиры напали на правительство // Новые Известия. 09.07.2003.

Борьба с подгонкой основных нормативов и рисованием отчётности

После проведения операции по борьбе с фиктивными капиталами Банк России объявил борьбу со схемами, используемыми для подгонки основных нормативов и рисования отчётности. А. А. Козлов заявил, что надзорный орган намерен «учитывать степень влияния регулировочных схем на отчётность» и бизнес банков. Манипулирование отдельными статьями баланса через сделки с другими банками были тогда распространены ещё больше.

А. А. Козлов, по его словам, попытался определить, какое число банков «рисует» отчётность, и результаты оказались «неутешительны — очень многие. Подгоняются нормативы ликвидности, норматив кредитного риска на одного заёмщика, ряд других нормативов». Он также добавил, что многие регулировочные схемы будут не нужны после перехода банковской системы на международные стандарты финансовой отчётности.²

Козлов А. А. Сейчас банки видят, что у ЦБ РФ нет нормативной базы, которая бы позволила Банку России наказывать кредитные организации за использование подобных схем. Из практики мы видим, что банки, у которых отчётность «гуляет», не имеют стабильного долгосрочного бизнеса.³ Мы стараемся опираться на лучшую международную практику в области банковского регулирования, надзора и в дальнейшем развивать содержательные подходы в банковском регулировании и надзоре. Данные подходы закладываются в проектах новых нормативных документов, в частности, в проекте Инструкции № 62а. Параллельно решаются две задачи. Первая — актуализация надзорных требований в связи с введением закона и изменением мировых подходов, вторая — предстоящая подготовка к переходу на МСФО.

¹ Юрий Веретенников. Борьба за надзор // Время новостей. 06.06.2003.

² Юрий Веретенников. Центробанк нарисует схемы // Время новостей. 20.06.2003.

³ Банковские новости // Финансы и кредит. 18.08.2003.



Слева направо: Н. В. Редько, А. А. Козлов, П. А. Медведев. Москва. 2004 г.

Готовим проекты новых инструкций, в частности, разрабатывается новый вариант Инструкции №1 о порядке регулирования деятельности банков, где будут некоторые изменения по нормативам. Подготовлен проект нового положения о порядке формирования кредитными организациями резервов по возможным потерям (нынешнее №137-П); проект положения о порядке формирования резервов на возможные потери по кредитным требованиям (нынешняя Инструкция №62а). Мы вводим элементы того, что называем содержательным надзором и мотивированным суждением. Причём право мотивированного суждения при отнесении тех или иных активов к определённым группам риска предоставляем коммерческим банкам. Вводим «блочную» рамку для определения размера резервов, а не жёсткий норматив. Оставляя, конечно, за собой право подвергнуть мотивированное суждение соответствующих комитетов, органов управления коммерческих банков сомнению. Право на мотивированное суждение, равно как и на профессиональное обсуждение вопросов, должно быть закреплено за обеими сторонами — и за коммерческими банками, и за Банком России. Этот подход мы также будем применять.¹

Новое Положение Банка России №232-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» было опубликовано 6 августа, оно заменило одноименное №137-П и вступало в силу с 1 марта 2004 года. Положение регулировало резервирование по многим видам активов, в частности, ценным бумагам и корсчетам, срочным сделкам, и давало банкам значительно больше свободы в оценке степени риска активов и резервов с применением мотивированного суждения.

¹ Основная цель — создание отечественной банковской системы // Финансы России. 31.07.2003.



Симановский А. Ю. Примерно к этому периоду относится введение положения 215-П, создающего правовые условия для борьбы с фиктивным капиталом, и издание Положения 254-П, ориентированного на содержательный подход к оценке стоимости ссуд. 110-И, в свою очередь, провозгласило примат содержания над формой при оценке рисков, включаемых в расчёт обязательных нормативов. Действительно, если кредит называется кредитом в оборотные средства сроком на полгода, а деньги реально идут на строительство сроком на три года, то и нормативы надо считать, исходя из реального положения дел, а не утыкаться в букву кредитного договора. В совокупности эти документы сформировали в минимальном объёме методическую базу содержательного надзора.

Вместо четырёх групп риска, в соответствии с которыми банки определяли объём резерва, новое положение устанавливало пять (от практически безрисковых активов до безнадёжных), причём по I группе риска размер резерва составляет 0% (по II — от 1 до 20%, по III — от 21 до 50% и по IV — 100%).

Положение 215-П «О расчёте собственных средств (капитала) кредитной организации» было зарегистрировано Минфином 17 марта 2003 года. Через месяц после его вступления в силу банки должны были самостоятельно обнаруживать и вычитать из своего капитала ненадлежащие активы. Это фактически был первый шаг к внедрению принципов мативированного суждения.

Инструкция ЦБ № 110 «Об обязательных нормативах банков», заменившая действовавшую с апреля 1991 года Инструкцию № 1 Банка России «О порядке регулирования деятельности коммерческих банков» вступила в силу 1 апреля 2004 года. Центральный банк обязал коммерческие банки отчитываться ежедневно. Формально они должны ежедневно (а не на определённую дату месяца) соблюдать нормативы. Но для того, чтобы ежедневно соблюдать нормативы, их значения нужно ежедневно рассчитывать.

Из новой Инструкции № 110 исчезли следующие нормативы:

Н8 (максимальный размер риска на одного кредитора);

Н9 (максимальный размер кредитного риска на одного акционера);

Н10 (максимальный размер кредитов, предоставленных своим инсайдерам);

Н11 (максимальный размер привлечённых денежных средств населения);

Н11.1 (максимальный размер обязательств банка перед банками-нерезидентами);

Н12.1 (норматив инвестирования средств на приобретение акций одного юридического лица);

Н13 (норматив риска собственных вексельных обязательств);

Н14 (норматив ликвидности по операциям с драгметаллами).

В ряде нормативов снизились минимальные требуемые значения:

Н2 (мгновенной ликвидности) — с 2% до 15%;

Н3 (текущей ликвидности) — с 70% до 50%.

Для банков, рассчитывающих попасть в систему страхования вкладов, установлены более жёсткие показатели:

Н2 — 7% вместо 15% согласно Инструкции № 110;

Н3 — 55% вместо 50% согласно Инструкции № 110.



МЕДВЕДЕВ П. А. По новой инструкции банки не обязаны были ежедневно отчитываться. Они «всего лишь» должны были ежедневно (а не на определённую дату месяца, как раньше) соблюдать нормативы. Но чтобы ежедневно соблюдать нормативы, их значения, конечно, стало необходимо рассчитывать ежедневно. И это, безусловно, заметная дополнительная нагрузка. Банки, естественно, возмущались. Но наши банкиры — народ привычный, они уже долго жаловались, что отчётность избыточная.

Продолжают жаловаться они и сейчас, похоже, что они правы. По моим сведениям, банк, который не имеет филиалов, в год должен был тогда сдавать в Центральный банк, по крайней мере, 1800 документов. Если у банка было два-три филиала, то количество бумаг возрастало до 3–4 тыс. А большие банки сдают вообще горы отчётов, которые и прочитать-то невозможно. А это всё — расходы (и для писателей, и для читателей). Так что бич нашей банковской системы — высокие «непроизводительные» затраты, и громоздкая отчётность — их заметная составляющая.

Козлов А. А. Мы не обязаны ждать закон, чтобы что-то менять в надзоре. Изменения по международным принципам — в сторону качественного, а не формального надзора — мы всё равно будем проводить. Просто было удобно с одной целью одинаково проверить всех. Но если закон не примут в этом году, изменим надзор без него.¹

После этого А. А. Козлов озвучил ещё одну надзорную инициативу Банка России: отслеживать экономические нормативы деятельности коммерческих банков не раз в месяц, а каждый день. В середине сентября он заявил, что в недрах ЦБ уже подготовлены изменения в Инструкцию № 1, устанавливающую порядок исчисления и периодичность мониторинга ситуации в банках.

В этом не было изощрённой жестокости регулятора, банки и до этого должны были составлять баланс ежедневно, и только самые изощрённые приводили финансовые показатели в требуемый Банком России вид только к отчётной дате.

СИМАНОВСКИЙ А. Ю. Мы в этих редакциях собираемся сказать вслух банальную вещь: банковские нормативы должны соблюдать-

¹ Наталия Орлова. Без страхования // Известия. 19.03.2003.

ся каждый день. Это очевидно и с точки зрения здравого смысла, и с законодательной точки зрения. Если у кого-то вдруг возникает вопрос, с какой периодичностью они должны соблюдаться, то новая редакция инструкции должна дать на это ответ: нормативы должны соблюдаться всегда. Ведь они призваны ограничивать риски, а риски существуют постоянно, а отнюдь не в ночь с 31-го числа одного месяца на 1-е число другого месяца.¹

Более того, Банк России многие критиковали как раз за либерализм. Тем более что тогда же Банк России пересмотрел свою позицию относительно мелких банков, сняв ограничения по размеру капитала. А до этого банкиры жили в ожидании, когда в 2007 году станут отнимать лицензии у всех, кто не сумеет увеличить свой капитал хотя бы до 5 млн евро. Это касалось 67% из более чем 1330 зарегистрированных (на 1 октября 2003 года) банков, у которых капитал был ниже 5 млн.

Месяц назад в Китае суд приговорил к расстрелу трёх банкиров, которые упёрли у вкладчиков смешные \$50 млн. Причём половину добровольно вернули. Но надзор есть надзор. Когда он есть. Кстати, денежные резервы Китая способны поразить воображение не только Сергея Игнатьева, но и самого Алана Гринспена.

А есть ещё один вариант — нынешний российский (он же — колумбийский, нигерийский, итальянский). Это когда резервы у государства маленькие, на всех не хватит. Но и спрос на рынке невелик. У банка отозвана лицензия, а он продолжает работать. Банк нарушает закон об отмывании денег и продолжает работать. У банка непонятно куда исчезают два грузовика отчётных документов — он продолжает работать.

Никита Кириченко, Наталья Романова. Мелочь в кармане // Профиль. 22.09.2003.

А тем временем Комитет банковского надзора ЦБ РФ утвердил Инструкцию «Об оценке финансового состояния кредитных организаций».

1 декабря выпустил Инструкцию № 108-И «Об организации инспекционной деятельности Центрального банка Российской Федерации». Она вступила в силу 19 декабря 2003 года.

9 декабря в «Вестнике Банка России» опубликованы две новые инструкции ЦБ, регламентирующие порядок проведения инспекций и проверок коммерческих банков. В них ЦБ закрепил свои принципы по переходу от формального надзора к методам мотивированного суждения. Эти инструкции были необходимы Банку России для проверки банков на их соответствие требованиям системы страхования вкладов.

Инструкция «О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Банка России» была

¹ Анастасия Скогорева. Алексей Симановский: «Не надо кричать ни “ура”, ни “караул”» // Новые известия. 12.11.2003.



А. А. Козлов. 2004 г.

принята ещё летом, 25 августа, но изменения происходили быстро и её понадобилось обновлять.

Таким образом, Инструкция Банка России: № 105-И «О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка Российской Федерации» вступила в силу 19 декабря 2003 года.

В этом же месяце Дума наконец в третьем чтении приняла Закон «О страховании вкладов».

Козлов А. А. Я не буду влиять на голосование членов Национального банковского совета. Сам же при голосовании буду руководствоваться формальными цифрами и своей совестью банкира.¹

Тогда же А. А. Козлов заявил о запуске проекта по совершенствованию надзора за деятельностью финансовых учреждений России. Реализация проекта была рассчитана на два года, а 3,5 млн евро для его реализации выделил Евросоюз. По словам Андрея Андреевича, его цель — «создание в России более совершенной основы для развития банковского сектора путём повышения эффективности надзора и прозрачности финансовых учреждений». Проект предусматривал обучение сотрудников Банка России, занимающихся вопросами надзора. Также в рамках программы с шестью специально отобранными «пилотными» банками была проведена работа с целью повышения «прозрачности» их деятельности для населения.

Проделанная за год работа позволила А. А. Козлову заявить на заседании Межрегионального банковского совета при Совете Федерации, что бан-

¹ Владимир Сысоев. Банки теряют доходы // Газета. 24.12.2003.

ковский сектор в состоянии теперь стать «мотором» российской экономики в случае ухудшения конъюнктуры для сырьевого сектора. По его мнению, российская банковская система укрепилась настолько, что могла бы выдержать кризис, подобный дефолту 1998 года.



ЕГОРОВ С. Е. В надзоре за коммерческими банками он проводил линию строгого контроля, был принципиален, иногда жёсток в отстаивании государственных интересов. Кстати, жёсткость не была чертой его характера, это было требование создания новой банковской системы.

Я знаю, что Андрей Андреевич иногда даже сдерживал людей, которые предлагали более крутые меры, отлично понимая, что за один день все вопросы банковской системы решить невозможно, делать это надо постепенно, но твёрдо.

Следует сказать, что, занимаясь новым делом, Андрей Андреевич не просто следил, как развивается его любимый рынок ценных бумаг, но и постоянно выступал с идеями, как его усовершенствовать. Конечно, по-своему.



ГОРДОН А. Р. Надзор, как мне кажется, Андрея не увлекал. В 2002 году он сменил имидж, пересмотрел свой подход к жизни, стал более жёстким, возможно, даже более жестоким. От общения с ним я уже не мог получить столько удовольствия, как раньше.

Последняя наша встреча произошла в 2003 году, когда я, работая в ВТБ, создавал спецдепозитарий для Пенсионного фонда России. В то же время Корищенко с Козловым задумали свой аналогичный проект. Их желание было простое: Банк России и в этом вопросе через пул банков должен рулить.

На совещании в Банке России я объявил решение нашего банка участвовать самостоятельно в создании системы учёта инвестиций пенсионных накоплений, принимая всю ответственность на себя. После чего совещание сразу закончилось, обсуждать было нечего. Козлов после этого взял меня в охапку и потащил в свой кабинет. Там у нас произошла жёсткая дискуссия о судьбе системы учёта прав на ценные бумаги, пенсионной реформе и т. д. Я высказал Андрею как официальную позицию банка, так и свою личную. Наши взгляды не сошлись... Я хотел понять, зачем коллегам из Центрального банка нужно заниматься ещё и контролем за пенсионными накоплениями? Причём чуть ли не в режиме оперативного управления. Какое это имело отношение к банковской сфере?! Какая-то ГКОшная матрица на новой почве. Но взаимопонимания не было.

Принятие закона о страховании банковских вкладов (2002–2003 гг.)

Политическое решение о необходимости создания системы страхования банковских вкладов было выработано в начале 2000-х годов. Достаточно оперативно решились вопросы о степени участия государства в системе, формах страхования, соответствующем фонде и управляющей структуре.

Однако перспективы прохождения законопроекта через законодательные органы были неясны. Ходила даже шутка, что с его помощью Павел Алексеевич Медведев обеспечил себе пожизненное депутатство, так как закон никогда не будет принят.



МЕДВЕДЕВ П. А. У российской законодательной системы (впрочем, наверняка не только у российской) есть любопытная особенность. Когда рассматривается закон, не слишком влияющий на повседневную жизнь, на экономику, финансы, то препятствий обычно не возникает. Но как только речь заходит о чём-нибудь важном, сразу проявляются интересы разных групп влияния. Иногда противодействующие группы оказываются очень могущественными, как это неоднократно бывало в процессе принятия банковских законов. Неслучайно три важнейших закона — «О банках и банковской деятельности», «О несостоятельности (банкротстве) кредитных учреждений» и «О гарантировании вкладов граждан в банках» получили восемь вето на троих.

Только когда в 2002 году в Центральный банк пришла профессиональная команда поддерживающая необходимость создания системы страхования, а первым заместителем председателя стал Андрей Козлов, дело сдвинулось.



МУРЫЧЕВ А. В. После кризиса 1998 года активизировалась законодательная работа по укреплению банковского сектора, его защите от возможных катаклизмов. Мы изначально были одними из инициаторов и входили в состав рабочей группы по разработке закона о страховании вкладов. Наша работа над законом особенно усилилась после возвращения в Центральный банк в апреле 2002 года А. А. Козлова. Успехам в продвижении законопроекта способствовала и изменившаяся обстановка: в стране развивалась экономика, возвращалось доверие к банкам. Немаловажно, что закон, наконец, начали поддерживать Центральный банк и новый Президент России В. В. Путин.

Но действительным мотором в продвижении идеи стал всё-таки Андрей Андреевич. Ему нужны были партнёры, и поэтому Козлов активно встречался с представителями банковских ассоциаций, депутатами, банкирам. Индивидуально и на конференциях. Он

регулярно бывал на заседаниях наших советов, активно участвовал в мероприятиях, проводимых нашей ассоциацией. Каждый год в сентябре приезжал в Сочи на нашу главную конференцию. Там мы всегда организовывали специальную секцию, посвящённую банковскому надзору, и в начале 2000-х годов тема страхования вкладов была одной из самых актуальных.



Левин Д. О. Время для нахождения контактов нам с Андреем Козловым не требовалось. Мы с ним учились в одной группе Московского финансового института, постоянно взаимодействовали после этого. Наконец, Козлов в 1999–2000 годах был председателем правления банка «Русский стандарт». Центральный банк в то же время организовал постоянные совещания, в форме «мозговых штурмов», по разработке принципов организации банковского надзора. В них принимали участие сотрудники Центрального банка (А. Ю. Симановский, М. И. Сухов), руководство McKinsey & Company, приглашались и представители 5–6 крупных банков. Среди них, кроме нас, наиболее активными были: банк МДМ (В. В. Рашевский), Росбанк (Е. И. Иванов), банк «Зенит» (А. А. Соколов), Пробизнесбанк (С. Л. Леонтьев).

Конкретные нормативы, конечно, на таких встречах не определялись, но на них открыто обсуждались концепции, предлагаемые бизнесом идеи, зарубежный опыт. По итогам этих острых дискуссий компанией McKinsey готовились итоговые материалы, которые ложились в основу официальных документов Банка России.

У меня не создалось впечатления, что крупные банки в то время сильно противодействовали принятию законопроекта о страховании вкладов. Да, наша позиция отличалась от предложений Сбербанка, но она была, безусловно, государственнической.

Лично мне уже тогда казалось, что система страхования вкладов должна быть обязательной и выполнять три функции: во-первых, финансовую, ради чего она создаётся — страховать депозиты вкладчиков, во-вторых, это элемент контроля качества банковских учреждений, и, наконец, вводимая система — важнейший элемент надзора.

12 апреля 2001 года прошло последнее заседание межведомственной рабочей группы, готовящей проект закона о страховании банковских вкладов. Участники заседания в целом одобрили его концепцию.

Медведев П. А. Главная новация, предусмотренная тогда Минэкономразвития, — вхождение Сбербанка в гарантийную систему «на особых условиях с переходным периодом». Речь шла о том, что крупнейший розничный банк (74% от общего объёма вкладов) не будет делать отчислений в общий страховой фонд, пока другие бан-

ки не наберут достаточного веса. Сколько будет длиться переходный период и какова должна быть доля других банков на рынке вкладов, чтобы он закончился, в документе Минэкономразвития не говорилось.

Также было решено, что на рынок частных вкладов будут допущены только те банки, которые имеют устойчивое финансовое положение.

А вот цифра размера гарантированного вклада при разработке концепции возникла неким случайным образом. Как говорится, с потолка взяла 80 тыс. рублей — никаких научных соображений при этом не было. Потом уже стали считать, можно ли в нынешней экономической ситуации её увеличить. Получилось, что нет. После подготовки концепции на её основе стали проводить коррекцию закона о гарантировании вкладов.

В концепции остался пункт, согласно которому на АРКО могут быть возложены функции организации по страхованию вкладов. Правда, присутствовала оговорка, что предварительно ему следует завершить свою основную деятельность, которая, согласно Закону «О реструктуризации кредитных организаций», заключалась в восстановлении платёжеспособности проблемных банков, переданных под наше управление.



Дворкович А. В. В министерстве полагали, что эта оговорка очень существенная, так как, если бы в тот момент на АРКО были возложены сразу обе эти функции, мог бы возникнуть конфликт интересов. Активно обсуждался и вопрос о размере отчислений банков в фонд гарантирования вкладов. Первоначально ежегодные взносы банков-участников были установлены в размере 0,6% от объёма привлечённых средств граждан, однако на этом заседании решили, что для банков это будет много, и максимальный порог ежегодных отчислений уменьшили до 0,3%.

22 января 2002 года произошла действительно историческая встреча П. А. Медведева с В. В. Путиным. После неё вопроса, будет ли принят закон о страховании банковских депозитов, уже не было. Хотя сложности впереди ещё были большие.



Медведев П. А. В январе у меня появилась надежда поговорить о страховании вкладов с В. В. Путиным: я был приглашён в Кремль на вручение правительственной награды.¹ Среди организаторов церемонии нашлись мои знакомые, у которых я узнал, где следует сесть в зале, чтобы после окончания торжественной ча-

¹ П. А. Медведев награждён орденом Почёта Указом Президента Российской Федерации от 23 октября 2001 года. — *Прим. автора.*

сти оказаться рядом с президентом. Войдя в зал раньше всех, я занял стратегическую позицию и больше не вставал со стула, боясь его потерять. В результате действительно, когда началось неформальное общение, я встал и оказался рядом с президентом. «Владимир Владимирович, в нашем законодательстве есть большой пробел — нет закона о гарантировании вкладов граждан». Президент среагировал мгновенно, как будто ожидал моего обращения: «Смотрите, вы не только должны продумать систему гарантирования вкладов, но и гарантировать вашу систему гарантирования от банкротства! Если вы этого не сделаете и ваша система развалится, то мы на десятки лет отучим людей доверять деньги банкам!» После этих слов толпа между мной и Владимиром Владимировичем сомкнулась, не только мне в голову пришла мысль воспользоваться случаем и поговорить с Владимиром Владимировичем — разговор прервался.

В начале года ситуация была неопределённой. Невозможно было понять, на какой стадии находится решение этого вопроса.

Запутались и депутаты. По словам главы банковского комитета Госдумы Александра Шохина, его подчинённые сначала различали законопроекты по подписям замминистров Минэкономразвития, затем по датам их поступления в Госдуму и, наконец, вовсе сбились со счёта. Прояснил ситуацию замминистра экономического развития Аркадий Дворкович (правда, с полуторачасовым опозданием). За это время заместитель председателя ЦБ Георгий Лунтовский уже успел подробно высказать претензии Банка России к законопроекту. Однако позднее выяснилось, что последнюю версию законопроекта ЦБ ещё не получил. <...>

Привести документ в надлежащий вид, учесть все замечания заинтересованных министерств и внести его на рассмотрение правительства Минэкономки обещает к марту. По словам Аркадия Дворковича, министр спрашивает о законе каждую неделю, и если документ не будет готов в конце первого квартала, то он господина Дворковича просто повесит. Правда, депутаты пообещали этого не допустить. «Мы не можем позволить, чтобы самый молодой заместитель министра болтался на фонарном столбе, — заявил Александр Шохин. — Если не успеете к марту, мы внесём свой вариант законопроекта». <...>

Депутаты вчера так и не смогли представить себе даже первый этап. По их мнению, на добровольной основе банки в систему не загонишь, поэтому необходимо оставить принудительный порядок. Однако Аркадий Дворкович не растерялся: «Пока у нас заработает закон, уже наступит второй этап создания системы».

Наталья Кулакова. Вкладчикам опять увеличили гарантийный срок // Коммерсантъ. 06.02.2002.

Дворкович А. В. После окончания слушаний было ощущение, что мы на правильном пути, появилась уверенность, что закон будет принят. Однако было ясно: противоречия по отдельным суще-

ственным моментам будут оставаться до самого конца. Все эти опасения, замечания, сомнения, предложения мы услышали. Какой по характеру будет система гарантирования вкладов — государственной или частной? Кто будет управлять этими средствами? Как сделать так, чтобы эта система действительно снижала риски?

Моя позиция в то время заключалась в следующем. Необходимо ответить на вопрос, как должны разделяться риски между вкладчиками, банком и государством. Основной риск должны понести банки, поскольку именно они занимаются предпринимательской деятельностью, являющейся по определению рискованной. Вкладчики тоже должны отвечать за свои действия и нести определённый риск. Гарантирование вкладов должно быть ограниченным, должна гарантироваться, страховаться неполная сумма вклада.

Государство также вынуждено будет нести определённые риски, связанные с тем, что никакой фонд страхования не будет достаточным в случае возникновения системного кризиса. И определённое бремя по возврату вкладов может лечь на государство. Но этот риск не должен быть слишком велик, ведь государство — это налогоплательщики. А значит, оно должно иметь право на восстановление своих средств путём получения возможности участвовать в процедуре банкротства и ликвидации банка, изъятия соответствующей доли своих требований к банку, которая будет равна сумме возмещения вкладчикам этого банка, выплаченной из системы гарантирования вкладов.

Это основная предпосылка, исходя из которой строится концепция закона. Цель закона — не возврат средств вкладчикам как таковой, а ускоренный возврат, то есть максимальное упрощение и ускорение получения вкладчиком части своих средств, которые он держит в банке, при банкротстве этого банка или в случае приостановки выплат по вкладам. Объект гарантирования — сумма вкладов в размерах, ограничения по которым предусмотрены законом.

Было предусмотрено два этапа создания системы гарантирования вкладов. На первом этапе до введения в действие международных стандартов бухучёта и отчётности мы согласились с концепцией ЦБ РФ о добровольности вхождения банка в систему гарантирования. Это было обусловлено нашей уверенностью в том, что в эту систему должны входить лишь супернадёжные банки. Под надёжностью подразумевались не только хорошие цифры отчётности и рейтингов, но и хорошее качество управления рисками, и прежде всего банком как кредитным учреждением. И мы считали, что только на основе международных стандартов сможем реально оценить надёжность. Пока не введены в качестве закона международные стандарты бухучёта и отчётности, требовать их от всех банков, привлекающих вклады, юридически трудно. И именно из-за этого была предложена двухуровневая система.

Меня не пугало медленное продвижение законопроекта, я даже разъяснил коллегам преимущество долгого рассмотрения закона: у России появится шанс «проскочить» добровольный этап гарантирования вкладов и сразу перейти к обязательному гарантированию. Таким образом, трёхлетний переходного периода не понадобится. Это, учитывая организационные сложности, связанные с созданием добровольной системы, в том числе с принятием особых законодательных норм для её реализации, я рассматривал как благо.

С Минфином мы не могли тогда решить две проблемы. Первая — размер взноса государства в качестве учредительного взноса как в организацию, управляющую фондами, так и в сам фонд. Вторая — порядок размещения средств фонда, в какие активы эти средства будут размещаться.

Надёжность размещения, принципы управления такими активами, как мы считали, должны были быть практически идентичными с применяемыми в пенсионной системе, так как для государства одинаково значимы средства вкладчиков и средства пенсионеров.

Андрей Андреевич в 2002 году был категорически против добровольности вступления в систему.

Козлов А. А. Мировая практика подтверждает, что в тех странах, где были попытки сделать систему добровольной, они не удались. Во-вторых, в тех странах, где такие попытки делались, в конце концов членами системы становились слабые банки, которым нужно было сделать некоторый апгрейд своего имиджа за счёт членства в системе. А сильные банки предпочитали оставаться за бортом. Но когда наступал финансовый кризис, политические претензии населения обращались к правительству независимо от того, был банк членом системы или нет. Почему не заставили, почему просмотрели, почему вы посчитали этот банк сильным? К тому же банки должны находиться в одинаковом конкурентном поле.

Сбербанк будет членом системы гарантирования на общих условиях, за тем исключением, что в течение какого-то промежутка времени его вкладчики будут пользоваться гарантией на всю сумму вклада.¹



Мурычев А. В. В целом одобряя законопроект, я остановился тогда на некоторых вопросах, которые, как мне казалось, следовало уточнить.

Первое — Сбербанк должен входить в систему обязательного страхования уже на первом этапе (это было обобщённое предложение 160 банков). Конечно же, не всеми своими ресурсами. Это могут быть спецсчёт, иные тарифы, нежели предусмотренные для всех банков. Но это был вопрос развития рынка и психологического восприятия.

¹ Капиталу мы будем уделять особое внимание // Коммерсантъ-Банк. 19.09.2002.



Слева направо: А. А. Козлов, Г. А. Тосунян, С. Ф. Спицын. Москва. 2004 г.

Второе — организационно-правовая форма. Это должно быть агентство, госучреждение. Был уверен, что нести ответственность должно правительство, подчеркнув тем самым роль государства.

Третье — наблюдательный совет. Раз банки будут вносить деньги и за счёт этого будет функционировать фонд, там должны быть представители двух банковских ассоциаций.

Наконец, на тот момент следовало уточнить, каким образом фонд будет возмещать от банка уплаченные по гарантиям суммы, если в случае банкротства и ликвидации банка его требования переместятся из первой очереди кредиторов в последнюю, с учётом того, что будут уже не юридические, а физические лица.

Кроме того, я выступал за дифференцированную шкалу отчисления в фонд, зависящую от финансового состояния банка и уровня риска его операций.

Общая сумма вкладов населения в российских банках на рублёвых и валютных счетах на 1 марта 2002 года составляла 1 трлн 126 млрд рублей, что на 7,6% больше по сравнению с началом 2002 года и на 48,7% — по сравнению с 1 марта 2001 года.

Всё это происходило незадолго до изменения в руководстве Центрального банка. Андрей Андреевич в этих событиях ещё не участвовал, но внимательно за ними следил.

20 марта 2002 года президент представил кандидатуру первого заместителя министра финансов С. М. Игнатьева в Госдуму для назначения председателем Банка России. Дума согласилась с освобождением В. В. Геращенко и утвердила С. М. Игнатьева.

Вслед за Игнатьевым в начале мая в Центральный банк вернулся А. А. Козлов, и это не могло не повлиять на мнение о законопроекте и председателе банка. Андрей Андреевич был убеждённым сторонником создания системы страхования банковских вкладов. Он с первых дней своей работы поставил задачу способствовать продвижению этой идеи. Андрей Андреевич понимал, какая ответственность при этом на него ложится, и был готов брать её на себя.

За первый месяц он провёл несколько совещаний по этой теме, где свёл все существующие на тот момент альтернативные варианты в один.



Мерзликин К. Э. Я не уверен, что Геращенко тормозил процесс принятия решения по созданию системы страхования вкладов. Во всяком случае Центральный банк был в то время нашим союзником, а не противником законопроекта. Другое дело, что он не проявлял особого рвения и высказывался скептически, но это его дело. Хотя, пожалуй, с приходом Игнатьева и Козлова работа ускорила. Изменились и другие условия, способствующие активизации работы над законопроектом.

На совещания, организуемые Михаилом Михайловичем Касьяновым, от Центрального банка кроме председателя приходили А. А. Козлов и иногда К. Н. Корищенко.

Козлов А. А. Наши западные коллеги советовали не внедрять систему гарантирования вкладов до тех пор, пока наша банковская система не станет более стабильной и не исчезнет опасность банкротства большого количества банков. По их мнению, надо сначала наладить надзор, а потом уже вводить систему гарантирования вкладов. Однако мы будем делать это параллельно.¹

Законопроектом от надзорного блока Банка России занимался департамент банковского регулирования и надзора. Но дело шло медленно.



Симановский А. Ю. Полагаю, что всё упиралось в два неблагоприятных обстоятельства. Первым было банковское лобби. Крупнейшие банки не хотели закона и достаточно умело сдерживали ход его подготовки. Вторым была правовая и организационная новизна подходов, которые следовало применить для достижения цели. В отсутствие (до поры до времени) выраженной политической воли к созданию и принятию закона указанные обстоятельства выступают весьма эффективным тормозом. В том числе на высоком концептуальном уровне. Так, когда, казалось бы, всё уже было согласовано на уровне ведомств, выяснилось (на совещании в ГПУ

¹ Андрей Козлов: «Банковский бизнес затратный, рутинный и нервный» // Время новостей. 20.05.2002.

президента), что идея страхования должна быть заменена идеей гарантирования, поскольку в предложенной версии законопроекта страхование «неправильное». Это отбросило процесс как минимум, на два шага назад.

Насколько я могу судить, процесс реально пошёл только после того, как соответствующее поручение по подготовке и принятию закона было дано В. В. Путиным. Тут действительно всё быстро закрутилось в правильном направлении, и в считанные месяцы законопроект был доработан и принят.

30 апреля министр экономики Г. О. Греф собрал представителей Банка России, Минфина, АРКО, чтобы снять последние вопросы и подготовить проект Закона «О гарантировании вкладов граждан в банках РФ» к заседанию правительства.

7–8 мая в г. Базеле (Швейцария) прошла учредительная конференция Международной ассоциации страховщиков депозитов. Банк России стал её ассоциированным членом, а АРКО приобрело статус официального наблюдателя. Андрей Андреевич был участником конференции.

Козлов А. А. Основная задача этой ассоциации — подготовка рекомендаций и обмен опытом в области создания систем гарантирования вкладов в разных странах. Она предусматривает три уровня членства: члены ассоциации, которые допущены и к участию в её работе, и к управлению.

Есть ассоциативные члены, которые входят в систему финансовых властей, но непосредственно не занимаются гарантированием вкладов. И третий уровень участия — это наблюдатели. Как правило, это организации, которым небезразлично функционирование систем гарантирования вкладов, которые ведут в том числе научные исследования в этой области. Банк России вступил в ассоциацию ассоциированным членом, а АРКО (независимо от Банка России) — наблюдателем.

На данном этапе участие в работе Международной ассоциации страхователей депозитов даёт нам возможность установления контактов и обмена опытом. Это и возможность принимать участие в написании рекомендаций, которые будут являться базовыми для организаций, занимающихся гарантированием вкладов. Россию будут признавать и принимать в этих международных кругах на равных.¹

17 мая в газете «Коммерсантъ» было опубликовано программное интервью А. А. Козлова. В ней, в частности, было объявлено о начале проверок банков на предмет их готовности вступить в систему страхования банков.

Козлов А. А. Я не хотел бы пока раскрывать детали построения этой системы гарантирования вкладов, поскольку её разработкой занимается не

¹ Андрей Козлов: «У банков остался год, чтобы стать честными» // Время MN. 04.06.2002.

ЦБ, а правительство. Что же касается роли ЦБ в организации системы гарантирования, уже сейчас ясно, что возникнет проблема переходного периода, когда будет решаться, какие банки пускать в эту систему, а какие нет. <...> Нас ждут два очень непростых года — 2003-й и 2004-й. Именно в этот период должен завершиться переход от нынешней структуры к новой.

И банки, имеющие сейчас право работать с вкладчиками, должны либо стать членами системы гарантирования, либо остаться без лицензий на привлечение вкладов граждан. И в этой связи ЦБ должен будет проверить все банки именно в соответствии с теми критериями, о которых я рассказывал. Наша задача будет не проверять старые бумажки, а посмотреть вперёд, пытаться определить, выживет банк или не выживет, стоит его пускать в систему гарантирования вкладов или не стоит. Кстати, допуск или недопуск в систему гарантирования не есть административная мера наказания — это к вопросу о том, как мы будем добиваться от банков выполнения наших рекомендаций.

<...> Процентом у восьмидесяти от общего числа работающих с частными вкладчиками есть возможность стать участниками системы гарантирования.

<...> в качестве критерия размер банка рассматриваться не будет. Мы будем смотреть исключительно на соблюдение финансово-экономических критериев. До конца года мы объявим эти критерии, объявим, какие процедуры управления, мониторинга и контроля мы хотим видеть внутри банка. Объявим требования к финансовым параметрам, бизнес-планам и будущему банков, чтобы они готовились заранее к нашим проверкам. На подготовку у них будет достаточно времени — конец этого года и половина следующего. Как раз на начало переходного периода, начало 2003 года, приходится годовые собрания, на которых можно утвердить изменения в руководстве, в штатном расписании, в процедурах, подвести финансовые итоги, определиться с планами на будущее. И мы дадим возможность банкам в первые полгода следующего года эти изменения сделать. А потом начнутся проверки.¹

17 мая все возможные варианты закона о гарантировании банковских вкладов были окончательно обобщены на совещании у первого зампреда ЦБ А. А. Козлова. Совещание проводилось в преддверии принятия решения министром экономического развития Г. О. Грефом о судьбе закона, выборе лучшей системы среди существующих альтернатив, модели управления фондом гарантирования вкладов, сроке переходного периода для создания обязательной системы гарантирования вкладов.

Козлов считал, что следует принять более щедрую шкалу компенсаций.

Козлов А. А. Речь идёт об одном из вариантов, которые сейчас обсуждаются. <...> Есть и такие варианты: гарантируем 50 тыс. — без

¹ Интервью взял Пётр Рушайло. «Мы не будем церемониться» // Коммерсантъ. 17.05.2002.



Слева направо: заместитель главы Администрации Волгоградской области А. С. Плотников, Г. А. Тосунян, А. А. Козлов, министр промышленности и торговли Волгоградской области А. С. Беков. Волгоград. 2005 г.

всякой прогрессивной шкалы, и всё. Вопрос обсуждается. <...> Вклады до 20 тыс. в первом проекте закона гарантируются на 75 %. Речь идёт о 25 %. Основная масса вкладов сосредоточена всё же в диапазоне около 2 тыс. рублей. Логика такая: если у вкладчика осталось 25 %, он всё равно остаётся кредитором и, соответственно, участвует в процедуре банкротства. Если не оставлять людей, у которых на счёте до 20 тыс., кредиторами, мы подавляющее большинство вкладчиков выводим из процесса банкротства и избегаем излишней социальной напряжённости. Мы имеем статистическое распределение по вкладам в 11 крупнейших банках. Следующая (после 2 тыс.) существенная группа — в пределах 20 тыс. Поэтому такая идея есть, её нужно, конечно, просчитать. А будет в итоге 2, 20 или 100 тыс. — это и будет решено нами совместно. Это дискуссионный вопрос, а не спор двух ведомств, которые друг друга не понимают.

Предполагается, что в течение срока, установленного законом, каждый банк будет проверен Банком России, в частности, на предмет обоснованности бизнес-планов и степени рискованности его операций. Мы будем допускать в систему только те банки, которые по степени рискованности и состоятельности своих финансов укладываются в рамки, принятые международным банковским сообществом.¹

Тем не менее две стадии вступления банков в систему оставались. Первая, добровольная, должна была наступить с 1 января 2003 года.

¹ Известия (Москва). 23.05.2002.

Козлов А. А. Предполагается, что банки сами по мере подготовки будут подавать заявки на вступление. Мы дадим им на подготовку конец этого года и половину следующего. За первую половину 2003 года банки могут собрать годовые собрания, провести изменения в бизнес-планах, принять какие-то меры по перестройке внутренних процедур, поправить финансы, подвести итоги. Полгода на подготовку, потом начинаются наши проверки. Мы будем ждать от банков заявки на проведение проверки: я готов, поверьте мне. Если он проходит проверку, то становится членом системы гарантирования вкладов. <...> Критериев пока нет, они будут оформлены законом. Мне самому интересно, кто будет первым: я лично пожму руку президенту банка, который пройдёт нашу проверку.¹



Медведев П. А. А.А. Козлов всегда был сторонником обязательной системы страхования банковских вкладов. В этом мы были абсолютными союзниками. Не полностью совпадали наши позиции по организации приёма банков в систему страхования. Андрей Андреевич считал, что право банка на вступление в систему должно было быть обусловлено доказательством его устойчивости, подтверждённой суровой проверкой. Мне казалось, что такая процедура может привести к системному банковскому кризису. Не будучи уверенными, что партнёр по межбанковскому кредитованию будет допущен в систему страхования и подозревая, что слух о такой неудаче подорвёт устойчивость партнёра, банки станут закрывать лимиты друг на друга.

Моё предложение было следующим: автоматически принять все банки, к которым нет конкретных претензий. Остальные банки могли бы подать заявления о приёме и быть подвергнуты более тщательному изучению. Козлов настаивал на своём. В моих ушах и сегодня звучат слова Андрея Андреевича: «Когда у нас ещё будет случай очистить банковскую систему России, наладить надзор?!» И в конце концов была реализована его линия.

Мои опасения до некоторой степени оправдались. Летом 2004 года был, хотя и не катастрофический, но всё же кризис. Но по большому счёту, прав оказался А. А. Козлов. Внедрение закона о страховании привело к возникновению и поступательному развитию надзора. Цена этой победы, правда, оказалась страшной. Но заплатил её полностью Андрей Андреевич.

В конце мая законопроект вновь «завис». Судьба его опять стала неясной.

Круг ведомств, которые должны были пройти законопроект, перед тем как правительство его предложит Думе, был очень широк. Все структуры считали необходимым сделать какие-то поправки.

¹ Известия (Москва). 23.05.2002.



С. М. Игнатъев. Фото А. В. Сурикова.

...Почему так медленно идёт работа над законопроектом о гарантировании вкладов? Может, виноваты межведомственные противоречия?

Козлов А. А. У нас нет противоречий. Просто наметился ряд вопросов, которые могут быть решены так или иначе. Например, стоит вопрос о минимальном уровне вкладов, на которые распространяется 100 % гарантия, длительность переходного периода. Есть вопросы о форме управления фондом гарантирования. Предлагаются разные модели, причём каждая из них имеет свои плюсы и минусы. Общий вывод, видимо, уже должен делаться не с профессиональных или ведомственных позиций, а с макроэкономических.

- Вы по-прежнему настаиваете на том, чтобы фондом гарантирования вкладов управляло АРКО?
- Почему бы и нет? На мой взгляд, АРКО вполне может справиться с поставленной задачей и лучше других госорганизаций к этому готово. Подобный вариант, скажем, принят в США.
- Должен ли Сбербанк сразу входить в систему гарантирования вкладов на общих основаниях? Не получится ли так, что все банковские депозиты в России будут гарантироваться за его счёт?
- Я считаю, что Сбербанк мог бы войти в систему гарантирования уже в следующем году, так же, как и все, после разумной проверки со стороны Центробанка. Но необходимо предусмотреть два исключения. Во-первых, средства, направляемые Сбербанком в гарантийный фонд, должны аккумулироваться на отдельном счёте, чтобы в случае банкротства других банков Сбербанк не стал бы спонсировать их вкладчиков. <...> Однако по объёму платежей для Сбербанка не должно быть исключения.

Во-вторых, пока доля Сбербанка на рынке частных вкладов не снизится до сравнимой с остальными банками величины, необходимо сохранять сто-процентную гарантию государства по его вкладам, но уже в рамках того механизма, в котором будут работать все остальные банки. Все детали этого механизма должны быть прописаны в законе.¹



Дворкович А. В. В действительности мы продвигались к цели. И что следует отметить — дискуссии по всем основным вопросам законопроекта, как это ни парадоксально звучит, возможно, были даже важнее, чем само решение! Делая шаг за шагом, удавалось убедить коллег-профессионалов, что система страхования нужна, причём нужна в определённом виде. Поэтому у меня есть почти философское ощущение: система страхования вкладов появилась именно тогда, когда все оказались готовыми к её появлению. Считаю, что нам удалось без серьёзных конфликтов разрешить все сложные и противоречивые вопросы во многом благодаря выбранной нами форме дискуссий. Никогда не принимая решения силовыми методами, мы всегда пытались убедить партнёра. В результате дискуссионный фон сильно повлиял на достижение общего понимания.

3 июня совет директоров Банка России одобрил создание Главной инспекции кредитных организаций. Её важной задачей станет проверка банков перед введением системы страхования вкладов. К 1 января 2003 года Банк России планировал разработать критерии допуска банков в систему, которые дополнили бы уже существующие, базирующиеся на качественной диагностике.

Козлов А. А. Я хотел бы заверить банковское сообщество в том, что при переходе к системе гарантирования вкладов Банк России будет проводить анализ финансового состояния каждого банка. В течение двух последующих лет мы всё равно посмотрим все кредитные организации заново. У банков фактически остался один год, чтобы не спрятать свои схемы накачивания капитала, а постараться исправить ситуацию.²



Турбанов А. В. Андрей Андреевич вызвал тогда огонь на себя, заявив, что начинается период «управляемого стресса». Так он определил срок (полтора года), в течение которого будет проходить отбор банков.

Действительно, в начале июня Банк России объявил об ужесточении лицензирования банковской деятельности. Зампред ЦБ А.А. Козлов заявил, что из 1270 российских банков лицензии отберут у 400.

¹ Андрей Козлов: «У банков остался год, чтобы стать честными» // Время МН. 04.06.2002.

² Там же.

Продолжались удручающие споры по поводу юридически правильного оформления сбора средств с банков в систему страхования. Главное правовое управление президента (ГПУ) предостерегало: нельзя собирать обязательные платежи, если это не налог. Однако напряжённость дискуссии вокруг этой проблемы постепенно сама собой стала снижаться и в конце концов сошла на нет.



ТУРБАНОВ А. В. Шкала менялась не один раз, перед тем как было принято решение согласиться с нашим предложением: отказаться от дифференцированной шкалы и установить стопроцентную выплату в 90 тыс. рублей. Правительство одобрило такое предложение.

К этому моменту обсуждались две схемы: система гарантирования вкладов как государственный внебюджетный фонд и система, напоминающая, по сути, систему страхования, когда платежи становятся средствами специализированной организации, но имели строго целевую природу своего использования. На роль этой организации было предложено АРКО. В итоге было принято решение проработать вторую схему системы гарантирования. Этот вариант был взят за основу. После чего стала прорабатываться юридическая канва и начал решаться вопрос, станет ли этим заниматься АРКО или будет создана принципиально новая организация.

6 июня А. А. Козлов первый решил вызвать огонь себя. На заседании одной из секций Международного банковского конгресса в Санкт-Петербурге он публично призвал присылать ему по электронной почте мнения касательно основополагающей реформы российской банковской сферы — создания системы гарантирования вкладов населения.



МЕДВЕДЕВ П. А. Андрей Андреевич так никогда и не сделался бюрократом, хотя достиг больших чинов. Его открытость, готовность к дискуссии помогли избежать многих ошибок, которыми чреваты такие сложные проекты, как страхование вкладов.

Он явно хотел спровоцировать банкиров на бурную реакцию, а возможно, планировал так провести своеобразный мониторинг мнений, а заодно, быть может, и выявить оппозицию в банковской среде.

По расчётам Андрея Козлова в первом полугодии 2003 года банки уже смогут в добровольном порядке пройти проверку на соответствие этим критериям. А с 1 июля 2003 года по 1 сентября 2004 года Банк России начнёт тотальную проверку тех, кто не прошёл её добровольно. <...>

Как пояснил Андрей Козлов, лицензии на право работы с населением банкам, не подавшим заявки на вхождение в систему гарантирования, перестанут выдаваться уже с 2003 года. Сама же система заработает, как только в ней появится первый банк. Произойдёт же это, по оценке Андрея Козлова, в I квартале 2003 года. «С 1 января

2005 года у всех, кто не прошёл проверку, будут отозваны лицензии на осуществление работы с физическими лицами», — предупредил Андрей Козлов.

Иван Макаров. Гарантирование вкладов породило дискуссию // Деловой Петербург. 10.06.2002.

Турбанов А. В. Мы считали, что для отбора банков достаточно использовать уже существующие в ЦБ механизмы, которые бы позволили Банку России за отведённые законом полтора года со своей задачей успешно справиться. Мы предполагали, что за полугодовой период Центральный банк, действуя в своём обычном режиме, отзывал бы лицензии у банков, которые не отвечают установленным требованиям. Мы оценили, что при этом примерно 200 банков в систему страхования не пройдут. Что и получилось! Андрей Андреевич считал, что существующих полномочий у него недостаточно, надо применить более радикальные, жёсткие методы отбора банков, с чётким регламентом действий Центрального банка. Под его руководством была подготовлена система критериев отбора. Представляла свои предложения и Ассоциация региональных банков.

Козлов А. А. Значительную и очень положительную работу, которую Центральный банк очень высоко оценивает, проделала ассоциация «Россия», подготовив предложения по составу критериев, по которым банки будут отбираться на допуск в систему гарантирования. Они могли бы стать основой нашей соответствующей инструкции, проводя тестовую обкатку этих критериев на нескольких банках — членах ассоциации, финансовое состояние банка можно посчитать достаточно точно, базируясь на документах, цифрах, а, например, эффективность внутреннего контроля или степень эффективности корпоративного управления с такой точностью посчитать невозможно.

Мы хотим, чтобы в процессе тестирования этих банков, были выработаны рекомендации, которые Центральный банк будет принимать во внимание по тому, как по каждой статье выставлять необходимую оценку. Мы не хотим брать полностью на себя выработку таких критериев: ЦБ — надзорный орган, у нас своя точка зрения, мы иногда можем ошибаться, можем чего-то не знать или не учитывать.

Все критерии, по которым банки будут оцениваться, условно разделим на 2 группы: критерии надзорного свойства, которые уже сейчас установлены действующим законодательством, связанные с величиной капитала, финансовой устойчивостью, а также с прозрачностью системы акционеров. И вторая группа критериев — дополнительный «забор», через который банк должен «перепрыгнуть», чтобы стать членом системы гарантирования.¹

¹ Банки — капитал России // Финансы России. 31.10.2002.



А. А. Козлов. 2 июня 2003 г.



Мурычев А. В. Банкиры уже давно говорили о необходимости создания системы гарантирования, но реально договориться о её принципах представителям банковского сообщества и правительственным чиновникам удалось только в начале июня 2002 года. В преддверии конгресса у меня состоялся ряд частных встреч с А. А. Козловым. На одной из них он спросил меня, не может ли ассоциация разработать критерии допуска банков в систему гарантирования вкладов. Андрею Андреевичу было принципиально важно, чтобы они исходили не от Центробанка, а от самого банковского сообщества. Я согласился.

Однако мы считали, что подвергнуть эффективной, объективной проверке более тысячи банков в ограниченные сроки невозможно, поэтому предлагали ввести в систему страхования все банки, работающие с населением, дать им определённый испытательный срок, а затем провести нормальные комплексные проверки и исключить всех, кто их не пройдёт. У Центрального банка есть оперативные данные, по которым он определяет пульс жизни каждого банка. Надо ли ещё дополнительно проводить тотальные проверки, чтобы убедиться, можно ли доверять тому или иному банку или нет? В этом случае легко проявить субъективный взгляд, привнесённый конкурентами, а в результате ошибки пострадают вкладчики. Наше предложение подтверждается тем, что сейчас, к сожалению, лицензий лишают банки, вошедшие в АСВ.

7 июня первый банк подал заявку в ЦБ на вступление в систему гарантирования вкладов населения. Промышленно-строительный банк (Санкт-Петербург) сделал это в ходе XI Международного банковского конгресса.

Козлов А. А. Мы только объявили о том, что банки могут подавать заявки до 1 июля 2003 года, как уже появился первый доброволец, готовый пройти проверку перед вступлением в систему гарантирования.



Игнатъев С. М. Решение о том, что все банки должны пройти дополнительную проверку перед вступлением в систему страхования банковских вкладов, было коллективным. Сложно сказать, кто это предложил первым, мы были в этом вопросе союзниками.

Основные направления, по которым Андрей Андреевич развёртывал перестройку надзорного блока, мы с ним обсуждали. Вместе рассматривали все важные документы, подготовленные Козловым. Не всегда я был полностью согласен с его предложениями. Иногда говорил ему, что оцениваю правильность того или иного нововведения в пропорции 50 на 50. Иногда 60 на 40, то есть склоняюсь согласиться с ним. Но практически всегда я поддерживал коллегу, так как доверял ему и понимал, что он более глубоко погрузился в проблему и понимает важность предлагаемых изменений.

А вот все афористичные определения, даваемые им прессе типа «два года управляемого стресса», он придумывал сам. Такие эмоциональные выражения полностью соответствовали его характеру.

1 июля на последнем заседании рабочей группы Государственного совета по подготовке документа «Основы государственной политики в области развития банковской системы РФ» А. А. Козлов рассказал о том, какой ему видится система гарантирования вкладов населения: она должна быть обязательной, а достойных участия в ней должен определять Банк России. В самом же документе до сих пор говорилось о добровольном характере присоединения банков к системе, о необходимости снижать нормы обязательного резервирования для присоединившихся, о том, что отчисления в гарантийный фонд должны зависеть от структуры баланса банка.

Андрей Козлов не соглашался с этим. По его мнению, правила игры должны быть едиными для всех. Он считал, что если и вводить дифференцированный подход, то только по одному критерию — степени рискованности проводимых банком операций. А вот при решении вопроса о том, пускать или не пускать банк на рынок частных вкладов, он просил предоставить своему ведомству «право на долю разумного субъективизма» — чтобы оценивать финансовые организации не только по их былым заслугам, но и прогнозировать будущую устойчивость.

Однако с этим не согласились уже члены рабочей группы Госсовета. Так, эксперт А. А. Хандруев, сам некогда руководивший ЦБ, заявил, что особо доверять объективности специалистам из Банка России не стоит — ещё свежи в памяти события конца 1990-х, когда по не совсем понятным критериям

у одних пострадавших банков лицензию отбирали, а другим искусственно продлевали жизнь.¹

Идею добровольности активно поддерживал президент АРБ Г. А. Госунян. Он не отказался от неё и после принятия закона. Гарегин Ашотович до сих пор считает ошибкой принятие решения об обязательном участии в системе страхования вкладов всех банков, работающих с населением.



Госунян Г. А. Я был всегда сторонником саморегулируемой системы страхования вкладов. Хотя умом понимал, что в нашей стране решить многие проекты, опираясь только на корпоративное соглашение, сложно. Во многих случаях требуется воля государства. К примеру, как непросто было создавать бюро кредитных историй. Даже после принятия закона казалось, что сделать это будет невозможно, потому что не хватало корпоративной культуры для объединения усилий. Все тянули одеяло на себя. Я чуть не поспедел, пока 15 банкиров не поняли, что в одиночку они ничего не сделают, и не сели за общий стол! Сейчас Национальное кредитное бюро заключило более 2000 договоров с банковскими и кредитными организациями на предоставление информации.

То же было с системой страхования — мы понимали, что, если государство не вмешается, результата мы долго не добьёмся. Хотя, повторяю, я уверен — это корпоративная задача.

Но если в работу включается государство, зачем вводить обязательку?! Если ты не вступаешь в систему, то перед своими клиентами выступаешь в менее выгодном свете. Конкурентная среда быстро продемонстрирует, что участие в системе даёт значительно больше преимуществ по сравнению с экономией на взносах в фонд страхования. Я это упорно доказывал на всех обсуждениях законопроекта.

Против принципа добровольности вступления банков в систему гарантирования вкладов резко выступал А. А. Козлов. Он заявил, что во всех развитых странах гарантирование вкладов является обязательным.

Госунян Г. А. Я считал, что в систему страхования должны войти все банки, имеющие лицензию. Нельзя проводить фактически второе лицензирование. Другое дело, если банк допускает какие-то отклонения от требований, предъявляемых Центральным банком. Отбор в систему страхования достаточно сложный, но я к принятому решению относился терпимо, так как верил в порядочность Андрея Козлова.

3 июля комитет Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам подвёл итоги весенней сессии, главным достижением кото-

¹ Максим Гликин. Госсовет занялся вкладчиками и молодежью // Независимая газета. 03.07.2002.

рой стало принятие Закона о ЦБ. На осень председатель комитета В. М. Зубов запланировал принятие закона о гарантировании вкладов населения. Для того чтобы официально внести проект в Госдуму в сентябре 2002 года, группа, в которую входили представители Министерства экономического развития и торговли, ЦБ, Минфина и депутаты Госдумы, должна была работать все летние каникулы. Планировалось, что закон вступит в силу с 1 января 2003 года и до 1 июля 2003 года должны были появиться первые банки, работающие в рамках системы по гарантированию вкладов.

8 июля А. А. Козлов на заседании рабочей группы Госсовета по подготовке законопроекта банковской реформы доложил о будущей системе гарантирования вкладов населения. А. А. Козлов заявил, что за Центробанком следует оставить право решать вопрос о том, пускать или не пускать в создаваемую им систему гарантирования вкладов коммерческие банки. А. А. Хандруев выступил категорически против субъективности суждения.

В середине июля председатель ЦБ С. М. Игнатъев встретился с президентом страны В. В. Путиным. На встрече, в частности, обсуждались вопросы банковского надзора. По словам С. М. Игнатъева, президент поддержал работу Банка России в этом направлении.

11 июля по инициативе Пермского банковского союза состоялась 3-я межрегиональная конференция «Практические вопросы реализации стратегии развития банковского сектора». В обсуждении проблем развития банковской системы принимали участие А. А. Козлов, президент Ассоциации региональных банков А. В. Мурычев, руководители всех банковских структур Прикамья. Разговор касался и критериев допуска банков в систему гарантирования вкладов.

В начале сентября 2002 года в Сочи на Всероссийской банковской конференции речь вновь пошла о проекте системы гарантирования. Г. А. Тосунян очередной раз выступил с критикой обязательности участия в ней, и его слова были встречены аплодисментами. Председатель комитета по финансовым рынкам и денежному обращению Совета Федерации С. А. Васильев сказал обтекаемо: «Это дело новое, неизвестное, и, на мой взгляд, чем меньше банков будет входить в систему на первых порах, тем лучше». А вот президент банка «Глобэкс» А. Л. Мотылёв сказал с надеждой, что у Банка России «не поднимется рука на банки, не прошедшие отбор в систему гарантирования». На что получил разочаровывающий ответ Андрея Андреевича: «У нас всё поднимется».¹

2 сентября Министерство экономического развития и торговли объявило, что больше не возражает против передачи функций гарантирования вкладов Агентству по реструктуризации кредитных организаций. Единственным их условием было: отделить фонд гарантирования от прочих активов АРКО. В этом случае агентство сможет выполнять функции ликвидатора банков, не рискуя средствами вкладчиков. Представители АРКО, в свою

¹ Юрий Веретенников. Гарантированная смерть // Время новостей. 09.09.2002

очередь, заявили, что средства гарантийного фонда будут инвестироваться в самые консервативные финансовые инструменты.

Параллельно с законом о гарантировании вкладов готовился законопроект, по которому предполагалась передача АРКО функции ликвидатора банков, работающих со средствами вкладчиков. МЭРТ опасалось, что объединение в агентстве этих двух функций приведёт к тому, что кредиторы ликвидируемого банка смогут подать в суд на АРКО и арестовать все его средства, включая и фонд гарантирования.

Следует добавить, что с приходом в Центробанк новой команды прения по содержанию законопроекта перестали носить скандальный характер. Регулярные встречи членов рабочей группы принесли долгожданные плоды: ещё до окончания весенней сессии Госдумы основные острые углы удалось сгладить.

А. А. Козлов <...> подтвердил, что три ведомства пришли к полному консенсусу в обсуждении проекта закона. Нерешённой осталась всего одна проблема: каким образом банки будут участвовать в системе. По словам Козлова, добровольный принцип ЦБ абсолютно не устраивает, и он будет возражать против такой редакции законопроекта.

Елена Мязина, Наталья Орлова. Охранник для вкладчика // Известия. 03.09.2002.

На 4-й Всероссийской банковской конференции «Банковская система в государственной стратегии экономического развития России», организованной ассоциацией региональных банков «Россия» в Сочи 7–8 сентября, А. А. Козлов заявил, что приоритетом №1 для ЦБ в настоящее время является создание системы гарантирования вкладов.

А. А. Козлов 3 октября выступил на заседании Всероссийского банковского конгресса и говорил о необходимости скорейшего принятия поправок к закону о банкротстве банков. Одновременно, по его мнению, надо рассмотреть и закон о гарантировании вкладов.

Первым отчитывался Андрей Козлов, обозначив состояние реформы как «переход от слов к делу». По его словам, за последние месяц-полтора банкиры это поняли тоже, но не все готовы действовать. Особенно это касается участия в системе гарантирования вкладов. «Некоторые банкиры, поняв, что нужно будет пройти жёсткий отбор, начали лоббировать отмену обязательного участия в системе гарантирования, говоря, что это банковская чистка», — заявил Андрей Козлов. <...> в то же время Андрей Козлов отметил, что «у ЦБ нет планов по сокращению количества банков».

Александр Захаров. Иностранцы обзавелись в Москве своим конгрессом // Коммерсантъ. 03.10.2002.

Он также добавил, что у ЦБ хватит политической воли для введения обязательной системы гарантирования вкладов населения в банках. А га-

рантирование — хороший повод очистить банковскую систему, поскольку государство даст гарантии клиентам только тех банков, которые пройдут проверку ЦБ. А. А. Козлов также сказал: «Мы не скатимся в волонтаризм и обеспечим единообразный для всех банков подход».

9 октября законопроект о гарантировании вкладов граждан в банках завизировал А. А. Козлов. На следующий день с замечаниями то же самое первый сделал замминистра финансов А. В. Улюкаев.



ТУРБАНОВ А. В. В ходе разработки последнего варианта закона, в отличие от предыдущих проектов, вопрос о привлечении средств из федерального бюджета не ставился. Сразу предполагалось, что необходимая сумма будет получена благодаря средствам, возвращающимся после реструктуризации банков. Другое дело, в законопроекте была статья (она осталась в принятом законе), разрешающая привлекать средства бюджета в случае чрезвычайных событий, когда денег Агентства не будет хватать.

11 октября Министерство экономического развития и торговли внесло в правительство законопроект о гарантировании вкладов граждан в банках. Документ к тому времени не завизировали в Администрации Президента. Из-за межведомственных разногласий это произошло на две недели позже установленного срока.

Сделать это вовремя Минэкономразвитию помешали межведомственные разногласия, результатом которых стал отказ ряда ведомств поставить свою визу на документе. По сведениям «Ъ», его до сих пор не завизировали Минюст и Администрация Президента. Даже первый зампред ЦБ Андрей Козлов, неоднократно заявлявший, что создание системы гарантирования вкладов для ЦБ — приоритет номер один, поставил свою подпись под законопроектом только в прошлую среду.

Однако главная интрига вокруг гарантирования развернулась в Минфине. Полторы недели назад на прошедшем здесь межведомственном совещании первый замминистра финансов Алексей Улюкаев проект поддержал.

Тем не менее спустя несколько дней руководитель департамента по макроэкономической политике и банковской деятельности Минфина Антон Силуанов отказался завизировать присланный вариант. Он мотивировал это тем, что Минэкономразвитию не удалось снять все замечания, ранее высказанные Алексеем Кудриным.

Получить визу Минфина удалось только в четверг, причём подписал документ лично Алексей Улюкаев. В телефонном разговоре с замминистра экономического развития и торговли Аркадием Дворковичем господин Улюкаев заявил, что завизирует проект при условии, что вместе с ним в правительство будет направлено и замечание Минфина. Однако утром, когда завизированный законопроект вернулся в Минэкономразвитие, оказалось, что замечаний у Минфина два.

Как заявили «Ъ» в Минфине, здесь по-прежнему возражают против того, чтобы источником пополнения фонда гарантирования в случае недостатка средств был



госбюджет. Другим камнем преткновения стал статус этого фонда. Минфин сомневается, что его средства удастся надёжно обособить от прочего имущества АРКО.

Елена Киселёва. Вкладчиков прогарантировали // Коммерсантъ. 14.10.2002.



СИЛУАНОВ А. Г. Бюджетная дисциплина в те годы характеризовалась нехваткой средств у государства даже для финансирования первоочередных расходов. Приходилось выходить из положения — придумывать различные схемы с гарантированием фонда, с поиском различных внебюджетных источников. Что говорить, если ежемесячная выплата заработной платы бюджетникам становилась регулярной головной болью.

Любая гарантия должна учитываться в государственном долге страны, следовательно, необходимо было делать соответствующую запись в бюджете, определяющую размер долга и средств по его исполнению. Был вариант, предложенный нами, использовать для гарантирования вкладов средства Центрального банка. Коллеги из банка нас не поддержали.

Одним словом, решение такого важного вопроса потребовало времени.

Нам была поставлена задача вытащить средства населения из-под матрасов.

18 октября после совещаний у начальника Главного государственного правового управления (ГГПУ) Л. И. Брычёвой и С. Ю. Павленко, руководителя секретариата А. Л. Кудрина, рабочая группа по разработке законопроекта о гарантировании банковских вкладов решила рекомендовать правитель-

ству отложить запланированное рассмотрение документа на 24 октября. Администрация Президента обнаружила в нём множество недочётов. Главная же претензия ГГПУ заключается в том, что обязательные взносы банков должны иметь статус страховых и вся система должна называться системой страхования, а не гарантирования. У взносов банков в систему гарантирования есть все признаки налоговых платежей, что противоречит законодательству, так как средства перечисляются не государству.



Дворкович А. В. Изменение наименования закона, термина «гарантирование» на «страхование» было чисто юридическим вопросом, оно не меняло схемы построения системы, поэтому к этим поправкам мы отнеслись спокойно. То есть, изменив юридическую концепцию, Главное государственно-правовое управление не посягало на практическую концепцию, и для меня как экономиста ничего не изменилось. Поправили документ мы достаточно быстро.

Силуанов А. Г. Нас, конечно, больше устраивал термин «страхование вкладов», чем «гарантирование», так как последнее налагает на государство гораздо больше ответственности, страхование же более мягкий, рыночный способ защиты.

На состоявшемся 22 октября в Москве форуме «Российские банки и рынки фиксированного дохода» первый зампред Центробанка А. А. Козлов заявил, что Банк России придаёт большое значение принятию закона о гарантировании возврата вкладов в 2002 году.

По его мнению, текущая осень является «тестом на зрелость российской банковской системы». Если рассмотрение этого закона перенесут на весеннюю сессию Госдумы, это будет свидетельствовать о недостаточной зрелости российского финансового сектора, отметил А. Козлов.¹

31 октября законопроект «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» был окончательно согласован на совещании у вице-преьера А. Л. Кудрина. Документ, известный ранее как законопроект о гарантировании вкладов граждан, изменил своё название. Было решено рассмотреть законопроект на заседании правительства 14 ноября.

В законопроекте были учтены все замечания министерств и ГГПУ. Был определён и механизм использования бюджетных средств в случае дефицита средств фонда страхования вкладов. Из законопроекта был исключён особый порядок вступления в систему страхования для Сбербанка. Было решено: для него сохраняются полные госгарантии по вкладам, но только на один год и девять месяцев (таков переходный период вступления банков в систему страхования), а не на четыре года, как предполагалось ранее.

¹ Денис Демьянов. Гарантии в дефиците // Время МН. 23.10.2002.

Первый зампред ЦБ Андрей Козлов сообщил <...>, что у ЦБ нет никаких возражений по тексту документа: «В основном концепция сохранена, а замена гарантирования страхованием улучшает законопроект». «Мы бы хотели, чтобы это было страхование», — заявил вице-премьер Алексей Кудрин.

Игорь Моисеев. Прощание с гарантиями // Ведомости. 04.11.2002.

От также добавил: «Мы радуемся, что ГГПУ наконец сказало своё верное и грамотное слово».



ТУРБАНОВ А. В. Дискуссия по поводу участия Сбербанка в системе страхования банковских вкладов была достаточно жаркая. Мнения были диаметрально противоположными. Одни считали, что этот банк вообще не должен входить в систему и за ним должна остаться стопроцентная гарантия государства по вкладам населения, другие доказывали, что Сбербанк должен на равных с другими коммерческими банками страховать вклады населения согласно принимаемому закону без каких-либо исключений.



МЕДВЕДЕВ П. А. Хотя с точки зрения узких коммерческих интересов система гарантирования вкладов Сбербанку была нужна в тот момент меньше, чем любому другому банку, руководители Сбербанка проявили ответственность и поддержали закон.

В конце октября семь российских банков добровольно согласились принять участие в поддержанном Банком России эксперименте ассоциации региональных банков «Россия» и протестировать себя на допуск в систему гарантирования вкладов граждан.

Критерии отбора банков, по которому они «обследовались», были разработаны компанией PricewaterhouseCoopers (PwC) в сотрудничестве с ассоциацией в конце августа. А. А. Козлов, по словам организаторов, остался доволен проведённой работой, сказав, что результат «на порядок превзошёл наши ожидания».

Ожидания, видимо, были соответствующие.

Результат ошеломил даже надзорный орган — по осторожным комментариям его сотрудников, доверять свои сбережения можно «более 10% российских банков». Верхнюю границу чиновник ЦБ назвать постеснялся. Возможно, потому, что она не сильно отличается от нижней.

Андрей Козлов: «Мы получили результаты, и, должен признать, они нас огорчают». Сообщить конкретные данные Козлов отказался, сославшись на то, что это информация «для служебного пользования».

Наталья Орлова. Поля чудес // Известия. 08.09.2003.

5 ноября правительство вновь отложило рассмотрение законопроекта о страховании частных вкладов в банках. Официально было объявлено, что из-за командировки председателя правительства в Ереван М. М. Касьянов якобы хотел сам присутствовать на обсуждении столь важного законопроекта. Однако было также сообщено, что в аппарате Белого дома решили, что система страхования вкладов должна предусматривать участие в ней страховых компаний. Эксперты же выразили сомнение в способности страховщиков принимать риски банковской системы. Рассмотрение законопроекта было вновь перенесено, теперь на 14 ноября.



Силуанов А. Г. В нашем бюрократическом хозяйстве документ в принципе не может пропасть. Однако МЭРТ взял на себя непомерное количество функций, к тому же специалисты по банковской деятельности в Минфине были более опытные.

12–14 ноября в целях обсуждения практических вопросов осуществления надзорных функций Банка России, определения концептуальных путей совершенствования банковского регулирования и надзора под эгидой А. А. Козлова в городе Анапе Краснодарского края было проведено Общероссийское межрегиональное совещание-семинар по вопросам совершенствования банковского регулирования и надзора.

На нём с докладом выступил Андрей Козлов. Вот часть из тезисов его выступления, посвящённая созданию системы страхования вкладов:

«Модернизация банковского сектора.

Задачи совершенствования банковского надзора.

Внешние приоритеты.

1. Система страхования вкладов. Центральному банку Российской Федерации эта система важна с двух точек зрения:

— создание и запуск системы страхования вкладов — технологическая процедура сбора средств, формирования фонда выплат в случае банкротства банков;

— отбор банков в систему страхования вкладов.

Эти две темы обычно смешиваются, когда они обсуждаются публично. Необходимо понимать, что это две задачи одного важного направления.

Какова позиция Банка России в отношении системы страхования вкладов? Она может быть сформулирована следующим образом. Государство хочет повысить привлекательность банковской системы для вкладчиков, восстановить их доверие, привлечь деньги вкладчиков в банковскую систему, а через нее — в экономику. Для этого государство предоставляет вкладчикам гарантии.

Гарантии предоставляются двумя способами: финансовая схема — фонд страхования, технология выплат, максимальный потолок покрытия, в пределах которого будут осуществляться выплаты вкладчику, и т. д. Эта схема страхования — первый способ предоставления гарантий вкладчикам



А. Л. Мотылёв. 2002 г.
Фото А. В. Сурикова.

со стороны государства; повышение планки надзорных требований к банкам, работающим с вкладчиками.

Эти два способа реализуются в единстве. Законопроект о системе страхования вкладов предполагает одновременный ввод финансовой схемы и повышение планки требований к банкам, работающим с вкладчиками. Фактически речь идёт о подтверждении лицензий на работу с вкладами населения. Задача состоит в том, чтобы восстановить доверие вкладчиков к коммерческим банкам, не только к Сбергосударственному банку и банкам с государственным участием, но и к другим. Речь идёт о конкуренции за будущие доходы населения. Поэтому лицензии будут подтверждаться только банкам, удовлетворяющим новым повышенным требованиям. Требования будут включать и ны-

не действующие правила, и дополнительные новые нормы, которые будут связаны не только с оценкой текущего состояния по финансовой отчетности, но и со способностью этого банка не обанкротиться и вести бизнес в будущем.

Для Центрального банка Российской Федерации важны оба элемента системы страхования вкладов. И Банк России будет в определённом смысле контролировать создание самой системы, которое будет возложено на АРКО. Но особенно важным для Банка России является второй элемент системы страхования вкладов — это наша непосредственная работа. Банком России разрабатываются критерии, готовятся соответствующие документы для банковского сообщества.

В течение двух лет после вступления закона в силу нам предстоит организовать проверки всех кредитных организаций. Это будет задача не только собственно инспекционных подразделений, поскольку решение о допуске кредитных организаций в систему страхования вкладов будет приниматься руководителями территориальных учреждений и руководителями надзорных подразделений на основании предпроверочной подготовки и данных инспекционной проверки, которая будет проходить в каждом банке. Соответственно, это задача всех надзорных подразделений».¹

28 ноября Правительство РФ в третий, и последний, раз рассмотрело законопроект «О страховании вкладов граждан в банках РФ» и одобрило его. Теперь законопроект следовало доработать до официального внесения в Госдуму РФ. По словам министра экономического развития и торговли

¹ Деньги и кредит. 27.01.2003.

Г.О. Грефа, «предстоит в пятидневный срок доработать критерии допуска банков в систему страхования вкладов».

При этом было определено шесть критериев допуска, четыре из которых банковским сообществом были названы субъективными. В том числе качество корпоративного управления и прозрачность банков, оценка которых была возложена на ЦБ РФ. МЭРТ поставил перед собой задачу снизить степень субъективности.

Законопроект позволял правительству в случаях, когда возникает дефицит страхового фонда, в течение трёх дней погасить дефицит с правом последующего заимствования у ЦБ РФ или за счёт других источников. Предельный размер возмещения по вкладам устанавливался в размере 95 тыс. рублей.

А.А. Козлов, оценивая в дальнейшую судьбу закона, сказал, что он «за-вяз в бюрократических разборах и лоббировании».

За законопроект о страховании вкладов граждан боролись две явные лоббистские группы: Сбербанк беспокоился за свои взносы, которые могли попасть в «общий котёл», а правительство — в лице Минфина — за безопасность бюджета.



ТУРБАНОВ А. В. После этого законопроект вновь завис, теперь на три месяца. Вновь началась какая-то подковёрная борьба. Кто боролся, за что боролся — я не знаю! Для меня этот период был чёрным ящиком; никакой достоверной информации до нас не доходило, оставалось только ждать. Никто публичных дискуссий не вёл, официальных претензий не высказывал.

Критики идеи страхования вкладов говорили, что банки, получив гарантии, утратят чувство ответственности и начнут вести рискованную политику. Например, завышать доходность по вкладам.



МЕДВЕДЕВ П. А. Действительно, такая опасность существует. Но от неё есть два лекарства.

Первое — разделение ответственности. Я имею в виду установление неполных, скажем, 90-процентных гарантированных выплат по вкладам. Тогда граждане будут склонны оценивать не только доходность депозита, но и устойчивость принимающего депозит банка. В Америке в своё время ввели полную, 100-процентную гарантию в пределах указанного в законе потолка. За 70 лет существования системы страхования депозитов потолок поднялся с 2,5 тыс. долларов до 10 тыс., но принцип полных выплат не менялся. В 1970-е годы это спровоцировало американские сбербанки, так называемые ссудо-сберегательные ассоциации, в погоне за клиентами пуститься в рискованную гонку процентов по депозитам. Уверенные в возврате вкладов, американцы при выборе банка обращали внимание лишь на этот процент. Надёжность банка при размещении вклада,

не превышающего гарантированную сумму, им была безразлична. Естественно, чтобы свести концы с концами, банки должны были вкладывать всё более дорогие привлечённые деньги во всё более рискованные активы. Развязка не заставила себя долго ждать — сбербанк один за другим обанкротились. Система страхования удар выдержала, но при существенной поддержке государства. Нашим проектом предусматривались 100-процентные выплаты только для очень небольших вкладов. Для вкладов побольше предполагался возврат лишь 90 % (разумеется, оставшуюся сумму с высокой вероятностью можно было получить при банкротстве банка). Правда, идея неполных выплат не была понятна большинству депутатов, и уже в зале при втором чтении Дума проголосовала за полную гарантию в пределах 100 тыс. рублей. Я был докладчиком и честно сообщил коллегам требования теории страхования вкладов, но, опасаясь потери голосов при окончательном голосовании, настаивать не стал. В своё оправдание я решил, что через год-два предложу увеличить потолок выплат до 200 тыс. рублей с 90-процентной выплатой по второй сотне тысяч. По этой схеме закон действительно развивался вплоть до кризиса 2008 года, когда правительство и Дума, желая повысить доверие к банковской системе, опять вернулись к полной гарантии (до 700 тыс. рублей). Ну а второе лекарство — надзор.

2 декабря МЭРТ, Минфин и Центробанк завершили работу над поправками к законопроекту.



Дворкович А. В. Основные противоречия в правительстве были сняты. После этого пошли согласования законопроекта в Государственной думе.

В конце 2002 года там был проведён ряд очень непростых совещаний по обсуждению документа. Одновременно вновь начали лоббирование крупные банки — они не были удовлетворены рядом положений законопроекта. В первую очередь на этом этапе их не удовлетворяли критерии допуска кредитных организаций к страхованию вкладов граждан. Нас тоже в то время не до конца удовлетворяли прописанные критерии отбора банков в систему страхования. Они были ещё слишком размыты. А некоторые требования, которые невозможно было объективно оценить, по мнению нашего министра Г. О. Грефа, создавали почву для коррупции. Критерии же должны были быть чёткими, ясными, количественными, в максимальной степени прописаны в законе. Для нас было принципиально важно, чтобы в ближайший месяц Центробанк завершил обсуждение критериев с банковским сообществом. Тогда можно было бы принимать решение о том, какую часть этого текста включать в закон, а какую оставить в нормативных документах ЦБ.

Изменения Центральным банком были внесены, и на более поздних этапах мы согласились с тезисом А. А. Козлова о том, что у Центрального банка должно быть право субъективной оценки устойчивости того или иного банка. Я не помню, поддерживал ли я сразу мнение Центрального банка о том, что он должен оставаться единственным органом надзора за банками, но в конце 2002 года у меня сомнений в этом не было. Мы вместе с представителями ЦБ вносили поправки в законопроект о том, что Центральный банк может привлекать сотрудников агентства для организации проверок, делиться с ними информацией. При всём этом я продолжал оставаться оптимистом и считал, что окончательно принять многоотрадальный закон о страховании надо до апреля 2003 года.

30 декабря Россельхозбанк стал последним банком, получившим лицензию на работу со средствами граждан до принятия закона. С 1 января 2003 года ЦБ ритейл до запуска системы страхования вкладов прекратил лицензировать.

19 февраля А. А. Козлов заявил, что Банк России до марта соберёт замечания для доработки окончательного текста инструкции, содержащей критерии вступления банков в систему страхования вкладов. К этому моменту первоначальный текст инструкции был уже подготовлен и разослан банковским ассоциациям.

«Однако наша инструкция не станет полноценной до вступления в силу соответствующего закона», — уточнил Андрей Козлов. Он также сообщил, что в целом критерии принимаются банковским сообществом. «Замечания банков и ассоциаций касаются уточнения подкритериев и весов, присваиваемых этим значениям, в первую очередь по поводу оценки финансового состояния банков».¹

В феврале 2003 года впервые проявилось серьёзное противоречие во взглядах наиболее последовательных сторонников принятия закона. На состоявшейся в подмосковном пансионате встрече банкиров с руководителями Банка России и законодателями зампред банковского комитета Госдумы П. А. Медведев сказал банкирам, что, на его взгляд, не стоит совмещать две такие непростые по осуществлению и проходимости задачи — запуск системы страхования вкладов и проверку всех банков на допуск в неё. Андрей Козлов тут же привёл аргументы в пользу того, что без проверки банков запуск системы гарантирования не будет иметь никакого смысла.

24 февраля проект закона о страховании вкладов был передан премьеру М. М. Касьянову. Минфин и МЭРТ так и не согласовали свои позиции в отношении этого документа. Он по-прежнему не устраивал многих банкиров, и в первую очередь Сбербанк. Эксперты отмечали, что у документа очень мало шансов получить одобрение депутатов Госдумы.

¹ Прайм-ТАСС. Декларация о намерениях // Коммерсантъ. 20.02.2003.



А. А. Козлов и А. Л. Костин. 2003 г. Фото А. В. Сурикова.

27 февраля А. А. Козлов на заседании круглого стола в Совете Федерации пессимистично заявил: «Как мне объяснили знакомые депутаты, в связи с грядущими выборами принятие Закона “О гарантировании вкладов” откладывается на полтора года». Он также сказал, что без этого закона у Центробанка не будет возможности очистить российскую банковскую систему от тех банков, которые её позорят. По его словам, большинство из 650 мелких банков в Москве занимаются серым бизнесом.

27 февраля министр финансов РФ А. Л. Кудрин завизировал законопроект о страховании вкладов, который с этого момента стал формально согласованным. При этом он приложил к документу сопроводительную записку с рядом замечаний, которые могут быть устранены при подготовке законопроекта ко второму чтению в Госдуме.

В тот же день Председатель Правительства РФ М. М. Касьянов подписал распоряжение №242-р о внесении проекта Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» в Госдуму.

На следующий день Председатель Правительства РФ М. М. Касьянов направил проект закона в Госдуму. 1 марта он был в комитете ГД по кредитным организациям и финансовым рынкам.

Комитет по кредитным организациям и финансовым рынкам Госдумы 11 марта рассмотрел проект закона и предложил принять его к рассмотрению.

Однако депутатов тогда не устроило то, на каких условиях в систему гарантирования должен вступить Сбербанк. Они предложили подождать, пока его доля на розничном рынке сократится с нынешних 70% до 15%.

Как полагает зампред банковского комитета Госдумы Павел Медведев, вкладчикам Сбербанка страхование не нужно, потому что банк прочно стоит на ногах. «Что

касается экономической стороны вопроса, то страхование вкладов в Сбербанке по новому законопроекту — это циничный обман. Если возникнет ситуация, при которой вкладчикам Сбербанка потребуются платить деньги, то средств фонда просто не хватит», — заявил депутат.

Виктория Абраменко. Это циничный обман // Газета. 11.03.2003.

Андрей Козлов ответил критикам закона, утверждающим, что система страхования вкладов ставит вкладчиков «Сбера» <...> в менее выгодные условия. Первый зам-пред ЦБ привёл известный факт — законодательно закреплённые госгарантии по вкладам (в банках с долей государства выше 50 %) не значат ничего. Важнее, по его словам, то, что «Сбер» практически не может попасть в ситуацию банкротства. «По жизни получается, что государство не позволит упасть банку, в котором оно является главным акционером, — говорит чиновник. — Даже если он попадёт в трудную ситуацию, мы ему поможем. И это единственная реально работающая гарантия».

Георгий Штольц. Борьба за закон // Время новостей. 01.04.2003.

Козлов А. А. Я считаю, что Сбербанк должен войти в систему страхования вкладов на общих основаниях. Но для его клиентов надо определить переходный период, в течение которого они смогут решить, оставаться в банке или нет. Можно сохранить стопроцентные госгарантии на существующие сейчас в Сбербанке вклады до окончания срока действия их депозитного договора. Подобная мера стабилизирует нынешнюю ситуацию, так как максимальный срок действия большинства вкладов в Сбербанке не превышает двух лет. Получается, что Сбербанк вступит в систему страхования раньше 2007 года¹. Или уточнить, что гарантии заканчиваются по истечении срока действия договора, но не раньше 2007 года. Прочие же условия для Сбербанка — сколько взносов и когда платить в фонд страхования, как будет проходить отбор — должны быть такими же, как для других банков. Сейчас у Сбербанка нет ни одной льготы ЦБ по нормативам и по надзору. Единственное, что ему даёт государство, — гарантии на вклады, но за это оно вынуждает банк держать региональную сеть, часто убыточную.

Банкротить же банки, привлекающие средства физических лиц, должен государственный ликвидатор, функции которого следует возложить на АРКО. Нашу позицию в целом разделяют в Минфине и Минэкономразвития. А для тех банков, которые не работают с вкладчиками, так называемые небанковские кредитные организации, НКО, можно было бы и сохранить институт конкурсных управляющих. Но я не думаю, что подобная система оказалась бы эффективной. Рынок сам по себе очень узкий, так как подавляющее большинство кредитных организаций, зарегистрированных в России, составляют именно банки, и банкротятся чаще всего именно они, а не НКО.

¹ Срок, указанный в законопроекте. — *Прим автора.*

Поэтому большого рынка у частных ликвидаторов не будет и многие НКО также можно банкротить через АРКО. Это не позволит некоторым отдельным крупным кредиторам вести свою лоббирующую игру, как происходит сейчас. Они мешают и нам, и себе заниматься банкротством банков. Раз в неделю ЦБ участвует в комиссии по выдаче аттестатов на конкурсное производство в том или ином банке, и нам известно, какая на данном рынке неэффективная и недобросовестная конкуренция: очень много нарушений, постоянно идут суды. Мы уже устали заниматься этими вопросами. Контролировать единого государственного ликвидатора будет проще. Совместно с Ассоциацией российских банков ЦБ будет заниматься цивилизованным лоббированием закона о страховании вкладов населения в банках и закона о банкротстве кредитных организаций — выступать перед прессой и депутатами, писать обращения и так далее.¹

Чем ближе дата рассмотрения правительственной редакции Закона «О страховании банковских вкладов населения», тем ожесточённее становится полемика. Правительство, Центробанк и депутаты не могут прийти к единому знаменателю.

Алексей Полухин. Сбербанк стал яблоком раздора // Время МН. 01.04.2003.

2 апреля на должность руководителя Главной инспекции кредитных организаций (ГИКО) в должности заместителя председателя ЦБ РФ назначен бывший зампред правления Сбербанка Г. Г. Меликьян. Он усилил надзорный блок ЦБ. В частности, он вместе с А. А. Козловым стал проверять коммерческие банки, в том числе при их отборе в систему страхования вкладов. До назначения Меликьян был противником официальной концепции обсуждаемого законопроекта.



МЕДВЕДЕВ П. А. У меня никогда не было впечатления, что Геннадий Георгиевич был противником идеи страхования вкладов. Если бы был, прямо бы мне об этом сказал — мы с ним поддерживаем доверительные отношения с незапамятных времён. Он был моим студентом на экономическом факультете МГУ. В университет он поступил после армии и учёбы в техническом вузе и потому был постарше сокурсников, с большим жизненным опытом, более целеустремлённым и ответственным. Я проникся симпатией к нему с первых дней знакомства и всегда мог рассчитывать на его доброе отношение ко мне. Вполне возможно, что Геннадий Георгиевич делал какие-то заявления по поводу места Сбербанка в системе страхования вкладов. Но и у меня была очень осторожная позиция по отношению к Сбербанку. Я считал, что с лишением его госгарантий торопиться не следует. Хотя физической пользы для Сбербан-

¹ Наталья Шакланова. Возврат денег вкладчикам стал предметом торга // Столичная вечерняя газета. 28.04.2003.

ка в госгарантии не было (не существовало никакого механизма её предоставления), громогласный отказ от неё, да ещё до того, как начнёт действовать страхование в соответствии с новым законом, могло смутить многочисленных вкладчиков Сбербанка, что не пошло бы на пользу российской банковской системе.

14 апреля комитет по кредитным организациям и финансовым рынкам Госдумы на своём заседании рекомендовал Госдуме принять в первом чтении законопроект о страховании вкладов физических лиц в банках.

Оставались спорные вопросы: допуск банков в систему, формирование гарантийного фонда и особое место Сбербанка — их депутаты договорились отложить до второго чтения.



Дворкович А. В. Тогда я высказал предложение дать банкам возможность оспорить решения ЦБ об отказе в лицензировании на привлечение вкладов граждан. И для этого создать чёткую апелляционную систему для банков, не прошедших в систему страхования. Этот порядок должен был помочь избежать субъективизма со стороны ЦБ при отборе банков. Предложение об отдельном хранении взносов Сбербанка, как я тогда считал, можно было рассматривать, хотя я и не был уверен в целесообразности установления планки в 30 %. Более логично было говорить о каком-то сроке. Вклады же, открытые после, должны гарантироваться уже на общих основаниях. Это предложение было вполне жизнеспособно. Его активно поддержал и А. А. Козлов.

Зампред комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Павел Медведев сказал вчера, что проверить всех невозможно даже технически, и предложил ограничиться проверкой банков, которые «вызывают подозрение, — ЦБ их всё равно знает». Это предложение не убедило уже Центробанк. «Если речь идёт о прозрачности процедуры отбора, нелогично выбирать проверяемых кулуарно. Следующим шагом придётся объяснять, почему мы проверяем именно их», — сказал первый зампред ЦБ Андрей Козлов. <...> Медведев оказался в явном меньшинстве.

Наталья Орлова. Страхование Сбербанка // Известия. 15.04.2003.

«За год, что я занимаюсь законом о страховании вкладов, эти подковёрные игры меня, пардон, достали, — поделился своими ощущениями с банкирами Андрей Козлов и добавил: — Не будем мы платить за этот закон».

Кирилл Ячеистов. ЦБ жалко денег на закон о страховании вкладов // Коммерсантъ. 23.04.2003.

23 апреля состоялся XIV съезд Ассоциации российских банков (АРБ). В своём выступлении на съезде председатель Банка России С. М. Игнатьев заявил, что около 20 российских банков занимаются недобросовестной ком-



Слева направо: П. А. Медведев, Г. А. Тосунян, А. В. Турбанов. Москва. 2003 г.
Фото А. В. Сурикова.

мерческой деятельностью, но у ЦБ нет законных оснований для отзыва у них лицензий. А. А. Козлов пообещал не допустить эти банки в систему страхования вкладов. Постановление съезда предлагало пересмотреть систему отбора банков для страхования вкладов в соответствии с проектом Закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».

3 июня Совет Госдумы решил перенести на осень рассмотрение Законопроекта «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». Причиной переноса стали неурегулированные вопросы по основным новшествам законопроекта — организации банковских проверок, прекращении привилегий Сбербанка и обязательств правительства поддерживать гарантийный фонд в случае дефицита средств.



Дворкович А. В. Мы рассчитывали на принятие закона в первом чтении в этот день. Со всеми профильными комитетами существовала договорённость об этом. Я готов был даже предложить, чтобы Дума продлила весеннюю сессию и до 5 июля приняла закон во всех трёх чтениях.

Медведев П. А. Время было для меня крайне напряжённым. Казалось, что цель совсем близка, но никак не даётся в руки.

5 июня в Петербурге начал работу XII Международный банковский конгресс. На его открытии А. А. Козлов выразил сожаление по поводу того, что депутаты отложили принятие закона о страховании вкладов до осени, но тут же отметил, что ничего трагичного не произошло и он надеется, что компромисс будет найден.

Председатель комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению С. А. Васильев выступил против большинства последних инициатив Банка России в области надзора. По его словам, «любые субъективные критерии создают возможность коррупции». На его взгляд, это относится и к отбору банков в систему страхования вкладов, разработанную Центробанком, так как среди них есть и оценочные — например, качество корпоративного управления и бизнес-планирования. Васильев заявил, что наличие или отсутствие бизнес-плана имеет мало отношения к устойчивости банка.

На конгрессе Виктор Геращенко, бывший председатель Центробанка, ответил на вопросы корреспондента Наталии Орловой.

— Можете оценить перспективы — хотя и всё более отдалённые — запуска системы страхования вкладов?

— На Западе это уже считается глупостью... В 1980 году американцы накопились: из бюджета выделили чуть ли не \$90 млрд, чтобы покрыть убытки, потому что все местные банки полезли в кредитование местного мелкого бизнеса.

У нас не Новая Зеландия, где 3 миллиона людей и 16 миллионов баранов // Известия. 09.06.2003.

25 августа ЦБ РФ выпустил Инструкцию № 105-И «О порядке проведения проверок кредитных организаций (их филиалов) уполномоченными представителями Центрального банка Российской Федерации». Она вступила в силу 19 декабря 2003 года.

Козлов А. А. Разработан проект инструкции Банка России об оценке ответственности банка критериям допуска в систему страхования вкладов. Кто внимательно читал этот документ, может убедиться, что субъективизма осталось мало, а процедуры прописаны достаточно чётко.

Высказывались предложения, чтобы система страхования действовала без проверок для банков, не попавших в так называемую вторую группу классификации по внутренним документам Центрального банка. Только 10% банков, согласно этому предложению, будут требовать проверки. Но, если говорить профессионально, я не дам полной гарантии за остальные 90%! Я возражаю против того, чтобы внедрять систему страхования вкладов для всех без оглядки с возможным потом «вычищением» из системы. Это нанесёт большой моральный ущерб. Более того, это будет серьёзный удар по репутации российской банковской системы в глазах международной общественности. На эту тему есть официальные письма и заключения международных организаций: Всемирного банка, Международного валютного фонда, крупных западных компаний. И если Россия будет использовать систему страхования вкладов для всех существующих банков, уровень доверия к ним упадёт.¹

¹ Основная цель — создание отечественной банковской системы // Финансы России. 31.07.2003.

4–6 сентября состоялся Международный банковский форум «Банки России — XXI век» в Сочи, организованный Ассоциацией региональных банков «Россия». В своём выступлении А. А. Козлов заявил, что среди четырёх самых главных банковских законов, которые законодатели должны принять на осенней сессии, — Закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». И добавил: «Очень хочется посмотреть, с какой скоростью депутаты будут принимать эти законодательные акты осенью».

17 сентября депутаты Госдумы приняли Законопроект № 301506–3 «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» в первом чтении.



ТУРБАНОВ А. В. В этот раз у меня была твёрдая уверенность в том, что принятию закона ничто не помешает. Впервые правительство не просто поддерживало закон, оно представляло его в Думе. И впервые не требовалось для функционирования системы страхования вкладов выделять средства из бюджета. Однако после первого чтения дискуссии возобновились с новой силой. И опять в центре внимания был Сбербанк.

Окончательный текст статьи Законопроекта «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации», касающейся повторных проверок банков, был внесён в Госдуму Банком России 5 ноября. Письмо подписал А. А. Козлов. В нём Банк России настаивал на необходимости перепроверки всех банков, которые намерены работать с частными вкладами.

Козлов А. А. Идеология, которую мы отстаиваем в законе, следующая. Государство даёт вкладчикам гарантии двумя способами. Первый способ касается профилактики неприятностей, которые могут произойти в банковской системе. Второй способ — лечение, если неприятности случились. Профилактика — это недопуск в систему тех банков, которые могут подорвать доверие к ней, что можно сделать только путём повышенных критериев. А лечение — это выплаты, если банк уже обанкротился. Соответственно, чтобы было меньше больных, нужна лучшая профилактика. Вот наша философия.

Вопрос, который мы хотим задать нашим проверяющим, звучит так: какова вероятность того, что банк может обанкротиться в ближайшие год-два. То, что мы сейчас проверяем, — это то, что было раньше: какие ошибки допущены и как их исправлять. А здесь нужен взгляд в будущее. До сих пор у нас проверок с такой целью не было. Мы, как правило, проверяли прежнюю деятельность банка и его нынешнее состояние.¹

12 ноября правительство подготовило поправки ко второму чтению многострадального законопроекта.

¹ Наталия Орлова. ЦБ проверит в банках качество своей работы // Финансовые известия. 11.02.2003.



Дворкович А. В. Мы уточнили финансовое обеспечение системы гарантирования депозитов, исключили участие АРКО из системы страхования вкладов. Вместо этой организации гарантом схемы должно было стать специальное Агентство по страхованию вкладов. Предложен был также согласованный с банкирами и аппаратом правительства вариант вхождения в систему Сбербанка. По этому вопросу ключевых поправок было две.

Во-первых, мы предложили ввести «дедушкину оговорку». То есть действие закона о страховании распространялось в этом случае только на вклады в Сбербанке, которые люди сделают после его вступления в силу.

До этого в законопроекте планировалось гарантировать государством все вклады в Сбербанке до 1 января 2007 года.

Вторая поправка освобождала Сбербанк от внесения средств в общий страховой фонд. Для Сбербанка предложено было завести особый счёт, куда он будет перечислять средства до тех пор, пока доля вкладов граждан в Сбербанке не снизится до половины общего объёма вкладов в банки. Причём если бы этого не случилось до 1 января 2009 года, Сбербанк всё равно начинал бы перечислять деньги в общий страховой фонд. Согласованная позиция нам далась трудно, но это был максимальный компромисс, которого мы могли достичь. Две эти поправки были увязаны между собой. Чтобы Госдума скорее приняла законопроект, мы решили внести свои предложения через депутатов.

Забегая вперёд, скажу, что договорённость была нарушена. Депутаты разделение счетов приняли, а «дедушкину оговорку» — нет. Исправления были сделаны уже в 2004 году.

Итак, камнем преткновения оставались два вопроса: где хранятся средства Сбербанка и какой переходный период вступления Сбербанка в систему.



Тосунян Г. А. На консультативном совете мы убеждали Сбербанк не упорствовать и не держаться за свои привилегии, заявляя, что в противном случае даже готовы лоббировать разделение Сбербанка на несколько кредитных учреждений. Хватит создавать антиконкурентную среду.

Тогда члены группы сочли справедливым сохранить Сбербанку госгарантии по всем вкладам, заключённым до вступления закона в силу, но не дольше чем до 2007 года. Одновременно он должен был аккумулировать свои отчисления в фонд страхования в полном объёме, но на отдельном счёте. Объединение этого счёта и отчисления других банков должно было произойти, когда доля Сбербанка на рынке частных вкладов снизится до 50% либо к 2009 году.

Нам тогда удалось убедить коллег согласиться с нами, мы дали им срок для принятия решения. Правда, позже они пытались на-



На совещании. Слева направо: Р. Х. Марданов, начальник ГУ ЦБ по Ленинградской области И. Г. Петрова, С. В. Бажанов, В. В. Попков, А. А. Козлов, Г. А. Тосунян. Санкт-Петербург. 2003 г.

рушить договорённость, и я был вынужден жёстко выступить против этого на правительстве. Казьмин на меня даже обиделся. Но надо отдать должное, в дальнейшем они сделали всё согласно совместному решению.

14 ноября комитет банковского надзора Банка России утвердил положение, которое заменило Указание Банка России от 31 марта 2000 г. № 766-У «О критериях оценки определения финансового состояния кредитных организаций». Новый документ был основан на международной методике анализа банков CAMEL (capital, assets, managements, earnings, liquidity — капитал, активы, управление, доходы, ликвидность). Внедрение данной методики было связано с подготовкой закона о страховании вкладов населения, предполагающего её применение.

Андрей Козлов сообщил, что в новой редакции закона о страховании вкладов термин «проверка» будет заменён на «рассмотрение ходатайства».

Рассмотрение ходатайств банков о добровольном вхождении в систему страхования вкладов населения будет проходить в четыре этапа: проведение расчёта всех показателей банка, тематическая проверка-инспекция, анализ полученных результатов и окончательное заключение ЦБ.

Даниил Желобанов. ЦБ принимает жалобы на страхование вкладов // Коммерсантъ. 17.11.2003.

28 ноября в 11 час. 22 мин. 16 сек. на последнем заседании Государственной думы третьего созыва депутаты приняли Законопроект № 301506–3 «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации»

в третьем чтении (Постановление № 4581-III ГД.) За него проголосовал 371 человек, или 82,4%.

СЕЛЕЗНЁВ Г. Н. После многолетнего противоборства различных интересов именно в эту сессию Государственной думе удалось принять долгожданное законодательство о страховании вкладов граждан в банках.

Впервые в условиях становления рыночной экономики в России на уровне федерального законодательства гражданам должны быть предоставлены определённые гарантии по сохранению их вкладов в банках.

Стенограмма заседания Государственной Думы 28 ноября 2003 года.

3 декабря проект Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» был направлен на рассмотрение в Совет Федерации.

9 декабря в Вестнике Банка России опубликованы две новые инструкции ЦБ, регламентирующие порядок проведения инспекций и проверок коммерческих банков. В них ЦБ закрепил свои принципы по переходу от формального надзора к методам «мотивированного суждения». Это стало необходимо Банку России для проверки банков на их соответствие требованиям системы страхования вкладов.



СИМАНОВСКИЙ А. Ю. Требования для банков, вступающих в систему страхования вкладов, были выше, чем для прочих банков. Это сделали вполне сознательно. Исходили из того, что в систему должны были попасть банки с определённым запасом прочности. В английской практике, например, принято, что банк должен иметь показатель достаточности капитала не менее чем на два процентных пункта выше норматива. То есть если норматив, скажем, 10%, то первые надзорные меры будут применены уже при уровне достаточности капитала ниже 12%. Аналогичный подход рекомендован и Базелем. Впрочем, стоит ещё раз напомнить, что эти требования в действительности предназначались для надзорных оценок и действий и только в силу обстоятельств получили форму специальных требований к банкам, вступающим в ССВ.

10 декабря почти единогласно одобрили Закон № 301506-3 «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» в Совете Федерации, сохранив поправку, противоречащую предложениям правительства.

На следующий день проект закона был направлен Президенту РФ.

15 декабря А. А. Козлов сообщил, что в течение месяца после вступления в силу закона ЦБ опубликует два дополняющих друг друга документа. В одном из них будут представлены параметры финансовой устойчивости,

которым банки должны соответствовать, а во втором — прописана процедура рассмотрения ходатайств банков по вступлению в систему страхования. ЦБ также подготовил проект новой инструкции о формировании резерва на возможные потери по ссудам.

17 декабря А. А. Козлов и директор Всемирного банка (ВБ) по России Джулиан Швайцер презентовали совместный доклад МВФ и Всемирного банка «Оценка финансового сектора РФ за 2002 год». Андрей Андреевич согласился с выводами о том, что в результате ввода системы страхования вкладов многие банки придётся ликвидировать, а Сбербанк — проверить.

Козлов А. А. Это может быть болезненно для нашего самолюбия, но мы согласны с выводами Всемирного банка. Поэтому механизм отбора банков в систему сделан достаточно жёстким.¹

23 декабря А. А. Козлов в Ассоциации российских банков рассказал, какие требования ЦБ собирается предъявить к банкам, пожелавшим вступить в систему страхования вкладов, и «призвал банки готовиться к системным проверкам» и принятию повышенных требований по выполнению нормативов и финансовой отчётности. При этом пообещал прийти только в те банки, «к которым у нас есть вопросы».

Нельзя быть полностью удовлетворённым полученным с такими боями законом, и Андрей Андреевич сформулировал те недостатки, которые всё-таки, на его взгляд, попали в окончательный вариант документа.

Козлов А. А. «Минусы» — это равный порог гарантии в 100 тысяч рублей — поправка имени Михаила Михайловича. Народ должен знать своих героев. Все знают, что автором закона был Павел Алексеевич Медведев, все знают, что Минфин, ЦБ и МЭРТ над законом активно работали. Но две поправки, с моей точки зрения, были неправильными. Первая — по сумме. Вторая поправка имени Константина Эдуардовича Мерзликина — создание отдельного агентства. Это ещё один очень сложный организационный этап, который может затормозить внедрение закона и запуска системы. Препятствия, конечно, будут «героически преодолены», но это минус.²

Действительно, до второго чтения закон полностью гарантировал вклады до 20 тыс. рублей, остальная часть гарантировалась пропорционально размеру «остатка».

Козлов А. А. Лишь в самый последний момент депутаты Государственной думы из популистских соображений увеличили размер 100-процентного возмещения средств по депозиту до 100 тыс. рублей.

¹ Кирилл Ячеистов, Даниил Желобанов. ЦБ проверит Сбербанк // Коммерсантъ. 18.12.2003.

² Андрей Козлов: «Тем, кто не может, придётся уйти» // Известия. 13.01.2004.



А. И. Казьмин, С. М. Игнатьев. 2003 г. Фото А. В. Сурикова.

Существует предложение о предоставлении 100-процентной госгарантии по вкладам на сумму не более 20 тыс. рублей и 90-процентной гарантии по оставшейся части вклада, размер которого не превышает 100 тыс. рублей. Это означает, что вкладчики должны будут разделить с государством некоторую часть рисков.¹

23 декабря Президент РФ В. В. Путин подписал Федеральные законы «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон “О банках и банковской деятельности”», «О внесении изменений в статьи 251 и 291 Налогового кодекса Российской Федерации», «О внесении изменений и дополнений в Гражданский кодекс Российской Федерации» в связи с принятием Закона “О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации”».



Лунтовский Г. И. Когда я избирался в Государственную думу России в декабре 1995 года, закон о страховании вкладов уже активно обсуждался. Его выдвигал Павел Алексеевич Медведев, крупные банки (да и команда С.К. Дубинина в ЦБ РФ) в принятии этого закона тогда заинтересованы не были. Как провинциал я причин сопротивления вначале не понимал. Руководители Сбербанка, к примеру, говорили, что не желают оплачивать чужое банкротство из своего капитала (у банка уже была государственная гарантия). Лоббисты из крупных банков тоже торпедировали принятие зако-

¹ Вкладчики должны разделить с государством некоторую часть рисков // Профиль. 26.01.2004.



Г.А. Тосунян, С.М. Миронов, Д.В. Васильев. Москва. 2004 г. Фото А. В. Сурикова.

на. Так и дотянули до дефолта. Надо сказать, что и новый председатель Центрального банка В. В. Геращенко не был энтузиастом этого закона, считая, что страна уже опоздала с его принятием. П.А. Медведев шутил, что ещё несколько раз сумеет избраться в Государственную думу, всем рассказывая о преимуществах данного закона, привлекая голоса избирателей в лице обманутых вкладчиков.

Виктор Владимирович Геращенко «выдернул» меня в 1998 году из Государственной думы (где я активно работал во фракции «Наш дом — Россия», в том числе и над законом о страховании вкладов) и назначил после дефолта временным управляющим в СБС-Агро. Я там проработал больше трёх месяцев, после чего перешёл на работу в Центральный банк. Только после того, как премьер-министром, а потом президентом стал В. В. Путин, а в ЦБ РФ пришла команда С.К. Игнатьева, с А.А. Козловым во главе надзорного блока, ситуация изменилась к лучшему, у государственной власти и главного банка страны появилась политическая воля, которая позволила преодолеть сопротивление противников закона.

27 декабря, в субботу, Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» опубликован в «Российской газете» и тем самым вступил в действие.



Турбанов А. В. Полной уверенности, что закон пройдёт до конца года все многочисленные стадии утверждения, у нас не было. Мы опять опасались какого-нибудь стечения обстоятельств, недоразумения. К нашему приятному удивлению, закон успешно

преодолевал все испытания. И вот наступил день вступления его в силу!

Ещё до Нового года поступило указание из правительства — сформировать совет директоров Агентства по страхованию вкладов. Председателем совета директоров был рекомендован А. В. Улюкаев, тогда первый заместитель министра финансов РФ. А генеральным директором по рекомендации правительства и Центрального банка предложили назначить А. В. Турбанова. Андрей Андреевич, естественно, был тоже сразу включён в списки кандидатов в совет директоров АРБ от Банка России.



Мельников А. Г. Принятие закона воспринято было с усталой радостью. Такое бывает, когда уже не надо переживать за судьбу долгожданного события.



Сухов М. И. Не попавшие в систему страхования банки должны были много потерять. Не говоря уже о невозможности ведения ритейлового бизнеса и имиджевых потерях, эти банки не могли даже вести счета физических лиц, они не могли открывать пластиковые карты собственным топ-менеджерам и VIP-клиентам или, например, вести зарплатные проекты своих корпоративных клиентов. Ведь согласно закону о страховании вкладов банки, не попавшие в эту систему, лишаются права не только на привлечение средств физических лиц, но и на открытие и ведение их счетов.

В декабре по заказу корпорации American Express в России было проведено исследование, которое показало, что 92 % российских семей хранило тогда деньги дома в рублях и иностранной валюте. А общая сумма хранимой «под матрасом» наличности, по оценкам исследователей, составляла 21,15 млрд долларов. После принятия закона ситуация начала меняться.

Мельников А. Г. Андрей Андреевич был разумно авторитарен. Если у него была идея, он её доводил до конца. Если на его пути возникали сомневающиеся, он чаще всего игнорировал их мнение. Но если он обнаруживал в их аргументах что-то правильное, по его мнению, он это усваивал и через определённое время учитывал в своих решениях. Но во всех случаях шёл к реализации своих идей, как танк.

После того как он принял идеологию системы страхования банковских вкладов, он стал главным её пропагандистом. Его интересовали все детали создаваемой системы.

Всем было понятно, что у создаваемой организации должна была быть узнаваемая, простая эмблема. Андрей очень просил нас на каждом этапе её создания информировать его. При этом он при-

водил пример, к которому мы должны стремиться, — мерседесовские спицы.

Мы рассказывали Андрею, как мы проводили конкурс, показывали ему наиболее удачные варианты эмблемы. В принципе, это была не его работа, но Козлов понимал, насколько это важно, и не пускал данный вопрос на самотёк. Он говорил, что отвечает за создание системы страхования и ему её продвижение лично важно.

Рабочие будни Банка России

Потребительское кредитование. Желание людей тратить больше, чем зарабатываешь, есть двигатель прогресса?

Если ещё в самом начале 2000-х годов потребительское кредитование населения было экзотической услугой, то в 2003 году это уже одно из самых популярных предложений банков. Конечно, они на этом пути сталкивались с организационными и технологическими трудностями, свойственными первопроходцам.

Одним из революционеров, внедряющих это направление работы банков, был А. А. Козлов, активно занимавшийся работой с «физиками» в банке «Русский стандарт». И неслучайно, придя в Банк России, он стал уделять большое внимание потребительскому кредитованию.

Козлов А. А. Есть три сегмента, которые сейчас имеют все шансы развиваться хорошо. Это ритейл, ипотека и кредитование малого бизнеса. По мере улучшения экономической ситуации растут доходы населения, расширяется средний класс, который может вступать в кредитные отношения с банками по этим трём направлениям, то есть получать кредиты на потребительские цели, на жильё и на развитие своего малого бизнеса. Все три направления сейчас развиваются активно. Спрос на эти услуги есть. Но не все банки к этому готовы.¹

Он уже знал, что «это не сделки с индивидуальными крупными клиентами, это некая конвейерная работа со своей спецификой».

По словам Андрея Андреевича, ипотека в 2003 году была прокредитована только на 200 млн долларов, из-за нерешённой проблемы недостатка «длинных» денег. Выходом, на его взгляд, может стать приток в банковскую систему денег населения, в том числе через развитие потребительского рынка.

В феврале 2003 года на конференции «Рынок потребительского кредитования: спрос и предложение» Андрей Козлов призвал банкиров идти в потребительское кредитование. Сейчас у них есть уникальный шанс, так как в этом сегменте практически нет конкуренции — через два года это будет сложно. На его взгляд, рынок потребительского кредитования должен был развиваться «взрывным образом» в течение ближайших двух-трёх лет.

В марте он вновь выступает по этой теме на конференции «Развитие розничного банковского бизнеса в регионах России».

Поскольку тогда уже более десяти крупных банков начинали активно присматриваться к потребителю кредитованию, он, вернувшись в Банк России, был уверен, что через год-два эти кредиты и смежные с ними продукты — кредитование через пластиковые карты — начнут достаточно широко внедряться.

¹ В конечном счёте всё решит рынок // Эксперт. 21.07.2003.

Козлов А. А. С банков снять административные ограничения на работу с малыми кредитами. Действия ЦБ в этом направлении нацелены на процедуры создания резервов под потери на статистической основе, процедуры списания безнадежных долгов, технически облегченные процедуры выдачи и списания кредитов. Второе — это освобождение банков от других излишних функций, например контроля кассовой дисциплины. Чем меньше времени и средств банки будут тратить на лишние операции, тем больше у них будет оставаться для вложения в инфраструктуру и тем дешевле им будет обходиться каждая операция по выдаче кредитов.¹

14 октября 2003 года Государственной думой в третьем чтении был принят Законопроект «Об ипотечных ценных бумагах», разрешающий банкам выпускать ипотечные облигации.

В 2004 году темпы роста потребительского кредитования в несколько раз превышали темпы роста банковской системы в целом. Особо А. А. Козлов выделял перспективы кредитных карт.

Разворот банковской системы России в сторону розницы стал особенно заметен в 2005 году; этот факт как главную позитивную тенденцию отмечали международные эксперты. Это было связано и с укреплением рубля, что повысило доверие к депозитам в национальной валюте.

Рост был настолько стремительным, что в следующем, 2005, году Андрей Андреевич уже предупреждал, что в ближайшее время Россия может натолкнуться на пределы финансовых возможностей населения оплачивать взятые потребительские кредиты. На рынке активно росли риски. Он напоминал о корейском банковском кризисе 1997 года, произошедшем после быстрого роста объёма кредитов, выданных физическим лицам. Заёмщики, непривычные к жизни в долг, не смогли проконтролировать свою долговую нагрузку, и в результате по стране прокатилась волна частных дефолтов, затронувшая практически все банки. Тогда у них обанкротился крупнейший в стране оператор кредитных карт LG Card Co. А к концу 2003 года объём невозвращённых кредитов в 19 банках Южной Кореи превысил 15 млрд долларов, а сумма долгов по кредитным картам достигла 14 % ВВП страны. Похожая ситуация была и в Японии начала 1990-х годов.

А. А. Козлов заявил: «Я не хочу, чтобы и Россия наступила на эти грабли» — и предложил коллегам оперативно подготовить соответствующие рекомендации. В частности, ускорить создание кредитных бюро.

Другая проблема, которая беспокоила Андрея Козлова, — разница между реальными и заявленными ставками по потребительским кредитам, у банков порой отличалась в 2–3 раза. Банки при выдаче потребительских кредитов пытались скрыть реальную процентную ставку, а она достигала 50–60 %.

В июле 2005 года по его инициативе Федеральная антимонопольная служба и Банк России разработали довольно жёсткие рекомендации по рас-

¹ Потребительское кредитование — это конвейерная работа // Коммерсантъ-Банк. 26.06.2003.

крытию информации об условиях кредитования для частных лиц. Банки должны были информировать заёмщика о всех его расходах, раскрывать реальную эффективную процентную ставку и предоставлять график платежей.

Козлов А. А. Рекомендации, всего лишь рекомендации. Но мы от всей души рекомендуем прислушаться к ним, в противном случае мы сами расскажем потребителям, какой банк чего стоит.¹

Хотя, конечно, ситуация ещё не была критической. Банки в конце 2005 года выдали населению более 1 трлн рублей (около 35 млрд долларов). Но пока это было в 2,5 раза меньше средств, чем приняли у него. Но объём депозитов рос значительно медленнее.

Сигнал прозвучал в США, там в 2005 году произошёл небывалый всплеск банкротств физических лиц, о финансовом крахе объявили 2 млн человек! Из 286 млн человек.

Андрей Андреевич в начале 2006 года успокаивал: «Уровень риска, который заставил бы нас волноваться, пока не достигнут». Он считал, что россияне в состоянии исправно возвращать кредиты, их доходы устойчиво растут, а в экономике всё благополучно.

Но уже в марте он озабочен полученной статистикой. Процент просроченных кредитов в российских банках — 1,9, а в банках, в которых преобладает иностранный капитал — 4,9%. А. А. Козлов говорит: «Мне не верится, что банки с иностранным участием выдают менее качественные кредиты». Верится скорее в то, что происходят манипуляции с цифрами и реальная картина с потребительскими кредитами регуляторам не видна. В Банке разрабатывали методику оценки реального качества кредитных портфелей.

3 августа 2006 года А. А. Козлов заявил, что «пришло время улучшить действующую инструкцию о порядке резервирования. Банк России жёстко регламентирует степень рисков в зависимости от дня просрочки».²

В то время банки имели возможность самостоятельно определять размер резерва. Новый проект должен был заставить банки раскрыть данные о просроченной задолженности.

Безотзывные вклады

Вопрос о запрещении досрочного изъятия вкладов в банках дискутировался с конца 1990-х годов. А. А. Козлов впервые сделал предложение ввести безотзывные вклады весной 2002 года. Причиной этого, видимо, стал кризис 1998 года, когда на его глазах около 30% всех вкладов было снято из

¹ Таисия Мартынова. Потребкредиты: потолок на уровне плинтуса // Банковское обозрение. 11.07.2005.

² Александр Потапов, Игорь Моисеев. ЦБ решил узнать правду об объёмах задолженности по потребкредитам // Коммерсантъ. 04.08.2006.

банков всего за 1,5 месяца (он также называл и похожие данные — 25 % за 2 месяца). Андрей Андреевич был уверен: ни одна банковская система мира такого не выдержит!

Он, в частности, ссылался на подобную практику, введённую в США в начале 1930-х годов президентом Рузвельтом во времена Великой депрессии. Тогда банки под напором паникующих вкладчиков тоже лопались один за другим.

А в России в то время действовала статья 837 (2) Гражданского кодекса РФ, гласившая:

«По договору банковского вклада любого вида банк обязан выдать сумму вклада или её часть по первому требованию вкладчика, за исключением вкладов, внесённых юридическими лицами на иных условиях возврата, предусмотренных договором.

Условие договора об отказе гражданина от права на получение вклада по первому требованию ничтожно».

В 1999 году в Госдуму вносили законопроект, смягчающий эту статью, однако депутаты перед выборами не одобрили его. Да и Минюст дал заключение о неконституционности этого законопроекта Банка России.

Козлов А. А. Сейчас у нас в Гражданском кодексе предусматривается право гражданина забрать свой вклад из банка в любой момент независимо от срока, на который этот вклад был положен. Для банковской системы и вообще для экономики такой порядок — вещь очень вредная. Поскольку в любой экономике главным ресурсом для инвестирования являются сбережения граждан, трансформируемые через финансовую систему. И возможность досрочного отзыва вкладов означает, что финансовая система по определению нестабильна и не может вкладывать деньги в реальный сектор на длительный срок. Эту проблему надо как-то решать, не забывая при этом про права граждан.¹

Больше других А. А. Козлову нравился вариант внесения поправки в Гражданский кодекс, отменяющей возможность в любой момент снимать деньги со вклада, если только такая возможность не предусмотрена в договоре вклада. То есть добровольность выбора оставалась за вкладчиком.

Банкиры в основном поддержали Козлова, хотя многие из них были осторожнее. Так, избранный президентом АРБ Г. А. Тосунян предложил ввести уведомительный порядок изъятия вкладов, и вкладчик должен будет предварительно (за две недели, за месяц) уведомить банк о своём желании снять депозит. Такой порядок существует во многих странах Европы.

А вот депутаты не поддержали Андрея Андреевича.

МЕДВЕДЕВ П. А. Если читать банковские учебники, то сегодня действительно у вкладчиков по этому параметру больше прав, чем

¹ Максим Буйлов, Александр Захаров, Пётр Рушайло. Диалог для своих двоих // Коммерсантъ-Деньги. 05.06.2002.

у банков. Очевидно, нужны двусторонние обязательства. Но я против того, чтобы такая поправка вносилась. О ней можно будет говорить лишь тогда, когда заработает государственная система гарантирования банковских вкладов. Пока призывать вкладчиков к большей ответственности было бы неправильно. Вряд ли Дума пойдёт на это.¹

В 2002 году предложение не было принято, но А. А. Козлов не успокоился. 23 октября 2003 года на первом заседании Межрегионального банковского совета, созданном для консультирования Совета Федерации по финансовым вопросам, он сообщил сенаторам о решимости Банка России добиваться изменений Гражданского кодекса с целью разрешить банкам ввести безотзывные вклады.

Это было связано с тем, что в качестве одного из приоритетных направлений развития банковского сектора Андрей Андреевич назвал потребительское кредитование. А для него требовались большие ресурсы, и граждане становились для банков всё более привлекательными клиентами.

В марте появилась информация, что такой законопроект был внесён в Думу. Согласно ему, если вкладчик захочет изъять свои деньги досрочно, то он может понести значительные потери. Но этого тогда не произошло.



Медведев П. А. Этот закон — ошибка, которая в случае его принятия навредит как вкладчикам, так и банкам, поскольку если у населения возникнет стимул забрать свои сбережения из банков, то это вызовет социальные волнения.²

Правительство и Банк России прописали внесение поправок в ГК в Стратегию развития банковского сектора. А в январе 2005 года законопроект всё-таки в Госдуму внёс член Национального банковского совета (НБС) и зампреда думского комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам А. Г. Аксаков. Правительство, естественно, дало на законопроект положительное заключение, при условии, что безотзывными могут быть только депозиты, гарантированные по закону о страховании вкладов, то есть вклады на сумму до 100 тыс. рублей (тогда таких было свыше 98% вкладов). К тому времени система страхования вкладов была уже введена.

Это был тот редкий случай, когда с А. А. Козловым не были согласны многие его единомышленники.



Симановский А. Ю. По моему убеждению, реализация этой затеи в её «жёсткой» версии «крепостных вкладов» принесёт банкам одни тумачи и шишки, не столько удерживая, сколько распугивая вкладчиков. Реализация в «мягком» варианте вполне безопасна, но

¹ Банкиры хотят призвать вкладчиков к ответственности // Новые Известия. 21.06.2002.

² Татьяна Алёшкина. Раньше срока не положено // Новые Известия. 07.04.2004.



Совет директоров Банка России. Слева направо: Е. И. Ищенко, М. Ю. Сухов, С. Г. Голубев, А. Ю. Симановский, А. А. Козлов, Д. В. Тулин, Г. Г. Меликьян, Н. Н. Панкратова, В. Н. Мельников, С. М. Игнатьев, А. И. Лахтиков. 2005 г.

малоэффективна с точки зрения формирования устойчивой депозитной базы. Вкладчиков в действительности держат не верёвки, а ставки и уверенность в завтрашнем дне. Эту уверенность банки могут сформировать своей осторожной политикой, высокими стандартами деятельности и качественным управлением рисками. Благо, опыт здесь имеется, и немалый.

Андрей Козлов не устал повторять, что безотзывные вклады планируются вводить как дополнение к существующим, а не вместо них, поэтому положение граждан ухудшиться не должно.

Предложение так и не было реализовано.

Бюро кредитных историй

Первый проект закона о кредитном бюро в России был разработан ещё во времена Витте. Идею похоронили вместе с отставкой прогрессивного министра финансов.

Первая попытка создать кредитное бюро в новой России относится к середине 1990-х годов, когда несколько частных банков задумали учредить Межбанковское бюро кредитной информации. Воплощению проекта в жизнь помешали разногласия между потенциальными партнёрами.

Банк России проблемой создания бюро кредитных историй был озабочен начиная с 1997 года, а после прихода новой команды в 2002 году он даже запрашивал по этому поводу рекомендации Мирового банка реконструкции и развития. Летом 2002 года А. А. Козлов получил ответ от и. о. ди-

ректора МБРР по России Агнешки Грудзинской. В нём, в частности, говорилось: «В ситуации высокой концентрации банковской системы, когда нет достаточно эффективных стимулов, которые могли бы побудить крупные банки предоставлять информацию в бюро кредитных историй, регулирующий орган может обязать все банки и другие учреждения банковского сектора при оценке кредитоспособности заёмщика использовать данные кредитного реестра».

Сразу после этого Банк России решил форсировать вопрос, чтобы банки могли бы, как минимум, узнавать в лицо всех недобросовестных заёмщиков.

Стихийно такие организации создавались в Москве, Самаре, Санкт-Петербурге и других городах, но при такой кустарной форме работы всегда была проблема проверки достоверности сведений. К тому же информацией о неплательщиках коллеги ещё готовы были делиться, а вот хороших заёмщиков берегли для себя.

Андрей Андреевич тогда предложил нехитрый вариант — попробовать создать базу кредитных историй на клиентов из предприятий малого бизнеса.

Козлов А. А. Малый бизнес — не главный клиент большинства банков, поэтому его потеря непоправимого ущерба банку не нанесёт. На этом сегменте совершенно беспрепятственно можно «обкатать» технологию, а, кроме того, в перспективе из малого бизнеса вырастает большой.¹

Но главным вопросом было: создавать государственный реестр кредитных историй или предоставить это дело частным бюро, то есть он должен быть в структуре при Банке России или передать его тем, кто будет на этом зарабатывать. Вставал вопрос и о сохранении банковской тайны.

В 1997 году уже ставился такой вопрос, и Банк России отказался брать на себя функцию хранителя и создателя централизованного информационного бюро кредитных историй (банка данных), а летом 2002 года вновь отказался это делать. Это подтвердил и А. А. Козлов.

Козлов А. А. Пока у нас нет своего представления. Мы хотим узнать мнение банков. Спросили, нужна ли помощь ЦБ. Ответ, как я понимаю, был такой, что, кроме помощи в разработке и принятии грамотного закона, — это мы и так будем делать, — пока другого участия не нужно. Могу представить себе почему: ЦБ как органу госвласти ещё не очень верят. И есть такое опасение — хотя это не моя точка зрения, — что если закон будет писаться под руководством ЦБ, то на выходе может оказаться документ очень жёсткий, некорректный и неисполняемый. Участники рынка этого боятся.²

¹ Наталия Орлова. Трудная кредитная история // Известия. 27.08.2002.

² Капиталу мы будем уделять особое внимание // Коммерсантъ-Банк. 19.09.2002.



Международный банковский конгресс.
Слева направо: С. М. Игнатьев,
А. А. Козлов, Т. В. Парамонова.
Санкт-Петербург. Июнь 2002 г.
Фото П. М. Маркина.

Тогда же началась работа по подготовке закона о кредитных бюро. В феврале 2003 года сразу два законопроекта (МЭР-Та и депутатский) были вынесены на суд финансовой общественности.

Минэкономразвития предложило свою либеральную схему работы будущих российских кредитных бюро. Контролировать их деятельность должна была саморегулируемая организация. Этот вариант одобрили чиновники, но он не устроил банкиров.

Авторы же думского законопроекта, П. А. Медведев и В. М. Зубов, возлагали миссию «запуска» кредитного бюро в России на Банк России.

Андрей Козлов тогда от имени Банка России поддержал идею множественности частных кредитных бюро и заявил, что они не стремятся тянуть на себя одеяло регулирования их деятельности. Однако, если Банку России поручат, он справится с задачей создания бюро кредитных историй, причём быстро и качественно.

задачей создания бюро кредитных историй, причём быстро и качественно.

Козлов А. А. Если сравнивать проекты, то думский вариант менее масштабный, зато легче реализуем. Депутаты ограничивают информацию о заёмщиках лишь частными клиентами. Этот проект предусматривает создание одного кредитного бюро под управлением ЦБ. Для этого у нас есть все ресурсы. Конечно, думский законопроект не решит всех проблем рынка, но нужно ведь с чего-то начинать. За год мы могли бы такое бюро создать.

Что касается правительственного варианта, то он более либерален и масштабен. Его плюсы в том, что этот законопроект предусматривает создание частных кредитных бюро, а не только государственного. Предполагается, что в конкурентной борьбе рынок расставит всё по местам и не будет опасности, что госагентство под управлением ЦБ может превратиться в неповоротливую бюрократическую машину. Впрочем, как подсказывает зарубежный опыт, в таком случае процесс формирования бюро окажется более длительным и будет сопровождаться крупными потерями в ходе открытой конкуренции. В конце концов в России появятся две-три крупные частные организации. Однако за это время произойдёт большой отсев и многие могут потерять деньги, пытаясь создать бюро.¹

¹ Наталья Романова. Андрей Козлов: «Крупные банки вскоре поймут, что маленькие клиенты тоже могут приносить доход» // Профиль. 09.06.2003.

В результате Банк России дал положительное заключение с редакционными правками на оба варианта.

Наконец, с помощью гранта Всемирного банка и Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг за создание бюро кредитных историй взялась Ассоциация российских банков.

Говорили в то время о новом законе много. Вместе с тем в проекте Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики на 2004 год, подготовленном Банком России и одобренном правительством, не предусматривалась подготовка и принятие законопроекта о кредитных бюро до 2005 года.

И вместе с этим большое количество невозвратных кредитов и мошенничеств в финансово-экономической сфере часто связывали с отсутствием в России института кредитных бюро.

Козлов А. А. Решение вопроса о создании бюро кредитных историй не терпит отлагательства. Рынок развивается, кредитный портфель банков растёт большими темпами, а по развитию услуг кредитных бюро Россия занимает одно из последних мест среди стран, идущих к цивилизованному рынку.¹

1 сентября 2003 года в Госдуму были внесены поправки к Законам «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном банке РФ (Банке России)», в случае их принятия банки должны были предоставлять в Банк России информацию о клиентах, просрочка по кредитам которых превышала 45 дней. Эти чёрные списки планировали сделать доступными всем коммерческим банкам.

Козлов А. А. Мы приветствуем скорейшее принятие любого законодательного акта по кредитным бюро, какую бы форму им ни придал законодатель.²

Андрей Андреевич очень надеялся, что закон в осеннюю сессию будет рассмотрен — если не в третьем чтении, то хотя бы во втором.

Но дискуссия продолжилась и в следующем году. Вновь А. А. Козлов объяснял, уговаривал. Так, на вопрос, не стоит ли поручить сбор и хранение информации для кредитного бюро большому компьютеру, который стоит в ЦБ, он ответил почти с отчаяньем.

Козлов А. А. Ну считайте, что компьютер ответил: «Есть!» Позиция Центрального банка такая: есть разные концепции — можно поручить Центральному банку, Центральный банк с этим справится, можно не по-

¹ Инесса Паперная. Заёмщиков выводят из тени // Финанс. 09.06.2003.

² Виталий Буза, Кирилл Ячеистов. ЦБ обяжут следить за должниками // Коммерсантъ. 02.09.2003.

ручать Центральному банку, отдать на откуп рыночным силам, пусть они создают коммерческие бюро. Центральный банк не навязывает никому никакой позиции. Он говорит: ребята, уважаемые законодатели, Минфин, депутаты, банкиры, как решите, какой закон напишете, такой мы и поддержим, главное, чтобы поскорее. Но решать не мы будем, мы не хотим тянуть на себя одеяло. Иначе опять начнутся обвинения, что Центральный банк у кого-то что-то отобрать хочет, кого-то погубить хочет. Мы поддержим любой разумно составленный закон, который, с одной стороны, заставит банки обмениваться информацией, а с другой — защищает права заёмщиков.¹

К тому моменту он предсказал, что первые кредитные бюро в России появятся не раньше 2007 года.

Замглавы МЭРТА А. В. Дворкович был оптимистичней — он собирался законопроект о бюро кредитных историй провести через Думу до 1 января 2005 года. Для этого в феврале 2004 года Минэкономразвития РФ вновь внесло в правительство Законопроект «О бюро кредитных историй». Новый проект предусматривал создание в России федерального, под руководством Банка России, и нескольких частных кредитных бюро. Депутаты в это же время дорабатывали свой альтернативный проект. Им помогала в этом Ассоциация российских банков.

С надеждой заговорили о том, что в этом году в России может появиться федеральное бюро кредитных историй.

Козлов А. А. Навязывать банкам государственное кредитное бюро мы не собираемся. Однако, если окажется, что банки не в состоянии быстро и эффективно создать частное кредитное бюро, тогда у нас существует возможность подключиться к этому процессу. Пока закон не принят, и мы ожидаем, когда это произойдёт. АРБ же не ждёт, поскольку в рамках нынешнего законодательства также есть возможность создавать кредитные бюро. Это достаточно сложно с юридической точки зрения, но возможно. ЦБ РФ только поддерживает подобные начинания. В настоящее время в России существуют несколько инициативных проектов по созданию кредитного бюро — есть в регионах, есть в Москве. Проект АРБ — один из них.²

Федеральный закон №218-ФЗ «О кредитных историях» был принят 30 декабря 2004 года. В стране уже наступил кредитный бум. Каждый четвёртый кредит либо не погашался вовсе, либо заёмщик задерживал платежи.

Потом его сразу начнут исправлять и критиковать. Так, всегда политкорректный П. А. Медведев скажет: «Закон о кредитных историях написан неаккуратно, в законе есть антистимулы создания кредитных бюро и нет ни одного стимула». Другой депутат Госдумы, А. Г. Аксаков, назовёт поэтап-

¹ Конкуренция между банками идёт не за деньги в кубышках // Газета. 15.03.2004.

² Оксана Дяченко. Чистилище // Банковское обозрение. 21.06.2004.

ный механизм введения этого документа в действие вовсе «анекдотичным». Действительно закон вступал в силу аж четыре раза: 1 июля, 1 сентября, 1 декабря 2005 года и 1 марта 2006 года. Это уже был перебор.

В законе было написано, что с 1 июня 2005 года все «кредитные организации обязаны представлять всю имеющуюся информацию» о заёмщиках, согласившихся на свою идентификацию, «хотя бы в одно бюро кредитных историй, включённое в государственный реестр бюро кредитных историй». А реестров, естественно, ещё не было.

Тем временем в рядах банкиров ещё до начала работы послышался осторожный ропот. Банки, обладающие мощной базой данных о физических лицах-заёмщиках, не понимали, почему они должны отдавать конкурентам сведения о своих клиентах, тем более даром. Кто владеет информацией — тот успешнее ведёт бизнес. Тем более что они затратили огромные средства на создание в своих структурах специальных отделов, собирающих и проверяющих необходимые данные. Оказалось, что кредитные бюро в первую очередь нужны средним и мелким участникам денежного рынка, которые не могли себе позволить содержать такие дорогостоящие службы.

Однако А. А. Козлов предупредил банкиров, что Банк России будет строго контролировать исполнение закона. И санкции ждут всех, кто не успеет определиться с выбором одного из кредитных бюро. Будут применяться меры воздействия, начиная с «морального давления».

Не желая делиться информацией и крупнейшие игроки создавали собственные, «карманные», кредитные бюро. С разницей в один день в июле, в частности, об этом заявили Сбербанк и «Русский стандарт». Вскоре создал БКИ Хоум кредит энд Финанс банк.

Практика внедрения закона заставляла вносить в него изменения, уже в июле были приняты первые поправки. Андрей Андреевич публично обещал и впредь «не устраняться от интеллектуальной работы» над законодательством в области формирования рынка кредитных историй. Он пересмотрел некоторые свои либеральные взгляды на этот вопрос.

Козлов А. А. Нет экономического смысла создавать много маленьких кредитных бюро, и Банк России призывает российские банки объединяться в крупные кредитные бюро. Основные проблемы, связанные с введением данного закона, — это доверие банков друг к другу и защита информации. Любое из создаваемых кредитных бюро должно показывать высокие стандарты защиты информации.¹

Тогда же появилась ещё одна интрига: две финансовые службы — Банк России и Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) вступили в спор за контроль за деятельностью кредитных бюро. Победила ФСФР.

Андрей Козлов тогда заявил, что для управления Центральным каталогом кредитных историй (ЦККИ), без которого было невозможно функциони-

¹ Елена Тихомирова. Контроль и ещё раз контроль // Независимая газета. 13.07.2005.

рование кредитных бюро, при департаменте лицензирования и финансового оздоровления Банка России было создано специальное подразделение.

В сроки уложиться не удалось, ЦККИ к 1 сентября, как рассчитывали, не появился, не было зарегистрировано и ни одного бюро кредитных историй.

Банк России направил на регистрацию в Минюст три документа, касающихся функционирования ЦККИ 1 сентября.

Банкам предоставили отсрочку. А. А. Козлов признал, что возникли «объективные сложности» и пообещал в течение переходного периода — до марта следующего года — банки не трогать.

ХАНДРУЕВ А. А. Пока не принят целый ряд нормативных актов, до конца не определены все правила игры. Вроде бы и аэродром есть, а самолётов, которые допущены к полётам, на нём нет.¹

Тем не менее в России в сентябре 2005 года уже существовало около 60 «нелегальных», незарегистрированных, ФСФР БКИ.

В начале 2006 года ещё оставалось больше вопросов, чем ответов, Андрей Андреевич грустно констатировал.

Козлов А. А. Поздно было определено ответственное за БКИ ведомство — Федеральная служба по финансовым рынкам. Очевидно, за короткий срок соответствующие службы не успели подготовить всю нормативную базу, наладить процесс выдачи разрешений и регистраций. Получилось, что крупные банки создали при себе «карманные» бюро и не собирались делиться с другими информацией о заёмщиках.²

К 1 марта ФСФР наконец зарегистрировала первые семь кредитных бюро. В них было накоплено 2 млн кредитных историй из 50 млн потенциальных. Началось их подключение к центральному каталогу, который стал вести государственный реестр кредитных историй граждан.

Международные стандарты финансовой отчётности (МСФО, IAS)

МСФО были впервые изданы в 1973 году независимым комитетом International Accounting Standards Committee.

Первым влиятельным лоббистом перехода банков на международные стандарты был МВФ, который пытался приобщить российские банки к МСФО ещё в первой половине 1990-х годов. Но тогда в стране и без этого было достаточно проблем.

Основной вклад во внедрение МСФО в России внесла, конечно, Т. В. Парамонова. Начало этой работы было положено в 2003 году. По данным Бан-

¹ Илья Ступин. Бюро не вышли на старт // Эксперт. 05.09.2005.

² Сергей Брегеда. Банковский кризис сменился контролем // Бизнес & Балтия (Рига). 06.01.2006.

ка России, отчётность по МСФО в конце этого года уже составляли более 120 банков, ведущих внешнеэкономическую деятельность.

Необходимость этого перехода была связана в первую очередь с потенциальными инвесторами, так как недостоверность информации подрывала их доверие к российской банковской системе. Международные стандарты финансовой отчётности должны были, по мнению экспертов Всемирного банка (МБРР) и Международного валютного фонда, обеспечить большую прозрачность и раскрытие информации о финансах и структуре банков.



Левин Д. О. Мы были среди первых восьми банков, где МСФО внедрялась в виде эксперимента. В совместном проекте Банка России и Евросоюза, в рамках программы TACIS кроме нас участвовали Международный промышленный банк, Московский индустриальный банк, «НИКойл», НОМОС-банк и «Русский капитал». Вела проект компания PricewaterhouseCoopers.

В аналогичном эксперименте, проводимом Агентством США по международному развитию (USAID) участвовали Пробизнесбанк и Нижегородский банкирский дом.

Кстати, то, что мы вели такую отчётность, позволило существенно ускорить проверку нашего банка (она продолжалась около двух месяцев) при приёме в систему страхования вкладов, так как все показатели при МСФО прозрачные, картина состояния банка сразу становится ясной для проверяющих.

А. А. Козлов, также уделявший этой работе много внимания, тогда отразил, что российские банки должны подготовить отчётность по международным стандартам к 1 июля 2004 года. Потом эту дату стали отодвигать.

Козлов А. А. Впервые официально установлена дата перехода — 1 октября 2004 года, а затем банки должны подготовить отчётность по МСФО на 1 января 2005 года и далее каждый квартал.¹

В своей рабочей тетради А. А. Козлов в декабре 2003 года признаёт трудности в решении этого вопроса, он записал:

«План перехода на МСФО, принятый советом директоров ЦБРФ в июне 2003 года, ошибочен. Он откладывает принятие правил признания и оценки на регулярной основе по МСФО на неопределённое будущее, в то время как вводит обязательное составление и аудирование отчётности уже сейчас».

Т. В. Парамонова объяснила причины пересмотра сроков просто: в Банке России не было сертификации стандартов, переведённых на русский

¹ Новости // Газета. 05.06.2003.



А. А. Козлов подписывает соглашение с председателем Банка Латвии. Рига. 2004 г.

язык. Переводом занимался Лондонский комитет по международным стандартам, и российская сторона не могла повлиять на скорость выполнения этой работы.

Первое время планировалось использовать МСФО только «для анализа деятельности» банков, и только с 2006 года — для целей надзора.

Поэтому обязанности кредитных организаций представлять обязательную бухгалтерскую отчётность, составленную по российским стандартам, никто не отменял, её должны были сохранить до 1 января 2006 года.

Летом Банк России пообещал подготовить описание процесса трансформации данных российского учёта в МСФО к концу года, но не сделал этого.

Тем не менее к 1 января 2004 года российские банки финансовую отчётность, составленную по международным стандартам, по итогам девяти месяцев прошлого года в пробном режиме в Банк России предоставили.

В феврале 2004 года в рядах российских банков, в основном мелких и средних, назревал бунт. Российское правительство даже обязалось рассмотреть этот вопрос на своём заседании. Санкций за недостатки в этих документах к ним не предъявляли.

11 марта в Вестнике Банка России было опубликовано письмо за подписью А. А. Козлова, в котором территориальным управлениям Банка России разъяснялось, на что именно нужно обратить внимание при анализе отчётности по МСФО.

А. А. Козлов рассматривал вопрос о введении МСФО с точки зрения ужесточения контроля за банками, что будет подвигать банки на очищение собственных балансов и обеспечение прозрачности.

Больше всего в отчётности банков по МСФО Банк России интересовал капитал. Если его значение по российским и международным стандартам

будет различаться на 20 %, предупредил Андрей Андреевич, банкирам придётся объясняться.

В результате отчётность банков по международным стандартам существенно разошлась с российской действительностью. Т. В. Парамонова сообщила, что капитал банков по МСФО по банковской системе оказался выше, чем по российским стандартам, на 63 млрд рублей (примерно на 7 %), а текущая прибыль ниже на 20 %. Татьяна Владимировна объяснила эту разницу недосозданием банками по российским стандартам резервов и несоответствием классификации торговых и инвестиционных портфелей ценных бумаг. Оценка рисков по двум стандартам существенно отличалась.

Иностранцы в банках России 2000-е годы

В 1998 году, после кризиса, большинство западных банков свернули свой бизнес в России. Из-за того, что в основном эти банки были инвестиционными, активно занимались спекуляциями на российском рынке ценных бумаг и практически не имели частных вкладчиков, их пропажу заметили лишь специалисты. Вновь приходить в Россию они начали только в 2000-е годы, осторожно, да и не все.

Козлов А. А. На российском рынке после кризиса не осталось почти ни одного крупного банковского финансового имени, пользующегося безусловным доверием. Может быть, только Сбербанк. Тот огромный кризис 1997–1998 годов оставил на плаву все мощные финансовые имена: Deutsche Bank, Citibank, Bank of New York и т. д. Они не пострадали как на своих национальных рынках, так и на рынках стран с развивающимися экономиками. Таким образом, мы видим один из эффектов, который происходил в этих странах. В результате кризиса национальные имена почти все ушли, а крупные международные остались. И стоит исчезнуть административным границам между финансовыми рынками — наши национальные имена так и не возникнут. А крупные иностранные бренды захватят это пространство, очищенное от ростков национальных финансовых структур.

Как это было в 1997 году, придут не только и не столько серьёзные инвесторы, которые заинтересованы в долгосрочных вложениях в экономику, а краткосрочные операторы, которые просто играют на рынке. Сегодня пришли, завтра ушли. Спекулянты берут на себя только политические и курсовые риски в России, а базовые подвижки в экономике им не очень интересны. Наоборот, им как раз интересно волнообразное движение, это раскачивает рынок, и они на этом могут играть. А вот неприход серьёзных инвесторов может заботить правительство, я думаю, что оно озабочено именно этим.

Сразу после возвращением в Банк России в 2002 году А. А. Козлов озвучил отношение Банка России к иностранным банкам, работающим в нашей стране. Они должны создавать российские «дочки», попадающие под действие



Слева направо: N, Г. А. Тосунян, N, N, начальник ГУ ЦБ РФ по Алтайскому краю В. В. Земсков, А. А. Козлов. Алтай. Сентябрь 2003 г.

отечественного законодательства. Им будет предоставлен «национальный режим», то есть на них не будут накладываться никакие дополнительные ограничения по сравнению с российскими по происхождению коллегами.

Банк России был против иностранных филиалов, потому что он не может оценить их способность исполнять свои обязательства, так как головной офис такого филиала не попадал в поле зрения российского регулятора.

В качестве ещё одного аргумента необходимости такого запрета отмечались разные правила игры для российских банков и для возникших филиалов иностранных. Нормативы обязательного резервирования: по законам РФ были 7–10% привлечённых средств, а за рубежом они составляли тогда 2–5%. Такая разница автоматически давала фору филиалам иностранных банков в стоимости предоставляемых кредитов. Больше наши банки платили и налогов.

Козлов А. А. С точки зрения рисков, и с точки зрения ответственности, и с точки зрения надзора мы считаем, что сейчас российская банковская система, российский банковский надзор не готовы к тому, чтобы работать с филиалами иностранных банков. Это и проблема консолидированной отчётности, и проблема контроля за рисками, и проблема возмещения убытков в случае, если их причинил филиал, или проблема банкротства головной конторы.

Из выступления А. А. Козлова на VII Международном банковском конгрессе 2 июня 1998 года в Санкт-Петербурге.

Козлов А. А. Мы пускаем иностранцев, чтобы они наращивали капитал нашей банковской системы. И одновременно, чтобы они приносили на

нашу территорию качественные банковские услуги, работая с российскими клиентами не через границу, а здесь, на месте. То есть мы призываем иностранные банки на нашу территорию, разрешая им создавать здесь банки на тех же условиях, что и российскому капиталу.¹

В самом конце 2002 года решением совета директоров Банка России был отменён норматив, устанавливающий максимальный предел участия иностранцев в капитале российского банковского сектора на уровне 12 %.

Уровень участия западных финансовых институтов тогда составлял 5,23 %. В России действовало 125 банков с участием нерезидентов, капитал 29 из которых был сформирован иностранцами полностью. Наиболее крупными и успешными среди них были: Международный московский банк (учредители из Германии, Франции, Финляндии), Raiffeisen Bank (Австрия) и Citibank (США).

Сразу после этого в Париже на встрече с представителями французских деловых кругов В. В. Путин заявил, что в банковской сфере, в отличие, к примеру, от аэрокосмической, Россия неконкурентоспособна. И говоря о присутствии иностранных банков в России, сказал, что «двигаться надо поэтапно, чтобы не убить банковский сектор России». Но добавил, что «если искусственно заблокировать приход иностранного капитала в банковский сектор, то качественных услуг мы не дождёмся ещё лет сто».²

Но на переговорах по вступлению России в ВТО, по словам Андрея Козлова, российская сторона в январе 2003 года придерживалась позиции, что эту квоту всё-таки надо ограничить 25 %.

Приход иностранцев выглядел тогда неизбежным. Не все были уверены, что это подорвёт позиции российских банков, у которых было больше опыта работы в правовой, законодательной и деловой сферах страны. К тому же клиентская база для различных видов банковских услуг в России была слишком велика, чтобы иностранные банки могли задавить национальные.

Лоббирование этого решения было мощным. В августе 2003 года А. А. Козлову в Банк России пришло письмо Рабочей группы финансовых лидеров и Ассоциации немецких банков с просьбой разрешить иностранным банкам открывать филиалы в России. В письме было предупреждение, что отказ в этой просьбе может затруднить вступление России в ВТО. Копии письма были отправлены переговорщикам со стороны ВТО.

Андрей Андреевич предлагал подумать и своим коллегам над глобальным позиционированием российской банковской системы в банковской системе остального мира. Было «уже понятно, что открываться и интегрироваться придётся». Но банкиры, измученные административными проблемами, предпочитали говорить о сиюминутном, наболевшем.

¹ Максим Буйлов, Александр Захаров, Пётр Рушайло. Диалог для своих двоих // Коммерсантъ-Деньги. 05.06.2002.

² Наталия Орлова. Владимир Путин раскрыл страшную тайну // Финансовые известия. 13.02.2003.

В сентябре с руководством Банка России встречался президент Германского федерального банка Bundesbank Эрнст Вельтек. Одной из тем четырёхчасовых переговоров были вновь либерализация условий бизнеса в России для иностранных банков. Во встрече участвовал и А. А. Козлов. По итогам поездки Вельтек заявил: «Наш партнёр господин Козлов сказал, что в части банковского обсуждения при вступлении России в ВТО открытых вопросов нет». Козлов, в свою очередь, сказал, что «мы обсуждали вопрос открытия иностранными банками филиалов в информационном плане. По ВТО наша позиция остаётся прежней. Никакой интриги здесь нет».¹

В ответ на давление Андрей Козлов в сентябре заявил, что квота на участие иностранного капитала в российской банковской системе может быть введена повторно.

Козлов А. А. Мы хотим оставить за собой право вводить или снимать эти ограничения в зависимости от ситуации в российской экономике.²

Возмущало российских банкиров и то, что «взаимность» требовали только с нашей стороны. Открыть представительство российской кредитной организации, не говоря уже о филиале, в США, Германии, Франции или Великобритании было практически невозможно. Пять российских коммерческих банков к тому моменту уже несколько лет не могли решить этот вопрос.

Козлов А. А. Там, где законодательство позволяет, наши банки открывают филиалы в странах СНГ, однако, несмотря на неоднократные попытки, не удавалось открыть филиалы в Финляндии, странах Балтии, на территории других государств ЕС.³

Он, конечно, понимал, что в этом большая вина и российских банкиров, поэтому и обращался к участникам петербургского форума.

Козлов А. А. Банковское сообщество России пока мало что может предложить своим коллегам и партнёрам в мире. Конечно, отношение к нам меняется: уже нет прежней настороженности, подозрительности и предвзятости, но оно по-прежнему оставляет желать лучшего. Необходимо менять имидж. Именно над этим нам с вами придётся потрудиться в ближайшие годы. Поменять имидж означает освоить те правила игры, по которым во всём мире живёт банковская система и мировые финансовые рынки, внедрить у себя передовые банковские технологии

¹ Кирилл Ячейстов. Глава Bundesbank не смог открыть филиалы инобанков // Коммерсантъ. 02.09.2003.

² Иностранные банки под присмотром ЦБ РФ // Банковское обозрение. 20.10.2003.

³ Декларация о намерениях // Коммерсантъ. 17.04.2004.

и продуктовый ряд, предлагаемый клиентам крупнейшими иностранными банками.¹

Не получая нужного ответа на поставленный вопрос, инобанкиры решили его по-другому.

Козлов А. А. Клиенты из сырьевых отраслей всё активнее переключаются на обслуживание в западных банках. Соответственно, всё больше доходов за оказание банковских услуг получают иностранные банки.²

Пострадавшим от этой кампании стал армянский банк «Анелик», оказавшийся единственным зарубежным банком с филиалом в России. Он был создан ещё в советское время, 23 августа 1990 года, по согласованию с Армянским республиканским банком СССР и Центральным банком РСФСР. 13 января 1992 года филиал был занесён в реестр ЦБ РСФСР. Принципиальность Банка России предрешила судьбу этого филиала. Андрей Козлов подписал письмо, которым на «Анелик» распространялись все надзорные требования РФ, кроме минимального капитала. Андрей Андреевич «успокоил» коллегу, предупредив, что Банк России проведёт проверку деятельности филиала банка «Анелик» в Москве, с тем чтобы определить размер его собственного капитала. И добавил: «Мы хотим понять, сколько капитала вложено через филиал банка «Анелик» в российскую экономику».

4 декабря 2003 года филиал был преобразован в коммерческий банк «Анелик РУ». После этого возникли проблемы. Дело в том, что филиал банка «Анелик» занимался в основном частными переводами и ориентировался на армянскую и грузинскую диаспоры, а вновь открытый банк в течение двух лет по новому законодательству не мог работать с физлицами.

В то же время, пытаясь диверсифицировать источники привлечения инвестиций, в мае 2002 года А. А. Козлов с председателем правления Внешторгбанка Ю. В. Пономарёвым участвовали в ежегодной сессии Азиатского банка развития (АБР) в Шанхае.

В июне Андрей Андреевич заявил, что собирается защищать российских банкиров от излишнего внимания зарубежных коллег. Но на закрытой презентации ежегодного доклада Всемирного банка представители ВБ излишне настойчиво стали рекомендовать российским властям продать Сбербанк иностранцам — «обладающим хорошей репутацией стратегическим инвесторам». Зампред Сбербанка Г. Г. Меликьян обвинил коллег в открытом лоббировании интересов иностранных банков, за него вступился А. А. Козлов, заявивший, что тоже не разделяет предложений Всемирного банка по Сбербанку и считает, что лучше поощрять создание в России ещё несколь-

¹ Сергей Боровков. Банковское сообщество: на грани кризиса или накануне перемен? // Финансовый контроль. 21.07.2004.

² Юрий Веретенников. Инвестируй в Центробанк // Время новостей. 06.08.2003.



Слева направо: А. Ю. Симановский, М. Ю. Сухов, Н., А. Ф. Бородин, Д. П. Еропкин, В. В. Рашевский, А. А. Козлов, А. В. Емелин, Г. Г. Меликьян, М. О. Шишканов, А. И. Милоков. Москва. 2004 г.

ких банков, сопоставимых со Сбербанком по мощи, тогда будет и нормальная конкуренция.¹

Иностранные коллеги не успокоились и сделали повторную попытку пролоббировать свои желания на 4-й Всероссийской банковской конференции «Банковская система в государственной стратегии экономического развития России» в Сочи 7–8 сентября. А. А. Козлову вновь пришлось вмешиваться в этот разговор.

Выступление руководителя программы отдела развития частного и финансового секторов регионов Европы и Центральной Азии Всемирного банка Майкла Фукса слушалось большинством участников конференции вполуха. <...> Господин Фукс между тем указывал, что необходимо повышать прозрачность и доверие к банковской системе России, что у нас слишком много карманных банков, проводится слишком много сделок, не отвечающих стандартам корпоративного управления, и т. д.

<...> И тут выяснилось, что по крайней мере один человек в зале, внимательно выслушавший выступление представителя Всемирного банка, всё-таки был.

«Вот Майкл сказал про госбанки. Замечательный доклад. Сказал, что Сбербанк плох и препятствует развитию конкуренции и плохо проверяет заёмщиков. И Майкл сказал, что надо приватизировать Сбербанк, при этом найдя эффективного иностранного инвестора. А что, после приватизации он перестанет быть монополистом? А ещё — обратите внимание, я видел кое-какие документы, — уточнил господин Меликьян.

— Всемирный банк считает, что перед приватизацией Сбербанку надо запретить кредитовать юриц! Понятно, что произойдёт после этого с ценой акций банка, да?

¹ Елена Березанская, Игорь Моисеев. Сбербанк обиделся на ВБ // Ведомости. 05.06.2002.

Майкл, уважаемый, не обижайтесь, но вы лоббируете интересы западных инвесторов слишком откровенно!»

Эмоциональное выступление зампреда Сбербанка было закончено под самые громкие аплодисменты банкиров.

Российским банкам предстоит три года управляемого стресса // Коммерсантъ. 09.09.2002.



Симановский А. Ю. Российская банковская система никогда не была уродом в том смысле, что она не только не выделялась своими дефектами на общем экономическом фоне, но, полагаю, вполне могла бы претендовать на победу в номинации «Молодец среди овец». Конечно, она всегда требовала повышенного внимания, а местами и временами — серьёзного лечения. Но факт остаётся фактом — это нашего поля ягода. Кстати, бытующее мнение, что банки плохо справлялись с ролью финансовых посредников, по-моему, игнорировало условия ведения банковского бизнеса в России и реальное положение дел. Ситуация же состояла в том, что национальный российский банковский сектор по соотношению активов с ВВП опережал банковский сектор почти всех государств — бывших республик СССР (в том числе Казахстана, Украины), а также банковский сектор Мексики, Болгарии. По темпам роста активов наш банковский сектор устойчиво опережал страны Центральной и Восточной Европы. При этом, если бы отечественный капитал не справлялся с потенциальными объёмами рынка, то в стране уже давно активно работал бы зарубежный капитал. Тем более что реальных ограничений на его приток в российский банковский сектор никогда не было. А он в 2004 году почти не работал (менее 10% активов банковского сектора приходилось на банки, контролируемые иностранным капиталом). Значит, дело не в том, что банковский сектор не тот, а в том, что только таким, по большому счёту, он и мог тогда быть.

Следующие годы прошли в вялой борьбе за права — обе стороны пытались отстаивать свои интересы. Переговоры о вступлении России в ВТО продолжались. В 2005 году Козлов часто возглавлял российскую делегацию, отстаивая административные барьеры для иностранных банков в России в Женеве, Вашингтоне... Позиция Андрея Андреевича не изменилась. Это было неприятно иностранным коллегам, ведь с В. В. Геращенко, незадолго до этого ушедшим в отставку, им почти удалось договориться. Виктор Владимирович был не против допуска на российский рынок филиалов иностранных банков.

Козлов А. А. Главная причина, по которой принято решение пускать иностранцев на российский рынок лишь с соблюдением местных законов и правил, — разные весовые категории иностранных и российских банков.



А. А. Козлов на открытии здания Citybank в Москве. 2003 г.

Капитализация всего банковского сектора России сравнима с капитализацией каких-нибудь мировых банков-монстров, которым тем не менее не терпится привлечь российский частный капитал. Опасность полноценного допуска иностранных банков в Россию такова, что даже один из них может легко поглотить объёмы частных вкладов, имеющиеся сегодня во всех российских банках вместе взятых.¹

Козлов А. А. Около 40% заимствований российских предприятий сейчас уже делается в банках, находящихся за пределами России. Подчёркиваю — даже не в иностранных банках в России, а за границей. 40% — это очень большой сегмент рынка, уже потерянный российскими банками.²

В то же время Козлов привёл данные о количестве банков с иностранным капиталом в России. Так банков, имеющих 100-процентный иностранный капитал, стало 33, а количество банков, контролируемых иностранным капиталом с долей в 50% и больше, выросло до 42. В число 50 крупнейших российских банков в начале 2005 года входило 8 банков с иностранным капиталом, 6 из которых контролировались инвесторами США.

Козлов А. А. И американцы опираются на мнение своих банкиров. Вот, например, на прошлой неделе здесь проходили очередные консультации, и российскую делегацию пригласили встретиться с представителями американских ассоциаций — поставщиков финансовых услуг. И они нас убеждали — со своей точки зрения, конечно, — открыть российский рынок полностью, в том числе пустить туда иностранные филиалы. Ну а мы, со своей стороны, им рассказывали нашу аргументацию, ссылаясь на мнение наших банкиров. Мне бы хотелось, чтобы российские банкиры более активно работали непосредственно со своими американскими коллегами, убеждая их отказаться от этого чрезмерного требования. Потому что я искренне считаю, что тот уровень открытости, которого мы уже достигли — и по допуску иностранных банков на российский рынок в форме дочерних банков, и по возможности оказания трансграничных

¹ Елена Тихомирова. Западным монстрам не отдадут российского вкладчика // Независимая газета. 04.03.2005.

² Юлия Говорун. Вход воспрещён // Газета. 27.04.2005.

банковских услуг, — вполне достаточен для того, чтобы нормально делать бизнес в России.¹

Особенный для взаимоотношения с иностранными коллегами стал 2005 год. Именно тогда зарубежные кредитные учреждения начали не только открывать в России свои представительства в массовом порядке, но и скупать активы российских банков.

В России появились «дочки» Citibank и банка Raiffaisen Austria. Затем Morgan Stanley. В апреле итальянская банковская группа Banca Intesa Group приобрела 75 % (минус 1 акция) акций банка КМБ, а французская группа Societe Generale в августе завершила сделку по приобретению ипотечного банка «ДельтаКредит».

Расширяла свою деятельность французская финансовая группа BNP Paribas, зарегистрировавшая свой дочерний банк ещё в 2002 году.

В конце года Deutsche Bank приобрёл 60 % акций российской инвестиционно-банковской структуры United Financial Group (UFG). Сразу после этого его главный конкурент — Dresdner Bank купил 33,3 % акций Газпромбанка. Впервые иностранный банк стал обладателем крупного пакета акций в российском банке, входящем в первую десятку крупнейших отечественных банков.

Для помощи японским торговым и автомобильным фирмам, работающим в России, в Москве открыл представительство крупный японский банк Mitsui Sumitomo.

Большой интерес иностранные банкиры проявляли к растущему в России рынку потребительского кредитования.

Козлов А. А. Мы не уверены, что иностранные филиалы, приходя в Россию, смогут предоставлять качественные услуги, а не просто сливать сливки.

В конце 2005 года, по данным Банка России, лицензию на банковские операции имела 131 кредитная организация с участием нерезидентов в уставном капитале.

Ждали прихода на наш рынок итальянской группы UniCredito и американской Goldman Sachs.

А тем временем летом первый вице-премьер РФ А. Д. Жуков заявил, что завершены переговоры со всеми странами на пути вступления России в ВТО. И в частности, с США были согласованы условия доступа в Россию филиалов иностранных банков и страховых компаний, а также о снятии всех квот на присутствие иностранного капитала в российской финансовой системе.

России, раз уж она решила стать членом ВТО, трудно было сопротивляться — все страны при вступлении в эту организацию в той или иной сте-

¹ Андрей Козлов: «Кто хочет работать в России — пусть приходит в форме дочернего общества!» // Известия. 18.04.2005.

пени соглашались открывать у себя филиалы иностранных банков и страховых компаний и отменяли ограничения по инвестициям в финансовой области. Даже Китай.

Андрей Андреевич на переговорах ещё пытался отстоять 50-процентный барьер участия западного капитала. Квоты в тому времени уже практически не существовало.

Козлов А. А. Тот самый сегмент рынка, который на языке ВТО называется «трансграничным оказанием банковских услуг», у нас де-факто открыт почти полностью.

Действительно на начало 2006 года долг российских предприятий отечественным банкам составлял 4,4 трлн рублей, а западным банкам только немногим меньше — 3,1 трлн рублей.

Козлов А. А. Наша банковская система не сможет конкурировать с иностранной. Выбор перед властями стоит стратегический: или нам нужна собственная банковская система, или придётся разрешить потреблять услуги западных банков, чтобы экономика не страдала. Власти склоняются всё же к тому, что стране необходима банковская система как элемент влияния на экономику. Сегодня страна развивается хорошо, и власти дают нам шанс подняться прямо сейчас.¹

Это было одно из последних высказываний Андрея Андреевича по этому вопросу, ему не удалось отстоять свои взгляды...

Стратегии развития банковского сектора РФ в 2004 году

30 января 2004 года совет директоров Банка России в целом одобрил проект новой редакции Стратегии развития банковского сектора РФ в 2004 году и на период до 2008 года, в подготовке которой А. А. Козлов принимал активное участие.

Следует сказать, что после кризиса 1998 года, когда потребность в реформировании банковской системы стала очевидна, все начали писать свои варианты концепций: правительство, Банк России, выжившие олигархи, межбанковские объединения. Пиком такой деятельности стал 2001 год. Много шума надела программа преобразований РСПП, предлагавшая оставить пару десятков «крепких банков» и сотню-другую структур банковского типа. Она не нашла сторонников. Свои варианты концепций предлагал и Андрей Андреевич, временно отлучённый от Банка России.

Естественно, что Банк России тоже занимался разработкой Стратегии развития банковского сектора в те годы. Первоначальный её вариант был

¹ Любовь Шабалина. Шанс выжить ещё есть // Экономика и время (Санкт-Петербург). 17.07.2006.



Годовое собрании Ассоциации региональных банков «Россия».
Слева направо: А. А. Козлов, А. В. Мурычев, N. Май 2004 г.

утверждён Правительством России в декабре 2001 года. Но уже в 2002 году его начали дорабатывать, хотя это, по словам А. Козлова, — «документ политический, концептуальный, и он не может быть по определению детальным во всём. Он задаёт идеологию, направление движения и ставит приоритеты и ориентиры».¹ Предыдущий вариант, заметил А. А. Козлов, был рассчитан на исправление послекризисной ситуации в банковской сфере.

Новый вариант проекта новое руководство Банка России подготовило, переписав уже почти принятую концепцию, расставлялись новые акценты при определении целей и задач.

Проект предусматривал меры по стимулированию конкуренции, ускорению процедур слияния и поглощения, развитию банковской сети в регионах, ликвидации нежизнеспособных банков (в частности, наделение Агентства по страхованию вкладов функциями корпоративного ликвидатора банков) и снижению участия государства в капиталах банков. По словам Козлова, «государство больше не будет капитализировать банки».

А подытожив, Андрей Козлов назвал стратегию «списком добрых дел».

Козлов А. А. Это сплошные пожелания и планы. Наша государственная политика начала ставить акценты, и это уже хорошо, но цифр, на которые может ориентироваться банковская система, по-прежнему нет. Стратегия не отвечает на главный вопрос: «Какая банковская система нам нужна?» Не ясно, кем и какие банковские продукты будут востребованы в ближайшие годы? Как будет меняться спрос на потребительские услуги? Нет точных научных расчётов и подробных экспертных прогнозов. Сказывается

¹ Татьяна Конищева. Акценты в рыночном духе // Российская Бизнес-газета. 10.02.2004.



Юбилей главного бухгалтера Банка России Л. И. Гуденко (стоит). Слева направо: Г. Г. Меликян, А. А. Козлов, зампред Банка России Т. Н. Чугунова, С. М. Игнатъев, первый зампред Банка России А. В. Улюкаев. Сентябрь 2004 г.

и отсутствие российской банковской школы как самостоятельного научного направления. И всё же новая Стратегия — лучший вариант из всех ранее предлагавшихся, и её надо принимать, а затем готовить новый документ, и он должен быть методологически иным. Совершенствовать до бесконечности можно любой документ. Пора завершить обсуждения и перейти к реализации намеченного, иначе мы снова утонем в словах, а дел так и не будет.¹

Он также заявил, что в соответствии с этой стратегией развития банковской системы приоритетным направлением банковской деятельности является кредитование малого бизнеса, ипотеки и потребительского рынка. Они соотносятся между собою, по его мнению, так: кредитование малого бизнеса — дело менее сложное, ипотеки — сложнее только юридически, а вот потребительское — самое сложное. Но все эти сегменты банковской деятельности завязаны в один узел.

¹ Лана Владимировна. Вот и поговорили... // Деловая панорама (Санкт-Петербург). 12.04.2004.

Совершенствование надзора. 2004 год

Несмотря на ужесточение надзора за банками в 2002 и 2003 годах, первые пять лет после кризиса 1998 года большинство российских банков жило на удивление спокойно. Ни шумных банкротств, ни громких процессов практически не было. Люди стали забывать нервотрёпку того времени и вновь понесли свои сбережения в банки. Те нарастили финансовые ресурсы и вернулись к кредитованию потребительского сектора и даже промышленности. Всему этому способствовали высокие цены на нефть. Это были, конечно, не 100 долларов за баррель, а только 35–40, но тогда и она казалась огромной. В Россию поступало огромное количество денег, можно было даже об ипотеке всерьёз задуматься.

К тому же тенденция трёх-четырёх предыдущих лет заключалась в том, что процентные ставки на Западе падали и росла привлекательность развивающихся рынков. Разница в размерах ставок по валютным кредитам в России и на Западе перекрывала страховые риски, дешёвые деньги пошли в Россию.

Банкиры стали привыкать, что свободных средств в экономике страны много, они могут при необходимости без проблем привлечь нужное количество. В результате средства стали вкладывать в ограниченно ликвидные активы типа недвижимости и кредитовать не очень надёжных клиентов.

В начале 2004 года Минфин приступил к реализации амбициозных планов по формированию стабилизационного фонда. К середине года он скопил на своих счетах 200 млрд рублей. Деньги эти практически были выведены из экономики страны и, соответственно, из банковской системы и лежали без движения.

В то же время в США процентные ставки постепенно стали расти, пошёл переток капитала из России на западные рынки. В нашей стране резко упала ликвидность, и у крупных банков появились проблемы по привлечению дешёвых денег на Западе, соответственно, и мелкие не могли уже легко брать кредиты у крупных партнёров. Российская финансовая система ничтожна по сравнению с мировой финансовой системой. И любые незначительные колебания на мировых финансовых рынках очень сильно влияют на российскую экономику.

Денег на рынке стало меньше, перекредитоваться стало труднее. Так, состояние всеобщего благоденствия внезапно нарушилось. А Банк России не сразу среагировал на эти перемены.

2004 год начался с заявления А. А. Козлова, что в ближайшие полтора года Банк России не планировал вводить никаких новшеств в регулировании банковской системы, помимо уже обещанных. Теперь своей задачей он видел укрепление банковского надзора и эффективное проведение проверок банков в связи с отбором их в систему страхования вкладов.

Козлов А. А. Проведение в жизнь этой идеологии — укрепление банковского надзора и укрепление финансового состояния банков — заложен-

ной в систему страхования вкладов, является для нас основной на ближайшие два года.¹

Для этого в феврале Банк России зарегистрировал в Минюсте новую редакцию главной Инструкции Банка России №1 «Об обязательных нормах банков». Она была введена в действие с 1 апреля. Новая инструкция представляла собой существенно переработанный вариант действующей в то время Инструкции Банка России от 1 октября 1997 года №1 «О порядке регулирования деятельности банков» и заменила её. Комментируя новый вариант документа, А. А. Козлов пообещал, что Банк России не будет принимать принудительные меры воздействия в отношении банков в случае, если в течение 30 рабочих дней у банка будет не более 5 дней несоблюдения нормативов.

Козлов А. А. Новая инструкция подготовлена с учётом положений Федеральных законов «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и «О банках и банковской деятельности», отечественной и международной практики банковского надзора, а также результатов обсуждения с банковским сообществом. Её требования вступают в силу с 1 апреля 2004 г. По сравнению с действующей Инструкцией №1 новая инструкция содержит ряд новаций: существенно сокращено количество обязательных нормативов. Исключено восемь нормативов, в том числе нормативы максимального размера риска на одного кредитора/вкладчика (Н8), инсайдера (Н10), а также максимального размера кредитного риска на одного акционера/участника (Н9); нормативы, устанавливающие ограничения на размер привлечённых денежных вкладов населения и обязательства банка перед банками-нерезидентами и финансовыми организациями-нерезидентами (Н11, Н11.1); норматив, ограничивающий использование собственных средств банка для приобретения акций одного юридического лица (Н12.1), а также нормативы риска собственных вексельных обязательств (Н13) и ликвидности по операциям с драгоценными металлами (Н14); установлено требование о соблюдении банками обязательных нормативов на постоянной основе (кредитные организации должны будут осуществлять расчёт обязательных нормативов на конец каждого операционного дня); снижены числовые значения обязательных нормативов ликвидности: мгновенной ликвидности (Н2) с 20 до 15 % и текущей ликвидности (Н3) с 70 до 50 %; в целях более адекватной оценки рисков изменена методика расчёта ряда обязательных нормативов (в том числе внесены изменения в порядок расчёта норматива достаточности капитала).²

Чуть раньше, 14 января, совет директоров Банка России отменил 16 форм отчётности банков и четыре формы, предоставляемые филиалами, чего банки безуспешно добивались в течение многих месяцев.

¹ Вкратце // Ведомости. 02.03.2004.

² Деньги и кредит. 23.02.2004.

Президент Ассоциации российских банков (АРБ) Гарегин Тосунян, сообщивший о сокращении отчётности как о своём лоббистском успехе ещё до заседания совета директоров, называет действия ЦБ явно недостаточными. «Отчётность должна строиться не на принципе обеспечения удобств и желаний каждого из департаментов ЦБ, а с учётом повышения эффективности надзора», — говорилось в пресс-релизе АРБ.

Юрий Веретенников. Управляемый стресс, как и было обещано // Время новостей. 19.01.2004.

Но 2004 год для российской банковской системы был и годом запуска системы страхования депозитов, и это была довольно болезненная процедура.

6–7 февраля на встрече руководства Банка России с руководителями российских кредитных организаций А. А. Козлов, произнёс большую речь по поводу предстоящего изменения надзора.

Козлов А. А. <...> Минюст зарегистрировал Инструкцию № 1 в том виде, в котором мы её приняли. Хочу напомнить, что банки обязаны соблюдать нормативы каждый день, постоянно. Это вытекает и из логики банковской деятельности, и из духа закона. Мы понимаем, что 15 лет сложного, иногда вольного развития российской банковской системы дали нам в наследство много проблем, которые ни Центральный банк, ни коммерческие банки в одночасье решить не могут. Эти привычки необходимо забыть, если мы действительно хотим иметь банковскую систему, которая конкурентоспособна, которую уважают и признают.

Через два года, когда закончится переходный период закона о страховании вкладов, надо стать нормальной банковской системой того качества, которое признано в мире. Иначе нам нечего делать на мировом рынке. Наши амбиции конкурировать с иностранцами будут оправданы только тогда, когда нам никто не будет пенять на наши собственные ошибки и недостатки. Вот такая философия.

То, что мы сделали с Инструкцией № 1, — существенный шаг в этом направлении. Мы понимаем, что у банков возникают сложности, и предлагаем, как с ними справиться. Во-первых, ежедневное соблюдение нормативов не означает ежедневную отчётность.

Банки как представляли месячную отчётность по этой части, так и будут представлять. У нас есть право чаще запрашивать отчётность в случаях, если есть подозрение, что банк на внутримесячные даты имеет серьёзные финансовые проблемы.

Мне странно слышать, что банки, особенно средние и малые с небольшим количеством филиалов, не могут посчитать каждый день свои нормативы. Балансы ведь составляются на каждый день. Есть проблемы с компьютерными системами у многофилиальных банков, которым действительно тяжело управлять разными точками получения прибыли и затрат. Трудно управлять банкам, которые до сих пор не наладили нормальные внутренние управленческие системы.

Мы готовы эти проблемы понять и предложить решение. Во-первых, те банки, которые не могут в оперативном режиме получать данные о собственном состоянии, должны вызывать вопросы. Но на индивидуальной основе мы будем позволять иметь лаг между днём, на который нужно знать состояние собственных нормативов, и днём, когда эта информация появляется в банке. Два, три, четыре дня — столько, сколько нужно. Мы также будем вводить лаг по предоставлению отчётности на внутримесячные даты в ЦБР.

Например, не расчёт на вчера, а расчёт на пять дней назад, понимая, что банкам, особенно многофилиальным, иногда трудно составить отчёт. Но у банков без филиалов наличие такой проблемы признаваться не будет. <...>

Инструкция вступает в силу с 1 апреля 2004 года. Есть время для того, чтобы пересмотреть ваши внутренние процедуры. Мы не будем применять принудительные меры воздействия к банкам, у которых внутри любых 30 рабочих дней есть не более пяти дней несоблюдения нормативов.

Несоблюдение нормативов — это превышение числового значения. Мы, конечно, обратим внимание на этот банк, будем иметь его на заметке. А вот несоблюдение нормативов больше пяти дней за этот же период — уже проблема. Вот в этом случае могут быть применены меры.

В законе о страховании вкладов сказано, что банк, который не выполняет нормативы, не допускается в систему страхования. Мы дали разъяснение, что невыполнением нормативов считается его нарушение больше чем за пять дней за любые 30 дней. С нашей точки зрения, компромисс найден. И не надо нас просить отказаться от этой правильной философии. Это наша работа, нам за неё платят, и мы будем стоять на этой точке зрения.

Теперь относительно новой Инструкции №62А, инструкции по резервам. Она сейчас в очередной раз перерабатывается. Мы не до конца пока довольны тем проектом, который получился. В первой инструкции так называемое мотивированное суждение применяется в очень узком спектре, а мы декларировали, что именно в новой версии Инструкции №62А оно будет применяться гораздо шире и банками, и Центральным банком. И мы хотим быть здесь очень аккуратными в интересах и банковского сообщества, и в интересах Центрального банка.

Председателя же комитета по финансовым рынкам и денежному обращению Совета Федерации С. А. Васильева волновала тогда возможность возникновения кризиса из-за введения системы страхования вкладов. Механизм его появления он описывал так.



ВАСИЛЬЕВ С. А. Приём банка в систему страхования предусматривает двухступенчатую систему проверок. Допустим, банк подал заявление на вступление в систему страхования — и ему по каким-то причинам отказали. Он может устранить недостатки и

через полгода ещё раз подать заявление. Но на эти полгода он становится банком второго сорта, и из него начинают бежать клиенты, вкладчики. Это значит, что он рискует оказаться неплатёжеспособным, потому что, как правило, пассивы у наших банков более короткие, чем активы. То есть кредиты быстро не вернуть, а пассивы уходят. И на межбанковском рынке на тебя начинают смотреть с подозрением: стоит ли давать тебе кредит, когда ты кандидат на вылет?

К тому же за один 2003 год, как уже говорилось, банковское сообщество решило реализовать сразу очень много масштабных программ. Кроме создания системы страхования вкладов Банк России наметил произвести очень существенные изменения нормативно-правовой базы в части повышения требований к банкам и перехода на субъективные методы оценки их состояния. К этому ещё добавились требование о ежедневном соблюдении нормативов, изменения в валютном законодательстве, вступившие в силу 18 июня, переход на международные стандарты отчётности, накопление объёма информации по борьбе с отмыванием денег.



Госунян Г. А. Чтобы реализовать каждую из этих программ и дать банкам приспособиться к новой ситуации, нужно, как минимум, несколько лет. Но у нас этих нескольких лет не было, мы всё делали в очень спрессованном временном промежутке — просто потому, что мы очень сильно отставали, нам нужно было многие пробелы восполнять в ускоренном режиме. Когда на очень короткий промежуток времени приходится сразу пять-шесть радикальных изменений, это не так легко реализовать и переварить. Из-за масштабности происходящего и в головах людей произошло смешение таких понятий, как введение системы страхования вкладов, отзыв лицензий, сокращение числа банков, борьба с отмыванием денег. Многие решили, что начнётся массовый отзыв лицензий у банков, хотя на самом деле никто такой цели не ставил. В результате схлопнулся межбанковский рынок, что привело к локальным проблемам у тех банков, которые перекредитовывались за счёт межбанковского рынка и вкладывали средства в долгосрочные активы.

В апреле произошло любопытное событие. В Банке России появился новый зампред, занимающийся вопросами банковского надзора. Это был Д. В. Тулин. Ему были подчинены департамент банковского регулирования и надзора и департамент лицензирования кредитных организаций. Курировать работу своего бывшего начальника стал А. А. Козлов.

Тулин Д. В. Как тренер спортсмена испытывает огромную радость, если его ученик добивается больших результатов, чем учи-



На съезде АРБ. Слева направо: Г. А. Тосунян, А. А. Козлов, А. А. Нечаев. 2004 г.

тель, так и я всегда гордился Андреем, так как был одним из его тренеров, которых он обошёл.

Так получилось, что Андрей занимался не тем, к чему тяготело его сердце, а тем, куда его поставили. Все близкие ему люди знали, что надзор ему меньше нравился, чем задачи, требующие творческого решения. Он был созидателем, и поэтому если бы он занимался любыми из других направлений в банке, то это направление было бы сейчас одним из лучших.

В июне, выступая на традиционном банковском форуме в Санкт-Петербурге, А. А. Козлов заявил, банковская система в течение полутора лет находится в стадии ускоренного реформирования. Он добавил: «Мы навёрстываем упущенное за предыдущие 15 лет». Переходный этап, по его словам, должен был продлиться ещё два-три года. За этот период Андрей Андреевич ставил задачу перестроить систему надзора, валютного регулирования, отчётности и внедрить систему страхования вкладов населения. Экономика России в тот момент была на подъёме, и банки не должны были упустить свой шанс.



Меликьян Г. Г. Центральный банк в то же время организовал постоянные совещания в форме «мозговых штурмов» по разработке принципов организации банковского надзора. В них принимали участие сотрудники Центрального банка (А. А. Козлов, А. Ю. Симановский, М. И. Сухов), руководство McKinsey & Company, приглашались и представители 5–6 крупных банков. Среди них, кроме нас, наиболее активными были: банк МДМ (В. В. Рашевский), Росбанк (Е. И. Иванов), банк «Зенит» (А. А. Соколов), Пробизнесбанк (С. Л. Леонтьев).

Испытание Содбизнесбанком

За 2004 год лишились лицензии более 70 российских кредитных организаций. По оценкам экспертов, кризис доверия отобрал у кредитных организаций 15–20% вкладов населения.

Но история с самым громким скандалом в банковской среде тех лет началась ещё в 2003 году.

В мае 2003 года были похищены гендиректор ОАО «КамАЗ-Металлургия» Виктор Фабер и его заместитель Наталья Стародубцева. За их освобождение преступники потребовали миллион долларов. Первая часть выкупа в 10 млн рублей, пройдя длинную цепочку фирм-посредников, была обналичена в Содбизнесбанке. По этому делу были подвергнуты уголовному преследованию шесть сотрудников банка, в том числе и бывший председатель правления банка Сергей Реусов. Банк России получил материалы прокуратуры Татарстана по этому делу. С ними ознакомился Андрей Козлов.

Осенью 2003 года Банк России начал проверку Содбизнесбанка.

Козлов А. А. Мы думали, что после этого руководство Содбизнесбанка приостановит нарастание угрозы для вкладчиков, возьмётся за расчистку баланса, уточнение своей коммерческой политики, и мы ошиблись, руководство Содбизнесбанка не пошло нам навстречу.

Осенью 2013 года В. А. Зубков (тогда — глава Комитета по финансовому мониторингу) отметил, что 170 российских банков (некоторые весьма крупные) ни разу не предоставили информацию о подозрительных операциях своих клиентов. К февралю 2004 года 84 из них получили предупреждения. Именно тогда Андрей Козлов заявил, что на Банк России со стороны коммерческих банков «планируются ангажированные наезды». Недружественных действий Андрей Козлов ждал от банков и «лиц, которые используют небольшие банки для отмывочных операций». Отзывом лицензий Андрей Козлов пугать банкиров не стал, заявив лишь, что «мы будем вводить полугодовой запрет на привлечение вкладов населения».

В середине апреля 2004 года Банк России потребовал от ООО КБ «Содбизнесбанк» (по размеру капитала он входил в сотню крупнейших российских банков) приостановить на полгода привлечение средств частных лиц на депозитные вклады. Банк России в первую очередь был недоволен тем, как Содбизнесбанк исполняет один из основных банковских нормативов — норматив достаточности капитала. Капитал банка на тот момент практически сравнялся с объёмом привлечённых частных вкладов.



Мельников В. Н. 21–22 апреля 2004 года мы с Андреем увидели, что из Содбизнесбанка очень быстро выводятся деньги. Мы пришли к Игнатьеву и предложили оперативно забрать у банка лицензию. Но на начало мая приходилось важное событие — 7 мая была инаугурация В. В. Путина, поэтому Сергей Михайлович как

человек осторожный предложил перенести рассмотрение вопроса о Содбизнесбанке на заседание Комитета банковского надзора, которое будет проходить 13 мая.

Банк России 13 мая в четверг отозвал лицензию и ввёл в Содбизнесбанк временную администрацию. Решение было принято в связи с неисполнением банком федеральных законов, регулирующих банковскую деятельность, нормативных актов Банка России и неоднократным нарушением требований, предусмотренных статьями Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма».

Представителей Банка России в здание банка не пустили.



Сухов М. И. Статьи в Уголовном кодексе, которая бы позволила нам привлечь для решения проблемы правоохранительные органы, тогда не было. Мы инициировали её принятие сразу после этих событий. Теперь можно возбудить дело по факту противодействия временной администрации.

Андрей Козлов посвятил этой, по его выражению, эпопее отдельную пресс-конференцию. Ведь впервые в истории России лицензия у банка отбиралась за отмывание сомнительных денег.

Козлов А. А. Закон о борьбе с легализацией доходов, полученных преступным путём, и Закон «О банках и банковской деятельности» дали Центробанку юридические основания для отзыва лицензии. Но мы не были обязаны отзывать лицензию СББ только за нарушение этих законов, а имели право это сделать. Финальное решение (и то, что мы воспользовались этим правом) было принято по совокупности дополнительных факторов, которые мы исследовали, в том числе качества активов и качества капитала. Содбизнесбанк с надутым на три четверти капиталом. Если бы он продолжал работать, Центробанк бы всё равно пересчитал его капитал без учёта 1,85 млрд руб. Тогда у банка тут же полетели бы все нормативы, и у нас всё равно были бы основания для отзыва лицензии. Но это случилось бы несколько позже.¹

Так что все свойства «помойки» у Содбизнесбанка были налицо.

Козлов А. А. Во-первых, в течение прошлого года банк не представлял в Комитет по финансовому мониторингу сведения об операциях, которые подлежат контролю (таких операций было более 500), во-вторых, банк утратил данные об операциях за 2002 год, хотя закон предписывает хранить эти данные в течение пяти лет. Мы не выбирали Содбизнесбанк. Он сам

¹ Андрей Козлов: «В банках появились реальные деньги» // Время новостей. 10.06.2004.

себя выбрал. И сам себя в эту ситуацию поставил. Мы как регулирующий орган реагировали абсолютно адекватно. Что касается других банков, пусть исправляются, если такие имеются, но таких, слава богу, не так много.

По данным Банка России, в 2003 году физлица-нерезиденты сняли со счетов СББ 390 млн долларов, а нетто-платежи банка в пользу нерезидентов по импорту услуг составили 752 млн долларов (это около 9% общего объёма таких платежей всеми банками страны за год). Банк участвовал в многочисленных финансовых схемах, используемых для неуплаты налогов.

Официальные сведения о «реальных» владельцах Содбизнесбанка отсутствовали. Андрей Козлов сказал тогда: «Владельцами банка формально являются шесть фирм с ничего не объясняющими названиями. Реальных владельцев мы не знаем. По рынку много слухов ходит». Слухи были о том, что после смены собственников банка в начале 2002 года его фактическим владельцем стал «авторитетный» бизнесмен Александр Слесарев¹ и структуры, близкие банку «Кредиттраст».

Козлов А. А. Пусть банки ведут нормальный финансовый бизнес. Я вот что скажу: мы будем, обязательно будем предпринимать все необходимые меры, чтобы банки прекратили заниматься чем-то незаконным, чтобы они делали это всё меньше и меньше. Условно говоря, есть такое понятие, как «степень замусоренности банковской системы». Вы знаете, на Западе тоже бывают эксцессы, однако в целом там банковская система прозрачна, надёжна, работает нормально и т. д. Вот нам необходимо дотянуться до их уровня. Конечно, святее папы римского быть невозможно, однако нам есть к чему стремиться.

На вопрос корреспондента, «Почему вы не предупредили вкладчиков и клиентов Содбизнесбанка, что у этого банка могут быть проблемы?» Андрей Козлов ответил: «Да, а потом мы бы долго ходили по судам и оправдывались, что не мы его обрушили. Нам моментально бы вчинили иск за причинение морального, финансового и т. д. ущерба, потому что из-за наших предупредительных заявлений банк якобы и прекратил своё существование.

Против нас ведутся десятки судебных дел. И мы чрезвычайно щепетильны и аккуратны в этих вопросах. Мы не можем отходить ни на шаг от установленной процедуры, потому что любая, даже малейшая, ошибка приведёт к тому, что на нас посыплется целый град всевозможных обвинений. Вот в Содбизнесбанке мы, может быть, немножко тянули ситуацию, зато сделали всё исключительно по закону».²

Через четыре дня В. А. Зубков заявил, что финразведка подозревает в нарушении закона об отмывании ещё десять банков.

¹ Вскоре в октябре 2005 года он был расстрелян в собственной машине. — *Прим. автора.*

² Содбизнесбанк сам себя выбрал // Газета. 03.06.2004.



Участники XIV Конференции Региональной группы по банковскому надзору государств Зона Кавказа, Центральной Азии и Российской Федерации



Мельников В. Н. После того как Андрей начал заниматься моими вопросами — противодействием легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, — у него было постоянно плохое настроение. Он увидел, сколько в нашей банковской системе грязи. О введении уголовной ответственности за фальсификацию финансовой отчётности слышать никто не хотел. А Андрей понимал, что начинать надо с этого.

С Козловым мы сходились во взглядах, считая, что противодействие отмыванию это не только надзор, за ним стоят экономические процессы, требующие регулирования. Как только криминальные деньги попадают в банк, он начинает работать по иным законам, вступающим в противоречие с финансовой устойчивостью банка.

Андрей Козлов тогда признал действия Содбизнесбанка уникальными, поскольку банк сочетал операции сомнительного характера с активной кампанией по привлечению вкладчиков. При этом по информации, имеющейся в ЦБ, большая часть капитала банка была сформирована из ненадлежащих активов, то есть являлась фиктивной. Ненадлежащие или «надутые» активы в капитале банка означали, что банк внёс эти активы сам себе, используя цепочку посредников. По словам Козлова, банк использовал долговую схему, подпадающую под действие принятой в марте 2003 года Инструкции Центробанка № 215Б. Схема проста: кредит выдаётся одной организации, та кредитует другую, она, в свою очередь, третью, но в итоге деньги возвращаются к первому кредитору. Получается замкнутый круг. По оценке ЦБ, из 2,3 млрд рублей уставного капитала банка более 1,8 млрд были фиктивными. Кстати, по словам Козлова, 13 мая «временная администрация вошла

в здание Содбизнесбанка, но не приступила к работе, так как ей оказывалось противодействие. Ни руководителя банка, ни главного бухгалтера на месте работы не было, передавать дела или беседовать с нашей временной администрацией никто из руководства не стал. Не переданы печать, документы, материальные и денежные ценности, имущество банка. Временная администрация не приступила к проведению инвентаризации имущества банка, ревизии кассы».

В конце 2003 года депозиты физических лиц в этом банке достигли 1,4 млрд рублей и выросли за год в семь раз. По этому показателю банк был на 71-м месте в России. Доля вкладов в его обязательствах дошла до 41 %. В первой половине 2004 года продолжал активно наращиваться объём вкладов. Буквально за несколько дней до отзыва лицензии на улицах Москвы появилась реклама этого банка, согласно которой он открывает валютные и рублёвые депозиты по ставкам на 2–3 процентных пункта выше, чем в среднем по рынку. Вообще Содбизнесбанк был одним из крупнейших рекламодателей среди финансовых структур. Только с января по март 2004 года на телевидении его рекламные ролики с лозунгом «Мы любим работать!» были показаны почти 1,5 тыс. раз.

Этот инцидент в преддверии запуска системы страхования вкладов был очень некстати. Банк, у которого были явные дырки в ликвидности, пытался выправить ситуацию за счёт денег вкладчиков. Так он мог обрушить весь рынок.

Банки стали закрывать друг на друга лимиты на рынке межбанковского кредитования.

На заявление председателя правления банка Романа Петрова о том, что СББ подготовит иск и обжалует решение ЦБ, Андрей Козлов ответил: «Обращение в суд является законным правом, и мы его уважаем. Но у нас и у правоохранительных органов достаточно материала, чтобы отстаивать свою позицию».

Представители Содбизнесбанка сделали ответный ход. Зеленогорский суд Курортного района Санкт-Петербурга 17 мая принял решение «приостановить действие приказов Центрального банка РФ от 12 мая 2004 г. об отзыве лицензии ООО КБ «Содбизнесбанк» и о назначении временной администрации». Центральный банк получил два постановления о возбуждении исполнительного производства. В них, в частности, указывается: «Запретить Центральному банку РФ, органам и должностным лицам ЦБ РФ, включая временную администрацию, чинить препятствия исполнительным органам ООО КБ «Содбизнесбанк» в исполнении своих обязанностей». Оба определения подлежали немедленному исполнению.

Председатель совета банка И. С. Кигас распространил подписанное им и рядом других лиц сообщение, о том, что «собранием участников ООО КБ “Содбизнесбанк” 12 мая 2004 года принято решение о ликвидации банка. Ликвидатором назначен управляющий партнёр адвокатского бюро “Пономарёв и партнёры” Борис Пономарёв».



Справа налево: С. В. Татаринов, А. А. Козлов, В. Н. Мельников. 2004 г.

Уже 18 мая Московский арбитражный суд признал недействительными решения о добровольной ликвидации Содбизнесбанка и назначении ликвидатора.

Сухов М. И. Решение суда было признано незаконным, и судья, его принявшая, была дисквалифицирована, что бывает крайне редко.

Козлов А. А. Решение отменить приказы ЦБ было принято судом в нарушение действующего законодательства. В соответствии с разъяснением Высшего арбитражного суда решение об отзыве лицензии у банка не может приостанавливаться. И после этого разъяснения 21 мая петербургский суд отменил своё решение, касающееся действий ЦБ в отношении Содбизнесбанка. Суд, отменяя прежнее решение, устранил юридическую ошибку. А Центральный банк не намерен смягчить позицию в отношении Содбизнесбанка. Мы настроены вполне решительно, но будем действовать в рамках закона, без волюнтаризма и эмоций. Решительные действия ЦБ будут направлены и на другие банки, допускающие аналогичные нарушения. Мы считаем, что наши действия к банкам с надутым капиталом должны заканчиваться не только корректировкой отчётности, но и юридическими действиями. Вместе с тем никаких кампаний по зачистке ЦБ не проводит.¹

Тогда же в прессе появился ряд публикаций, проявлявших «заботу» о вкладчиках, очень похожих на заказные. Текст у них был похожий. Вот один из них:

¹ Юлия Говорун. Содбизнесбанк подговорил вкладчицу // Газета. 27.05.2004.

К тысячам вкладчиков Содбизнесбанка вот-вот примкнут сотни тысяч тех, кто доверил свои кровные ещё ряду коммерческих банков. Дело в том, что в прессе появилась информация, что в подобных преступлениях, как отмывание денег, подозреваются ещё 10 банков.

Хочешь не хочешь, но задаёшься вопросом: «Зачем нужно было подобной откровенностью будоражить народ и провоцировать недоверие вкладчиков к российской банковской системе?» Возможно, финансовая разведка хотела напугать банкиров, а напугала вкладчиков. Теперь миллионы сограждан бросятся снимать со счетов свои накопления и складывать их в чулок.

Непохоже, что финансисты Центробанка, обладающие аналитическим складом ума, опростоволосились, допустив утечку информации. Возможно, они «сели в лужу», по доброй воле намереваясь создать хороший пиар Сбербанку России, находящемуся под крылом ЦБ. Только работу эту проделали грубо и жестоко по отношению к вкладчикам. Ведь в подобных случаях (имеется в виду Содбизнесбанк) бывает достаточно без лишней шумихи сменить руководство банка, не прерывая его работу. Но, видимо, действительно без шоковой терапии в России жить скучно...

Елена Хакимова. Вкладчики опять пострадали // Мир новостей. 18.05.2004.

Вскоре появились статьи с характерными названиями о Козлове, как «крёстном отце ГКО». В частности, такая: Михаил Панюков. «На Вас, Козлов, не напасёшься денег!»¹

Позже к этой кампании подключится и ряд депутатов Госдумы. В своём письме к президенту В. В. Путину они фактически обвинят А. А. Козлова в шпионаже. Ставя вопрос о мотивах, которыми руководствовался он в ситуации с Содбизнесбанком, они заявляют, что «ответ на данный вопрос может подсказать тот факт, что именно Андрей Козлов заслужил благодарность полномочного посла США в России Александра Вершбоу, дав своё согласие на открытие на территории посольства США обменного пункта Ситибанка с функциями филиала, не задумываясь о сложностях осуществления контроля работы банковского учреждения, расположенного на территории зарубежного государства». Авторы обращения просили Президента России дать поручение федеральным органам власти провести расследование деятельности Андрея Козлова на посту первого заместителя председателя Центрального банка. Копии обращения депутаты направили также директору ФСБ Н. П. Патрушеву и генеральному прокурору В. В. Устинову.²

Председатель Банка России С. М. Игнатьев тогда поддержал своего подчинённого и заявил, что считает все эти обвинения необоснованными. И добавил: «Все решения моего заместителя и председателя комитета банковского надзора принимаются с моего согласия».

¹ Экспресс-газета. 07.06.2004.

² Николай Малышев. Беззащитность перед безответственностью. // Новые Известия. 21.06.2004.



ИГНАТЬЕВ С. М. В июле 2004 года был совершён набег вкладчиков на Гута-Банк и банк «Альфа». 7 июля я должен был выступать в Госдуме с отчётом за предшествующий год, а накануне в Банк России пришли владельцы Гута-Банка и признались, что исчерпали все возможности для сохранения стабильности банка. Нам с Андреем Андреевичем надо было оперативно решать, что же делать. Было решено предоставить депозит банку ВТБ, чтобы он приобрёл обанкротившийся банк за символическую сумму и занялся его оздоровлением.

К тому моменту разрабатывался закон, по которому страховались уже сделанные вклады даже в банки, не вошедшие в систему. Мы решили воспользоваться случаем и оперативно доработали его. Обо всём этом я рассказал в Думе, предложив срочно принять наш закон.

Прямо в зале первый заместитель председателя комитета Госдумы по финансовому рынку В. М. Резник проект забрал, и вопрос был решён в ближайшие дни.

ИГНАТЬЕВ С. М. Сейчас речь идёт фактически о покупке Внешторгбанком Гута-Банка. В случае заключения этой сделки Центральный банк готов предоставить кредит Внешторгбанку под обеспечение государственных ценных бумаг, которые в большом объёме находятся в портфеле у Внешторгбанка, и в этом случае в короткие сроки платёжеспособность Гута-Банка будет восстановлена. <...> Я бы хотел ещё сказать по меньшей мере о двух инициативах, которые готов предложить и реализовать Центральный банк для решения проблемы, появившейся сегодня на банковском рынке. Первое. Мы подготовили законопроект и готовы его предложить либо депутатам, либо правительству, который предусматривает практически такие же гарантии вкладчикам банков, которые не вступили в систему страхования, что и у вкладчиков банков, которые вступили в систему страхования. <...> Источником этих средств будет Центральный банк. То есть, если этот законопроект будет одобрен и принят, вкладчику будет практически всё равно, где иметь деньги: в банке, который является участником системы страхования, или в банке, который не является участником. <...> Проект практически готов, мы можем начать обсуждение, ну, не сегодня, конечно. И другая инициатива, о которой я хочу сказать. У нас сегодня состоится совет директоров, на котором я предложу резко снизить норматив обязательных резервов, тем самым Центральный банк готов высвободить значительные средства коммерческих банков. Они смогут пополнить свою ликвидность и избежать тех проблем, которые могут возникнуть.

После речи Сергея Михайловича вопрос был конкретизирован.

МЕДВЕДЕВ П. А. Уважаемый Сергей Михайлович, вы упомянули, на мой взгляд, чрезвычайно важный проект закона, который, безусловно, изменит моральную ситуацию на рынках, если будет вовремя принят. Но мы последний раз заседаем 10 июля. Не могли бы вы нам сегодня представить проект закона, чтобы мы его тогда могли 10-го принять в целом? Спасибо.

ИГНАТЬЕВ С. М. Я его уже передал господину Резнику.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВУЮЩИЙ. Завтра мы его рассмотрим на Совете Думы.

Стенограмма заседания Государственной думы 7 июля 2014 года.

ИГНАТЬЕВ С. М. Когда в августе я делал доклад на заседании правительства, я смог сообщить о начале роста объёма вкладов в российских банках.

Стенограмма заседания Государственной думы 7 июля 2014 года.

Козлов А. А. Сигналом к стабилизации было выступление председателя Центрального банка в Государственной думе, где он предложил принять ряд законодательных инициатив, в том числе закон о дополнительных выплатах Центрального банка. Одновременно были снижены отчисления в фонд обязательных резервов и было принято решение о приобретении Гута-Банка Внешторгбанком. Вот этот день и стал переломным в развитии настроений банкиров и их клиентов.¹

Кстати, на том же заседании не обошлось без дежурной критики в адрес Андрея Андреевича. Но личность выступающего депутата сейчас хорошо известна.

МИТРОФАНОВ А. В. Не только из-за недостатка информации возникли проблемы в банковской системе, из-за каких-то слухов, плохих журналистов, недобросовестных, а в том числе из-за таких деятелей, как Козлов, которые откровенно и грубо провели операцию с Содбизнесбанком, не объяснив общественности, отобрав в две секунды лицензию. И тогда создалось впечатление, что завтра придёт Козлов в другой банк, также отберёт лицензию и тысячи вкладчиков останутся без денег.

Стенограмма заседания Государственной думы 7 июля 2014 года.

Тогда же Андрею Андреевичу, судя по всему, были сделаны замечания. Он стал реже давать интервью, объяснив это однажды: «Начальство не позволяет».

СИМАНОВСКИЙ А. Ю. То, что кризис на межбанке спровоцировали действия ЦБ по отзыву лицензии у Содбизнесбанка, утверж-

¹ Беседовала Таисия Мартынова. Надзор не станет сыском // Банковское обозрение. 09.05.2005.

дали только злые языки. Но беда даже не в том, что языки злые, а в том, что они были либо ангажированные, либо совсем не владели ситуацией. Действия Банка России абсолютно соответствовали букве и духу законодательства. Если кто и создавал напряжение, так это сам банк, который не хотел подчиняться закону.

Ситуация с Содбизнесбанком показала нам, что следует оперативно совершенствовать законодательство. Ситуация, при которой регулятор в течение двух недель не мог реализовать свои полномочия и выполнить установленные законодательством задачи, совершенно ненормальная. Это фактор повышенного системного риска.

У органа банковского надзора должно быть право принимать решения, включая и самое жёсткое — отзыв лицензии, таким образом, чтобы никто не мог выполнение этого решения приостановить. Только в этом случае можно более требовательно спрашивать с регулятора за обеспечение эффективного и оперативного надзора.



Сухов М. И. Тем временем руководство банка привезло к нему массовку, набранную, как выяснилось, на Ярославском шоссе — там люди на импровизированной бирже искали любые формы подработки. Эти люди теперь должны были стать физическим щитом, блокирующим вход в банк.

18 мая вкладчики Содбизнесбанка, требуя вернуть свои деньги, перекрыли в Москве улицу Красная Пресня — у главного здания Содбизнесбанка вкладчики устроили митинг. Настроения в толпе постоянно менялись: после того как вкладчикам показалось, что в банке готовы с ними работать, люди стали говорить, что виною всему государство, которое совсем не думает о людях. Было решено направить письмо на имя президента В. В. Путина с просьбой прекратить произвол и отправить в отставку главу ЦБ С. М. Игнатьева. В письме говорилось, что Центробанк должен был предупредить вкладчиков об отзыве лицензии, чтобы они «могли подумать» и отозвать вклады, или вовсе не отзывали лицензию.

Общее мнение участников созданной тогда же инициативной группы сформулировала сотрудница нескольких фирм Ирина: «Нас поставили на колени — либо мы поможем банку вернуть лицензию, либо, при банкротстве, вообще ничего не получим».¹

На сайте Содбизнесбанка появилось угрожающее заявление: «Отзывая лицензию у банка с 75 000 клиентов, ЦБ РФ следовало быть осмотрительнее».

В тот же день Андрей Козлов вновь дал пресс-конференцию.

Козлов А. А. Такого ожесточённого сопротивления ещё не было в нашей истории. Это противостояние переходит в уголовную плоскость. И просто так для этих лиц дело не кончится. В банке происходит типичная про-

¹ Даниил Желобанов, Кирилл Ячеистов. ЦБ вызывает милицию // Коммерсантъ. 19.05.2004.

вокация, и он занят группой вооружённых людей, и эти лица неизвестны представителям временной администрации, назначенной Центробанком. Людям оказалось есть что терять, раз они так сопротивляются. Значит, цена вопроса высока.¹

Первый зампред ЦБ также сообщил, что направил в МВД официальное письмо о нарушениях федерального законодательства со стороны лиц, захвативших здание Сodbизнесбанка. По его словам, прежнее руководство банка заявляло о том, что оно отстранено от исполнения обязанностей, а временную администрацию в помещении банка не допускают вооружённые лица. Вневедомственная охрана банка, с которой временная администрация успела перезаключить договор об охране здания, была удалена с территории банка. Козлов призвал «сложить оружие».

По словам Козлова, «у ЦБ были все основания подозревать, что в тот момент происходило хищение ценностей из банка и уничтожение компрометирующих документов» и что «лица, незаконно захватившие власть в банке, могли распорядиться его активами в своих интересах, а отнюдь не в интересах вкладчиков банка».



Мельников А. Г. Тактика владельцев банка была ясна. Им нужно было время, чтобы уничтожить документацию, а исчезновение списать на суматоху. После этого качество активов резко ухудшилось. Вкладчики начали громко ругать Центральный банк, потому что ЦБ ассоциируется у вкладчиков с государственной машиной. Среди тех, кто перекрыл московские улицы, были как искренне заблуждающиеся, так и ангажированные банком или стремящиеся получить личную выгоду люди.

Правоохранительные органы оказались не подготовлены к такому развитию событий. У них, скорее всего, не было инструкций по поводу того, какие меры можно принимать в подобных случаях. В этой связи очень важно было, чтобы ЦБ как можно быстрее получил поддержку со стороны правоохранительных органов, судебной власти и, главное, со стороны политической власти. Поэтому в тот же день Центральный банк подал иск о принудительной ликвидации банка и обратился в МВД с просьбой содействовать введению временной администрации в Сodbизнесбанк.

Уже 19 мая Андрей Козлов сопровождал главу ЦБ Сергея Игнатьева к и. о. министра внутренних дел Рашиду Нургалиеву, у него обсуждалась и ситуация с Сodbизнесбанком.

Козлов А. А. Мы получили полную поддержку. Но, к сожалению, мы сейчас сделать ничего не можем. К нынешней ситуации с таким ожесточённым отпором мы оказались юридически не готовы.

¹ ЦБ передал Сodbизнесбанк силовикам // Время и деньги (Казань). 19.05.2004.

В результате было подписано соглашение о взаимодействии Банка России с МВД «в целях своевременного выявления и предотвращения правонарушений в кредитно-финансовой сфере, поддержания стабильности банковской системы Российской Федерации, защиты интересов вкладчиков, кредиторов и противодействия легализации (отмыванию) доходов». В дальнейшем Андрей Козлов с гордостью скажет, что «в ходе событий вокруг Сodbизнесбанка удалось создать эффективный механизм взаимодействия Банка России с правоохранительными органами».

Днём раньше Центральный банк поддержал и Московский арбитражный суд. Андрей Козлов заявил, что лицензия Сodbизнесбанку не будет возвращена ни при каких обстоятельствах.

Первый зампред ЦБ Андрей Козлов принял участие в обсуждении ситуации вокруг СББ на одном из форумов в Интернете, в том числе ответив на вопрос вкладчика. Сам факт того, что чиновник Банка России использует такой канал общения с населением, говорит о том, что на Неглинной встревожены развитием ситуации и собственной беспомощностью. Тон г-на Козлова лишь подтверждает это. «Слухи о том, что есть иные пути (помимо процедуры конкурсного производства), — просто провокация со стороны самозванных лиц, которые пытаются говорить от имени банка (всякие добровольные ликвидаторы и их подстрекатели). Они просто хотят спрятаться за спинами невинных людей, которых сами же и подставили, затянуть выплаты вкладчикам, растащить то, что ещё не успели, и попытаться “подставить” ещё и государство, которое наконец наводит порядок в банковской системе», — заявил первый зампред ЦБ.

Юрий Веретенников. Борьба за вкладчика // Время новостей. 20.05.2004.



ТУРБАНОВ А. В. Поведение вкладчиков, которые предъявляли претензии Центральному банку, противоречило их собственным интересам. Ведь активы Сodbизнесбанка в это время наверняка выводились, и происходили расчёты с теми, кого собственники банка боятся больше, чем вкладчиков.

20 мая на заседании банковского комитета Госдумы Андрей Козлов заявил, что первые выплаты вкладчикам СББ будут начаты не позднее чем через 70 дней. На эти цели будет направлено 70% средств, находящихся в распоряжении конкурсного управляющего. Однако, добавил он, Центробанк не может дать гарантии, что частным клиентам будет компенсировано 100% вкладов. Кредитный портфель СББ на 70% был сформирован из кредитов пяти страховых компаний. Нормальная деятельность страховых компаний не предполагает таких огромных кредитов, и «похоже, что это зарплатные деньги». Общая сумма вкладов превысила 2 млрд рублей, а объём ФОРа и средств на корсчетах Сodbизнесбанка в ЦБ составляет чуть меньше 400 млн рублей. Внутренние расходы банка составляли около 25 млн рублей в неделю, и Банк России не мог повлиять на их уменьшение.

Днём раньше, 19 мая, Андрей Козлов встретился с инициативной группой вкладчиков Содбизнесбанка, чтобы объяснить позицию Банка России. На встрече Андрей Козлов заявил, что на следующей неделе представители ЦБ «войдут в здание банка либо по-хорошему, либо по-плохому. Мы ищем юридические основания, чтобы войти туда, в том числе и силой». Как ни парадоксально, по банковскому законодательству того времени банк имел полное право не пустить в своё здание представителей властей. «Если мы взломаем дверь, нас обвинят в разворовывании средств, поэтому мы всегда рассчитываем на сотрудничество с персоналом банка», — пояснил Андрей Козлов.



Тосунян Г. А. Я критикую Центральный банк за нерешительность и медлительность, с одной стороны, и за чересчур жёсткие меры — с другой. Он сначала сделал предупреждение, потом предписание, спустя месяц начал предпринимать какие-то действия. Сейчас ЦБ ведёт себя интеллигентно, не врывается в банк с криком «Давайте всё регулировать!» Но я не могу понять ЦБ, когда он говорит, что за полгода были в 10 раз увеличены размеры привлечённых вкладов в Содбизнесбанк. Не ждать же, когда это всё перерастёт в пирамидальную конструкцию! <...>

«Маски-шоу» устраивать нельзя. Как только один раз «маски-шоу» устраивают — когда дают правоохранительным органам право силовым образом с банком обращаться — то назавтра правоохранительные органы уже без повода начинают так действовать. Они могут по требованию какого-нибудь кредитора устроить «маски-шоу» и сказать, что «вчера вы все молчали и говорили, что надо, чтобы правоохранительные органы вмешивались. И вот сегодня мы тоже вмешиваемся». Банк — это особый объект, и к нему надо деликатно и аккуратно относиться.¹

Андрей Козлов своё слово частично сдержал, 24 мая Главное управление по борьбе с экономическими преступлениями (ГУБЭП) МВД России передало в суд дела двух сотрудников СББ, препятствовавших работе временной администрации. Однако войти в здание Содбизнесбанка представителям Банка России так и не удалось.

В принципе ничего страшного в ужесточении требований к банкирам не было бы, если бы российские денежные власти проявляли себя как высококомпетентные специалисты. Между тем временная администрация ЦБ уже почти две недели не может попасть в Содбизнесбанк, а сомнительные операции банк проводил, по словам чиновников, не меньше года — объём таких операций в 2003 году составил около 1 млрд долл., сообщил Андрей Козлов. Количество же вкладчи-

¹ Юлия Говорун. В Центробанке не знают, в каком состоянии находятся активы Содбизнесбанка // Газета. 25.05.2004.

ков у банка за тот же период выросло в 13 с лишним раз. Где всё это время был ЦБ — непонятно.

Пётр Орехин. Козлов будет «мочить в сортире» // Независимая газета. 27.05.2004.

27 мая вопрос о ситуации в Сodbизнесбанке рассматривался в Государственной думе.



МЕДВЕДЕВ П. А. Специалистам было ясно, что ничего сверхъестественного и неожиданного на финансовом рынке не произошло. И уж тем более не было никаких оснований говорить о каком-то глобальном кризисе национальной банковской системы. Да, у некоторых банков возникли проблемы, связанные с обвинением их в нечистоплотных сделках, в результате чего у них были отозваны лицензии. Но ведь недаром говорят, что с грязными деньгами чаще всего связываются те банки, которые не умеют делать чистые деньги. Не умеешь «играть» чисто, по правилам, по закону, рано или поздно попадёшься. Надзорные органы не раз говорили о том, что существует ряд банков, замеченных в отмывании капиталов. Так что всё тогда происходящее — это были частности, локальные инциденты, никак не связанные с общим экономическим положением всей банковской системы. Чисто экономических факторов для нервного поведения процентных ставок, которое мы тогда наблюдали, не существовало, действовала лишь волна ажиотажа. Деньги ведь любят тишину. Если кто-то сказал что-нибудь плохое о нефтепроводе, то на работе трубы это никак не отразится, нефть как шла, так и будет идти. Но если сказано плохо о банке, тотчас начинается паника. Поэтому, когда во всех СМИ муссировались слухи о кризисе банковской системы в целом, хотя речь на самом деле шла лишь об отзыве лицензий у двух или трёх банков, это прежде всего сказывалось на поведении частных вкладчиков. Они не могли не реагировать на слухи и тотчас же бежали в банки и снимали свои деньги. Они пытались пережить этот период нестабильности с наличностью в руках. Их поведение было абсолютно предсказуемо и нормально, ибо повод для беспокойства был. Но только повод. Обоснованные же, серьёзные причины для тревоги отсутствовали.

А тем временем 3 июня, в пятницу, напряжение на межбанковском рынке накалилось, ситуация напоминала кризис МБК 1995 года. Банки вновь стали спешно закрывать друг на друга лимиты. Было создано несколько десятков всевозможных чёрных списков, якобы подготовленных Банком России. Банк России успокаивал коллег.

Козлов А. А. Для системных решений оснований нет. Сейчас ситуация на финансовом рынке абсолютно нормальная.

Никаких чёрных списков банков в Банке России нет. Этот фантом используется для недобросовестной конкуренции. Призываю банкиров успокоиться, отдохнуть и в понедельник приступить к работе с чистой головой и чистыми руками.¹

Козлов А. А. Летом 2004 года я завёл папку под названием «Чёрный список». В этой папке всего одна страница. И на ней написано: «Чёрных списков не было, нет и никогда не будет».

На эту шутку, кстати, попадались многие из тех, кто приходил в мой кабинет.²

Однако эти заверения мало кого успокаивали. У многих банкиров в первое время после отзыва у Сodbизнесбанка лицензии большая часть рабочего времени уходила на попытки по своим каналам раздобыть «достоверные чёрные списки». Однако никому так и не удалось обнаружить и следа этих мифических документов.

Медведев П. А. Создаваемую единую систему страхования вкладов следовало застраховать от банкротств, а для этого надо, чтобы в неё вступали только надёжные банки. Вот почему Центральный банк и приступил к тщательной проверке всех банков, вступающих в систему страхования. Конечно, были банкиры, которые не хотели, чтобы система работала, так как они знали, что не выдержат проверки. Вот они и распускали разного рода слухи, дискредитирующие все принимаемые государством меры по оздоровлению банковской системы. Поэтому и рынок межбанковских кредитов лихорадило, Центральный банк старался его поддержать, давая займы деньги тем или иным банкам. Я был уверен, что всё утрясётся, потому что, повторю ещё раз, причин для банковского кризиса, в отличие от 1998 года, не было. Налицо был большой профицит бюджета, государство мало заимствовало, оно не нуждалось в этом. То есть был большой запас прочности, позволяющий уверенно смотреть в будущее. Центральный банк чувствовал себя вполне уверенно и продолжал взятый курс на сокращение общего числа банков, прежде всего за счёт таких, которые занимались отмыванием денег. У нас было полторы тысячи банков, и отследить деятельность всех и выявить нарушения было попросту невозможно. Поэтому от количества следовало переходить к качеству, оставляя только надёжные банки и избавляясь от неэффективных, имеющих сомнительную репутацию.

¹ Кирилл Ячейстов, Юлия Чайкина, Дмитрий Ладыгин. Последний кредит наступает // Коммерсантъ. 07.06.2004.

² Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России. М.: Спец-Адрес, 2006.



Слева направо: Д. А. Мизгулин, губернатор А. В. Филипенко, Г. А. Тосунян, А. А. Козлов, начальники ГУ ЦБ РФ по Тюменской области С. А. Попов, по Новосибирской области Е. И. Жаботинская. Ханты-Мансийск. 2004 г.

В субботу, 23 мая, в Содбизнесбанк в сопровождении шести полковников милиции приехал Андрей Козлов. Он просил, чтобы его пустили внутрь, «пока не видит пресса и вкладчики», а не то обещал «войти в банк силой». Его не пустили. 25 мая временной администрации Банка России при поддержке силовиков пришлось с боем брать Содбизнесбанк. Впервые в истории России банк после двухнедельной осады пришлось штурмовать. Мероприятие проводилось службой судебных приставов совместно с ГУБЭП МВД и ОМОНОм. При этом сотрудники правоохранительных органов оружие, спецсредства и физическое воздействие не применяли. Основанием для захвата здания Содбизнесбанка, сообщили пресс-релизы МВД и ЦБ, послужило определение Арбитражного суда города Москвы от 25 мая «О наложении ареста на имущество, активы, ценные бумаги Содбизнесбанка».



Мельников В. Н. Ребята, контролирующие банк, набрали с улицы людей разных национальностей и дали им задание: как только представители Банка России попытаются войти в банк, ломami крушить дверь в хранилище (там было порядка 400 млн рублей) и растаскивать средства. Впоследствии пропажу планировалось списать на нас.

Помощи не было ни от кого, ни от Думы, ни от судебных органов. Наши противники заручились решениями питерских судов, признавших наши действия незаконными.

В 15:00 блестяще была проведена операция захвата. Сотрудники МВД сломали только один нос, у активиста, пытавшегося вскрыть хранилище. В 15:05 на центральном канале прошёл репортаж. Кор-

респондент взял интервью у подставного «свидетеля». Возбуждённая дама рассказала, что она видела, как выносили пять мешков с трупами, которые отвезли в Тимирязевский морг. Как нам удалось позже узнать, на компрометацию Андрея и Банка России тогда было потрачено 15 млн долларов. Даже депутаты послали в ФСБ запросы: проверить не агент ли ЦРУ Козлов. Но благодаря нашим усилиям кредиторы получили 51 % средств, вложенных в банк. Если бы мы ещё хотя бы одну неделю потянули с отзывом лицензии, этих денег бы уже не было.

Андрей Козлов 28 мая дал пресс-конференцию по результатам прошедшего накануне. Первая польза от этого, по его словам, уже получена: вместе с охраной банка был задержан некто Жучков, который, как оказалось, находился в розыске «за преступления экономического характера».

Козлов также отметил, что «ситуация, сложившаяся вокруг Содбизнесбанка, не является разборкой между двумя коммерческими кланами — это работа государства с недобросовестными лицами. Никому не рекомендую в этой ситуации, когда Центральный банк совместно с правоохранительными органами осуществляет установленные законом функции по отношению к Содбизнесбанку, становиться между нами. Государство настроено очень серьёзно». Пока в чёрный список ЦБ, по словам Андрея Козлова, попадёт только зампред Содбизнесбанка Валентин Крутов, выдавший доверенности с широкими полномочиями задержанным в банке лицам. У остальных менеджеров банка есть шанс избежать подобной участи, если они будут сотрудничать с временной администрацией и ещё не успели участвовать в расхищении имущества банка. Он также сказал, что никто из реальных собственников Содбизнесбанка пока не объявился и добавил, что даже обратились через прессу к «лицам, считающим себя его акционерами», с просьбой заявить об этом. Также он сообщил, что ЦБ уже направил запрос в МНС с просьбой представить данные о налоговой дисциплине компаний из реестра акционеров Содбизнесбанка, чтобы выявить всех «жизнеспособных акционеров».

Первые впечатления внушили Андрею Козлову оптимизм: «Видимых разрушений или повреждений нет. Касса и сервер банка опечатаны. Мы проводим ревизию активов, которая займёт некоторое время. Надеемся, что активов хватит для расчёта с кредиторами и вкладчиками».



Тосунян Г. А. Я не вижу в событиях, разворачивающихся в последнее время вокруг Содбизнесбанка, никакой угрозы дестабилизации банковской системы. Речь идёт о сугубо локальной проблеме. С другой стороны, «порка» имеет место, но это вынужденная мера. Причём сам наказуемый объект снял с себя штаны и отказался решать проблемы по-хорошему. Хотя, на мой взгляд, в данной ситуации нет никакого элемента показательности. Просто к ситуации, сложившейся с Содбизнесбанком, наше общество ещё не привыкло.

Ведь нас постоянно кидает в крайности — то банкротят сразу всех, то наоборот — не трогают даже тех, кто не соблюдает законы.

Российские банки и прежде лишали лицензий. Просто это не сопровождалось подобной информационной шумихой, невменяемостью со стороны банка и сложными проблемами с вкладчиками.

Произошедшее — это своего рода предупреждение для банков не зарываться. Нужно знать меру. И если к вам возникли вопросы со стороны регулирующих инстанций, нужно постараться ответить на них и не доводить ситуацию до острого конфликта.

28 мая Банк России отозвал лицензию у Новочеркасского городского банка. Смерть столь мелкого даже по региональным меркам банка (13-е с конца место в рейтинге ЦЭА «Интерфакс» на 1 апреля) с активами 3 млн рублей и депозитами физических лиц всего на 300 тыс. рублей, прошла бы не замеченной банковским сообществом, если бы среди причин отзыва лицензии не было указано: «неоднократное нарушение требований Закона «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма», то есть такая же, как и у Содбизнесбанка двумя неделями ранее.

Это событие взбудоражило банкиров, заговорили о чёрном списке Федеральной службы финансового мониторинга. Скандал вокруг Содбизнесбанка сильно испугал вкладчиков, многие из которых с трудом пережили кризис 1998 года. С тех пор прошло 6 лет, и доверие населения к российской банковской системе только начинало восстанавливаться. Пришлось Андрею Козлову давать разъяснения, что действия в отношении Содбизнесбанка не были началом массовой кампании.

31 мая на пресс-конференции Андрея Козлова, которую он организовал в здании АРБ, был аншлаг. Андрей Козлов обратился на ней к коллегам: «Нужно более точно и аккуратно работать с банковским сообществом, поскольку выйти на менеджеров и владельцев банка с просьбой образумиться намного проще через банкиров». Он также добавил, что, когда реальных владельцев проблемных банков не видно, выстраиваются три-четыре колена подставных лиц, ЦБ готов вычищать такие цепочки собственников.

Козлов А. А. Случай с Содбизнесбанком не является тенденцией. Тенденция сейчас — избавление от неприятного груза прошлого. Содбизнесбанк не смог избавиться от этого груза, однако большинство банков делает неплохие успехи, чему способствует чрезвычайно благоприятная для них экономическая ситуация. А ситуация вокруг Содбизнесбанка поможет Банку России в проведении через Госдуму очень важных поправок в закон о банкротстве. Мы будем предлагать заменить индивидуального ликвидатора, который может работать с банком после решения суда, на государственного корпоративного ликвидатора, которым станет Агентство по страхованию вкладов.

Чтобы остановить начавшиеся ещё 4 мая на межбанковском рынке рядом банков закрытия друг на друга лимитов кредитования, Андрей Козлов тогда же отметил: «Банк России подобную нервную ситуацию не провоцировал и не планирует этого делать. Мы очень внимательно следим за объёмом ликвидности на рынке. Если он будет снижаться, то Центробанк будет рефинансировать банковскую систему в необходимых объёмах».

Вкладчики дали свою оценку обещаниям Андрея Козлова, устроив в минувшую среду митинг с раздеванием — шесть человек оголили ягодцы, и из нарисованных на них букв сложилась надпись: «Козлов».

Пётр Нетреба. Игроки // Коммерсантъ-Деньги. 07.06.2004.

А тем временем в Интернете появился сайт, с компроматом на А. А. Козлова, а некие актёры, нанятые заинтересованными лицами, на Красной Пресне перед зданием Содбизнесбанка в масках исполнили стриптиз, при этом неслестно обращаясь к руководству Банка России. Всё это Козлов воспринял на свой счёт и обиделся на СМИ, опубликовавшие фотографии с «мероприятия». Представителей некоторых изданий он даже вычеркнул из списков приглашаемых на пресс-конференции и семинары, организатором которых выступал Банк России.

24 июня Московский арбитражный суд на основании заявления Банка России, посчитавшего активы ООО КБ «Содбизнесбанк» достаточными для выполнения обязательств перед кредиторами, принял решение о его принудительной ликвидации. Объём обязательств Содбизнесбанка перед вкладчиками составлял 2,3 млрд рублей (физическим лицам — 1,4 млрд рублей).

К ноябрю 2004 года частным вкладчикам было обещано вернуть 53% средств.



Медведев П. А. Самый страшный враг банковской системы — паника и ажиотаж. Паническим настроениям способствовало несколько причин, которые, увы, сошлись по времени. Во-первых, ситуация с Содбизнесбанком. Лицензия у этого банка, безусловно, была отозвана правильно, дальше тянуть с безобразиями этого банка было просто нельзя. Хотя всё прошло, скажем так, несколько «шумно». И это не могло не вызвать негативного впечатления на банковском рынке.

Ко всему прочему, приключения Содбизнесбанка совпали по времени с переходными процессами по реализации основного закона о страховании вкладов. А как известно, ни один банк не мог войти в систему страхования без перепроверки. И все считали, что если какому-то из них будет отказано в приёме, то его конкурентное положение на рынке существенно ухудшится. Не зная, кто из конкурентов останется за бортом, банки резко сократили межбанковское кредитование. А оно является крайне важным рычагом для



Общее собрание Московского банковского союза. Слева направо: С. Е. Егоров, вице-мэр Ю. В. Росляк, А. К. Алёшкина, Н. В. Редько, А. А. Козлов, П. А. Медведев. 2004 г.

стабилизации положения на рынке. Центробанк тогда достаточно оперативно отреагировал на всё происходящее, хотя, вполне вероятно, сделал далеко не всё и периодически опаздывал с принятием решений. Одновременно повели себя несколько некорректно некоторые коммерческие банки. Например, начали взимать комиссионные при снятии вклада. Что абсолютно незаконно и даже неконституционно. Вклад является собственностью гражданина, а плата может взиматься только по суду. Это указано в Конституции.

Павел Алексеевич имел в виду введение 10% штрафа Альфа-Банком.

Но те события не были кризисом, это была лёгкая простуда, оперативно побеждённая за счёт иммунитета банковского организма. Предпосылок для кризиса не было, а ликвидность у банков оставалась избыточной.



Тосунян Г. А. Проблема заключалась в том, что при избыточной ликвидности у нас возникла напряжённость, которая была связана исключительно с психологическими вопросами — кризисом доверия между банками и не очень внятной политикой регулирующих органов.

Но впечатления от событий были весьма противоречивыми. С одной стороны, было очень обидно, что практически на ровном месте разыгралась такая буря и столь неправильно всё происходящее трактовалось и воспринималось обществом. С другой стороны, из всего надо извлекать пользу, и, я думаю, она была извлечена и участниками рынка, и регулирующими органами, и обществом в целом.

В июле 2004 года началась процедура принудительной ликвидации Содбизнесбанка. Всё делалось впервые. Ликвидатор составил реестр вкладчиков. Их оказалось свыше 6 тыс. человек. Только после этого банк был признан банкротом. Одновременно заработали новые нормы закона, и функция работы с вкладчиками стала функцией конкурсного управляющего.

Суд был очень благодарен Банку России, что он не стал сразу предлагать банкротить Содбизнесбанк, отправив вкладчиков в многочасовые очереди в суд.



Сухов М. И. В 2002 году некоторые специалисты в области банкротства распространили многие положения общего закона о банкротстве на кредитные организации. Одним из них было установление требований кредиторов через суд. Если бы в конце 2004 года не удалось внести поправки в закон, то все вкладчики банков, признанных банкротами, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц, шли бы регистрироваться в суд. Что, кстати, и произошло в случае с банком «Диалог-Оптим». Свыше 7 тыс. вкладчиков ходили в суд, чтобы их признали кредиторами. В середине сентября банк первым из жертв летнего кризиса был признан банкротом. По закону в течение двух месяцев после объявления о банкротстве конкурсный управляющий должен был сформировать реестр требований кредиторов, а затем в трёхдневный срок после его публикации начать предварительные выплаты. Только после этого мог начать производить недостающие выплаты Банк России. В случае с банком «Диалог-Оптим» сроки составления реестра затянулись до середины декабря 2004 года. Предварительные выплаты в размере 13,1 % сумм вкладов начались только в начале января 2005 года, так как до этого требования кредиторов не успели пройти признания в арбитражном суде. Естественно, это вызвало недовольство среди пострадавших клиентов банка.

29 ноября ликвидатор Содбизнесбанка перечислил на счета Импэксбанка, являющегося его платёжным агентом, около 1,2 млрд рублей для выплат кредиторам первой очереди. Этой суммы должно было хватить для удовлетворения 53 % требований вкладчиков. Так как Содбизнесбанк не подпадал под действие Закона «О банкротстве» (согласно отчётности имеющихся у банка активов, было достаточно для расплаты со всеми кредиторами) и в нём была запущена процедура ликвидации, то на вкладчиков банка не было распространено действие Закона «О выплатах Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».



Мельников А. Г. Свою версию, как надо реформировать законодательство о банкротстве банков, мы написали ещё в 2002 году. Банк России прохладно относился к нашей инициативе, видимо, у них было много более актуальных дел. Делать нас коллективным ликвидатором они не торопились.

В 2004 году Андрей Андреевич столкнулся с большими проблемами в банковской системе, он сам приехал в АСВ к Турбанову и спросил, если ли у нас что-нибудь, что поможет решать появившиеся проблемы. Мы предоставили наши разработки. Решение Андрей принял в течение пяти или десяти минут. «Мне нравится, — сказал он. — Будем реализовывать!» И действительно, после этого машина Банка России быстро задвигалась.

А тем временем в мае вкладчики начали забирать свои вклады и из банка «Кредиттраст». Заговорили, что это кредитное учреждение может повторить судьбу Сodbизнесбанка. Ведь у этих банков был один владелец — бизнесмен Александр Слесарев. Пост председателя совета директоров занимал президент Олимпийского комитета России Леонид Тягачёв, оперативно заявивший об отставке.

За несколько дней вкладчики забрали из банка «Кредиттраст» около 200 млн рублей (из 700 млн). 4 июня, после обеда, охрана перестала пропускать клиентов в головной офис банка, его акционеры объявили о самоликвидации. Андрей Козлов на это заявил: «Банк России документов о ликвидации не получал, при этом мы находимся в контакте с менеджментом банка. Возможно, банк ещё выберется». И добавил, что для самоликвидации ему потребуется разрешение Центробанка. Дается оно в случае, если активов банка хватает для удовлетворения требований всех кредиторов.

Андрей Козлов позже так прокомментировал это событие: «Нельзя в театре кричать “Пожар!” Вон, написали про “Кредиттраст”, что у него тот же владелец, что и у Сodbизнесбанка, — за неделю оттуда два миллиарда рублей вынесли, и банк “сел”. Таким образом, по мнению Козлова, банк «свалила» пресса, финансовое положение у него было вполне устойчивым, претензий к нему власти не имели.

В тот же день закрытие лимитов банками друг на друга на рынке МБК стало лавинообразным. По нему гуляли «чёрные списки» подозрительных банков. Обороты на рынке межбанковских кредитов упали в два-три раза. Андрей Козлов, выступая в эти дни на Международном банковском конгрессе в Санкт-Петербурге, сказал: «Впереди выходные, и я обращаюсь к банкирам с просьбой успокоиться, отдохнуть, прочистить мозги и со следующей недели с холодной головой и чистыми руками вновь приниматься за банковский бизнес».

Наглядное представление о размере падения рынка дают такие цифры: если в начале мая на рынке МБК в день заключалось от 1000 до 1200 сделок, то в августе этот показатель опустился до уровня 200–300 сделок (падение

в 3–6 раз). При этом объёмы выдаваемых кредитов сократились в 2–3 раза. Следовательно, совокупный объём межбанковского кредитования в августе по отношению к маю сократился в среднем в 12 раз!

Многие тогда сравнивали события на межбанковском рынке 2004 года с кризисом на этом рынке 1995 года. И приходили к выводу об их несхожести.

В 2005 году привлечённые деньги банки использовали главным образом для кредитования связанных заёмщиков и на спекулятивные операции, в основном на валютном рынке. Через 10 лет межбанковский рынок выполнял другую функцию — поддержания краткосрочной ликвидности и пополнения кассовых разрывов. Денег в системе тогда уже было достаточно, а кризис носил явно психологический характер — заморозили на время операции — страх и взаимное недоверие.

7 июня утром Андрей Козлов был вынужден собрать экстренное совещание с руководителями крупных и средних банков в Ассоциации российских банков и призвал их не нагнетать обстановку. Он также заверил прессу, что не видит «никаких фундаментальных экономических причин для банковского кризиса», а у банков нет претензий друг к другу. При этом он пообещал в случае чего поддержать банки деньгами. Но уже через пару часов после окончания встречи ставки на межбанковском рынке взлетели в несколько раз.

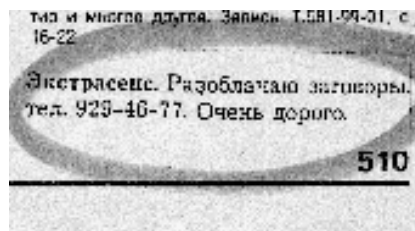
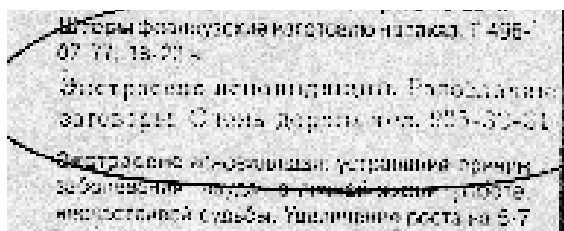
Если в пятницу, 4 июня, рынок закрывался при ставке 3–5%, то в понедельник, 7 июня, даже для банков первого круга день начинался со ставок 7–8%, а в середине дня они доходили до 10% годовых. Для банков же второго круга ставки и вовсе достигали 20% годовых. При этом межбанковский рынок, по сути, разделился на сегменты: на нерезидентов, крупные российские банки; сделки заключались внутри этих сегментов, и наружу деньги фактически не выходили.

Первый зампред ЦБ Андрей Козлов заявил, что Банк России готов при необходимости рефинансировать банки. Это единственный механизм регулирования данной ситуации. Сейчас надо, чтобы тем банкам, на которые закрывают лимиты, Центробанк дал кредиты, чтобы они смогли расплатиться.

Два банка — это ещё не кризис // Газета. 08.06.2004.

В этом же месяце Банк России отказался от регламентирования минимального размера капитала действующих банков. Вместе с тем Андрей Козлов тогда заявил, что более внимательное отношение надзора к малым банкам сохранится, и это закреплено в инструкциях регулятора.

Через несколько дней ситуация на рынке межбанковских кредитов несколько успокоилась, а 11 июня Центробанк, желая облегчить работу банков и управление ими своей ликвидностью, расширил список бумаг, принимаемых ЦБ в залог по кредитам, снизил нормы отчисления в фонды обязательного резервирования и ставку рефинансирования с 14% до 13% годовых.



В московских газетах появились объявления с номером телефона А. А. Козлова.

В тот же день состоялась встреча Президента России В. В. Путина с главой Центробанка С. М. Игнатьевым.

Андрей Козлов назвал события на рынке не кризисом, а «элементарным примером недобросовестной конкуренции». По его словам, «мы занимаем всё более непримиримую позицию в отношении нарушителей. Рост вкладов населения составил в прошлом году 40%, и мы не хотим, чтобы недобросовестные банки привлекали деньги населения и проникли в новую систему страхования вкладов. Никакого кризиса нет. Эта идея была специально брошена с целью защитить отдельные недобросовестные капиталы и дискредитировать власти, в первую очередь Центробанк».

Специалисты отмечали, что для российского банковского сектора было тогда характерно отсутствие чёткой и достоверной информации о бенефициарных владельцах банков, широко была распространена практика кредитования связанных сторон и высокая концентрация ресурсной базы и кредитных рисков, что в целом снижало эффективность надзора и создавало риски для всей банковской системы. Межбанковский рынок в России был фрагментирован и неликвиден.

Андрей Козлов, понимая это, сказал тогда: «Мы знаем о банках и банкирах достаточно, чтобы требовать исправления ситуации. Так дальше жить нельзя, надо менять культуру в банковском секторе».

А вице-президент рейтингового агентства Moody's по России Джонатан Шиффер заявил, что российская банковская система нуждается в сокращении количества кредитных организаций. «Мы увидим, что в течение года, двух, трёх, пяти, десяти лет российская банковская система количественно очень сильно сократится», — сказал он. «Это должно произойти либо за счёт естественного отбора в результате выявленных нарушений, либо за счёт слияний и поглощений кредитных организаций», — добавил он, заметив, что Центробанк будет постоянно усиливать качество надзора и регулировать банковские стандарты, которые со временем будут становиться строже и жёстче».¹

24 июня Банк России отозвал лицензию у банка «Кредиттраст» «в связи с установлением фактов существенной недостоверности отчётных данных, неисполнением федеральных законов» и инструкций регулятора. На этот

¹ Анна Санькова. Проскочили // Газета. 09.06.2004

раз сотрудники банка и его собственники сопротивления временной администрации ЦБ не оказывали.

Ситуацию усложняло то, что до 27 июня банки, желающие принимать в дельнейшем вклады от населения и вести работу с физическими лицами, должны были подать заявки на участие в системе страхования вкладов. На 9 июня соответствующие ходатайства подали только 424 банка из общего числа кредитных организаций, имеющих лицензию на работу с вкладчиками, — 1185.

События с Содбизнесбанком и банком «Кредиттраст» ещё раз продемонстрировали слабость банковского сектора и необходимость серьёзных реформ.

Тем временем 29 июля Центробанк отозвал лицензии ещё у четырёх кредитных организаций.

Вскоре список проблемных банков дополнили и такие столпы банковского бизнеса, как «Диалог-Оптим» и Гута-Банк. 6 июля офисы Гута-Банка с раннего утра оказались закрыты. Вкладчики банка обнаружили на дверях объявление о том, что банк не работает «по техническим причинам». Своё закрытие в банке считали следствием недобросовестной деятельности конкурентов, которые запустили информацию о предсмертном состоянии этого кредитного учреждения. Под воздействием такой обработки клиенты банка в течение июня вывели из него 10 млрд рублей.

Сгущаются тучи и над Альфа-банком, Промэксимбанком, банком «Павелецкий» и рядом других, менее заметных на рынке кредитных учреждений, которые захлопнули свои двери перед клиентами.

За несколько дней вкладчики крупнейшего частного банка страны — Альфа-Банка — забрали 100 млн долларов, или почти 10% вкладов, а за весь июль отток денежных средств с его счетов составил более 250 млн долларов.

В августе в эту компанию попал Меритбанк.

17 сентября Арбитражный суд Москвы признал «Диалог-Оптим» банкротом.

Всего между отзывом лицензии Содбизнесбанка и банкротством банка «Диалог-Оптим» прекратили деятельность ещё более 15 банков.

Ряд банкиров во всех проблемах обвинили руководство Банка России, и персонально Андрея Козлова. В печати появилась серия статей на эту тему, аргументы в них повторялись.

«Как бы Центробанк не уверял нас, что причина кризиса — запущенные кем-то панические слухи, но такой мощный банк, как Гута, просто не мог рухнуть от одних только слухов! — был уверен президент ММВА Алексей Мамонтов. — То, что происходит, — это уже не дождь, а шторм! Теперь уже речь идёт даже не только о Козлове: в Центробанке вообще не должно быть нынешней команды!»

Президент банка «Возрождение» Д.Л. Орлов также был уверен, что причина кризиса — в непрофессионализме руководства Центробанка. Ещё жёстче выразился бывший глава ЦБ В.В. Геращенко, который напомнил, что

ещё полгода назад предупреждал российское руководство о том, что к рулю ЦБ подпущены не те люди.¹

К наведению порядка вновь подключилась Госдума. Председатель комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Алексей Митрофанов, представляющий ЛДПР, заявил: «Удивительное дело, кризис развивается буквально на пустом месте, ведь в стране на самом деле полно денег. Это какое-то вредительство!»

А директор Института глобализации, доктор экономических наук Михаил Делягин сказал: «То, что сейчас происходит, — это отнюдь не банковский кризис, а кризис системы управления Центробанка. Началась паника, но руководство ЦБ ровным счётом ничего не предпринимает для того, чтобы выправить ситуацию. Длинные очереди вкладчиков выстроились даже в МДМ-банк, а это уже серьёзно, поскольку это восьмой по величине банк. И это при том, что у ЦБ имеются немалые резервы и другие рычаги воздействия на ситуацию. Но у руля Центробанка стоят те же люди, при которых возник дефолт шестилетней давности. Прежде всего — Андрей Козлов. Думаю, что для таких чиновников, причастных к кризису, необходимо ввести запрет на профессию и ключевые должности. Иначе беды не избежать...»²

7 июля Банк России обнародовал программу спасения банковской системы. Она включала резкое снижение резервных требований по всем обязательствам с 7% до 3,5%, что высвобождало банкам до 120 млрд рублей (4 млрд долларов), предоставляло государственному Внешторгбанку кредит под покупку Гута-Банка и предложило распространить госгарантии на вклады в банках, которые не пройдут в систему страхования. Появилась надежда, что вкладчики успокоятся. Если кризис не разрешится, то для успокоения банковского сообщества, говорили многие банкиры, возможно, придётся пожертвовать первым зампредом ЦБ Андреем Козловым.

Парадокс, но запуск системы страхования вкладов населения, которую продвигал Козлов, стал одной из причин кризиса. Он пообещал банкам тщательный отбор в систему и предупредил, что его пройдут не все банки, за бортом могут остаться 200–300 банков. Разумеется, вкладчики начали гадать, кто может оказаться среди них. И вот теперь Банк России предложил при отзыве лицензии у банка, не вошедшего в систему страхования вкладов, выплачивать его частным клиентам те же 100 тыс. рублей, что и вкладчикам банков — участников системы.

10 июля Госдума сразу в трёх чтениях приняла подготовленный Центробанком Закон «О выплатах Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках РФ». Благодаря этому закону компенсации получили вкладчики Сodbизнесбанка, «Кредиттраста» и остальных жертв того банковского кризиса.

¹ Пётр Горохов. Виктор Геращенко // Россия. 08.07.2004.

² Дмитрий Севрюков. Вклад Игнатъева // Трибуна. 08.07.2004.

Было решено, что восстановлением и укреплением межбанковского рынка в России будет заниматься Сбербанк. Андрей Козлов заявил, что «Сбербанк должен в кратчайшие сроки принять решение о расширении инструментов для рефинансирования некрупных банков, в частности, ломбардном кредитовании под корпоративные облигации первого эшелона». Козлов заверил, что «готов лично вмешиваться», если Сбербанк будет отказывать банкам в такого рода кредитовании. И действительно, Сбербанк оперативно увеличил объёмы такого кредитования.

В те дни активно критиковали Банк России и за нежелание выдавать частным банкам стабилизационные кредиты в условиях кризиса. Однако Банк России объяснял отказы просто: в начале 2004 года Замоскворецкий суд признал виновным в злоупотреблении должностными полномочиями бывшего замначальника МГТУ ЦБ РФ Александра Алексева, подписавшего документы о выдаче такого кредита банку СБС-Агро в 1998 году. Суд постановил 10% заработка Алексева удерживать в пользу государства. После этого Андрей Козлов публично сказал, что «ЦБ больше стабилизационных кредитов не выдаёт. Ни один из руководителей Банка России больше не примет такое решение, зная, что ему грозит уголовная ответственность».

11 августа банк «Кредиттраст» был признан банкротом.

Эта история имела продолжение в 2005 году.

1 июня ликвидатор Содбизнесбанка направил в Арбитражный суд Москвы заявление о признании банка несостоятельным (банкротом).



Медведев П. А. В Государственной думе у нас работала приёмная для обманутых вкладчиков. И обращений в неё летом 2005 года было ещё по-прежнему немало. По одному лишь Содбизнесбанку пострадавшими числились сотни человек. А вообще в числе проблемных значились тогда 23 банка. Я надеялся, что это последняя волна потерпевших вкладчиков. Мой оптимизм был основан на том, что система страхования вкладов, наконец, заработала. Так и получилось.

КБ «Содбизнесбанк» признан банкротом по решению Арбитражного суда Москвы 23 июня 2005 года. После этого в дело вступило Агентство по страхованию вкладов, которое должно было ответственно заниматься процедурами банкротства всех банков, в которых хранятся деньги населения.

Ранее процедура банкротства не вводилась, поскольку Банк России утверждал, что активов Содбизнесбанка хватит на всех кредиторов. На суде стало ясно, что это не так. Кредиторская задолженность банка составляет 2,6 млрд рублей. В реестр кредиторов включено около 7 тыс. вкладчиков и свыше 2 тыс. юридических лиц. К тому времени вкладчикам было выплачено около 60% суммы требований.

Пришедшие на заседание суда 50 вкладчиков единогласно выступили против признания банка банкротом. В ходе банкротства вкладчи-

ки могут рассчитывать на выплаты только 100 тыс. рублей. Однако более 1,5 тыс. граждан держали на счетах в Содбизнесбанке не менее чем по 1 млн рублей.

13 сентября в отношении Содбизнесбанка возбуждено уголовное дело по статье 196 Уголовного кодекса («Преднамеренное банкротство»).



Мирошников В. А. Возбуждение уголовного дела было тем более важно, что попытки вернуть активы банка через арбитражный суд себя исчерпали. Ряд страховых компаний, которым выдавались кредиты, признаны банкротами, и найти у них имущество арбитражные управляющие не смогли.

20 сентября Агентство по страхованию вкладов (АСВ) начало предварительные выплаты вкладчикам банка. Их размер составил 11,68% от суммы требований. В результате клиенты с учётом двух предварительных выплат в ходе ликвидации получили три четверти суммы, зависшей в обанкротившемся банке. Остаток денежных средств на счетах банка был равен 152,46 млн рублей.

Несмотря на желание обвинить Банк России как «provokatora паники», это вряд ли будет справедливо. Во-первых, потому, что ЦБ действовал в основном оправданно. В том смысле, что в своём тогдашнем виде банковская система страны не могла переходить к системе страхования вкладов без серьёзной проверки, она не была полностью здоровой — слишком многие российские банки полноценными банками ни в коей мере не являлись. К середине 2004 года из около 600 проверенных при вступлении в систему страхования кредитных организаций у 137 были обнаружены признаки фиктивного капитала. У части из них капитал оказался вообще отрицательным. Поэтому оставить всё как есть, лишь бы не волновать рынок и вкладчиков Банк России не мог. Это привело бы к ещё более масштабному кризису всей системы в будущем.

Сравнивали эти события и с дефолтом 1998 года. Однако признавали, что тогда кризис банковской системы был лишь составной частью общего экономического кризиса, спровоцированного крахом пирамиды ГКО. Тогда страна оказалась на грани суверенного дефолта. А проблемы банков были лишь малой составляющей того кризиса. Да и цена на нефть тогда была 12 долларов за баррель (в 2004 году — 38–40 долларов) за баррель. Наконец золотовалютные резервы Банка России ниже в пять раз, бюджет был дефицитный, а через 6 лет имел внушительный профицит.



Тосунян Г. А. Мы тогда с Банком России серьёзно поработали, чтобы дальше действовать не путём эмоционально-экстравагантной «кампанейщины», а аккуратно вводить систему страхования вкладов. Если же кто-то продолжал быть одиозным, то он спокойно, без шума и пыли, убирался с рынка. Хотя нельзя отрицать, что летние события банковскую систему сильно расшатали.

Тут как со здоровьем. Когда человек серьёзно болел, потом встал на ноги, начинал ходить на работу, жить прежней жизнью, сложно однозначно сказать, стал ли он здоровее. Но он стал более осторожным, у него появился здоровый цвет лица. Правда, банки тогда впали в другую крайность и стали чересчур перестраховываться и больше средств держать при себе.

Отрицательным моментом стала кратковременная потеря доверия к рынку банковских услуг. Мы три-четыре года восстанавливали имидж банковской системы, и тут получили такую оплеуху.

Паника происходила у всех на глазах. Однако вкладчики быстро поняли, что системного кризиса не было, а были исключительно проблемы некоторых «больных» банков.

В конце 2004 года А. А. Козлов был настроен оптимистически. Он заявил, что Банк России считает российскую банковскую отрасль успешной и связывал своё настроение, в первую очередь с запуском системы страхования вкладов.

Козлов А. А. Мы реально наблюдаем существенное улучшение у банков. Все проверяемые банки полностью раскрыли своих владельцев. <...> Объём выданных кредитов российскими банками за 10 месяцев этого года вырос в 1,8 раза.¹

2 декабря 2004 года Госдума приняла во втором чтении поправки в Закон «О банках и банковской деятельности», существенно изменяющие порядок ликвидации банка.



Медведев П. А. Ликвидационная процедура предназначена для банков, не отвечающих признакам банкротства (например, ликвидирующихся в добровольном порядке). К внесению этих изменений нас подтолкнула история отзыва лицензии у Сodbизнесбанка: практика показала, что в действующем законе много пробелов. После внесения в закон изменений ликвидация стала похожа на конкурсное производство в процессе банкротства, регламентированное до мелочей.

В частности, детально был определён перечень текущих платежей, не приостанавливаемых в ходе процедуры. Таковыми являются, например, коммунальные платежи, зарплаты и текущие налоги. Принципиальный момент в новом варианте закона — в качестве ликвидатора разрешили выступать Агентству по страхованию вкладов. До этого оно могло быть назначено лишь конкурсным управляющим в банки, вошедшие в систему страхования вкладов.

¹ Елена Тихомирова. Мошеннические операции находятся под нашим контролем, и мы будем их выдавливать // Независимая газета. 10.12.2004.



А. А. Козлов посещает Юсуповский дворец в Санкт-Петербурге. 2004 г.

Среди банков, отличившихся в рамках пресловутого «мини-кризиса» 2004 года, был и известный банк «Диалог-Оптим». В нём, конечно, отмываний не было, но зато процветали финансовые манипуляции. На самом деле, наибольшее число лиц, привлечённых судом к субсидиарной ответственности, оказалось как раз в «Диалог-Оптима». В банке до сих пор работает частный конкурсный управляющий — А. А. Сергеев. Он добился того, что виновные названы, против них возбуждены дела. Доказано, что эти люди воспользовались кризисом, чтобы нанести ущерб кредиторам. Правда, серьёзно их наказать, скорее всего, будет сложно.

Естественно, согласно принятому в 2004 году закону о выплатах Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц, мы рассчитались с вкладчиками Сodbизнесбанка, банка «Диалог-Оптим» и нескольких других кредитных учреждений.

Первые шаги системы страхования банковских вкладов (2004–2005 гг.)

6 января 2004 года Председатель Правительства Российской Федерации М. М. Касьянов своим Распоряжением №6 утвердил состав совета директоров Агентства по страхованию вкладов (АСВ). В совет директоров вошли: первый замминистра имущественных отношений А. А. Браверман, начальник экономического управления Администрации Президента РФ А. В. Данилов-Данильян, замминистра экономического развития А. В. Дворкович, замминистра финансов Б. И. Златкис, замминистра финансов А. Г. Силуанов, первый замминистра финансов А. В. Улюкаев, замминистра по налогам и сборам С. Н. Шульгин.

Центробанк в совете представили: председатель ЦБ С. М. Игнатьев, директор юридического департамента С. А. Голубев, первый зампред А. А. Козлов, зампред Г. Г. Меликьян и директор департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций М. И. Сухов.

А. В. Улюкаев стал председателем совета директоров. Генеральным директором — А. В. Турбанов.

Кстати, в ходе рассмотрения закона два места в совете директоров агентства требовали банковские ассоциации, в первую очередь АРБ, но им было отказано.

Подготовка к проверкам. Формирование критериев

14 января советом директоров Банка России был одобрен проект Указания Банка России «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов».

Для оценки финансовой устойчивости банка в них применяются следующие группы показателей:

1) оценки капитала: показатели достаточности собственных средств (капитала), оценки качества капитала;

2) оценки активов: показатели качества ссуд и активов, доли просроченных ссуд, размера резервов на потери по ссудам и иным активам, концентрации крупных кредитных рисков, в том числе на акционеров (участников) и на инсайдеров;

3) оценки качества управления банком: показатели прозрачности структуры собственности (достаточность объёма раскрываемой информации о структуре собственности банка в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными актами Банка России, доступность информации о лицах (группах лиц), оказывающих (прямо или косвенно) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка, значительность влияния на управление банком резидентов офшорных зон); системы управления рисками, в том числе контроля за величиной валютной позиции; службы внутреннего контроля, в том числе системы противодействия легализации незаконных доходов и финансирования терроризма;

4) оценки доходности: показатели рентабельности активов и капитала, структуры доходов и расходов, чистой процентной маржи и чистого спреда от кредитных операций;

5) оценки ликвидности: показатели соотношения высоколиквидных активов и привлечённых средств, мгновенной, текущей и общей ликвидности, структуры привлечённых средств, зависимости от межбанковского рынка, риска собственных вексельных обязательств, небанковских ссуд, обязательных резервов и риска на крупных кредиторов (вкладчиков).

Козлов А. А. К проведению тематических проверок мы готовы и в сроки уложимся. Но я бы посоветовал банкам подумать, так ли уж им надо вступать в систему страхования депозитов и продолжать работать на этом рынке. Может быть, легче будет отказаться от работы с вкладчиками? К тому же можно не вступать в систему сразу, а попытаться это сделать через два года.

О критериях все участники и регуляторы на предварительном этапе подготовки закона договорились. Сами банкиры просили нас сделать так, чтобы сомнительные банки не попали в систему. В результате мы ушли от понятия «вхождение в систему страхования вкладов», потому что этот термин означает разовое преодоление барьера. На самом деле речь идёт о повышенном уровне требований, которые отныне и навеки вечные будут предъявляться к любому банку, работающему с вкладами населения. Кроме того, мы ушли от термина «проверка». Теперь это называется «рассмотрение ходатайства» банка о вступлении, а инспекционная тематическая проверка является только одним из этапов этого процесса.

Методики расчёта требований и технологии рассмотрения ходатайства, в русле нашей нынешней политики открытости и политкорректности, будут раскрыты и опубликованы на сайте Центробанка.¹



Меликьян Г. Г. Критерии отбора кредитных организаций заданы в законе о страховании вкладов. Они сформированы в виде особых требований.

Банк, претендующий на участие в системе страхования, должен иметь достоверную отчётность, выполнять обязательные нормативы, быть финансово устойчивым, к нему не должны применяться меры воздействия за нарушение банковского законодательства. Более того, эти четыре условия в самом законе конкретизированы. Особенно это относится к финансовой устойчивости банка, оценить которую предполагается по пяти группам показателей (капитал, активы, качество управления банком, доходность и ликвидность). ЦБ должен сформировать конкретный состав показателей, разработать методики их расчёта и дать порядок определения обобщающего результата. Проекты соответствующих документов уже

¹ Проверки в банках — госприёмка или зачистка? // Банковское обозрение. 16.02.2004.

разработаны. Это указание об оценке финансовой устойчивости банка, инструкция об обязательных нормативах (она заменит Инструкцию № 1), а также Положение о порядке рассмотрения ЦБ ходатайства банка о его вступлении в систему страхования — там подробно прописана вся процедура, начиная от подачи банком заявки до вынесения решения ЦБ. Я думаю, в середине января эти и некоторые другие документы будут утверждены советом директоров ЦБ и направлены в Минюст на регистрацию.¹

Козлов А. А. Проверка — это всего лишь один из элементов рассмотрения ходатайства. Она должна быть тематической и посвящена только двум вопросам. Первый — это достоверность отчётности, второй — выявление тех фактов, которые нельзя получить методом дистанционного надзора и контроля. Соответственно, если по дистанционному анализу у нас к банку не будет каких-то специальных вопросов, объём этой тематической проверки будет небольшой — только ответы на вопросы, которые будут указаны в опросниках. Ну и посмотреть, как это всё работает на месте.²

Ситуация развивалась стремительно. Выступая 6 февраля на встрече руководителей банков — членов ассоциации «Россия» с руководством Банка России, Андрей Козлов сделал заявление: «На Банк России, как мы знаем, планируются ангажированные наезды».

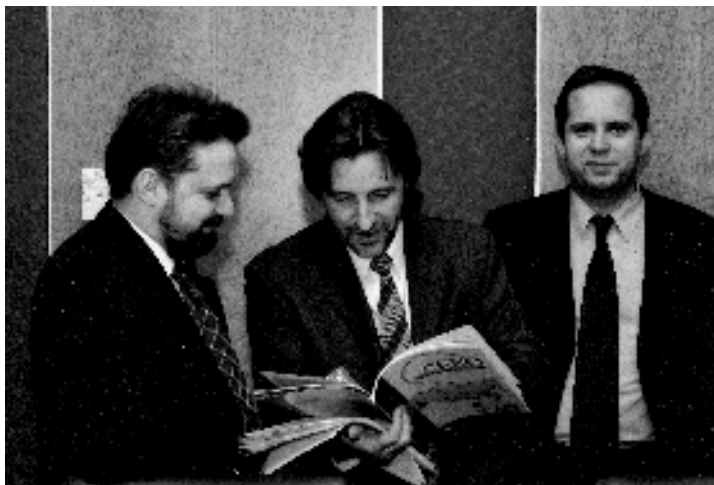
Козлов А. А. Инструкции опубликованы. Все замечания и предложения проанализированы. Мы нашли форму, которая, с нашей точки зрения, оптимальна и для нас, и для банковской системы. Не все наши идеи и не все предложения банкиров нашли там отражение, но конструкция получилась стройная, логически связанная и достаточно понятная для исполнения. Но эти документы уже начинают вызывать активное недовольство, есть попытки формирования негативного общественного мнения в отношении Центрального банка. А недовольство проявляется со стороны тех, чьи банки либо точно не попадут в систему страхования вкладов, либо тех, кто использует банки для отмывочных операций. Поэтому я хочу всех предупредить и попросить не ввязываться в дискуссии, которые не имеют отношения к содержательной стороне вопроса. Мы будем отстаивать свою линию, которая имеет поддержку государства. Заявляю это ответственно. У нас хорошие отношения и с ассоциациями, и со многими банками, и не хочется, чтобы эти отношения портились.³

Эти опасения не прошли и позже.

¹ Беседовала Светлана Барсукова. Геннадий Меликьян: «Вопрос, проверять все банки или нет, решён законом» // Финанс. 12.01.2004.

² Андрей Козлов: «Тем, кто не может, придётся уйти» // Известия. 13.01.2004.

³ Из речи А. А. Козлова на конференции 6–7 февраля 2004 года.



Слева направо: А. А. Козлов, А. Л. Вознесенский, В. А. Мирошников. Москва. 2004 г.

Козлов А. А. Пока что мы не успели отказать ни одному банку, поэтому явных публичных «наездов» не было. Всё, что было, — по мелочи. Мы ожидаем более серьёзных угроз.¹

Банк России, по словам А. А. Козлова, был готов на асимметричный ответ. Он заключался в том, что отбор банков для вхождения в систему страхования будет предельно жёстким. Да и тем банкам, которые в неё попадут, предстоит непростая жизнь.

Козлов А. А. В рамках оптимизации надзора мы будем внимательно следить за банками, которые повышают проценты по вкладам. Немедленно отозвать банковскую лицензию у подозрительного банка ЦБ не может, поэтому мы будем вводить полугодовой запрет на привлечение вкладов населения, а затем, если проблемы серьёзные, если всё идёт «на слив», мы будем вводить полный запрет на привлечение вкладов.

За 15 лет существования российской банковской системы у многих банков сложилась привычка дорисовывать отчётность. Эти привычки необходимо оставить за спиной и забыть о них. Через два года, когда закончится переходный период закона о страховании вкладов, наши банки должны стать системой того же качества, что и западные.²

Андрей Козлов, не скрывая что на самом деле стоит за системой гарантирования вкладов, и заявил тогда, что считает, что ЦБ не хватает надзорных функций.

¹ Оксана Дяченко. Чистилище // Банковское обозрение. 21.06.2004.

² Кирилл Ячеистов. На Центробанк планируются ангажированные наезды // Коммерсантъ. 09.02.2004.

Козлов А. А. Мы много говорим о консолидированной отчётности, контроле акционеров банка, корпоративном управлении... по всем этим направлениям надо рассматривать вопросы ужесточения. Если мы хотим запустить механизм страхования вкладов и не нагружать налогоплательщиков и федеральный бюджет чрезмерными тратами, то альтернативы усилению надзора нет.

Нам предстоит начало большой работы по проверке банков перед их вступлением в систему гарантирования вкладов. Я предполагаю делать более серьёзный акцент на формализации и укреплении системы кураторов за коммерческими банками в процессе их повседневной деятельности.

Он также добавил, что создание системы страхования вкладов «расчитит банковскую систему от нежизнеспособных банков». По его оценке, «у нескольких сотен банков будут проблемы».

Козлов А. А. Мы прокрутили через определённую программу данные по всем кредитным организациям на 1 ноября 2003 года с «химией» и без». Результат, уже не в первый раз, оказался неутешительным.¹

Критики, как и ожидалось, было много. Вот образец не самой жёсткой.

В общем, скоро российский банковский сектор ожидает разгул субъективизма, основанный на «мотивированных суждениях» и «эффективном надзоре». <...>

В результате всех изменений, планируемых Козловым, в надзорной сфере Банка России будут три ключевые фигуры: куратор, генеральный инспектор и руководитель временной администрации.

Александр Игнатов. Банкир против банкиров? // Новая газета. 03.06.2004.

Итак, в России всё-таки была применена совершенно уникальная схема.



Сухов М. И. Во всём мире оценка деятельности банков проводится по определённым обязательным нормативам. У нас после принятия Закона «О банках и банковской деятельности» в 1990 году тоже были введены нормативы, позже в 1996 и 2002 году в них вносили некоторые изменения. Однако многие содержательные вещи тогда прописаны не были. Именно эти пробелы были восполнены в законе о страховании банковских вкладов. Так, появились критерии оценки банков, вступающих в систему страхования. В первую очередь дополнения касались внутреннего контроля в банках, системы управления рисками и открытия структуры собственности. Раньше эти положения в качестве жёстких критериев не существовали.

¹ Наталия Орлова. Центробанк: последний поход за порнографией // Известия. 13.02.2004.

После принятия закона за месяц, отведённый для принятия нормативных актов, мы подготовили соответствующие инструкции. В профессиональном сообществе они не вызвали аллергии, тем более что мы привлекали к их разработке представителей крупнейших банков и банковские ассоциации.

Андрей Андреевич всегда был убеждён, что необходимо воспользоваться случаем создания системы страхования банковских вкладов и провести широкомасштабную проверку банков.



МЕДВЕДЕВ П. А. Я считал иначе, но переубедить Козлова было сложно. Андрей Андреевич явственно стоит у меня перед глазами и спрашивает меня: «Когда у нас ещё будет такой шанс?!» Я боялся, что произойдёт то, что произошло в 2004 году, — банки, попавшие в полосу проверок, начали до их окончания предсказывать итоги отбора и на базе этого представления формировать взгляды о себе и о своих коллегах. О себе чаще всего они, естественно, думали хорошо, а о соседе... Банкиры начали сомневаться: а вдруг тому или иному банку не дадут разрешения работать с частными лицами, а я с ним бизнес делаю, не прогореть бы. Лучше какое-то время ему не давать межбанковские кредиты! Квизикризис 2004 года был спровоцирован, на мой взгляд, именно этими опасениями. Тем не менее я отдаю должное Козлову: наверное, при создании такой системы на какие-то жертвы идти надо. И действительно, результаты той работы видны — банковская система сильно очистилась. Могу привести один только пример. Ко мне в Государственную думу осенью 2004 года пришёл бывший ученик, владелец одного из московских банков. Он жаловался на Центральный банк: «Так прижали, так придираются, что, для того чтобы сформировать по их требованиям необходимый капитал банка (докапитализировать его) пришлось продать недвижимость в Швейцарии!» Жалоба бывшего ученика вызвала у меня большую радость. Банк сохранился, работает, но времена, когда можно было творить что угодно, прошли. Да и о собственниках банков мы теперь знаем несравненно больше, чем в 2000 году.

Отбор банков был поручен Комитету банковского надзора, состоящему из подразделений, осуществляющих надзорную деятельность. Каждую неделю рассматривалось от 30 до 50 заявлений.



СУХОВ М. И. Система управления — фактор, который нельзя оценить какой-то цифрой, как ликвидность, например. Оценивается его качество, а не некое количество. Качественные критерии иногда воспринимались и трактовались как субъективные мнения. Что не совсем правильно.

У Центрального банка есть доведённая до всех шкала ценностей в области управления банком. Она была качественной, поэтому не всеми принимаемой, но иной такая шкала быть не могла.

Различные территориальные управления могли по-разному оценить ситуацию в том или ином банке, но вопрос решался тогда, когда окончательное решение принимал всё-таки Комитет банковского надзора Центрального банка. И он не всегда соглашался с предложениями коллег из регионов.

При приёме в систему страхования вкладов Центробанк потребовал от претендентов раскрыть информацию о конечных владельцах. Около 12% из почти 1300 российских банков отказались это сделать. В России тогда не существовало закона, который позволял бы Центробанку отслеживать реальных владельцев банков.

Сухов М. И. Ввели мы специальный показатель, касающийся офшоров, в системе раскрытия структуры собственности. Мы не признавали нераскрытые офшоры. Но открытость прав собственности должна была стать нормальной банковской практикой.

Переходный период. На низком старте

14 января совет директоров Банка России одобрил проекты Положений Банка России «О порядке рассмотрения Банком России ходатайства банка о вынесении Банком России заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов» и «О порядке рассмотрения Банком России заявления об обжаловании отрицательного заключения Банка России на повторное ходатайство о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов».

Первое положение содержит описание этапов и порядок рассмотрения ходатайства банка об участии в системе страхования вкладов. Определены функции структурных подразделений и территориальных учреждений Банка России, сроки принятия решений, содержательные цели каждого этапа рассмотрения ходатайства. Допуск банка в систему страхования вкладов означает вынесение положительного заключения Комитетом банковского надзора Банка России.

Во втором положении особое внимание уделяется:

- обеспечению коллегиальности принятия заключения Банка России;
- наиболее эффективному использованию возможностей проведения тематической инспекционной проверки с точки зрения выявления соответствия/ несоответствия банка требованиям к участию в системе страхования;
- чёткому описанию функциональной роли территориальных учреждений Банка России, структурных подразделений центрального аппарата Банка России, Комитета банковского надзора Банка России в процессе рассмотрения ходатайства;



Совет директоров АСВ. Слева направо: С. Н. Шульгин, А. В. Попова, А. Л. Саватюгин, А. В. Турбанов, А. Л. Кудрин, С. М. Игнатьев, С. Г. Голубев, А. А. Козлов, Г. Г. Меликьян, М. М. Сухов. 2005 г.

— обеспечению вынесения заключения Банка России в срок, установленный Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» (9 месяцев со дня регистрации ходатайства банка в Банке России).

Согласно закону, предварительный анализ, тематическая инспекционная проверка и заключительный анализ проводятся в течение семи месяцев территориальным учреждением Банка России, после чего пакет материалов направляется в Банк России (департамент лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций). Окончательное решение принимает Комитет банковского надзора Банка России.

В случае вынесения этим комитетом отрицательного заключения банк вправе повторно подать ходатайство. Третье обращение не было предусмотрено.



Сухов М. И. Переходный период к системе страхования банковских вкладов должен был быть максимально коротким. Была опасность, что после вступления в систему первого банка к нему начнут массово перебегать вкладчики остальных банков, тем самым ставя их в сложную ситуацию.

Чтобы уменьшить эти риски, в законе были поставлены очень короткие сроки проведения отбора банков в систему. Кстати, вкладчики оказались более консервативными, чем мы думали.

Нельзя было проводить приём и без предварительных проверок стабильных банков. Правила вступления для всех кредитных организаций должны были быть равными. Иначе кому-то следовало предоставить право решать, кого проверять, а кого ми-

ловать. Что неправильно. Поэтому сразу был заявлен принцип равенства правил игры для всех банков. Кстати, разоряющийся у всех на глазах банк «Кредит-Траст» имел все международные рейтинги, его отчётность была подтверждена солидной международной аудиторской организацией. Тем не менее он был признан банкротом.

Так что введение международных стандартов финансовой отчётности — не панацея. Пока внутри банка не заберётся, ничего конкретного про него сказать невозможно!

16 января вышло Указание Банка России № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов». Оно было зарегистрировано Министерством юстиции Российской Федерации 23 января 2004 года.

Отмечали две главные причины, не дававшие банкам войти в систему страхования. Первая — финансовая слабость. Эта беда — следствие быстрого развития российской банковской системы в 1990-х годах. У банков не хватало капитала и его «рисовали». Другая связана с нарушением во внутреннем контроле банка, участием в отмывании доходов.

22 января прошло первое заседание совета директоров Агентства по страхованию вкладов. Через неделю, 29 января, агентство прошло юридическую регистрацию и приступило к работе.

30 января совет директоров Банка России одобрил проект новой редакции Стратегии развития банковского сектора в 2004 году и на период до 2008 году. Проект, в частности, предусматривал наделение Агентства по страхованию вкладов функциями корпоративного ликвидатора банков.

6–7 февраля состоялась двухдневная встреча руководства Банка России с руководителями российских кредитных организаций.



Мурычев А. В. 200 банкиров съехались в подмосковный оздоровительно-профилактический комплекс «Бор» ради того, чтобы услышать из первых уст, чем грозят те изменения, которые произошли в инструктивных документах ЦБ в связи с принятием закона о страховании банковских вкладов.

Ведь изменилась даже Инструкция № 1, основной документ, по которому живут банки. Было важно узнать, какие Банк России примет практические шаги, связанные с созданием системы страхования вкладов и отбора банков в эту систему. Помню, что споры были очень жаркие, банкиры далеко не со всеми действиями Центрального банка соглашались. Но документы уже были приняты к исполнению, и их следовало выполнять. В частности, мы тогда категорически не соглашались с требованием по расчёту обязательных нормативов на ежедневной основе. Мы предлагали оставить три норматива: достаточность собственных средств, мгновенная ликвидность и текущая ликвидность.



В преддверии заседания Комитета банковского надзора.
Слева направо: А. В. Турбанов, В. А. Мирошников, А. А. Козлов. 2004 г.

Порядок расчёта нормативов был очень громоздкий. Подготовка отчётности при переходе на ежедневный режим сильно усложнилась и стала обременительной особенно для небольших банков, — следовало заполнять 78 расшифровок. Даже в самых маленьких банках этим занималось несколько отделов и управлений.

7 февраля вступили в силу Положение Банка России № 248-П «О порядке рассмотрения Банком России ходатайства банка о вынесении Банком России заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов», Положение Банка России № 247-П «О порядке рассмотрения Банком России заявления об обжаловании отрицательного заключения Банка России на повторное ходатайство о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов» и Указание № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов».

А тем временем 24 февраля был отправлен в отставку председатель правительства Российской Федерации М. М. Касьянов.

11 марта А. А. Козлов заявил, что первые проверки на соответствие критериям допуска в систему страхования вкладов начнутся в середине апреля, а по многим банкам уже идёт предпроверочная подготовка.

18 марта прошла организованная ассоциацией региональных банков «Россия» VI Всероссийская банковская конференция «Развитие розничного банковского бизнеса в регионах России». В своём выступлении А. А. Козлов сообщил о первых результатах работы системы страхования банковских вкладов. По его словам, «уже более 50 кредитных организаций представили в Центробанк ходатайства о вступлении в систему стра-

хования вкладов, причём на московские банки приходится всего пять-шесть заявлений». На тот момент в России принимал вклады 1151 банк. На 50 крупнейших банков по числу привлечённых вкладов приходилось 87% рынка вкладов.

Козлов А. А. Мероприятия Банка России, направленные на дальнейшее совершенствование банковского надзора, фактически затронут весь «надзорный цикл»: лицензирование кредитных организаций, текущий надзор за их деятельностью, инспектирование, финансовое оздоровление, а также мероприятия по их ликвидации.

Масштабной задачей, в рамках которой новые подходы в надзорной деятельности Банка России должны проявить свою эффективность, является отбор банков в систему страхования вкладов. Её решение потребует от Банка России комплексных усилий как в методологическом, так и в практическом планах. <...>

Одно из основополагающих условий допуска кредитных организаций в систему страхования вкладов — достоверность учёта и отчётности, поэтому Банк России усилит своё внимание к этой проблеме. При этом действия Банка России будут направлены не только на оценку соответствия учёта и отчётности банка нормативным требованиям, но и на выявление фактов использования различных так называемых регулировочных схем, применяемых с целью сокрытия реальных размеров принимаемых рисков и/или формального выполнения пруденциальных норм деятельности.

Положением №248-П установлены жёсткие сроки рассмотрения ходатайств банков о соответствии их требованиям к участию в системе страхования вкладов (особенно это касается сроков проведения тематической инспекционной проверки). Банк России ставит задачу осуществления максимального объёма работ по оценке деятельности банков на стадии предварительного анализа. Современная техническая база в Банке России для обработки информации, а также запрошенных у банков дополнительных сведений, имеется. В рамках действующей системы «Анализ финансового состояния банка» специально разработан программный комплекс «Агрегированный показатель оценки деятельности кредитных организаций».

Окончательные выводы о признании финансовой устойчивости банка достаточной для участия в системе страхования вкладов должны быть сделаны по результатам специальной инспекционной проверки банка.

Банк России продолжит работу, направленную на повышение качественных параметров банковского капитала, корректировку капитала в случае использования схем фиктивной капитализации, предотвращение использования таких схем. <...>

Следует отметить, что факты использования ненадлежащих активов при формировании капитала в равной степени обнаруживаются и у московских, и у региональных банков.

В рамках развития содержательных (риск-ориентированных) подходов Банк России в настоящее время осуществляет оптимизацию пруденциальных норм.¹

18 марта Президент России В. В. Путин на совместной коллегии Министерства финансов и Министерства экономического развития и торговли особо остановился на проблеме создания системы страхования вкладов. «Прощу не затягивать!» — обратился он к членам правительства.

1 апреля Банк России Указанием № 1417-У «О форме реестра обязательств перед вкладчиками» определил порядок ведения реестра, в соответствии с которым банк, включённый АСВ в реестр банков, состоящих на учёте в системе страхования вкладов, обязан по закону обеспечить учёт обязательств перед вкладчиками, позволяющий сформировать на любой день реестр таких обязательств.

Подача ходатайств

13 апреля началась проверка банков на допуск в систему страхования вкладов. На 9 апреля 120 российских банков подали в ЦБ заявки о вступлении в систему страхования.

— Сколько банков, на ваш взгляд, не пройдёт отбор в систему страхования вкладов? МЕЛИКЪ ЯН Г. Г. Если наложить текущую отчётность банков на те показатели и требования, которые сформулированы в законе о страховании в соответствующих нормативных документах, то примерно у 20% банков возникают проблемы. Но, с одной стороны, у банков ещё есть время что-то улучшить или исправить, с другой — мы, конечно, будем проверять достоверность отчётности, если есть сомнения в её правдивости. Процедура принятия окончательного решения о допуске банка в систему страхования построена таким образом, что никто персонально и даже одно подразделение ЦБ не сможет само принять такое решение. Это будет коллегиальное решение комитета банковского надзора Центробанка. Мы попытались свести к минимуму субъективизм в отношении того или иного банка.

20 процентов банков не выдержат проверку ЦБ // Газета. 24.05.2004.

Наблюдателей давно мучает вопрос: хватит ли у подчинённых Сергея Игнатьева ресурсов и времени, чтобы проверить более тысячи банков. Верится с трудом. Совладелец Инвестбанка ОФГ и член наблюдательного совета Сбербанка Борис Фёдоров полагает, что «внедрение системы страхования вкладов будет способствовать процветанию банковских спекулянтов». Андрей Козлов возражает, что проверки не будут одинаково интенсивными и трудозатратными во всех банках: «К одним банкам у нас может быть меньше вопросов, чем к другим».

Юрий Веретенников. Управляемый стресс, как и было обещано // Время новостей. 19.01.2004.

¹ А. А. Козлов. Некоторые актуальные вопросы развития банковского сектора России // Деньги и кредит. 23.02.2004.

22 апреля Банк России опубликовал Указания № 1416-У и № 1417-У, регламентирующие отчётность банков в связи с вхождением в систему страхования вкладов. Это были первые документы ЦБ, определяющие отношения банков с Агентством по страхованию вкладов. Первое указание обязывало банки, входящие в систему страхования вкладов, ежеквартально представлять отчётность «об остатках подлежащих страхованию денежных средств физических лиц, размещённых во вклады». А второе предписывало им вести учёт таким образом, чтобы в любой момент можно было составить реестр обязательств перед вкладчиками.



Мельников А. Г. Оба документа были разработаны нашим Агентством. Банк России лишь оформил их в виде указаний. В форму ежеквартальной отчётности тогда были сведены практически все счета, на которых могут размещаться средства физических лиц. В реестре практически не было новой информации о клиентах. По сути, решили, что в реестр должна сводиться минимально необходимая информация, позволяющая идентифицировать вкладчика и выплатить ему должное в случае банкротства банка.

26 мая А. А. Козлов, выступая на XVIII годовом собрании ассоциации региональных банков «Россия», заявил, что в ближайшие два года банковскую систему ждут потрясения, будут ликвидированы банки с фиктивным капиталом, совершающие сомнительные операции и не прошедшие в систему страхования вкладов.

Козлов А. А. Мы не можем допустить, чтобы в новую экономическую реальность входила больная банковская система. <...> Мы настроены вполне решительно, но будем действовать в рамках закона без волюнтаризма и эмоций. <...> Мы считаем, что выявление дубового капитала должно заканчиваться не только корректировкой финансовой отчётности, но и юридическими действиями.¹

27 мая решение о вступлении в систему страхования вкладов физических лиц приняло правление Сбербанка РФ.

9 июня, несмотря на события вокруг Сodbизнесбанка, А. А. Козлов в очередной раз заявил, что никакого кризиса нет и не будет, а есть структурная перестройка банковской системы.

27 июня истёк срок подачи ходатайств о вступлении в систему страхования вкладов. Заявки в неё подали 1140 банков из 1184, имевших на тот момент право работать с вкладами населения.

Турбанов А. В. Каждый банк, получивший отказ на вступление в систему, мог лишь ещё один раз через некоторое время подать

¹ Пётр Орехин. Козлов будет «мочить в сортире» // Независимая газета. 27.05.2004.

повторное ходатайство. Даже студентам в институте, если они получат «неуд» на экзамене, не станут до бесконечности устраивать переэкзаменовки. А банковский бизнес — более ответственное дело, связанное с интересами десятков, нередко и миллионов клиентов. Поэтому банк, который в течение полутора лет дважды оказался не способен навести порядок в своих финансовых показателях, вряд ли может работать с кредиторами, не создавая им дополнительных рисков.

Кстати, вступая в систему страхования вкладов, банк отнюдь не получал индульгенцию на проведение более рискованной кредитной политики. В случае банкротства и выплаты страхового возмещения вкладчикам их права требования к банку переходят к Агентству по страхованию вкладов. Фактически для банков-банкротов ситуация только ухудшается. Вместо тысяч разрозненных вкладчиков к ним приходит квалифицированный новый кредитор в лице представителя государства. Если кто-то думает, что страхование вкладов — это халява, то он глубоко заблуждается.

Сухов М. И. Есть у нас в стране правило — всё делать в последнюю очередь. До конца тянули с подачей заявок две трети банков.

7 июля председатель Центробанка С. М. Игнатьев во время своего отчёта перед Госдумой представил проект закона, подготовленный Центральным банком, который предусматривает за счёт расходов Банка России удовлетворение требований вкладчиков, вклады которых подвергнутся опасности с момента принятия закона о страховании вкладов до создания системы страхования вкладов. Проект отправлен на заключение в правительство.

13 июля на заседании совета палаты Совета Федерации члены СФ рассмотрели проект Закона «О выплатах Банка России по вкладам при банкротстве банков, не участвующих в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».



Медведев П. А. Новый закон указывал, что Центробанк не будет платить, пока предварительные выплаты не сделает обанкротившийся банк. И вот если вкладчик недополучил свои кровные, то он обращается в ЦБ, где ему и возвращают остатки долга, но не превышающие 100 тысяч рублей.

21 июля А. А. Козлов в ходе заседания рабочей группы по административной реформе заявил, что система страхования вкладов может быть и негосударственной, так как это не регулирование, а услуга. «Но государственное предоставление этой услуги более эффективно», — тем не менее сказал Козлов.

27 июля вышло Указание Банка России №88-Т оперативного характера, содержащее методические рекомендации территориальным учреждениям

по оценке финансовой устойчивости банков в целях принятия решений об участии в системе страхования вкладов, а также по порядку оценки прозрачности структуры собственности банков, подавших ходатайство о вынесении Банком России заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов.

30 июля вышло Указание ЦБ РФ № 1483-У «О порядке введения запрета на привлечение во вклады денежных средств физических лиц и открытие банковских счетов физических лиц банком, признанным отказавшимся от участия в системе страхования вкладов или признанным не соответствующим требованиям к участию в системе страхования вкладов».

Начало проверок

10 августа решением советом директоров Банка России утверждено Положение о Комитете банковского надзора Банка России. К его компетенции, в частности, отнесли «вынесение заключения о соответствии банков требованиям к участию в системе страхования вкладов».



Силуанов А. Г. В 1990-е годы я работал в департаменте бюджетной политики Минфина РФ и не был связан с вопросами регулирования банковской деятельности. А вот когда в 2000 году в министерстве были слиты два подразделения — денежной политики и макроэкономической политики, и я стал руководителем объединённого департамента макроэкономической политики, тогда мы впервые столкнулись с вопросами страхования банковских вкладов.

Насколько я помню, с самого начала работы с П. А. Медведевым у нас, минфиновцев, отторжения к продвигаемому им законопроекту не было.

Взаимопонимание с депутатами Государственной думы и сотрудниками Центрального банка было найдено. Отдельные разногласия, конечно, были. В частности, помню горячее обсуждение вопроса: стоит ли коммерческие банки проверять дополнительно перед вступлением в систему страхования банковских вкладов. Мы, представители Минфина, считали, что банки для получения права работать с населением, вступая в систему страхования, должны иметь высшую степень надёжности. Тем самым мы минимизировали риски банкротства и уменьшали вероятность их обращения к средствам фонда. Фонд же планировалось создавать с использованием средств бюджета или, по крайней мере, с использованием гарантийных механизмов государства.

Правда, потом стало ясно, что при реализации этой нормы банки, желающие получить разрешение на вступление в систему страхования, столкнулись с огромным объёмом бюрократических процедур в Центральном банке. Нам было непонятно порою, по какой



Заседание Комитета банковского надзора. Слева направо: А. Л. Кудрин, С. М. Игнатьев, А. А. Козлов, Г. Г. Меликьян, С. Г. Голубев, М. М. Сухов. На первом плане А. Л. Савадюгин. 2005 г.

причине мелкие региональные банки попадали в систему первыми, обогнав серьезные и надёжные.

17 сентября Банк России совместно с Агентством по страхованию вкладов выступил с разъяснениями в преддверии вступления банков в систему страхования вкладов. Было указано, что в соответствии с Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» предусматривалось четыре этапа рассмотрения ходатайств банков в Банке России: предварительный анализ, тематическая инспекционная проверка, заключительный анализ результатов и вынесение Комитетом банковского надзора заключения по каждому конкретному ходатайству.



ТУРБАНОВ А. В. Как-то весной мне позвонил Андрей Андреевич Козлов и сказал: «Александр Владимирович, мы разработали проект свидетельства для банков о вступлении в систему страхования. Я сброшу тебе его по факсу, посмотри, выскажи свои соображения». Посмотреть я, конечно, согласился, но у меня был уточняющий вопрос: «Андрей Андреевич, а кто будет выдавать это свидетельство?» «Как кто? — удивился первый зампред. — Центральный банк!» Пришлось поправить коллегу: «Центральный банк по закону не правомочен принимать банки в систему страхования вкладов. Банк считается принятым в систему с момента включения его агентством в свой реестр». Для Андрея Андреевича, несмотря на то что в подготовке закона он принимал самое непосредственное участие, это оказалось большим откровением.

Проект свидетельства ЦБ мне, кстати, не понравился — текст окружали легкомысленные виньетки. В результате, хотя законом не была предусмотрена выдача свидетельства о вступлении, мы его разработали с учётом фирменного стиля агентства и стали выдавать всем участникам системы. Каждому банку это свидетельство напоминает о достаточном значимом событии в его истории.

После приёма банка в систему мы направляли ему пакет наших документов. У нового участника системы сразу возник ряд обязанностей. Первая святая обязанность — это ежеквартально платить взносы. Первые банки начали платить с четвёртого квартала 2004 года. Следующая обязанность — информировать население о системе страхования банковских вкладов.

Банкиры, кстати, договорились между собой о том, что те, кто будет принят в систему страхования вкладов раньше других, не станут использовать это обстоятельство для получения конкурентных выгод. И договорённости соблюдали.

21 сентября комитет банковского надзора Банка России провёл заседание, на котором было принято решение о вынесении положительных заключений о соответствии требованиям к участию в системе страхования вкладов по первым 26 кредитным организациям из 15 регионов. В списке оказалось всего пять банков, входящих в Топ-100, лишь три банка из Москвы и ни одного из Санкт-Петербурга. «Отсеянных» среди них не оказалось.

Самое высокое, 24-е, место в рейтинге ЦЭА «Интерфакс» по объёму активов занимал «Еврофинанс Моснарбанк». 21 банк находится за пределами Топ-100, причём три из них — в десятой сотне. Замыкал список 990-й банк страны — астраханский ЕАТПБанк.

Совокупный объём депозитов в 26 банках, принятых в систему страхования, составлял 25,03 млрд рублей (по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» на 1 июля 2004 года). Почти половина совокупного объёма вкладов в этих банках (11 из 25 млрд рублей) приходилась на Сибкакадембанк, Челиндбанк и Кредит-Урал-Банк.

До конца марта следующего года банки должны будут доказать чиновникам, что им можно доверить вклады граждан. Руководители Банка России «обрадовали» их, что проверяющие будут подходить к каждому индивидуально и уделять максимум внимания. То есть на то, что доступ в систему страхования станет банальной формальностью, и рассчитывать глупо.

Вот что рассказал заместитель председателя, руководитель главной инспекции кредитных организаций Центробанка Геннадий Меликьян:

— Критерии отбора, по большому счёту, всем известны. Один из самых серьёзных вопросов, которому уделяется особое внимание, — капитал банка. Это должны быть так называемые надлежащие активы, а не средства самого банка. А то знаете как бывает: для того чтобы подрисовать высокие показатели, банкиры переводят свои деньги через подставных лиц. И выдают их за актив.

— Но ведь это очень сложно доказать...

— Сложно, но мы доказываем. Уже было несколько подобных случаев. По понятным причинам не стану называть банки. В одном случае мы прошли все 12 этапов перевода денег. Представляете, что это такое? Работа была проведена колоссальная. А банкиры были потрясены, буквально сняли перед нами шляпу. Уж они-то не могли подумать, что Центробанк распутает такой сложный клубок.

Елена Зверева, Юлия Шестопёрова. Вклад без страха // Московский комсомолец. 20.09.2004.



Сухов М. И. На Комитете банковского надзора мне нужно было докладывать первому, представляя коллегам выносимые на обсуждение документы, поэтому предварительно приходилось заниматься увлекательным занятием — изучать ситуацию во всех банках. Решения принимались в отсутствие малейшего административного давления со стороны руководства Банка России. Дискуссий было много, заседания, начинаясь в десять часов утра, порой заканчивались только в пять-шесть часов вечера. Не всегда принималось мнение председателя комиссии А. А. Козлова. В этом я вижу большой личный вклад А. А. Козлова, который стимулировал творческие дискуссии. Единогласных решений было немного. Заседание Комитета банковского надзора заканчивалось тем, что мы тут же (буквально через 20 минут) вывешивали на сайте Центрального банка списки банков, принятых в систему страхования вкладов. Банк сразу начинал платить взносы, и его вкладчики становились защищёнными через день после принятия решения агентством.



Левин Д. О. Банк наш воспринял создание системы страхования вкладов как введение знака качества работы кредитной организации. То есть кроме естественной финансовой составляющей (мы рассчитывали, что вступление в Агентство страхования вкладов принесёт нам существенное увеличение в банке депозитов граждан) стимулом было и получение PR-эффекта.

Так что сомнений в том, что мы вступим в АСВ, у нас не было. «Русский стандарт» всегда был законопослушным банком. Мы прозрачны априори, потому что находимся на виду.

Не раздумывая, мы одни из первых подали заявку на вступление в систему, к нам одним из первых пришла проверочная комиссия из Главного управления ЦБ по городу Москве. Проверяли нас (думаю, как и всех) жёстче, чем обычно, но предвзятости у членов комиссии не было.

Тому, что мы попали в группу первых банков, вошедших в систему страхования вкладов, способствовало и то, что «Русский стандарт» успел к тому времени внедрить международные стандарты финансовой отчётности.



Столяренко В. М. Вспоминая о вступлении в систему страхования вкладов, задаю себе вопрос: какой из московских банков был первым — мы или «Русский стандарт»? В официально опубликованном списке Центробанка «Еврофинанс Моснарбанк» упомянут выше. Помогло ли то, что буква Е по алфавиту стоит выше буквы Р? Возможно, но факт нашего первенства остаётся фактом.

Что повлияло на включение нашего банка в реестр АСВ? Несколько объективных моментов, в том числе факт успешного объединения АКБ «Еврофинанс» с КБ «Моснарбанк» — московской структурой лондонского заграничного Московского народного банка (МНБ) в декабре 2003 года. Само по себе объединение «дочек» росзаграничных банков было явлением уникальным.

Проверку Центробанка для включения в реестр мы проходили уже под общим брендом «Еврофинанс Моснарбанк». Комиссия комитета банковского надзора ЦБ анализировала наши текущие финансовые показатели так же тщательно, как совсем недавно отчётность для объединения. Показатели соответствовали всем необходимым требованиям. Думаю, предыдущие проверки надзорных органов трёх стран тоже сыграли свою роль, так как положительное решение ЦБ по сути нашего ходатайства было принято довольно быстро.

После объявления первых итогов работы А. А. Козлов и А. В. Турбанов провели первый брифинг.

28 сентября Комитет банковского надзора Банка России (КБН) провёл заседание, на котором принято решение о вынесении положительных заключений о соответствии требованиям к участию в системе страхования вкладов ещё по 22 кредитным организациям. На новых участников системы приходится 11,1 млрд рублей депозитов.



Хандрюев А. А. ЦБ действовал правильно. Если посмотреть на первые списки, то явно проглядывался кустовой принцип вхождения в систему страхования вкладов. Как правило, одновременно в систему попадали сразу несколько банков из одного города. Тем самым не создавались условия для недобросовестной конкуренции и миграции вкладчиков.

КБН проводил свои заседания каждую неделю, на них принимались решения о вынесении положительных заключений о соответствии требованиям к участию в системе страхования вкладов по различным кредитным организациям. По 15–30 банкам еженедельно.

Сухов М. И. Интересная история произошла с одним небольшим московским банком, имевшим филиал в городе на Волге. Банк выносился на заседание Комитета банковского надзора с отрицательным заключением московского территориального управления.



Заседание Комитета банковского надзора.
Слева направо: М. Н. Помазков, А. А. Козлов, Ю. Г. Газарян, А. Г. Силуанов. 2004 г.

Причиной были ошибки с внутренним управлением, внутренним контролем в банке, вплоть до ошибок в их уставе. Накануне заседания позвонила руководитель банка и поделилась своими проблемами: у неё в филиале были тысячи пенсионеров-вкладчиков, которые, по её словам, внимательно следили — войдёт ли их банк в систему страхования.

Рассматривали мы этот банк в конце заседания, все к тому моменту сильно устали. Но приняли его с первого раза. Не найдя ничего плохого в деятельности банка, мы решили подойти к решению неформально и дать возможность ему в дальнейшем работать с населением, учитывая, что к моменту рассмотрения руководители банка уже исправили основные замечания, поправили устав и он находился на регистрации в налоговой инспекции, поэтому, по сути, нарушения были устранены.

Нашей задачей было не отстранить максимальное число банков от системы страхования, а навести порядок в банковском хозяйстве. Неслучайно мы без всякой аллергии в дальнейшем рассматривали повторные заявки банков, с первого раза не принятых в систему. Часть из них, исправивших свои недостатки и получили разрешение на работу со вкладами граждан.

Повседневная работа с банками

22 октября совет директоров Банка России установил порядок конкурсного отбора банков-агентов для осуществления выплат Банка России по вкладам физических лиц в признанных банкротами банках, не участвующим

щих в системе страхования вкладов, у которых лицензия на осуществление банковских операций была отозвана после вступления в силу Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». Согласно указу, банк-агент должен был иметь капитал не менее 3 млрд рублей, участвовать в системе страхования вкладов, работать с депозитами физических лиц не менее трёх лет и иметь на территории России более 10 филиалов. Решение о выборе принималось советом директоров ЦБ с учётом наименьшего предложенного банком размера агентского вознаграждения, а также указавшему при направлении заявки наибольшее количество филиалов и иных структурных подразделений, которые можно использовать для осуществления выплат.



Меликьян Г. Г. Процесс отбора банков в систему страхования в соответствии с законом о страховании состоит из четырёх этапов. Первый этап — предварительный анализ ситуации в банке — завершён по всем кредитным организациям. На этом этапе изучалась отчётность банка и формировались вопросы для инспекционной проверки. Проверки — это второй этап, пожалуй, самый сложный и трудоёмкий, потому что за относительно короткий период надо проверить почти все кредитные организации — более 1130.

В некоторых регионах, где много банков, прежде всего в Москве, ситуация довольно напряжённая, и мы вынуждены привлекать к проверкам банков специалистов из других регионов. В столице сейчас дополнительно работают более ста инспекторов, специально вызванных из разных районов страны.

Завершены проверки примерно в 650 банках, то есть в половине из числа подавших заявки на участие в системе страхования. И ещё проходят проверки примерно в 260 банках — это наша предельная мощность одновременного ведения проверок. В полном разгаре и третий этап отбора — подготовка заключений по банкам, когда на имеющуюся в нашем распоряжении отчётность накладываются итоги проверок. В конце сентября стартовал и последний, четвёртый этап — принятие решений. <...>

П.: Где больше проблем — в регионах или Москве?

Г. М.: Местные банки в ряде случаев более правильные и законопослушные. Если и нарушают что-то — всё на виду. В Москве сосредоточена примерно половина банков страны, поэтому следить за ними труднее, и они изворотливее. Кроме того, в столице много крупных банков, проверки и анализ ситуации в них более сложный и трудоёмкий.

П.: Какова общая картина, что банки нарушают?

Г. М.: Нарушения бывают, конечно, самые разные. Но если говорить по-крупному, то чаще всего мы сталкиваемся с неправильной классификацией ссуд и, как следствие, неправильным формированием резервов на возможные потери. В ряде случаев это связано с реа-

лизацией различного рода схем, в том числе по искусственной накатке капитала или, чего греха таить, увода денег из банка. В последний период этого стало гораздо меньше.

Из крупных нарушений, тянущихся от прежних лет, — увеличение капитала так называемыми ненадлежащими активами, то есть когда участник или акционер банка вносит в капитал деньги самого банка, используя в этих целях различные схемы.

Полтора-два года назад Банк России начал активно бороться с таким искусственным надуванием капитала. Это дало свои результаты. Банки стали заменять ненадлежащие активы на реальные, в отдельных случаях корректировали капитал. Подготовка к проверкам в связи с вступлением в систему страхования подтолкнула этот процесс.

С 1 августа стала действовать новая инструкция ЦБ, которая затруднила использование ряда схем, в частности основанных на льготных кредитах до востребования (когда выдаётся кредит по ставке, например, 1–1,5% годовых или на условиях выплаты процентов заёмщиком при возврате кредита, но без указания сроков возврата).

По старым правилам это требовало резервирования на возможные потери всего 1%, что, согласитесь, не сильно обременяло банк. Сейчас кредитные организации так поступать не могут. Конечно, мы понимаем, что ещё не всё идеально. В некоторых случаях и схемы применяются, и есть попытки приукрасить отчётность. Но положительный сдвиг явный. Применение многих схем стало более трудоёмким и дорогим.

П.: А надзор будет дальше ужесточаться?

Г. М.: Дело не в ужесточении. Дело в разумности и эффективности. Излишне жёсткий подход ограничивает доходность и развитие банковского бизнеса. А для нашей страны опережающее развитие банковской системы, способной аккумулировать временно свободные ресурсы, в том числе вклады населения, и трансформировать их в ресурсы для экономики, — это необходимое условие её быстрого подъёма. Но слишком либеральное отношение к деятельности банков тоже неправильно, поскольку ставит под угрозу интересы вкладчиков и клиентов банков и может при не столь благоприятной, как сейчас, общеэкономической ситуации вызвать напряжение или даже кризис.¹

Голубев С. А. Мы сидели до позднего вечера. Вопросы решались по-разному: и единогласно, и с иным раскладом голосов. В связи с тем что из 10 членов комитета не менее шести должны были

¹ Беседовала Елена Шушунова. Геннадий Меликьян: «Местные банки — более правильные, московские — изворотливее» // Профиль. 25.10.2004.

зафиксировать своё отношение (то есть не воздержаться), иногда решение принималось четырьмя голосами против двух. Были интересные, нестандартные случаи. Так, одно из наших заседаний выпало на 23 февраля. Не был принят в систему небольшой московский банк, у которого не было документального подтверждения увеличения уставного капитала. Надо сказать, что сведения, что называется, «мониторили» до последнего момента, дополнительные данные можно было предъявить даже во время заседания, но в этот раз почему-то эту информацию не представили. Проголосовали, банк не приняли. Вдруг А.А. Козлов обращается ко мне: «Сергей Александрович, я чувствую, вы не удовлетворены решением». «Конечно, сегодня мужской день, праздник, — отвечаю я, — а мы не всё сделали, чтобы разобраться в ситуации. Здесь сидит представитель Москвы. Почему же не позвонить в управление и не проверить, был ли оплачен дополнительно уставный капитал банка!» Андрей Андреевич согласился со мной. Когда нам через несколько минут прислали копию платёжного поручения, решение о приёме банка в систему страхования было пересмотрено на положительное. Таким образом, мы не испортили тогда коллективу банка праздничное настроение.

Однако не все были благодушно настроены к результатам проверок. «Система отбора банков уродлива по одной простой причине: банк, который проверили полгода назад, сейчас может иметь совсем другие показатели, — пояснил бывший зампред Центробанка, руководитель консалтинговой группы «БФИ» Александр Хандруев. — Или уже есть примеры того, как банки, которые раньше числились «отмывочными», поменяли владельца и выглядят сейчас как вполне респектабельные участники рынка».¹

Ему отвечал один из создателей закона.

«Я надеюсь, что через пять лет держать деньги в долларах будут только чудачки и люди, которые зарабатывают доллары, например нефтяники и бизнесмены с филиалами компаний где-нибудь в Нью-Йорке», — говорит депутат Госдумы Павел Медведев. Но уже сейчас понятно, что чудачков среди россиян становится всё меньше и меньше.

Юлия Говорун. Убыток вкладчикам гарантирован // Газета. 28.02.2005.

В Москве 14–15 марта состоялся семинар по теме «Международный опыт по применению мер к слабым банкам», организованный Агентством по страхованию вкладов совместно с Банком России и Всемирным банком, при участии Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг и Федеральной корпорации по страхованию депозитов (США). В ходе семина-

¹ Анастасия Самогорова. На наш страх и риск // Новые Известия. 08.02.2005.

ра его участники обсудили международную практику разрешения кризисных ситуаций в слабых банках, а также имеющийся в Российской Федерации опыт работы с проблемными банками и меры по предупреждению их несостоятельности (банкротства).

Козлов А. А. Работы уже начались. <...> с помощью Всемирного банка в Центральном банке была проведена масштабная рабочая конференция-совещание, в которой участвовали специалисты по работе со слабыми проблемными банками, по реструктуризации и реформированию слабых банков из разных стран. Совместно с Агентством по страхованию вкладов, с представителями банковского сообщества мы обсуждали международный опыт и те идеи, которые можно положить в основу будущей концепции законопроекта о финансовом оздоровлении банков. В частности, речь шла о законодательных возможностях по реструктуризации банков, попавших в тяжёлую финансовую ситуацию, по оказанию им помощи, по работе с их активами. Высказывалась идея расширения полномочий Агентства по страхованию вкладов в области реструктуризации банков, поскольку сейчас у Агентства таких полномочий нет.¹



Сухов М. И. Я тоже выступал на этом семинаре и, в частности, сказал, что важный принцип — эффективность инвестиций в поддержку банков. Критерием для оценки тех или иных экономических действий по поддержке слабых банков может служить та сумма затрат, которую государство в лице Агентства по страхованию вкладов или Банка России будет нести по выплатам вкладчикам того или иного банка в случае его ликвидации.

Если государство при реабилитации банка рискует потерять меньшую сумму, чем при выплатах кредиторам, любые действия по спасению банка становятся экономически допустимыми. Если государство рискует потерять существенно большую сумму, чем при выплатах кредиторам, то поддержка слабых банков становится менее рациональной.

Важная роль должна быть отведена созданию института, который способен осуществлять от имени общества интервенции в слабые банки, но, безусловно, не во все банки, попавшие в тяжёлое положение. Эту роль на основе изменений в законодательстве может сыграть Агентство по страхованию вкладов. Сам факт его наличия может служить повышением доверия к банковскому сектору России.

23 марта Банк России объявил, что рассмотрел все заявки о вступлении в систему страхования вкладов. В итоге в неё вошли 819 из 1137 пре-

¹ Беседовала Таисия Мартынова. Надзор не станет сыском // Банковское обозрение. 09.05.2005.

тендентов. Причём некоторые уже со второй попытки. Это составляло 72% от общего числа кредитных организаций, подавших заявление. Два банка за период проверки потеряли самостоятельность и присоединились к другим. Зато ЦБ допустил в реестр семь банков, которые до этого никогда не работали с деньгами населения. Таким образом, после первой стадии всего в системе страхования оказалось 824 кредитные организации, в которых сконцентрировано 97,7% российских вкладов. 302 банка было из Москвы. Среди региональных банков 84% стали участниками этой системы, тогда как у московских банков этот показатель в два раза ниже.



Мельников А. Г. Мы предугадали ситуацию с точностью «до гульдена»: ещё в начале года мы высказали предположение, что на первом этапе в систему не пройдёт около 300 банков. В отличие от многих экспертов мы были уверены: ЦБ последовательно выполнит требования закона. То есть, с одной стороны, не станет брать в систему всех подряд, с другой — не устроит драконовских экзекуций. Я был уверен и в том, что половина не прошедших в ССВ банков до сентября пройдёт «перезамену». Вполне вероятно, что часть из них просто технически не уложится в срок.

В конце года произошло знаменательное событие: население накопило на банковских счетах больше 2 трлн рублей. Свой «второй триллион» банковская система собрала у россиян всего за два года. Это тогда впечатляло. Мы и представить себе не могли, что к середине 2008 года общий объём вкладов граждан в российских банках превысит 5 трлн рублей.

Козлов А. А. Что касается проверок по системе страхования, то мы получили грандиознейший опыт, особенно относительно способов оценки финансовой устойчивости банков. Мы впервые при оценке банков по критериям применили метод весов по разным показателям и подпоказателям с выходом на единую оценку. И мы этот метод собираемся расширить. Кроме того, предполагается расширение института кураторов. Мы постепенно выстраиваем эту систему и будем работать над её совершенствованием в дальнейшем.¹

Сухов М. И. Комитетом было принято более полутора тысяч положительных и отрицательных решений. Да, нас много ругали. Но надзора без критики не бывает. Либо ты ничего не будешь делать и будешь выслушивать «критику» от толп разорившихся вкладчиков, либо ты готов столкнуться с критикой «обиженных» банкиров. Однако в мою приёмную не приходят разгневанные вкладчики банков.

¹ Беседовала Таисия Мартынова. Надзор не станет сыском // Банковское обозрение. 09.05.2005.

Козлов А. А. В течение последних двух лет во время отбора банков в систему страхования вкладов я вынужденно познакомился с огромным числом лоббистов, обращавшихся ко мне как с вопросами, так и с разными просьбами.

По спецсвязи — АТС-1 и АТС-2 — звонили так часто и столь высокопоставленные лица, что иногда меня брала оторопь. Поэтому я вообще старался к этим телефонам не подходить.

Многие просители прощупывали почву, но к их чести никто ни разу не предлагал лично мне никаких материальных благ в обмен на принятие того или иного решения. Хотя, повторяю, просьбы были разные.¹

В заключение рассказ сотрудника одного из проверяемых банков (будущего председателя), оценивающего процесс приёма в систему страхования вкладов со своей непростой позиции.

В начале 2005 года ООО КБ «Агропромкредит» входил в 50 крупнейших банков России по величине активов и занимал довольно высокие места в рейтингах (top-20) по развитию розничного бизнеса в части кредитования. Однако он ещё не был участником системы страхования вкладов!



Корнев В. А. Согласно Положению «О порядке рассмотрения ходатайства банка о вынесении Банком России заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов», на саму проверку предоставлялось 35 дней, на анализ и подготовку заключения — 60 дней и около 40 дней — на работу с материалами департаментов Центрального банка и вынос заключения Комитетом банковского надзора. И если проверка была в банке в начале сентября 2004 года, по всему выходило, что в январе должно было быть заключение. Но вот уже февраль близится к концу, а по страхованию вкладов тишина... И тут вдруг всё зашевелилось! Сначала — отставка действующего председателя правления. Мы только и успевали, что ездить по Москве и успокаивать клиентов. После этого менеджмент банка был приглашён на аудиенцию к заместителю председателя Банка России Андрею Андреевичу Козлову. Встреча эта состоялась 24 февраля 2005 года. Я на ней не присутствовал, поскольку никакого статуса в банке в тот момент у меня ещё не было. Довольствовался отчётами участников. Получалось, что встреча прошла в деловой дружеской обстановке и банку в системе страхования быть. Затем прошло заседание Комитета банковского надзора, по итогам которого 6 марта 2005 года в банк пришло предписание, датированное 1 марта, с требованием досоздать резервы по некоторым кредитам и устранить недостатки в работе службы внутреннего контроля. Это означало отказ! В систему страхования вкладов не мог быть принят банк, у которого на

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России». М.: Спец-Адрес, 2006.

момент проведения слушания вопроса о приёме в комитете банковского надзора (а он состоялся 3 марта) были неисполненные предписания.

Вот как в жизни бывает: готовишься заниматься бизнесом и творчеством, а приходится заниматься банальным разгребанием куч и поиском скелетов в шкафу!

Впрочем, подозрения о том, что всё может так завершиться, у Артёма Бикова (новоиспеченного мажоритарного акционера), у меня (к тому моменту уже советника председателя правления и члена совета директоров) и у Ольги Никифоровой (кандидат на должность председателя правления) уже зарождались. Происходило это потому, что, столкнувшись с ежедневной работой банка, а не с внешней отчётностью и общим внешним антуражем, мы увидели не очень высокий профессиональный уровень не только сотрудников, но даже руководителей банка, отсутствие отстроенных и прозрачных процедур принятия решений, устаревшие, не обновляемые и не соблюдаемые внутренние инструкции. В общем, мы были не очень высокого мнения о состоянии дел, но и критическим это состояние не считали. Поэтому, несмотря на тяжесть и неожиданность удара, мы продолжили плановую работу по организации нового управления в банке. Так как дальнейшее сотрудничество со старой командой менеджеров банка выглядело бессмысленным, был согласован график их увольнения. Те, кто оставался в банке, который не был участником системы страхования вкладов и по которому никто не мог чётко сформулировать причину его непринятия в эту систему, чувствовали себя матросами на тонущем судне. А тут как раз подоспел акт о результатах проверки, с которым мы тщательно ознакомились. Из акта следовало, что в банке есть проблемы не только с точки зрения создания резервов по части кредитов, но и более глубокие, касающиеся управления банком, подхода к оценке рисков, репутации как банка, так и менеджмента. Очарование от команды высококлассных менеджеров в наших глазах было полностью развеяно. Надеяться можно было только на себя и на специалистов-профессионалов, которые имеют не столько раскрученное имя, сколько умение работать. И нам их предстояло ещё найти. Мы всё проанализировали и начали работать над устранением нарушений и над тем, чтобы поднять боевой дух сотрудников.

Представьте зал, в нём процентов 90 людей, которым глубоко наплевать на судьбу банка, поскольку их собственная судьба уже устроена... Лишь небольшая группа людей вслушивалась с надеждой в то, что мы говорили. Зрелище прелюбопытное. Надо отдать должное А. Э. Бикову: его речь была чёткой и лаконичной.

Проверка прошла спокойно. По итогам нам были даны замечания, на которые мы написали наши объяснения и разногласия. И всё вроде бы хорошо, но... У нас возникло ощущение, что мы что-то

объясняем, а это мало кого интересует. Нам говорят: «Ну, ребята, у вас же вот так, так и так...» А мы объясняем: «Так было, но сейчас всё по-другому!» Чувствуя, что бьёмся об стену, мы подготовили презентацию, где изложили всё, что в банке было сделано за три месяца, и отправили в наше территориальное управление. Затем нас пригласили на совещание в МГТУ, где мы наконец-то смогли показать весь масштаб перемен. Отмечу, что мы немало удивили наших визави. Работа и правда была проделана огромная. Зная свою правоту, мы разослали аналогичные презентации всем членам правления Банка России. В итоге нас пригласили на совещание на Неглинную.

Совещание вёл А.А. Козлов. К нашему удивлению, он был потрясюще осведомлён о делах банка «Агропромкредит», его кредитном портфеле, включая суммы и названия заёмщиков, о выполнении нормативов.

Мы довольно долго беседовали и вышли после встречи полностью опустошёнными, рассказав абсолютно всё, что знали о банке, и добившись понимания участников совещания со стороны Банка России абсолютно по всем вопросам. Но у нас самих так и не сложилось понимания, что же будет дальше. Хотя... Андрей Андреевич спросил по итогам встречи: «Вы-то как считаете, соответствует банк ССВ?» Мы бодро рапортовали: «А как же!» — «Ну и хорошо», — сказал он. Мы чувствовали, что наша работа оценена скорее положительно, нежели наоборот.

Работа на новом уровне

25 марта 2005 года было принято решение совета директоров Центрального банка о выплатах вкладчикам разорившегося Банка сбережений и развития. Лицензию у него Банк России отозвал ещё 3 сентября 2003 года.

В качестве банка-агента был выбран акционерный банк газовой промышленности Газпромбанк, не входивший в систему страхования вкладов. 7 апреля был представлен реестр вкладчиков БСР с указанием их паспортных данных и размера положенных выплат. Необходимые средства до 15 апреля Банк России перечислил на корреспондентский счёт Газпромбанка в Национальном банке Республики Коми.

С заявлениями обратилось 75% от общего числа вкладчиков банка. 25 апреля вкладчикам была произведена первая выплата. Всего до 15 августа 2005 года было выплачено порядка 114 млн рублей почти 9 тыс. человек. Выплаты составили 88% от общей суммы денежных средств, перечисленных Банком России на эти цели. Выплаты осуществлялись в отделениях Газпромбанка в Сыктывкаре, Ухте и Усинске.

Сухов М. И. Это было первое решение совета директоров Центрального банка об осуществлении выплат по вкладам физиче-

ских лиц в признанном банкротом банке, не участвующем в системе обязательного страхования вкладов физических лиц. Решение по компенсациям было принято в течение 30 дней со дня получения от конкурсного управляющего банка-банкрота документов, необходимых для расчёта размера выплат, как того и требует закон.

27 марта система страхования вкладов после полного формирования списка официально начала работу.



Медведев П. А. Если оценивать ход реализации Федерального закона «О страховании вкладов», то я бы сказал, что на 98 % и Центральный банк, и банковское сообщество справились с проблемой. Но Центральному банку так вроде бы и положено, а вот банковскому сообществу надо комплимент сделать.

Банковское сообщество, безусловно, стало к тому времени очень уважаемым. Я имел возможность наблюдать, что называется, из-за кулис, с помощью своих знакомых банкиров, как некоторые банки очень заметно подтянулись в процессе проверки, ну и другие продолжают подтягиваться и сейчас, понимая, что был сделан некоторый аванс, когда их приняли в систему страхования.

8 апреля Банк России обязал свои территориальные учреждения контролировать банки, устанавливающие повышенные процентные ставки по вкладам. В соответствующем Письме ЦБ №59-Т говорится, что «по имеющейся в Банке России информации, отдельные банки, в том числе не вошедшие в систему страхования вкладов, активно привлекают денежные средства физических лиц по процентным ставкам выше средних ставок по соответствующему региону». В связи с этим Центробанк просит обеспечить «предметное рассмотрение всех ситуаций, когда уровень предлагаемых банком процентных ставок превышает средние ставки по соответствующему региону на одну пятую и более». Информация о банках, устанавливающих повышенные процентные ставки по вкладам физических лиц, будет ежемесячно направляться в департамент банковского регулирования и надзора Банка России.



Симановский А. Ю. Безусловно, если величина ставок оправдана получаемыми доходами по кредитам, а сами доходы не сопряжены с принятием слишком высоких рисков, значит, и претензий к банку по этой линии нет. В противном случае, как мы считали, банку может быть дана рекомендация умирить пыл. Если она не выполняется, могут быть введены ограничения на процентные ставки по вкладам.

Важно было не пройти мимо ситуации, когда условия по вкладам в каком-то банке существенно лучше средних по рынку.

Все банки, вступившие в систему страхования вкладов, раскрыли Банку России структуру собственности. Первый зампред ЦБ РФ Андрей Козлов сообщил прессе, что сегодня раскрыты все бенефициары, включая офшоры. Банк России не стал доискиваться имени настоящих акционеров, только если они владели пакетом до 20%, а остальная часть собственности уже была раскрыта.

После «срывания масок» стало ясно, что в России ещё не скоро будет развиваться IPO банков, потому что в большинстве случаев банк принадлежит одному или двум-трём владельцам. Они, как правило, не готовы размывать структуру собственности путём публичного размещения акций.¹

Одновременно с Законом о страховании вкладов появился Закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём». Он дал Центральному банку дополнительный инструмент надзора, вплоть до отзыва лицензии. Агентство по страхованию вкладов получило в 2004 году функцию коллективного ликвидатора. Появилась субсидиарная ответственность владельцев и акционеров за результаты деятельности банков.



Сухов М. И. Появился закон о выплатах Банка России вкладчикам банков, не вошедших в систему страхования. 35 тыс. вкладчиков из 32 таких банков заплатили свыше 1 млрд рублей. Эта процедура была актуальна для 2005 года. Выплаты эти производились не столь быстро, как по Закону о страховании. Возвращали мы каждому вкладчику 100% суммы вклада (то есть требований вкладчика, установленных и включённых в реестр требований кредиторов банка-банкрота), но не более 100 тыс. рублей (в дальнейшем сумма повысилась). При расчёте размера выплаты Банка России вычитались встречные требования банка-банкрота к вкладчику. Наши выплаты производились через банк-агент, определяемый на конкурсной основе, имеющий филиалы или другие структурные подразделения по местам нахождения банка-банкрота и его филиалов. Банку это делать интересно по той причине (если не считать комиссионных), что половина вкладчиков соглашались оставить свои денежные средства на счетах банка-агента. Некоторые, чтобы выиграть конкурс, даже отказывались от комиссионных. Однако были случаи, когда несколько банков предлагали нулевое вознаграждение своих услуг, а мы выбирали конкурента, у которого было больше точек присутствия.

Турбанов А. В. Мы рассчитывали, что в 2005 году в наше ведение для проведения ликвидационных процедур будет передано примерно 25 банков. Но уже к середине года в нашу орбиту было

¹ Банкиры вышли из тени // Банковское обозрение. 09.05.2005.

вовлечено 35 банков. Из них более чем в 20 мы являлись конкурсным управляющим, в трёх — принудительным ликвидатором. Наиболее известные из банков, с которыми мы работали, — Внешагробанк, Агропромстройбанк и «Олимпийский». Вскоре мы получили ещё более десяти банков.

21 июля Банк России впервые отозвал лицензию у банка, входящего в систему страхования вкладов, была назначена временная администрация по управлению Коммерческим банком «Международный банк экономического развития».

«В банке произошёл конфликт акционеров, — прокомментировал инцидент сотрудник одного из ведомств. — Один из руководителей просто приехал и забрал из кассы всю имеющуюся наличность». ЦБ направил информацию об этом в правоохранительные органы. <...> Представитель ЦБ сказал, что проблемы банка «носят уголовный характер и находятся за пределами банковского надзора».

Юрий Веретенников. Ущерб репутации государства // Время новостей. 22.07.2005.



Турбанов А. В. Первый страховой случай рядом средств массовой информации был воспринят неадекватно. Одна газета очень некорректно поступила, назвав его «сбоем в системе страхования». Говорить об этом можно было бы, если бы мы несвоевременно начали выплаты, но то, что отзывали лицензию и наступил страховой случай, — это тривиальная жизненная ситуация, естественный ход событий. Именно для таких случаев система страхования и создавалась. Автор этой заметки, очевидно, уверен, что если застраховать все автомобили, то сразу прекратятся аварии. За напечатанный большими буквами абсурд газета, конечно, не извинилась.

<...> Банк прошёл тщательную проверку ЦБ менее пяти месяцев назад. Таким образом, все банки, попавшие в систему страхования вкладов, оказались в щекотливой ситуации: участие в ней уже не может рассматриваться как знак качества. <...>

Тем самым ЦБ разрушил миф о системе страхования вкладов. <...> Гендиректор агентства Александр Турбанов вчера заявил, что случай с МБЭР — «форс-мажор, который может проявляться как в форме стихийного бедствия, так и банального преступления в виде хищения». <...>

Для банкиров отзыв лицензии у МБЭР не стал сюрпризом. Их вчера больше интересовала техническая сторона процесса. «Можно только приветствовать оперативность и решительность действий надзорных органов Банка России», — считает директор финансового департамента БИН-банка Алексей Нелепо. «Взносов в АСВ нам не жалко, для нас гораздо важнее, чтобы не пострадало доверие граждан к банковской системе», — говорит президент Инвестсбербанка Павел Бойко. С ним

согласен и предправления Огрэсбанка Игорь Коган: «Страховой случай покажет, что система работает, и все получают свою компенсацию, в том числе и банки в виде повышения доверия населения к банковской системе в целом и системе страхования в частности».¹

Система страхования вкладов подтвердила свою работоспособность и эффективность. По закону АСВ предоставлялось 14 дней, чтобы начать страховые выплаты вкладчикам разорившегося банка. Но первые выплаты были сделаны на десятый день!



ТУРБАНОВ А. В. В последующем мы занимались и ликвидацией этого банка. Первый случай был несложный — банк оказался небольшим. В дальнейшем пришлось столкнуться и с более сложными. Значительно больше средств мы возвращали, в частности, в Санкт-Петербурге; на Камчатке пришлось решать вопросы в труднодоступных и удалённых рыбацких посёлках.

Почти никто не приходит за суммами ниже 1 тыс. рублей. Было два или три случая, когда приходили за суммами в 300 рублей, но это происходило сразу после празднования Нового года. Поиздержались соотечественники.

Отсутствие ажиотажа свидетельствует о следующем: вкладчики поверили в надёжность системы страхования и, имея на руках уведомление, выбирают удобное для себя время получить вклад. Тема обманутых в банках вкладчиков стала исчезать и из газет.

Вклады теперь действительно хорошо защищены. Мы посчитали, что, если сразу обанкротятся 600 банков из нижней части банковского рейтинга, АСВ переживёт это без серьёзных последствий, вкладчики не пострадают.

Интересна реакция приходящих за своими средствами людей: некоторые из них недоумевают, не веря, что их не обманули. Нам предоставлена возможность деньги выдавать через три дня после подачи гражданином заявления, мы, за редким исключением, сумму страхового возмещения выдаём сразу в момент обращения. Была только пара случаев, когда потребовалось время, чтобы уточнить с банком размер компенсации. И то вкладчики получили деньги на следующий день.

Можно сказать, что был достигнут эффект, который надеялись получить, когда работали над введением в стране системы страхования банковских вкладов — спокойная реакция вкладчиков на отзыв лицензии.

МЕЛЬНИКОВ А. Г. Долгое время мы жили в ожидании: когда же произойдёт первый страховой случай, когда выдастся возможность

¹ Кирилл Ячейстов. Банк России обстраховался // Коммерсантъ. 22.07.2005.

проверить работу системы в деле. В первой половине 2005 года мои коллеги в шутку даже предлагали: давайте создадим небольшой банк и обанкротим его. Потренируемся! Все стадии действий были отработаны, взносы регулярно перечислялись. Не ясно было только одно: как будут производиться выплаты вкладчикам, всё ли пройдет так, как задумывали. Это не были «кровожадные» ожидания, скорее это был естественный интерес естествоиспытателя.

И вот первое банкротство произошло. Международный банк экономического развития (МБЭР) был миниатюрный, компактный. Объём выплат в нём небольшой. Но для нас это был подарок судьбы. Оказалось, что система работает чётко. Вкладчиков в банке было всего 230 человек, размер возможных выплат оказался 3,7 млн рублей. Заплатили мы в итоге 3,5 млн, а пришло 53 человека.

Остальные вклады были незначительные, очевидно, люди получали через банк зарплату. Вообще приходят за страховыми выплатами в среднем только 15 % вкладчиков.

Операция по выбору первого вкладчика носила условное название «Негритёнок». Дело в том, что мы хорошо запомнили рекламную фотографию американской Федеральной корпорации по страхованию депозитов, посвящённой первой выплате страховки в 1930-х годах. На ней была изображена не молодая, но и не старая афроамериканка, олицетворяющая представление американцев того периода о семейных ценностях. При выборе именно этой американки учитывалась её фотогеничность, вероятно, умение говорить, так как даме пришлось давать интервью.

После первого банка, потерявшего лицензию, вскоре появились другие.

Банк, председателем совета директоров которого работает экс-чемпион мира по шахматам Анатолий Карпов, лишён лицензии за обналичивание денег. При активах менее чем в 0,5 млрд руб. он выдал 22 млрд руб. наличных в этом году — как говорится в сообщении ЦБ, «на закупку сельскохозяйственной продукции и ценных бумаг». <...>

«Арбат» возглавляли известные личности: сперва сын бывшего руководителя Газпрома Рема Вяхирева — Юрий, а затем — экс-чемпион мира по шахматам Анатолий Карпов. <...> Карпов не смог прокомментировать отзыв лицензии у банка, который возглавлял, передав через свою помощницу, что его должность в банке была «полупубличная», поэтому «он не владеет ситуацией и комментировать её не будет». Кроме того, «во время отзыва лицензии он не присутствовал в стране». <...>

А Центробанк решительно настроен бороться с нарушителями. В конце августа первый зампред ЦБ Андрей Козлов уверил, что «это не одноразовая кампания, это политика», к которой ЦБ готовился «долго, серьёзно и обстоятельно». Сейчас, по словам Козлова, ЦБ нашёл нужные способы работы с банками и вошёл в рабочий режим.

Итоги работы

О ходе допуска банков в систему страхования вкладов в соответствии с Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».

Департамент внешних и общественных связей Банка России сообщает, что 21 сентября 2005 г. Банк России завершил рассмотрение всех поданных банками Российской Федерации ходатайств, включая повторные, о вступлении в систему страхования вкладов. В связи с этим Банк России приводит данные о текущем состоянии процесса допуска банков в систему страхования вкладов.

1. Начало реализации Федерального закона «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» — рассмотрение ходатайств банков, поданных до 27 июня 2004 года.

В срок, установленный Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» (далее — Федеральный закон), в Банк России были поданы ходатайства о вынесении Банком России заключения о соответствии требованиям к участию в системе страхования вкладов (далее — ходатайства) 1150 банков, ранее имевших лицензию Банка России на привлечение во вклады денежных средств физических лиц и на открытие и ведение счетов физических лиц (по состоянию на 27 июня 2004 г. указанную лицензию имели 1183 банка). С сентября 2004 г. по 22 марта 2005 г. Банк России рассмотрел и вынес заключения по ходатайствам 1114 банков, при этом положительные решения вынесены по ходатайствам 824 банков (в том числе по повторным ходатайствам 2 банков, впервые приняты решения о предоставлении лицензии на привлечение средств во вклады по 7 банкам), из них 2 банка впоследствии присоединились к другим банкам.

В них было сосредоточено около 98 % всех вкладов физических лиц, размещённых в кредитных организациях Российской Федерации, и около 92 % всех активов банковской системы страны.

2. Дальнейшие меры по реализации Федерального закона — рассмотрение повторных ходатайств банков, поданных до 27 апреля 2005 года. В соответствии с частью 6 статьи 45 Федерального закона в случае вынесения Банком России отрицательного заключения банк вправе после устранения выявленных несоответствий подать в Банк России повторное ходатайство.

В установленный законодательством срок в Банк России были поданы повторные ходатайства 265 банков (без учёта 2 банков, чьи повторные ходатайства были удовлетворены до 22 марта 2005 года).

Из них по состоянию на 22 сентября 2005 года:

- отозвали свои повторные ходатайства 4 банка;
- были отозваны лицензии на осуществление банковских операций до вынесения заключения Комитетом банковского надзора Банка России у 4 банков;
- вынесены положительные заключения по ходатайствам 92 банков. Кроме того, одновременно с вынесением заключений по ходатайствам банков, имевших лицензию на вклады населения, впервые получили лицензию на право привлечения средств населения во вклады 11 банков.

Таким образом, к 22 сентября 2005 г. в систему страхования вкладов были дополнительно приняты 103 банка.

3. Рассмотрение заявлений банков об обжаловании отрицательных заключений.

В соответствии с частью 12 статьи 45 Федерального закона банк в течение месяца со дня вынесения отрицательного заключения по итогам рассмотрения повторного ходатайства имеет право обжаловать отрицательное заключение председателя Банка России, а в случае подтверждения им отрицательного заключения повторно обжаловать председателю Банка России в течение месяца после такого подтверждения. Заявления в Комитет банковского надзора Банка России об обжаловании отрицательного заключения Комитета банковского надзора Банка России по повторному ходатайству по состоянию на 22 сентября 2005 г. были направлены свыше 50 банками, из них часть заявлений рассмотрена, в том числе заявления 2 банков были удовлетворены. Заявление на имя председателя Банка России об обжаловании отрицательного заключения Комитета банковского надзора Банка России по повторному ходатайству поступило от одного банка и в настоящее время рассматривается.

4. Промежуточные результаты.

Всего по состоянию на 22 сентября 2005 г. по результатам рассмотрения первичных и повторных ходатайств банков, а также их заявлений об обжаловании отрицательных заключений по повторным ходатайствам на учёте в системе страхования вкладов состоят 927 банков. Это составляет около 80 % от числа обратившихся с ходатайствами о вступлении и с заявлениями о получении новых лицензий на привлечение вкладов. В банках, включённых в систему страхования вкладов, сосредоточено более 99 % всех вкладов физических лиц, размещённых в кредитных организациях Российской Федерации, и около 94 % всех активов банковской системы страны.

Одновременно Банк России отмечает важность серьёзной работы, проведённой практически всеми банками, вступившими в систему страхования вкладов, в период подготовки к вступлению и в процессе рассмотрения ходатайств. Значительно улучшилось качество капитала, повысилась степень открытости структуры собственности банков, отлажены механизмы управления рисками и внутреннего контроля.

5. Дальнейшая работа по организации допуска банков в систему страхования вкладов.

Банк России продолжает работу по допуску банков в систему страхования вкладов. В настоящее время в Банке России находятся на рассмотрении документы 12 банков, впервые ходатайствующих о выдаче лицензии на привлечение средств физических лиц во вклады. Все другие банки, не имевшие ранее лицензий на привлечение средств физических лиц во вклады, также обладают правом ходатайствовать о получении такой лицензии.

При поступлении в Комитет банковского надзора или председателю Банка России заявлений банков об обжаловании отрицательных заключений по повторным ходатайствам в Банке России будут приниматься соответствующие решения. Банк, получивший отрицательное заключение по повторному ходатайству, имеет право в соответствии с законом в течение месяца после его вынесения послать в Комитет банковского надзора заявление об обжаловании, а Комитет обязан в течение ещё одного месяца такое заявление рассмотреть. При отказе в течение месяца банк может подать повторное заявление на имя председателя Банка России, который также в течение месяца должен принять по нему решение. С учётом указанных выше сроков для направле-



Комитет банковского надзора. Последнее заседание. Слева направо: Е. И. Ищенко, А. Ю. Симановский, М. И. Сухов, Д. В. Тулин, А. А. Козлов, Г. Г. Меликьян, Н. Н. Панкратова, С. Г. Голубев, А. И. Лахтиков. 27 марта 2005 г.

ния банками заявлений и рассмотрения их в Банке России (Комитетом банковского надзора или председателем Банка России) последних результатов работы по приёму банков в систему страхования вкладов следует ожидать в начале 2006 года.

Наконец, в соответствии с частями 8 и 9 статьи 48 Федерального закона банк, отказавшийся от участия в системе страхования вкладов, имеет право ходатайствовать о выдаче разрешения Банка России на привлечение во вклады денежных средств физических лиц по истечении двух лет со дня вступления в силу Федерального закона (не ранее 27 декабря 2005 г.), а банк, в отношении которого вынесено отрицательное заключение о его соответствии требованиям к участию в системе страхования вкладов, имеет право ходатайствовать о выдаче указанного разрешения Банка России по истечении двух лет со дня прекращения права на работу с вкладами.

22 сентября 2005 года

По закону банки имели право обжаловать отрицательное решение Комитета. И последней инстанцией был председатель ЦБ С. М. Игнатьев.



ГОЛУБЕВ С. А. Для доклада Сергею Михайловичу материалы готовил юридический департамент, предварительно получив у коллег их заключения. После этого большинство членов комитета приглашались в кабинет председателя на обсуждение.

Игнатьев никогда при нас не оглашал свои решения. Лишь через какое-то время он меня вызывал либо звонил мне и оглашал свой вердикт. Немного банков было принято на этом этапе. Из более чем

100 банков — меньше 10. Был ещё судебный способ решения вопроса. Многие банкиры грозились передать дела в суд уже после первого отказа на приём в АСВ. Наше мнение было сдерживающего характера, и банкам предлагалось пройти все процедуры, все четыре этапа, предусмотренные законом. Хотя право на защиту отстаивало у них безусловно, и я всегда поддерживаю тех, кто готов отстаивать свои права в судебном порядке.

Большинство судебных процессов состоялось после публикации пресс-релиза Банка России, объявившего работу по созданию системы страхования вкладов в основном оконченной.

Грозили судом многие, но судиться пришлось с тремя-четырьмя десятками банков. Процессы эти длились примерно два года. Мы не проиграли ни одного дела. Взять хотя бы скандальное дело ОАО КБ «ВИП-Банк». Его председатель А. Е. Френкель действительно получил предписание суда «считать решение ЦБ РФ о непринятии ВИП-Банка в систему страхования недействительным». Но тем самым банк не попадал автоматически в систему страхования. Этого сделать суд не мог, как бы Френкель ни хотел! То есть он всё равно должен был пройти процедуру принятия в систему страхования — через Комитет банковского надзора; иного органа, принимающего это решения, не было. Поэтому у ВИП-Банка после судебного решения ситуация несколько не изменилась.

Козлов А. А. Суд не имеет права обязать комитет банковского надзора принять банк в ССВ. Оспаривать же акты, регулирующие отбор банков в систему страхования, глупо, и я считаю этот ход бесперспективным.¹

По этому поводу он также говорил следующее.

Козлов А. А. Нормально относимся к тому, что банки с нами судятся. Но мы тоже свою точку зрения имеем и будем её отстаивать в судах до последней инстанции. Естественно, потом мы будем выполнять решение суда. Каких-либо моральных последствий для банков не будет. Поэтому милости просим, обращайтесь в судебную систему.²

После этого началась рутинная работа.



Медведев П. А. Пытаясь сделать какие-то выводы из произошедшего, скажу, что мне кажется, я вёл себя правильно. Хотя, наверное, и наделал множество тактических ошибок. Я всегда старался найти союзников, в результате количество и, что не менее

¹ Ольга Плешанова, Елена Морозова. Первый банк пошёл в систему страхования по суду // Коммерсантъ. 19.12.2005.

² В судах с банками ЦБ РФ пойдёт до конца // Банковское обозрение. 13.03.2006.

важно, качество союзников постоянно повышалось. Закон прошёл, когда была достигнута критическая масса.

Я думаю, что такова же судьба других законопроектов, к которым относятся не безразлично. Банковские законы, как правило, такие. Мучительно проходили и Закон «О банках и банковской деятельности», и Закон «О Центральном банке», не говоря уже про Закон «О банкротстве кредитных организаций». Какие у меня встречи, разговоры были! Но ведь они приняты.

Единственный способ достижения успеха — убедить партнёров. Приходилось часто идти и на компромиссы, и на всякие хитрости. Помню, как мы готовили с Козловым поправки в закон о банках и банковской деятельности.

Принимали абсолютно безумную поправку о том, что Центральный банк должен лишать лицензии банки, у которых относительная достаточность капитала становится 2% или меньше. Абсурд полный — делать обязательным что-то для надзорного органа никак нельзя.

Но Козлов взмолился: «Обяжите нас! Просто сил нет — мы не можем отзывать лицензии, постоянно звонят, просят то за тот, то за этот банк!» Так мы и сделали.

Часто люди приходят в Думу, в правительство, к президенту и возмущаются: «Почему вы до сих пор не приняли тот или иной закон! Он ведь так нужен народу!» Мне всегда кажется это неправильным решением.

Когда-то в детстве я читал популярный рассказ «Синие листья» Валентины Осеевой. Так получилось, что он мне врезался в память. В рассказе говорится про двух учениц.

Здесь следует сделать небольшое отступление. В моём детстве был страшный дефицит цветных карандашей. Я до сих пор помню, как мечтал о толстых гранёных карандашах, которые видел у более счастливых товарищей.

Мечта так и осталась неосуществлённой, возможно, поэтому рассказ-притча мне так запомнился.

Так вот у одной девочки из истории, рассказанной Осеевой, не было зелёного карандаша, а она хотела изобразить дерево с листвой. Её соседка имела зелёный карандаш. Ученица попросила его. Но одноклассница оказалась жадной и обставляла выдачу карандаша многочисленными условиями. Так что девочке пришлось нарисовать дерево с синими листьями. На недоумённый вопрос учительницы, почему у неё получилось такое странное дерево, девочка ответила, что у неё не было зелёного карандаша. «Но ты могла бы попросить его у соседки?» — вновь спросила учительница.

Девочка, не желая сдавать подругу, опустила глаза. Соседка тоже молчала, а потом промямлила: «Я давала!» Мудрая воспитательни-

ца поняла, в чём дело, и дала девочкам дельный совет, который я использую до сих пор: «Надо так давать, чтобы можно было взять!» Когда кто-то приходит со своими идеями в Думу и обижаются, что их не принимают во внимание, тут же не бегут исполнять, он должен знать: надо так предлагать, чтобы у тебя брали твои идеи! Фактор отторжения надо учитывать всегда. Не следует ждать, что ваши идеи, решения, предложения кто-то с распростёртыми объятиями будет принимать. Чего ради!

За время существования АСВ компенсируемая вкладчикам сумма повышалась трижды. Первый раз она была повышена в 2006 году со 100 до 190 тыс., затем в 2007 году до 400 тыс. рублей и в конце 2008 года — до 700 тыс. рублей

Одновременно была понижена и ставка взносов банков с 0,15% в квартал: сначала до 0,13%, а затем — до 0,10%. Это снижение финансовой нагрузки для банков на 33%.



МЕДВЕДЕВ П. А. В начале 2008 года во время одного из приёмов ко мне подошёл нижегородский банкир и неожиданно сказал: «Знаете, Павел Алексеевич, мы вчера за вас выпили!» Я поинтересовался: «Чего это вдруг?» Оказалось, что на прошедшем собрании областных банкиров выяснилось, что после введения закона о страховании вкладов резко увеличились поступления от населения во все банки — участники АСВ. Собеседник признался при этом, что ещё недавно он и все его коллеги были против принятия закона. «А сейчас деньги так и поперли! Люди стали нам доверять», — с восторгом закончил свою речь банкир. Именно такие слова он использовал для выражения своего удовлетворения.

Это подтверждают и сами банкиры.



ЛЕВИН Д. О. Когда система была внедрена, она доказала свою состоятельность — у нас, да и у наших коллег, началось стабильное увеличение депозитной базы. Однако, на мой взгляд, разрешенные работать с частными вкладчиками дали слишком большому числу банков. Отказать в праве войти в систему страхования следовало, по крайней мере, в два-три раза большому числу кредитных учреждений. Реальной возможностью значительно оздоровить банковскую систему воспользовались не в полной мере. В действительности необходимым критериям соответствовали только 300–400 российских банков.

24 мая 2005 года А. А. Козлов предложил подумать о расширении функций Агентства по страхованию вкладов (АСВ), которое могло бы стать антикризисным управляющим банком в случае возникновения трудностей.

По его словам, за рубежом структуры, аналогичные АСВ, поддерживают банки, попавшие в трудную ситуацию, управляя их активами.

Козлов А. А. С помощью Мирового банка в Центральном банке была проведена масштабная рабочая конференция-совещание, в которой участвовали специалисты по работе со слабыми проблемными банками, по реструктуризации и реформированию слабых банков из разных стран. Совместно с Агентством по страхованию вкладов с представителями банковского сообщества мы обсуждали международный опыт и те идеи, которые можно положить в основу будущей концепции законопроекта о финансовом оздоровлении банков. В частности, речь шла о законодательных возможностях по реструктуризации банков, попавших в тяжёлую финансовую ситуацию, по оказанию им помощи, по работе с их активами. Высказывалась идея расширения полномочий Агентства по страхованию вкладов в области реструктуризации банков, поскольку сейчас у Агентства таких полномочий нет.¹

В заключение хотелось бы привести воспоминания советника председателя правительства РФ, так как... Впрочем, почему и так ясно...



Мерзликин К. Э. Воспоминания о кризисе 1998 года к тому моменту ещё были свежи. Волновал нас и вопрос: сможет ли Банк России организовать дело так, чтобы не было злоупотреблений при приёме банков в систему страхования вкладов? Процесс должен был быть прозрачным, объективным и недорогим. Волновались мы не зря! Увы, субъективизм полностью исключить не удалось. В сложной структуре, включающей территориальные управления, случалось всякое.

Хочу напомнить, что было предложение оценку риска и организацию работы по отбору кредитных учреждений поручить непосредственно создаваемому агентству, представляющему банковскую общественность (в рамках концепции саморегулирования). Эту точку зрения не удалось даже серьёзно обсудить, настолько агрессивно боролся с подобными представлениями ЦБ.

Я задавал вопрос коллегам из Банка России: если они возьмут на себя всю организационную работу, то агентство становится просто учётным учреждением, не берущим на себя никакой ответственности? Чёткого ответа на этот вопрос мне не давали.

Помню, как М.М. Касьянов в 2002 году говорил на совещании с А.А. Козловым (я был его участником): «Вы понимаете, Андрей Андреевич, что берёте на себя очень большую нагрузку? На вас будет оказываться огромное давление! Бюрократия в Центральном

¹ Беседовала Таисия Мартынова. Надзор не станет сыском // Банковское обозрение. 09.05.2005.

банке устроена не идеально, как, впрочем, и в большинстве других российских государственных институтах, безусловно, будут возникать различные трения». Однако Козлов был уверен в своей правоте и был убеждён, что справится с делом. На этом совещании Касьянов полусуто спросил Игнатъева: «Сергей Михайлович, а вы охрану Андрею Андреевичу предоставили? Он готов на себя брать все риски!» Председатель Центрального банка среагировал вполне серьёзно: «Пока нет, но, возможно, надо будет это сделать». Персонально на Козлова при его честности и инициативности замыкалось принятие массы весьма непростых решений. Ему, в частности, приходилось подписывать заключительный документ о принятии банков в систему страхования вкладов.

Он отвечал в ЦБ и за взаимодействие с также созданным в это время органом по борьбе с отмыванием денег.

Закон о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций



Медведев П. А. Этот закон имеет длинную и трудную историю. Впервые он был принят парламентом ещё до кризиса 1998 года. И можно себе представить, какие огромные суммы денег удалось бы сохранить вкладчикам и кредиторам банков, если бы тогдашний президент Российской Федерации его подписал. Однако на закон было наложено вето (и даже — вопреки Конституции — дважды). К тому времени, когда закон в 1999 году наконец вступил в силу, образно говоря, поезд с украденными миллиардами давно ушёл.

История с Сodbизнесбанком вынудила Банк России изменить законодательную базу и наделить функциями конкурсного управляющего Агентство по страхованию вкладов. Тогда начался отход от частного конкурсного управления.

Инициатором идеи отхода от частных управляющих, которых называли «карманными», потому что они зачастую действовали в интересах владельцев банка, был А. А. Козлов.

В Госдуме в субботу, 31 июля 2004 года, сразу во втором и третьем чтениях рассматривался Закон «О внесении изменений в Федеральный закон “О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций”». Согласно поправкам для всех банков, попавших в систему страхования вкладов, ликвидатором в безусловном порядке назначается Агентство по страхованию вкладов (АСВ). Его обязали следить за тем, чтобы собственники банкротившихся банков рассчитывались со своими кредиторами. Наконец, вдвое сокращён срок возможных задержек платежей. После 15 дней задержек ЦБ получает право на отзыв лицензии. Главные изменения 2004 года касались ускорения процедуры банкротства. Во-первых, срок действия временной администрации сократился: с 9–12 месяцев до полугода. Во-вторых, при банкротстве кредитных организаций закон предусматри-

вал уже введение только процедуры конкурсного управления (минуя процедуру наблюдения).



Медведев П. А. Поправки к закону о банкротстве банков значительно ужесточили требования к собственникам банка. В частности, было принято решение, что, если при ликвидации банка не будет хватать средств для выплаты всем кредиторам, недостающую сумму можно будет потребовать с собственников.

Если собственники банка оказались недобросовестными, если они своими распоряжениями и влиянием на менеджмент привели к банкротству, они несут субсидиарную ответственность. Кроме того, если доказана причастность собственников банка к банкротству, они не смогут иметь долю в кредитных организациях свыше 5% в течение десяти лет. Известны случаи, когда один руководитель довел до банкротства несколько банков. Теперь подобное вряд ли может случиться. В прежней редакции субсидиарная ответственность была представлена очень абстрактно, теперь она значительно конкретизирована.



Мирошников В. А. Кого-нибудь из банкиров до этого привлекли к ответственности за преднамеренное банкротство? Ответ: нет. А ведь в некоторых банках происходили удивительные вещи! Например, в одном банке даже продали депозитные ячейки вместе с содержимым. Люди приходили забирать свои ценности, а им говорили: «Ценности, конечно, ваши, но ячейки уже не наши. Договаривайтесь теперь с их владельцами». Так что пока дело не столько в надзоре, сколько в правовом нигилизме владельцев банков. Помню, я, разговаривая с американским коллегой, поинтересовался, почему никто из банкиров не подаёт на них в суд, ведь подход к банкротам там очень жёсткий. Тот задумался: «Да, действительно, почему?..» Но через минуту воскликнул: «Вспомнил! На них не подают в суд, потому что все банкроты сидят в тюрьме!»

Необходимость и обоснованность этого шага заключалась в том, что во многих государствах общество уже давно уделяло большое внимание защите прав кредиторов. В результате принятия поправок шансы на возврат своих средств появились даже у пятой очереди кредиторов — юрлиц, на которых обычно в полном объёме в процессе банкротства денег не хватало. Стало возможным говорить о создании и у нас в стране целостной системы по защите кредиторов банков (как физических, так и юридических лиц).

20 августа Президент РФ Федеральный закон № 121-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций”» подписал. 27 ноября он вступил в силу.

Введение в силу этого закона значительно усилило контроль за действиями конкурсного управляющего. Отныне они стали максимально про-

зрачными для Арбитражного суда, кредиторов и Банка России. Это было достигнуто за счёт увеличения числа и объёма обязательных публикаций о ходе конкурсного производства, а также различных отчётов. Так, при сроке конкурсного производства в один год агентство должно не менее 11 раз опубликовать в средствах массовой информации сведения о ходе конкурсного производства и представить суду, органу кредиторов и в Банк России не менее 50 отчётов о своей деятельности.



Турбанов А. В. Были расширены возможности личного получения кредиторами у конкурсного управляющего интересующей их информации, в том числе о сделках кредитной организации, судебных актах по делу о банкротстве, публикуемых сведениях о конкурсном производстве. Впервые введён институт сметы текущих расходов, в соответствии с которой должны осуществляться все затраты на проведение конкурсного производства. При этом смета на период до созыва первого собрания кредиторов кредитной организации стала утверждаться конкурсным управляющим, а на период после такого созыва — собранием кредиторов или комитетом кредиторов. Смета текущих расходов и сведения о её исполнении также подлежат опубликованию.

Вместе с тем был обоснованно введён упрощённый порядок установления требований кредиторов в ходе конкурсного производства. Они стали устанавливаться не арбитражным судом, а конкурсным управляющим. Но в случае обжалования кредитором результатов рассмотрения конкурсным управляющим соответствующих требований таковые устанавливаются исключительно арбитражным судом.

Такая конструкция убрала «тромб» из десятков тысяч дел об установлении требований из системы арбитражных судов, позволила там рассматривать действительно спорные вопросы. Одновременно подготовительная работа к установлению требований кредиторов порой стала начинаться уже на стадии деятельности в банке временной администрации, которая получила право рассматривать такие требования и вносить их в реестр требований кредиторов. Всё это было нацелено на то, чтобы сократить объём работы по установлению требований на этапе конкурсного производства и ускорить расчёты с кредиторами.

Переход к новому порядку ликвидации банков осуществлялся постепенно, начиная с вновь открываемых дел о банкротстве.

Существовавший до этого процесс ликвидации банков предполагал, что конкурсным управляющим мог быть предприниматель без образования юридического лица (то есть лицо физическое), являющийся членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

Мурычев А. В. На рынке к тому моменту сформировались «похоронные команды», которые преследовали собственные интересы,



А. А. Козлов, А. В. Турбанов. 2004 г.

а не государства, клиентов и акционеров. События лета 2004 года подтолкнули законодателей и показали, что принимать поправки к закону надо срочно. После же решения у ЦБ расширился круг инструментов, позволяющих более оперативно работать с проблемными банками. Кредитные учреждения, добросовестно работающие на рынке, заинтересованные в выводе с рынка недобросовестных банков, положительно оценили эти поправки.

Частные конкурсные управляющие довольно часто попадали под влияние акционеров обанкротившегося банка или крупных кредиторов и начинали действовать в их интересах.



Мирошников В. А. Физическое лицо, какими бы полномочиями оно ни было наделено, оно всё равно — один в поле не воин. Давление на него идёт со всех сторон. Комитет кредиторов, в который обычно входят крупнейшие клиенты, заинтересован в том, чтобы выбить свои деньги, и абсолютно равнодушен к долгам мелких вкладчиков. Вот, пожалуйста, классический случай в российской практике. Человек, занимавшийся банкротством ТОО-банка, собрал более 20 млн долларов, но не раздал их клиентам банка, а перевёл какому-то нотариусу, чтобы тот выдал их кредиторам под нотариальную запись. По закону это не возбраняется. Но только нотариус исчез вместе со своей конторой и, главное, с этими миллионами. Вот и гадают, почему это вдруг управляющий принял такое решение? Кто и чем ему угрожал? У нашего агентства есть возможность противостоять такому влиянию и действовать в интересах всех кредиторов. У нас человек работает по доверенности,

и есть целая система процедур, которая позволяет противостоять нажиму и давлению извне. В конце концов, если у нас хотя бы возникнут подозрения, что нашего работника шантажируют, то мы вполне сможем его заменить. Причём сами, не дожидаясь месяцами решения суда, как это делалось раньше. А вот комитет кредиторов уже не может его сместить. АСВ экономит и за счёт унификации процедур ликвидации. Ряд стандартных операций мы можем вести сразу в нескольких банках, что снижает издержки по их ликвидации.

Первыми банками, в которые пришло АСВ, были Стайл-банк и Внеш агробанк. Интересен случай со Стайл-банком. Ликвидатор, предварительно оценив состояние банка, через неделю сам написал заявление об уходе.

Итак, теперь конкурсным управляющим становилось юридическое лицо. Отныне в качестве представителей юридического лица могут выступать работники АСВ, которые от имени агентства по его доверенности осуществляют все необходимые процедуры.



Медведев П. А. Одним из самых важных положений нового закона стала смена ликвидатора. Это была грандиозная победа, поскольку против такого условия в своё время возражали влиятельные предпринимательские круги, из-за чего много лет попытки ввести эту норму не удавались. Ликвидатором банка запретили быть физическим лицам. До этого бывали случаи, когда человек ликвидировал один банк и уходил с этого рынка, потому что ему больше уже ничего не было нужно. Я помню случаи, когда к ним предъявлялись претензии, но не было случаев, когда бы они возмещали потери от своей деятельности.

Совмещение выполнения агентством полномочий страховщика и конкурсного управляющего при банкротстве кредитных организаций не влечёт за собой конфликта интересов, поскольку деятельность агентства во всех её сферах направлена прежде всего на обеспечение защиты прав и законных интересов кредиторов — физических и юридических лиц, укрепление доверия к банковской системе Российской Федерации.

При раздельном выполнении функций страховщика и ликвидатора последний не имеет действенных стимулов для возврата страховщику причитающихся ему средств. В результате израсходованный страховой фонд должен будет практически всегда пополняться в основном за счёт новых страховых взносов страхователей.

Мирошников В. А. Многие страны, в том числе такие разные по своему экономическому потенциалу, как США, Бразилия, Испания, в конечном счёте перешли от раздельного осуществления функций страховщика и ликвидатора к их совмещению в составе



Слева направо: А. Е. Загрядский, А. В. Мурычев, А. В. Турбанов, А. А. Козлов.
Новогодний вечер в АСВ. 27 декабря 2005 г.

одной организации. Сложившаяся в этих странах практика страхования вкладов показывает, что совмещение функций страховщика и ликвидатора позволяет быстро восполнять использованную часть страхового фонда путём возврата из конкурсной массы ликвидируемой кредитной организации выплаченных вкладчикам средств страхового возмещения. Положительным итогом быстрого возврата выплаченных страховщиком средств является возникновение у него реальной возможности снижения ставки страховых взносов, уплачиваемых в страховой фонд кредитными организациями — участниками системы страхования.

Представитель АСВ был наделён широкими полномочиями. Так, при необходимости и в зависимости от обстоятельств в его полномочия вошло привлечение к работе в банке части его сотрудников, которые оказывались на местах. А в случае если все сотрудники банка разбежались (что не редкость при банкротстве), представитель АСВ получил право нанимать новых специалистов необходимой квалификации. Кроме того, если возникала острая потребность, скажем, в высококвалифицированном банковском бухгалтере, а быстро найти его на рынке труда невозможно, представитель агентства теперь мог на определённый промежуток времени привлекать к работе других работников АСВ вплоть до найма необходимого специалиста.



Мирошников В. А. Принимая на себя новую функцию, наше агентство было готово привлекать к ответственности людей, виновных в доведении кредитной организации до банкротства. Причём речь шла не только о топ-менеджерах, но и о членах совета дирек-

торов, которые плохо присматривали за управленцами. Если же мы сталкиваемся с преднамеренным или умышленным банкротством, то мы стараемся привлекать акционеров и менеджмент к субсидиарной ответственности. Конечно, чтобы доказать вину менеджмента, требуются колоссальные затраты, но мы берём на себя такие обязательства.

Цивилизованная ликвидация банков началась в 2007 году. Во многом и благодаря большой работе, проделанной Андреем Андреевичем.

А. А. Козлов в 2005 году

По итогам 2004 года эксперты журнала «Банковское обозрение» назвали А. А. Козлова «Персоной года» за оперативное урегулирование летнего банковского кризиса и установление гарантий по вкладам в коммерческих банках».

В начале 2005 года А. А. Козлов был полон оптимизма. Он даже заявил, что Россия уже не зависит от нефтяного бизнеса, ибо динамично растут все другие отрасли экономики. Он привёл данные, что за 2004 год ВВП страны вырос на 7,3%, и в 2005 году, по его мнению, результаты должны были быть сравнимыми с этими показателями. Рост базовых отраслей, по словам Андрея Андреевича, сопровождался ростом производительности труда, повысилась макроэкономическая устойчивость, о чём якобы свидетельствовала сбалансированность бюджета и рост золотовалютных резервов.

Козлов А. А. При этом очевидно, что без сильного и устойчивого банковского сектора экономика в долгосрочном стратегическом плане развиваться не может.¹

И банковский сектор радовал А. А. Козлова. За 2004 год прирост банковских активов составил 25%, капитал вырос на 17%, кредиты реальному сектору экономики — на 35%. Особенно быстро рос объём потребительских кредитов — за тот же период в 2 раза. На 25% увеличились остатки средств на счетах клиентов. Депозитов физических лиц стало больше на 28%.

Первый зампред Банка России тогда даже вступил в жёсткую полемику с президентом АРБ Г. А. Тосуняном, не разделяющим оптимизм коллеги, тем более что рост в 2003 году был значительно больше: тогда активы выросли на 35%, капитал — на 40%, кредиты экономике — на 44%, наконец, депозиты населения — на 47%.



Тосунян Г. А. Мы за то, чтобы либерализация рынка происходила изнутри! Но по ресурсам мы в разы отстаём от внешнего мира, а потому нам необходимы преференции, дополнительные стимулы. Как конкурировать в оковах и кандалах со свободными людьми?!²

Гарегин Ашотович при этом был осторожен, он боялся спугнуть «наметившийся тандем с властью».

Козлов же был уверен, что в ближайшие два года закончится волна структурной перестройки российской банковской системы.

Козлов А. А. Кто-то выживет, кого-то поглотят, кто-то сам продаст свой бизнес, кто-то уйдёт из бизнеса, в том числе стараниями Централь-

¹ Олег Миллюков. Где деньги, Зин? // Московская промышленная газета. 13.01.2005.

² Елена Тихомирова. Банкиры хотят преференций // Независимая газета. 19.01.2005

ного банка. Это естественный процесс, который мы наблюдаем постоянно. Иногда и содействуем ему, особенно, когда без нашего вмешательства не обойтись. Но специально здоровые банки к такому финалу мы не подталкиваем, даже помогаем.¹

Нет предела совершенства надзора

Весь 2005 год проходил под знаком создания системы страхования вкладов. 27 марта закончился первый этап вступления в неё банков, а 27 сентября — второй.

В феврале правительство одобрило предложенные Минфином поправки в Законы «О банках и банковской деятельности» и «О несостоятельности кредитных организаций», касающиеся пятикратного увеличения норматива Н1 (минимально допустимого уровня достаточности капитала). В законопроекте Банк России должен был отзываться у банков лицензии, при достаточности капитала ниже 10% (в то время это делали при 2%). Госдума приняла эти поправки в первом чтении в июне. А. А. Козлов предложил увеличить значения норматива всего в 2,5–3 раза.

27 июля А. А. Козлов на заседании Московского банковского союза заявил, что принятые Госдумой в первом чтении поправки в Законы «О банках и банковской деятельности» и «О несостоятельности кредитных организаций» будут существенно изменены.

Козлов А. А. Уже в этом году и в начале следующего рост кредитного портфеля упрётся в планку, и встанет вопрос о повышении капитализации банков.

Очевидно, именно в связи с таким прогнозом Банк России и призывает дать некоторое послабление банкам. Одним из выходов в сложившейся ситуации, по мнению ЦБ, может стать размещение акций банков на рынке. «В ближайшие полтора-два года именно IPO может стать реальным источником увеличения капитала», — считает Андрей Козлов.

Елена Ковалёва, Кирилл Ячеистов. ЦБ облегчит банкам капитальную недостаточность // Коммерсантъ. 28.07.2005.

Казалось бы, был найден компромисс — остановиться на 8%. Дело в том, что показатели многих, даже крупных банков, тогда были близки к этой планке. Однако в октябре депутаты не послушались центробанковцев и оставили норматив на уровне 10%, на этом настоял Минфин.

Мурычев А. В. Достаточность капитала — важнейший норматив: его нельзя ни резко понижать, ни резко увеличивать. 10% —

¹ Вероника Новикова. Критерии качества российских банков // Аналитический банковский журнал. 28.02.2005.

это явно много, в Евросоюзе он установлен на уровне 8%. Поэтому мы согласились тогда с предложением о снижении норматива достаточности капитала до 6%.

Позже, в сентябре, Андрей Андреевич был уже настроен по-иному.

Козлов А. А. В соответствии с Базельским соглашением минимальный уровень достаточности капитала должен быть не менее 8%. Мы не будем снижать наш уровень, поскольку 10% — это нормальный показатель при российском уровне рисков.¹

Компромисс в вопросе об уровне достаточности капитала банка, при котором у него ЦБ автоматически отзывает лицензию, между Банком России, правительством и депутатами был достигнут в начале ноября 2005 года. Норматив тогда был снижен с 10 до 8%, а уровень, при котором Банк России должен был проводить оздоровление банка, снижен с 12 до 10%.

Банк России тем временем продолжал переход от формального банковского надзора к содержательному.

Козлов А. А. Опыт, который приобрёл Банк России, начиная с середины 2004 года анализируя банки, вступающие в систему страхования вкладов, показывает, что главным успехом для успешных банков и главной проблемой для неуспешных банков, как правило, в подавляющем большинстве случаев является качество банка, и именно качество его управления. Каков лидер, какова команда банка, таков и его успех.²

25 августа на банковском форуме в Нижнем Новгороде А. А. Козлов объявил об изменении подхода ЦБ к оценке финансового состояния банков. Он заявил также, что доволен итогами работы по отбору банков в систему: «Механизм создан, проверен и работает».

Козлов А. А. Положение «Об оценке финансового состояния банков и кредитных организаций», регламентирующее порядок оценки финансового состояния банков, было написано несколько лет назад и базировалось на подходах, которые были понятны и актуальны тогда. Но жизнь показала, что эти подходы, с одной стороны, слишком формализованы, а с другой — не до конца покрывают все аспекты деятельности банка.

В ходе проверки банков при вступлении в систему страхования вкладов среди прочего обкатывались и новые элементы подхода к оценке их финансового состояния. В частности, на новых методиках основывались ко-

¹ ЦБ РФ планирует увеличить порог достаточности капитала // Банковское обозрение. 12.09.2005.

² Вероника Новикова. Новый фокус банка России // Аналитический банковский журнал. 28.03.2005.

эффиценты, которые были расчётными и необходимыми для вступления в систему страхования. Это специальные коэффициенты, отражающие состояние активов, капитала, управления в банке, доходности и ликвидности банка и ряд других дополнительных коэффициентов. И опыт их применения может быть распространён для ежедневной постоянной оценки деятельности банка. Сейчас мы над этим работаем — это самое существенное изменение, которое ожидает банковскую систему в этом году.¹



Симановский А. Ю. Да, речь шла о втором рождении CAMEL — ориентированного подхода, уже непосредственно для надзорных целей. Но вынашивали мы этого второго «верблюда», как уже было сказано, четыре года, хотя, казалось бы, он отличался от первого, как двугорбый отличается от одногорбого, то есть не столь сильно. Это достаточно яркая иллюстрация того, какое ускорение всем процессам и процедурам придаёт политическая воля. При наличии сильной политической воли и в её отсутствии скорость принятия решений разнится на порядок. Документы, которые в отсутствие политического пресса могут создаваться годами, под этим самым прессом рождаются в считанные месяцы, а то и дни.

Стандарты качества

В январе 2005 года на конференции «Повышение функциональной роли банковской системы через улучшение качества её деятельности» в Уфе А. А. Козлов заявил, что российским банкам нужны «национальные стандарты качества», аналогичные ISO-9000. И специалисты Банка России готовы разработать их вместе с банкирами. В первую очередь разговор был о приведении к единому, понятному населению стандарту всех банковских договоров на открытие счёта и получение кредита.

Козлов А. А. После того как банки войдут в систему страхования вкладов, следующий фокус наш будет именно на качество управления. Следующие два-три года будут периодом того, что мы называем корпоративным управлением, менеджментом, деловой культурой. Хотя надзорными методами править эти параметры не всегда бывает возможно, но мы, Центральный банк, будем идти в этом направлении по двум параметрам. Во-первых, можно всё-таки оцифровать, отчасти, качество управления. Во-вторых, будем убеждать с трибун и в индивидуальных беседах наше банковское сообщество в том, что нельзя забывать о таких вещах, как деловая культура, корпоративное управление и риск-менеджмент.

Это новая постановка вопроса не только для нас, но и для всего мира. В таких вопросах, как измерить, как оценить операционный риск в банке, — все

¹ Елена Ковалёва, Ирина Никитина. Банк России пообещал переоценить банки // Коммерсантъ. 26.08.2005.



А. А. Козлов в Китае. 2004 г.

находятся примерно в равном положении. Мы же можем сделать качественный прорыв, потому что наша банковская система находится в движении, динамично развивается. И, кроме того, с моей точки зрения, именно у нас, в России, есть очень неплохие наработки.

Это не мода и не поветрие. Это серьёзный подход, продиктованный тем, что и мы как большая, серьёзная и сложная организация должны отстраивать себя в этом новом для нас мире, оставляя за спиной старые (советского времени) организационные подходы и методы управления, переходя к тем методам управления, которые диктуются современной жизнью. Я хотел бы сказать, что мы достигли в этом определённого успеха. Я считаю, что на 100% доказана возможность применения в государственной организации, которой является Центральный банк Российской Федерации, самых современных подходов к процессным технологиям. Постепенно внедряя современные методы управления в нашу жизнь, мы повысим и качество всей банковской системы.¹

Рассказывали, что толчком к этим нововведениям стала поездка Андрея Андреевича в США, где он, в частности, посетил «средний» американский банк с валютой баланса 10 млрд долларов. Козлов был поражён тем, что численность персонала в этом банке составляла около 50 человек; при этом всё — от обслуживания клиентов до заполнения необходимых нормативных документов — было чётко отлажено. «Вот так должны работать и наши банки», — якобы с надеждой сказал А. А. Козлов и задумал преобразования в отечественной банковской системе.

Владимир Брюков. Банк против bank // Компания. 16.01.2006.

¹ Деловая хроника // Аналитический банковский журнал. 31.01.2005.



А. А. Козлов и генеральный представитель Моснарбанка в Китае Л. Я. Колос в Пекине. 2004 г.

Стандарты разрабатывали эксперты АРБ, они должны были содержать совокупность требований, отражающих состояние лучшей практики банковской деятельности, и каждый банк должен был получить возможность по этим стандартам оценить конкретные аспекты собственной деятельности. Стандарты носили для банков рекомендательный характер. Ответственность за их невыполнение должностным лицам должны были устанавливать в каждой кредитной организации самостоятельно.

Курировал эту работу триумвират: председатель Национального банка Башкортостана Р. Х. Марданов, Г. А. Тосунян и А. А. Козлов. Летом 2005 года рабочей группой был подготовлен проект первого стандарта — управления кредитными рисками.

С 2003 года Банк России проводил работы по описанию, структуризации и оптимизации собственных бизнес-процессов в трёх территориальных управлениях Банка России: Национальном банке Республики Башкортостан, ГУ по Пермской области и ГУ по Санкт-Петербургу.

Марданов Р. Х. Факт принятия кредитной организацией стандарта качества и его практического выполнения должны учитываться Банком России при оценке кредитной организации на предмет соответствия требованиям системы страхования вкладов.¹

Другой участник конференции, Г. А. Тосунян, уточнил, что стандарты могут дать банкам «возможность договариваться между собой и с регулирующими органами о том, в каких форматах работать». И добавил: «Мы договорились, что АРБ возьмёт на себя стандартизацию банковских услуг. Если это будет навязано сверху, нам придётся выдерживать дополнительное давление».



Тосунян Г. А. Андрей с улыбкой посылает мне записку: «Ну, освободи, наконец трибуну, дай слово депутату!» Я в ответ улыбаюсь и громко реагирую на его высказывание: «Хватит надзорному органу ограничивать свободу слова коммерческих банкиров!» Он отвечает,

¹ Вероника Новикова. Организационные технологии — конкурентное преимущество будущего // Аналитический банковский журнал. 28.11.2005.

у нас завязывается шутовская полемика-пикеровка, которую поддерживает Р. Х. Марданов. В конце концов, мы, как всегда, ссылаемся на эмоциональность «горячих эстонских парней». Так создавалась очень доверительная обстановка на конференции, помогающая работе.

Козлов А. А. Банкам предстоит испытать на себе конкурентную борьбу за клиента, предоставляя более качественные услуги. <...> ЦБ не будет держать в секрете свои ноу-хау в области новых технологий в сфере организации управления, а будет всячески их популяризировать.¹

Для того, чтобы побеждать в конкурентной борьбе, банкам необходимы новые технологии управления, а новые решения требуют в принципе новой философии управления бизнесом.

Вероника Новикова. Организационные технологии — конкурентное преимущество будущего // Аналитический банковский журнал. 28.11.2005.

Банк России же всерьёз занялся борьбой с отмыванием грязных денег. В начале 1990-х годов «обналичка» считалась мелким правонарушением. В газетах бесплатных объявлений печаталась реклама: «Обналичим. 3–3,5%». Успехи России в борьбе с отмыванием денег в 2004 году заметили даже в Министерстве финансов США. Эксперты отмечали, что весной 2004 года объём «обнала» составлял около 1 млрд долларов в месяц, а в IV квартале сократился вдвое.

А. А. Козлов писал тогда, что «все предвыборные кампании в России — «кэшевые» и на 90% финансируются неучтёнными наличными, любое государство хотело бы контролировать эти потоки».

Андрей Андреевич заявил, что основные задачи Банка России на 2005 год: это борьба с отмыванием денег, финансированием терроризма и принятие системы страхования вкладов. Причиной такой активности стало то, что в 2004 году американские банки активно закрывали счета российским банкам из-за того, что те проводили слишком много подозрительных операций.

Андрей Андреевич был решителен: «С этим лучше бороться в лоб. В других странах, если банки и попадают в сети отмывания, то вслепую, их используют, из чего и следуют основные положения соответствующего законодательства и рекомендации FATF. В России некоторые банки сами предлагают серые, грязные схемы». В России это развитый бизнес.²

В то время немало банков выполняли функцию «прачечных». И руководство Банка России решило обязать банки раскрывать имена и названия своих бенефициаров, пригрозив в случае неповиновения лишать их права голоса на собрании акционеров банков. Это была жёсткая и очень действен-

¹ Новости Центробанка // Аудит (Москва). 22.12.2005.

² Юлия Говорун. Центробанк поборется с серыми схемами // Газета. 25.05.2005.

ная мера. В случае её реализации владельцы, лишённые права голоса, могли потерять контроль над своим бизнесом.

Тогда отмечали, что капитал одного из самых крупных российских банков Международного промышленного банка, был расписан на семь безызвестных ОООшек.

Возобновились тогда споры (впрочем, они и не затихали) о целесообразности существования небольших банков, считавшихся порой главным источником обналичивания средств. С репликой одного из банкиров, что банки нужны разные: «Как реки, есть большие и малые. Нельзя же оставить только Волгу, потому что она большая. Нам нужны разные реки, главное, чтобы они были чистые и прозрачные», Андрей Козлов согласился и продолжил метафору: «А Банк России будет следить за экологией. Будет хорошая экология, тогда и туристы появятся».

После этого большая группа банков (около 40 только в 2005 году) была лишена лицензий в основном в связи с «неоднократными нарушениями Федерального закона “О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма”».

Вот примеры деятельности некоторых из них. АКА-банк, по данным АСВ, за полгода обналичил 150 млрд рублей и, как шутили в банковских кругах, вместе с дружественным ему банком «Родник» (лицензия у которого была отозвана в 2004 году) стал в России вторым после Банка России по выдаче наличных денег. А Нацкомбанк, по данным Банка России, за семь месяцев 2005 года, выдал через кассу 55,5 млрд рублей, в основном «на закупку сельхозпродукции».¹

В мае Банк России заявил об отмене норматива ликвидности (Н5). Его нарушали реже всего. Это был шаг в направлении ослабления формального надзора и одновременно повышения качественного анализа деятельности банков.

Нормативы ликвидности в банковской среде считались наиболее подверженными манипуляциям, даже в большей степени, чем пресловутое раздувание капитала. В некоторых публикациях на эту тему упоминалась шокирующая цифра: свыше 90% банков в первой половине 2000-х годов подгоняли нормативы ликвидности. Делалось это в основном с помощью корреспондентских счетов и межбанковских кредитов.

В результате в конце 2004 года комитет банковского надзора Банка России принял решение об отмене одного из нормативов ликвидности — Н5. А. А. Козлов рекомендовал банкам оценивать собственную ликвидность, в том числе по прогнозам притока и оттока средств. А сам Центральный банк решил больше внимания уделять качественному анализу.

Удовлетворить своих коллег из коммерческих банков не удалось. Недовольство, как всегда, эмоционально, обобщил президент АРБ.

¹ Светлана Петрова, Василий Кудинов, Евгения Ватаманюк. Банкиров одолели // Ведомости. 29.12.2005.



Тосунян Г. А. Поговорим о святом. Я прошу своих коллег находить формулировки помягче, когда речь заходит о надзоре, но ничего не получается.

Один норматив сократили — два ужесточили. Одну отчётность убрали — пять новых ввели. Самое интересное, что нет никакого механизма, препятствующего введению новых требований. Нужно решать задачу устранения одиозных участников рынка, а не задувливания банковской системы в целом.¹

А Андрей Андреевич пообещал банкирам, что Банк России «будет продолжаться очищение банковской системы от тех банков, которые не справляются». И добавил: «Мы санитары леса, санитаров леса не любят, но кто-то должен это делать, и мы это делаем».²

В конце декабря 2005 года завершился проект «Банковский надзор и отчётность», на который Европейский союз и ТАСИС выделили 3,5 млн евро. В его рамках группа российских и международных специалистов два года разрабатывала предложения Банка России по совершенствованию существующих форм отчётности. Активно в этой работе принимал участие А. А. Козлов.

Он рассказывал, что банки направляли в Банк России 90 форм различной отчётности, 5 являлись обязательными для публикации отчётности по МСФО. И вот из 25 форм, используемых для анализа финансового состояния банка, 22 стали «предметом переосмысления» рабочей группы. В результате часть из них была значительно изменена, от некоторых решено было отказаться и подготовить новые.

Козлов А. А. Банку России было предложено лишние элементы оставить в стороне, сами формы реструктурировать, а методы анализа изменить.³

В 2006 году Банк России должен был тщательно изучить все подготовленные документы и разработать график изменений отчётности.

Стратегия повышения конкурентоспособности национальной банковской системы: «Нам как надзорному органу надо, чтобы в банковской сфере всё было скучно»

Козлов А. А. Наша экономика и власть должны сделать социальный и, можно сказать, политический заказ на создание в России сильной, эффективной, надёжной, финансово стабильной и конкурентоспособной банковской системы.

¹ Галина Левченко. Банковские инвестиции: мечтать не вредно // Вечерний Волгоград. 07.06.2005.

² Елена Ковалёва; Ирина Никитина. Банк России пообещал переоценить банки // Коммерсантъ. 26.08.2005.

³ Наталья Шакланова. Пять лет на осмысление // Финанс. 19.12.2005.

Чтобы увеличить доходы российской банковской системы, есть два способа. Можно увеличить объём операций через банковскую систему. Здесь доверие — ключевое слово, для того чтобы в российскую банковскую систему пришли ресурсы. А можно увеличить маржу, которую банки зарабатывают в результате своей банковской деятельности. Для этого нужно снизить себестоимость банковских операций, в частности, убрать вменённые излишние издержки.

На съезде АРБ, где были сказаны эти слова, А. А. Козлов с горечью констатировал, что российскими банками уже потерян значительный клиентский сегмент в 37%. Это кредиты, взятые крупнейшими российскими предприятиями-экспортёрами, за рубежом. Это является, по его словам, поводом для конкуренции, нужно бороться, чтобы изменить ситуацию. Российская экономика, развиваясь, должна продуцировать новый спрос на банковские услуги.¹

По словам А. А. Козлова, средний российский банк имел размер капитала в 40 с лишним раз меньше, чем средний европейский.

2 июня Банк России на своём сайте разместил документ под названием «Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2004 году». Его основные цифры свидетельствовали о заметном замедлении темпов роста банковской системы.

Андрей Андреевич был убеждён: будущее российской банковской системы зависит от решения проблем повышения её капитализации и качества управления в банках. По его словам, период экстенсивного роста кредитных организаций завершился, темпы роста собственного капитала банков не поспедали за ростом бизнеса, и банкам необходимо было изыскивать средства для капитализации.

На рынке тогда работало более 600 банков с капиталом ниже 5 млн евро, и банкиров, естественно, беспокоило, откуда брать деньги на развитие. В июле А. А. Козлов посвятил разъяснению вопроса своё выступление на собрании Московского банковского союза (МБС) и указал на источники капитализации российских банков: прибыль, инвестиции, как иностранные, так и собственных акционеров.

Основной источник прироста капитала, по его словам, — прибыль. Банковский сектор, по официальной статистике, прибыльнее большинства отраслей экономики, банкиры получают до 70% годовых.

Также можно искать помощи за рубежом. Андрей Андреевич сказал, что ряд российских банкиров сумели убедить иностранных инвесторов вложить деньги в капитал их кредитных учреждений.

Козлов А. А. Я бы посоветовал московским банкам постепенно наращивать позитивную историю аудита, тут не надо загогулин. Оставьте в прошлом серые финансовые продукты.

¹ Банковская система с точки зрения... // Банковское дело. 23.05.2005.



А. А. Козлов в колоде «Карты банкирские сувенирные для преферанса», изготовленных журналом «Банковское обозрение», 2005 г.

Наконец, у банков есть ещё и акционеры, владеющие порой крупным бизнесом. И задача руководителя банка — убедить их вкладывать деньги в банк, а не в другой бизнес.

Ещё один вариант — размещение акций банков на бирже.

Козлов А. А. В ближайшие полтора-два года именно IPO может стать реальным источником увеличения капитала.

На последнее предложение среагировал президент Ассоциации российских банков Г. А. Тосунян, заявивший, что одна из главных банковских проблем — «чрезмерное вмешательство надзорных органов в деятельность участников рынка». На это А. А. Козлов отметил, что замечание коллеги не имеет оснований, а стремление АРБ к саморегулированию выходит за рамки общепризнанной международной практики, грозит ослаблением надзора и нарушением банковской тайны.

Однако участники совещания пеняли Банку России, что для выпуска IPO в России не созданы нормальные условия. Процедура эта проходила через Банк России и была очень сложным процессом, обычно длившимся несколько месяцев. В результате банки не спешили выходить со своими акциями на открытый рынок.

Андрей Андреевич же предостерег коллег от бессмысленных шагов. Он заявил, что непродуктивно просить деньги у государства в форме прямых инвестиций или налоговых льгот.

Козлов А. А. Это бесперспективно, потому что расхолаживает. Просить деньги неправильно.¹

Андрей Козлов видел такую перспективу для российских банкиров: «В ближайшие годы мы сможем увидеть два типа кредитных организаций: быстрые и мёртвые. Первые, внедрив современные технологии, смогут сделать качественный рывок вперёд. Вторые, оставшись во вчерашнем дне, вынуждены будут уйти из этого сегмента рынка».

В 2000-е годы не было в Банке России человека, которому по должности было бы поручено заниматься вопросами фондового рынка.

¹ Анастасия Самоторова. Тут не надо загогулин // Новые Известия. 28.07.2005.



Делегация АРБ в Волгограде. 26 мая 2005 г.



Корищенко К. Н. Но когда О. В. Вьюгин как руководитель ФСФР в 2005 году собрал совещание, чтобы согласовать, как консолидировать инфраструктуру фондового рынка, и, в частности, согласовать интересы НДЦ и ДКК, Андрей, несмотря на занятость, включился в эту работу. Ситуация была сложная: достаточно большую часть акций ДКК приобрела на рынке их конкурент НДЦ. Другим вопросом было создание центрального депозитария. Андрей тогда выступил с предложением создать систему из двух центральных депозитариев. В дальнейшем был выбран иной способ с созданием Московской фондовой биржи.



Вьюгин О. В. Когда я работал в ФСФР, Андрей активизировался и мы регулярно встречались. Часто к нам присоединялся руководитель Федеральной службы страхового надзора И. В. Ломакин-Румянцев. Мы обсуждали идею Андрея сосредоточить под эгидой Банка России надзор и регулирование на всём финансовом рынке. Я был не против, и мы даже ходили в 2005 году с этим предложением к С. М. Игнатьеву. Но Сергей Михайлович посчитал, что для этого объединения ещё не настало время. Очень сильно Андрей помогал в вопросе создания центрального депозитария. Он регулярно встречался у нас с участниками рынка, готовил презентации, демонстрирующие его видение проблемы.

Хандреев А. А. Андрей ещё в начале 2000-х годов заговорил о едином финансовом регуляторе на базе Банка России. О. В. Вьюгин хотел того же, но на базе своего ФСФР.



Слева направо: Г. А. Тосунян, главный федеральный инспектор по РБ Э. В. Кульмухаметов, заместитель премьер-министра правительства РБ Б. Г. Колбин, Р. Х. Марданов, А. А. Козлов, О. В. Вьюгин, проректор УГНТУ Р. Н. Бахтизин. Уфа. 2005 г.

Интересны планы Андрея Андреевича того периода. Горечь неудачи, постигшей его при хождении в коммерческие структуры, затихла. Ещё в 2003 году, анализируя пути развития карьеры, Козлов в рабочей тетради перебирает варианты:

«Идеи карьерного роста:

Накопление капитала: варианты

- постепенно накапливаю, работая в ЦБ;
- инвестиции на фондовом рынке;
- работа менеджером в ком. банке;
- собственный банк».

Расчёты на успешную деятельность в коммерческом банке усиливаются в 2005 году. Сказывается и усталость после трёх чрезвычайно трудных лет. Да и привыкшему отвечать на вызовы Андрею Андреевичу, возможно, показалось, что самое сложное в Банке России он уже сделал.

В рабочей тетради 10 августа 2005 года появляется запись:

«Идеи для нового банковского учреждения в России.

1. Создавать не в Москве, а в регионе. Например, в Самаре. Плюсы: 1) меньше капитал нужен для старта, выхода на рынок и раскрутки; 2) Проще отношения с властями и органом надзора; 3) Проще проникать в другие регионы; 4) Дальше от московских врагов; 5) Неожиданность для конкурентов — некоторое время не будут принимать всерьёз; 6) Легче построить бизнес-процессы. Минусы: 1) Некоторое предубеждение против «провинциалов»; 2) Узость рынка.

2. Все рвутся в Москву. Все там толпятся. Можно попробовать занять нишу лучшего розничного регионального банка. Теснить москвичей.

3. Надо обдумать идею одного француза — идею общего бренда для сети региональных банков. Как «Райфайзен» в Германии и Австрии. Как «Креди-Агриколь» во Франции. Там это работает, почему бы не сработает в России?! Вот это действительно революционная идея нового бренда. Это новый банковский Союз. Объединённый общим профилем деятельности, похожим продуктовым рядом, узнаваемым уникальным пакетированием продукта! Надо попробовать!!! Идея консолидации!

4. Надо поизучать опыт орг. структуры Райфайзена. Проконсультироваться у Л. И. Бубнова».

Он явно увлечён, подробно описывает свою «бизнес-идею», рисует эмблему банковского союза. Разрабатывает тактику и стратегию нго развития.

7. Путь развития банка.

1) Из них маленький банк-член ССВ

2) Перевести его в Самару.

3) Нанять бывшую команду Промэбанка

4) Запустить программу «Промэк-П», то есть повторить то, что у них есть

5) На этой базе почти сразу «спакетировать» новый продукт.

6) Как только «Промэк-П» встанет на ноги по своим доходам — развить продукт, двинуть его

7) Начать франчайзинг продукта

8) Запустить IPO

9) Создать Союз банков вокруг продукта

10) Наступать!!!»

Идеей А. А. Козлов делится с С. М. Игнатьевым, правда, характеризует перспективы её реализации как отдалённые.



ИГНАТЬЕВ С. М. В 2005 году Андрей Андреевич заговорил со мной о желании создать образцовый банк. Видимо, во второй половине этого года ему стало скучно. Наступило некоторое ослабление после очень тяжёлого 2004 и начала 2005 года. Мы тогда не до конца оценили уровень рисков, сопровождавших приём банков в систему страхования. Они оказались значительно серьезнее.

С Михаилом Юрьевичем Алексеевым он был более откровенен.



АЛЕКСЕЕВ М. Ю. В 2005 и 2006 годах Андрей Андреевич серьёзно рассматривал вопрос о переходе на работу в региональный банк. Он советовался со мной по этому вопросу. Я ему тогда сказал, что если остаются возможности продолжать работу в Банке России, то следует это сделать.



Слева направо: А. А. Козлов, Е. М. Примаков, председатель Нацбанка Республики Татарстан
Е. Ю. Богачёв, председатель правления Торговой промышленной палаты Республики
Татарстан Ш. Р. Агеев. Казань. 2005 г. Фото Н. Г. Исмагилова.

Осенью он по этому поводу разговаривает с известным банкиром И. В. Кимом, в то время — председателем совета директоров Сибкакадембанка и акционером Уралвнешторгбанка.

Идея на страницах рабочей тетради продолжает жить. 17 декабря 2005 года он записывает, что обсуждал проект бизнес-плана нового банка: там есть очень интересная идея — сформировать первый портфель потребительских продуктов за счёт оптовой покупки у других банков. В этом что-то есть». И дальше: «Ким пристраивает костяк команды из Промэжбанка в САБ, создавая филиал в Самаре...»

Андрей Андреевич упорно старался наступить на те же грабли: Игорь Владимирович, как показывает практика — банкир не менее амбициозный и эгоцентричный, чем Рустам Васильевич Тарико. Вряд ли в этой бизнес-программе Козлова ждал бизнес-успех.

А. А. Козлов в 2006 году

2006 год начинался для Андрея Козлова хорошо. Казалось даже, что сбывается его мечта, озвученная в конце 2003 года: банковская система превращается во второй после сырьевого сектора «мотор экономического роста». За 2005 год банковская система выросла на 37%, а доля её активов в ВВП достигла 45%. Очень быстро росли банки, занимающиеся потребительским кредитованием.

19 апреля А. А. Козлов переутверждается Государственной думой членом совета директоров Банка России.



Сухов М. И. Андрей Андреевич был полон идей. В августе он рассматривал планы продолжения укрепления надзора, начатого при приёме банков в систему страхования вкладов. Он считал, что надзор надо переводить на более системные рельсы. Речь шла не только об укреплении инспектирования, он думал о централизации всего надзора в Центральном банке. Было много других идей, которые пришлось претворять уже без него.

С 31 октября по 4 ноября Андрей Андреевич в Вашингтоне изучал опыт работы Управления контролёра денежного обращения (Office of the Controller of the Currency — OCC), занимающегося регулированием, учреждением и контролем за деятельностью банков.

За четыре дня он заполняет свою рабочую тетрадь записями. На 24 страницах опыт работы коллег, идеи по реформе российской системы надзора.

Козлов А. А. Директор управления также является директором Федеральной корпорации страхования депозитов. В OCC 2700 сотрудников, из них 1400 инспекторов в региональных офисах. 450 смотрят за крупными банками. Есть 1 офис (4 чел.) в Лондоне.

Ему нравится, что история OCC связана с темой его небанковских интересов — учреждено оно в 1863 году, главным образом, для финансирования гражданской войны.

31 октября для себя он делает запись:

«Репутация банка — это главное!»

В марте 2006 года Андрей Андреевич пишет:

«Изучить более подробно план создания нового подразделения (по крупным банкам)».

И дальше:

«Задачи на 2 ближайших года в ЦБ:

- реформа надзора;
- новая система сбора и анализа отчётности».

В начале года А. А. Козлов полон оптимизма.

Козлов А. А. Сегодня темпы роста развития экономики в России выше, чем во многих развитых странах. И возможности зарабатывать деньги здесь легально достаточно велики. Поэтому иностранные инвесторы интересуются нашими инструментами инвестирования и замечают некоторые позитивные изменения. Хотя мы не можем сказать, что у нас великолепный инвестиционный климат, но сдвиг к лучшему, отмечаемый иностранными финансистами, безусловно, есть.¹

Настроение пытался испортить президент Российского союза промышленников и предпринимателей А. Н. Шохин, заявивший в марте, что, если тенденция к снижению банковской ликвидности сохранится, следующий банковский кризис может произойти в 2009 году.

Шохина беспокоила недостаточность предложения денег в банках, имеющая тенденцию к увеличению. В то время деньги с рынка активно изымали в Стабилизационный фонд.

А. А. Козлов категорически не согласился с ним. Да, он признал существование этой проблемы у банков, но заметил, что «она легко решается в рамках денежно-кредитной политики и не составит затруднений для банковской системы в 2007–2009 годах».²

Андрей Андреевич считал, что в создавшихся трудностях виноваты не действия Банка России и не политика изъятия средств в Стабфонд, а всё это проблемы, сопровождающие рост экономики. Гораздо больше вопросов возникает из-за «накопления рисков на балансах банков». Риски банков росли, поскольку собственным капиталом они покрывались всё меньше. По итогам 2005 года показатель достаточности капитала банковской системы Н1 (соотношение капитала к активам) сократился на 1% — до 16%, а ещё в 2002 году показатель Н1 был 20,3%. Высокая доходность кредитования заставляла банкиров идти на риски.

Всё последнее время Козлов предупреждал банки об опасности выдачи слишком большого объёма кредитов, в первую очередь потребительских. Их увеличение, по словам Козлова, «требует повышения функций и роли риск-менеджмента банков». Но за увеличивающиеся банковские риски совершенно справедливо, говорил он, отвечает не столько Банк России, сколько сами банки. Он также непрерывно призывал банкиров ускоренными темпами наращивать капитал своих банков.

¹ Сергей Еварестов. Инвестиционный климат в России потеплел // Республика Башкортостан. 18.01.2006.

² Игорь Велетминский, Олег Гладунов. Центробанк не поверил Шохину // Российская газета. 04.03.2006.

Козлов А. А. Самая заметная проблема в банковской системе — это постепенное накопление экономических рисков на балансе. Пока экономика была небольшая, её проблемы на банковском секторе сказывались незначительно. Но рост роли банковской системы в экономике, увеличение объёмов кредитования отраслей и частных лиц требуют повышения функций и роли риск-менеджмента банков. Вместе с тем задача управления рисками является стандартной для любой банковской системы, и Банк России готов методически помогать банкам в этой работе.¹

Надежду на повышение устойчивости банковской системы Козлову внушал расчёт на то, что в 2006 году многие российские банки для увеличения собственного капитала будут проводить IPO (первичное размещение акций на биржах).

Козлов А. А. IPO — это вещь длинная. Три года назад и выпуски облигаций были редкостью, а сейчас сотни банков их выпускают. Сначала пойдут (на IPO) крупные банки, проложат дорогу, выявятся проблемы законодательства. Мы с ФСФР будем устранять эти проблемы.²

Андрей Андреевич не стал тянуть и в апреле поставил задачу — упростить проведение IPO российских банков. Тогда же Банк России сформулировал 12 предложений по данному вопросу для обсуждения банковским сообществом. Предложенные меры должны были, по словам А. А. Козлова, устранить последние несоответствия между иностранными и отечественными инвесторами при вложениях в банковский сектор, упростить процедуру регистрации выпуска акций банков и условия их обращения. Банк России также планировал обязать все крупные банки размещать не менее 10% своих акций на открытом рынке. У банкиров последние новации вызвали большое недовольство.

Надо сказать, что Шохин не был одинок. Предостережения о возможном банковском кризисе в России периодически звучали тогда в выступлениях разных российских и зарубежных экономистов.

Что было в высказываниях А. А. Козлова: попытка успокоить общество или уверенность в стойкости банковской системы? Но в 2004 году он уже заявлял, что «российский банковский сектор может выдержать критические условия, сходные с финансовым кризисом 1998 года». Кризиса 2007–2008 годов Андрей Андреевич не увидел...

Если предыдущие два года прошли под лозунгом масштабных преобразований, связанных с запуском системы страхования вкладов, то основные ориентиры в работе Банка России на 2006 год, по мнению А. А. Козлова, были следующие: более точная донастройка механизмов регулирования, подправление документов. В марте он заявил: «Революций не будет. Теку-

¹ Владимир Гурвич. Деньги для микробизнеса // Россия. 07.03.2006.

² Сделки // Коммерсантъ. 06.03.2006.

щий год посвятим подчищению и устранению обнаруженных недостатков. Будем внедрять «Базель II», но без фанатизма».¹



Ринк О. Л. Мне кажется очень символичным и важным, что книга об Андрее Андреевиче Козлове появится среди публикаций Николая Ивановича Кротова. Андрея Андреевича можно назвать крёстным отцом всей серии «Экономическая летопись России», издаваемой автором этой книги. С его благословения появились в 2007 году в этой серии депозитарные издания. В народе их быстро окрестили «Зелёными книжками».

На тот момент на рынке существовали два сильных российских расчётных депозитария, и оба претендовали на эксклюзив. Поэтому центральность НДЦ, да и само словосочетание «центральный депозитарий», нужно было объяснять. В Российской Федерации и за рубежом НДЦ был мало известен. Рассказывать и аргументировать предстояло не только широкой аудитории, но и нашим прямым контрагентам, текущим и потенциальным.

Мы готовились к 10-летию юбилею. Это был достойный повод, чтобы собрать ключевых участников рынка, регуляторов, законодателей, профессиональное сообщество и прессу. Если выразиться более специальным языком, то юбилейные мероприятия были хорошим предлогом для масштабного перепозиционирования и донесения новой парадигмы.

С точек зрения коммуникаций и общечеловеческой расчётно-депозитарный круг особенный: невероятная глубина личностей сочетается с множеством легенд о событиях исторического масштаба. Рассказы коллег и партнёров очень напрашивались, чтобы их записать и издать. И такой сборник мог бы стать хорошим подарком нашим гостям к юбилею.

В историю войдёт скромный ресторан белорусской кухни на Б. Никитской, где в июле 2006 года за обедом мы с Николаем Кротовым придумали формат будущего подарочного издания.

Набросок проекта, состава авторов мы обсудили с Николаем Викторовичем Егоровым, возглавлявшим НДЦ. Мы решили не выделять своих или чужих (какими бы ни были возможные критерии), а собрать воспоминания тех, кто создавал депозитарный рынок. Это было интереснее и для читателей, и для нас, поскольку все истории были «как есть», с интригой. Цензуры у версий, согласованных Николаем Ивановичем (и помогавшим ему О. В. Никульшиным) с очевидцами, не было.

Это, возможно, подчёркивало идею равноудалённости, политкорректности будущего центрального депозитария. Этих принципов придерживаются авторы и в последующих изданиях «Экономической летописи».

¹ Новости из «Бора» // Банковское обозрение. 13.03.2006.

Николай Иванович во время его встречи с Андреем Андреевичем представил идею, обсудил возможных участников. Андрей Андреевич, тогда председатель совета партнёрства НДЦ, знал первые книги Кротова — хроники «финансово-банковской революции» и благословил нас на проект. Тогда же была назначена дата интервью. Справедливости ради, проект книги мы выносили на летний совет партнёрства, вместе с основными идеями к будущему юбилею. Тогда же, на этом последнем для Андрея Андреевича заседании в НДЦ, наряду с прочими важными вопросами был вынесен и отчёт о модели корпоративного управления, соответствующей мировой практике центральных депозитариев, который готовил Михаил Кузнецов с командой. Инициатива более внимательного исследования и изменения нашей практики корпоративного управления тоже пошла от А. А. Козлова.

В июле Андрей Андреевич поделился своими воспоминаниями для книги, в августе согласовал готовый текст своих воспоминаний. Задуманная нами с Николаем Ивановичем «Зелёная книжка» разошлась в государственные и частные библиотечные собрания. Центральный депозитарий перестали путать с Центральным регистратором и в ноябре 2012 года действительно создали.

Продолжал Андрей Андреевич заниматься совершенствованием надзора. В Уфе прошла очередная межрегиональная конференция, посвящённая улучшению качества управления кредитными организациями.

На ней обсуждалось внедрение в банковское сообщество новых подходов к внутреннему управлению. Национальный банк Республики Башкортостан при поддержке А. А. Козлова был одним из лидеров в этом направлении.

Во время проведения в июле в Петербурге XV Международного банковского конгресса Андрей Андреевич заявил, что в перспективе российских банков станет значительно меньше, а качество и размеры их капиталов значительно возрастут. Он был уверен, что медленный, но верный процесс образования нескольких финансовых мегаструктур будет продолжаться и они в результате поглотят меньших коллег.

После этого, 2 августа, Банк России опубликовал на своём сайте проект указания «Об оценке экономического положения кредитных организаций». В нём шла речь о новых критериях устойчивости банков. Банк России в числе наиболее устойчивых видел далеко не все кредитные организации.

Новый документ должен был отменить Указания от 31 марта 2000 года № 766-у «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций» и от 16 января 2004 года № 1379-у «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов».

Банк России планирует разделить банки на пять классификационных групп. Для этого должно было оцениваться качество выполнения банками обязательных нормативов регулятора, их финансовая устойчивость и нали-



Глава администрации Белорецкого района Н. П. Максимов, Р. Х. Марданов, А. А. Козлов, Г. А. Тосунян. Белорецкий район Республики Башкортостан. Январь 2006 г.

чие применённых к ним мер воздействия со стороны Банка России. Оценить планировалось и качество управления и прозрачности структуры собственности банков. А. А. Козлов упорно выяснял реальных собственников российских кредитных организаций.

Инициатором этих преобразований был, конечно, А. А. Козлов, он признался тогда, что запуск нового указания планировал давно.

Козлов А. А. В принципе это наш внутренний документ, и мы не обязаны были им делиться. Однако мы решили это сделать, чтобы и банки знали, как их оценивают.

Набор критериев оценки будет шире, чем в системе страхования вкладов. В частности, мы планируем оценивать и прозрачность собственности. Вместо двух групп банки будут разделены на пять, а фактически — четыре. Пятая — это уже совсем плохо.

Документ уже обсуждался на комитете банковского надзора, внутри центрального аппарата Банка России, в подразделениях надзорного блока. Сейчас ему предстоит один-два месяца обсуждения в банковских кругах, чтобы банкиры могли дать свои рекомендации, замечания и предложения. Затем снова вернёмся к формированию новой версии документа для того, чтобы принять его по всем правилам. Я думаю, он вступит в силу в начале следующего года.¹

В сентябре о возможности кризиса заговорили уже в правительстве. На заседании Совета по конкурентоспособности и предпринимательству

¹ Игорь Моисеев, Юлия Чайкина, Александр Потапов. ЦБ поделит банки на группы // Коммерсантъ. 03.08.2006.



Совещание Банка России. Р. Х. Марданов, начальники ГУ ЦБ: по Ленинградской области И. П. Петрова, по Новосибирской области Е. И. Жаботинская, А. А. Козлов, Начальник ГУ ЦБ по Чукотскому АО А. А. Моночков, сотрудник Национального банка РБ С. К. Гафарова, и. о. начальника отдела СЭД Банка России И. Н. Тимоничева. Уфа. Январь 2006 г.

премьер-министр М. Е. Фрадков, обеспокоенный слишком быстрым укреплением рубля и возможными последствиями этого для отечественной экономики, в конце заседания между прочим заметил: «Надеюсь, Сергей Игнатьев и Андрей Козлов сделают выводы из моих намёков».¹

А Козлов продолжал наживать себе врагов. 7 сентября «Вестник Банка России» опубликовал подписанное им письмо. В нём, в частности, говорилось: «Кредитным организациям следует идентифицировать не только лицо, заключающее договор банковского счёта, но также и лиц, которым предоставляется либо будут предоставлены полномочия по распоряжению вкладом, включая полномочия по распоряжению с использованием технологий дистанционного банковского обслуживания (включая интернет-банкинг)».

То есть банкиры были теперь обязаны получать персональные данные всех, кто пользовался их удалёнными услугами. В противном случае они нарушали закон о противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма.

Одни банкиры отмечали трудность выполнения этого доказательства, другие возмущались (чаще всего анонимно) его вредностью, говорили, что он подорвёт конкурентоспособность российских коммерческих банков.

Бывший коллега А. А. Козлова, директор департамента иностранных операций Банка России А. В. Черепанов, не стал дипломатничать и заявил: «Это абсурдная идея. <...> Намерение идентифицировать всех клиен-

¹ Елена Лашкина. Слабое звено экономики // Российская газета. 07.09.2006.

тов интернет-банкинга можно считать очередным шагом, доказывающим неадекватность руководства ЦБ».¹

Тем не менее не признать успехов, достигнутых в деле укрепления надзора, было нельзя. Совершенствование законодательства привело к серьёзному улучшению имиджа российской банковской системы за рубежом.



Сухов М. И. Нас два раза проверяли и оценивали эксперты МВФ и Мирового банка в рамках Financial Stability Assessment Program (FSAP). Оценка 2002 года в сфере надзора и лицензирования у нас была самой низкой и показала существенное несоответствие банковской системы Российской Федерации общепринятым нормам. Однако в 2006 году международные эксперты пришли к выводу, что мы уже в той или иной степени соответствуем основным параметрам. За четыре года планка повысилась с негативного до «почти позитивного» уровня. Это очень существенное достижение, поэтому мы считаем, что движемся в правильном направлении. Тем более что полностью, на 100%, требованиям FSAP не соответствует ни одна страна.

Одним приоритетом Банка России, по словам А. А. Козлова, оставалась работа по выявлению операций по легализации доходов, полученных преступным путём, и операций по уклонению от налогообложения. Только за первые 9 месяцев 2006 года Банк России отозвал лицензии у 44 банков, причём у 35 за отмывание доходов. За август были лишены лицензии 7 кредитных организаций, и последний банк потерял право работать на рынке 8 сентября.



Кавеладзе И. Т. Работая в представительстве «Крокуса» в США я вступил в Американско-российский деловой совет. В него входили руководители крупнейших компаний, работающих с Россией. Летом 2006 года заседание проходило в Москве. На нём выступал А. А. Козлов, он входил в небольшую группу людей, которым серьёзный американский бизнес верил. Доверял его оценкам, его действиям. Зная некоррупционность Андрея, его очень ценили. На кофе-брейке он признался мне, что ему угрожают... Я тогда поверить ему не смог...

В начале сентября Международное рейтинговое агентство Fitch Ratings негативно оценило ситуацию в российском банковском секторе. В частности, отмечался очень высокий уровень экономической преступности в нём.

Андрей Андреевич отреагировал на это быстро. 8 сентября, выступая на форуме Ассоциации региональных банков в Сочи, он заявил, что Банк России считает нужным ввести пожизненный запрет на профессию банкирам,

¹ Дэвис Поландов, Евлалия Самедова, Алексей Тихонов. Центробанк наносит дистанционный удар // Газета. 08.09.2006.



А. А. Козлов. Псков. Лето 2006 г.

замешанным в налоговых преступлениях и нарушениях закона о противодействии легализации преступных доходов.

Делается это, по его словам, для того, чтобы побороть тенденцию, когда команда менеджеров реализует свои преступные схемы, переходя после отзыва лицензии из одного банка в другой.

Козлов А. А. Сейчас наблюдается тенденция, когда закрывается банк, его команда снимается, идёт в другой, потом в третий, и там они продолжают заниматься теми же делами.

Участвуешь в отмывании — запрет на профессию, может быть, и пожизненно. В банковском бизнесе таким не место. Они позорят банковскую систему.¹

К борьбе за прозрачность банковского сектора Козлов намеревался привлечь и аудиторов. Готовящиеся документы должны были обязать аудиторов сообщать Банку России о выявленных в ходе проверок фактах, затрагивающих интересы кредиторов или вкладчиков банков. То есть раскрывать информацию, до сих пор составлявшую банковскую и аудиторскую тайну. Для этого следовало внести поправки в законы о банковской и аудиторской деятельности. Кстати, задействовать аудиторов А. А. Козлов планировал ещё в октябре 2004 года. Тогда он направил письмо в Минфин с предложением обязать аудиторов информировать Банк России о выявляемых ими нарушениях при проверке банков «для оперативного принятия мер надзорного реагирования».

Естественно, и новая инициатива А. А. Козлова не вызвала у банковского сообщества радости. Самая мягкая характеристика действий Андрея Андреевича была следующая.



Тосунян Г. А. Любая попытка сузить и без того узкое определение банковской тайны недопустима и вредна. Это дестимулирует развитие кредитного рынка и саму модель работы банка в публичной сфере. Даже простые заявления регулятора, не говоря о реализации, вызовут прямо обратный желаемому эффект и загонят банкиров обратно в теневой сектор.²

Через пять дней после этого выступления А. А. Козлова не стало...

¹ Алексей Борисов. Запрет на профессию // Бизнес. 11.09.2006.

² Светлана Дементьева, Александр Потапов. ЦБ начинает борьбу с банковскими преступниками // Коммерсантъ. 09.09.2006.



А. А. Козлов. Съезд АРБ. Апрель 2006 г.

В конце лета в рабочей тетради Андрея Андреевича Козлова появляется запись:

- «1. НДС — что дальше?
2. ВРР¹ — что дальше?
3. Структура надзора — что дальше?
4. Техника анализа банка — что дальше?»

¹ Любимый реинжиниринг (ВРР — business process reengineering). — *Прим. автора.*

Семейные будни и праздники Козловых

Познакомились молодые люди на картошке в сентябре 1985 года, перед вторым курсом. Екатерина взялась приготовить на всю команду (100 человек) пирогов и попросила юношей помочь замесить тесто в большом чане. Большинство из них были заняты более важным делом — расписыванием «пульки» и оторваться никак не могли. Помочь взялся Андрей.



Козлова Е. В. Так и познакомились — по плечи в тесте! В разговоре оказалось, что мы оба из семей военнослужащих. Общие проблемы: переезды, смены школ. Похожее воспитание: с пелёнок знаем, что «есть такая профессия — Родину защищать». Первоначально он особого впечатления не произвёл, но запомнились его залиvistый смех, внимательный взгляд, была приятна его готовность помочь, бросалась в глаза кипучая энергия Андрея. Позже мы, встречаясь в коридорах института, всегда радостно здоровались. Иногда мне удавалось подкормить вечно спешащего Андрея яблочком, собственной выпечкой, бутербродом (столовая в МФИ в те годы была крохотная и труднодоступная). Потом были походы в кино...

В конце зимы Козлов сделал предложение «летом поехать с ним на Дальний Восток в студенческий отряд».

Козлова Е. В. Выехали квартирными, за две недели до заезда основной рабочей силы. Обустраивали жилище: отчищали от коровьих лепёшек полы в новом, не закрытом от ветра и набегов коров одноэтажном деревянном доме. Пришлось стеклить окна, ве-

шать двери, делать нехитрую мебель: полочки, табуреты, стол. Потом мужская часть отряда занялась теплотрассой: утепляла и одевала её коробом из булыжников. Девушки работали в столовой или конопатили паклей дом из бруса.

Андрею очень хотелось показать Екатерине красоты Дальнего Востока, так знакомые ему с детства.

Козлова Е. В. И вот, дождавшись выходного дня (наверное, единственного за всё время трудового семестра), мы отправились штурмовать сопки. Выбрали самую красивую и высокую. Проявилась его любовь к горам! Шли и карабкались к вершине полдня. Без тропинок, наугад, через заросли незнакомых растений. Зато какая панорама открылась наверху! Постояли полчаса, а оказалось, что вниз спускаться ещё труднее. Измученные дорогой, вернулись затемно, но удовольствия от увиденного получили на всю жизнь. Из «горного» похода принесли трофеи — лианы дальневосточного лимонника. Несколько лет потом наша семья дополняла чай этими кусочками лимонника.

Во время стройотряда мне исполнилось 20 лет. Андрей подарил томик рассказов Куприна, заботливо привезённый из Москвы с надписью «Любимой Катеньке в день 20-летнего юбилея!» Книга до сих пор стоит на моей полке на самом видном месте. И еще романтичный Андрей, как в песне Барыкина, взял велосипед у местных жителей и с дальнего луга у сопки привёз охапку цветов. Всё это он проделал рано утром до моего пробуждения, чтобы порадовать меня. Предложение руки и сердца Андрей сделал после дальневосточного стройотряда в сентябре, звучало оно так: «Станешь моей женой через год!» И целый год приучал свою маму к мысли о свадьбе.

После следующего совместного стройотряда в Подмосковье, где Андрей был уже командиром, молодые дома сыграли свадьбу — комсомольско-молодёжную, безалкогольную (в 1987 году самый разгар антиалкогольной кампании).

Для регистрации брака Андрей выбрал Савёловский Дворец бракосочетания. И для возможности подачи заявления на определённый день ему пришлось ночевать у дверей загса в очереди среди других женихов. Невесты для поддержки подходили только утром.

Козлова Е. В. Пока оформляли заявление, Андрей постоянно отлучался к телефону в холле, он звонил в комитет комсомола по неотложным делам. Именно так в миниатюре выглядела наша совместная семейная жизнь. Даже в редкие моменты общения с семьёй, родственниками он всегда держал руку на пульсе общественной жизни и работы. Я с пониманием относилась к этому, уважала его отношение к



Свадьба. Сентябрь 1987 г.

делу и не стремилась стать центром его внимания. Была просто женой, матерью его детей, хозяйкой большого шумного гнезда. Роль музы или боевого товарища по работе я так и не освоила.

Наша свадьба произошла в самый первый День города, 19 сентября 1987 года. Это был дождливый день. Праздничную толпу гуляющих по Москве мы видели сквозь стекла автомобиля. Многие места в Москве были оцеплены, поэтому пришлось прошагать в свадебных нарядах довольно много по булыжной мостовой до Могилы Неизвестного Солдата в Александровском саду.

По традиции молодожёны там возлагали цветы. Есть фотография, где на фоне кремлёвских башен, хрупкий с виду Андрей держит на руках невесту. Из скромного бюджета на свадьбу удалось выкроить деньги

только на обручальное кольцо Андрею, невеста взяла кольцо мамы.

Первый сын, Егор, родился в 1988 году, когда супруги ещё учились на 5-м курсе МФИ. Екатерине пришлось взять академический отпуск. Институт она окончила только через год.

Первые четыре года молодожёны жили у родителей Екатерины. У Андрея сложились хорошие отношения с тещей и тестем. Впоследствии (так же, как прежде в семье Андрея) именно тесть, полковник в отставке, замещал во многих вопросах часто отсутствующего Андрея. Обучил всех внуков (а их у него 6!) езде на двухколёсном велосипеде, плаванию, привёл подростков детей Андрея в секцию по водному поло.

Жена Андрея недолго работала бухгалтером, а потом полностью посвятила себя семье. Через пять лет родился второй сын — Данила. Наконец, в 1998 году — дочь Ульяна. Андрею очень хотелось иметь дочку, и он был счастлив.



Козлова Е. В. Она вообще очень похожа на него характером — упорная. И, наверное, смерть отца стала для неё самым тяжёлым ударом. Ульяна была очень привязана к Андрею и к тому же слишком мала, чтобы найти в эти страшные дни опору в своих друзьях. Но надо отдать ей должное, она вынесла всё с большим мужеством. Занималась музыкой, художественной гимнастикой. Сейчас, продолжая отлично учиться, осваивает, как отец, два языка. Уже через два месяца после смерти отца она вышла на ковёр в соревновании на Кубок губернатора Московской области. Хотя Ульяна не занимала высоких мест, чувствовался её волевой характер.

Как-то Козловы сложили первые буквы имён детей и получили слово «ЕДУ». Когда поняли это, посмеялись и решили, что, если родится четвёртый ребёнок, обязательно назовут его как-то на «Т», чтобы получилось слово «ЕДУТ».

Козлова Е. В. Мы мечтали ещё об одном ребёнке — девочке. Но сначала мешали плохие жилищные условия, а после переезда в новую квартиру Андрей предложил: «Давай повременим». Тогда я думала, что, наверное, у него очень много работы, а теперь понимаю — имел в виду угрозы, которые получал. Он ведь знал, что его хотят убить. И даже незадолго до трагедии выбрал свою фотографию, и, показав мне, сказал: «Если что, используй её!»

Первая собственная квартира у Козловых появилась в мае 1994 года, на Рублёвском шоссе, тогда Андрей был уже начальником управления Банка России. До этого семья с двумя детьми жила в двухкомнатной квартире, принадлежавшей маме Андрея. Всё в новой квартире (она была без отделки) пришлось делать своими руками: стелить полы и класть плитку, складывать из кирпича перегородку, штукатурить и шпаклевать стены, клеить обои. Лишних средств не было. И Козловы осваивали все премудрости ремонта. Вот когда пригодился опыт стройотряда и помощь старших родственников. Это были трудовые вахты выходного дня всего семейства.

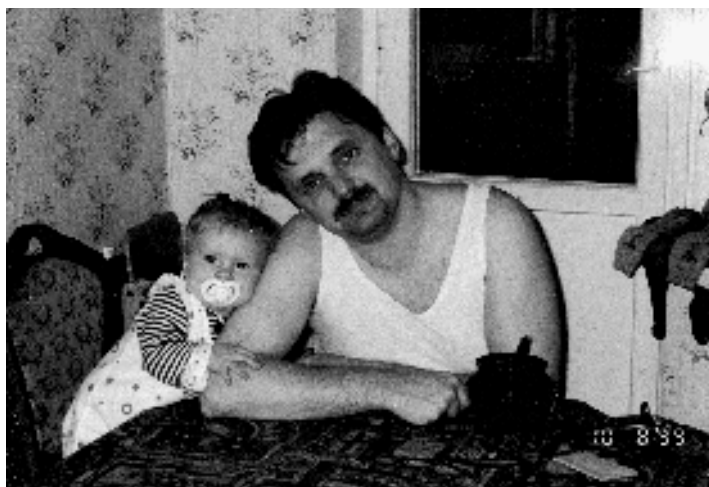
В 1995 году на вопрос журналиста: «Где вы храните свои сбережения?» — он ответил: «У меня их нет. Я все деньги потратил на ремонт своей квартиры».¹

Одевался он по средствам, жена-мастерица ремонтировала ему брюки, пиджаки носил редко, а рубашки были простые. Экономический фактор во многом определял молодёжный стиль одежды молодого сотрудника Банка России.

Автор этих строк знает его достаточно давно, чтобы составить о нём собственное представление. В те времена, когда многие чиновники из ЦБ уже привыкли носить галстуки стоимостью в два своих официальных месячных оклада, господин Козлов надевал рубашки с лейблом «Москва», чем вызывал у многих удивление. В то время как известнейший чин из ЦБ перед выходом на работу долго топтал свой английский пиджак стоимостью в несколько тысяч долларов, чтобы не смотрелся так дорого, Козлов тратил свой отпуск, чтобы собственноручно отремонтировать свою квартиру. Сначала банкиры относились к поведению зампреда ЦБ как к чудачеству, однако вынуждены были признать, что это всё-таки принципы.

Именно поэтому осмелился утверждать (о времена, о нравы!), — что Козлов честный человек. Для него, отца многодетного семейства, госслужба — это действительно удавка, наброшенная на семейный бюджет. И когда несколько месяцев назад в се-

¹ Валерий Виркунен. Деньги в банке. Что дальше? // Аргументы и факты. 28.09.1995.



Андрей с дочерью Ульяной, лето 1999 г.

мье зампреда появился третий ребёнок, стало ясно, что центральный банк потеряет одного из своих лучших специалистов.

Татьяна Кошкарёва, Рустам Нарзикулов. Козлов сделал своё дело — Козлов может уходить // Независимая газета. 12.01.1999.

Только к 40 годам, как рассказывает Екатерина, Андрей стал больше обращать внимание на свой облик. У него появилась яркая одежда, в частности красная куртка, дорогие костюмы и галстуки, модные рубашки, стал стричься в салоне «Долорес». Менял имидж, хотел заменить машину.

Новую большую квартиру на Славянском бульваре, которую семья так долго ждала, Андрей получил от Банка России в 2004 году и успел пожить в ней только год. Он вновь участвовал в её ремонте и оснащении. На ремонт квартиры пришлось взять кредит.

На новом месте жительства возникли проблемы с пропиской, дом не был официально принят на обслуживание, застройщиками не были выполнены все пункты законодательства Москвы. Семья замминистра не могла не иметь прописки, поэтому она оставалась прежней, на Рублёвском шоссе. Это на полгода оттянуло возможность наёмных сыщиков найти место жительства семьи Козловых, отсрочив время покушения до осени 2006 года.



Козлова Е. В. С большим вниманием Андрей отнёсся к выбору материалов и оборудования для новой квартиры. Мы часто посещали строительную выставку «Экспострой» на Нахимовском. Андрей со знанием дела выбирал фильтры для очистки воды, деревянные окна, материалы для пола, сантехнику. При ремонтах

супруги обычно часто ссорятся, а у нас были схожие вкусы на обои и плитку, и мы из большого разнообразия выбирали одно и то же. За годы брака мы так сроднились, что нередко отвечали на вопросы психологических тестов друг за друга, а потом сравнивали результаты. Попадание было почти 100 %.

Даже при дефиците свободного времени Андрей любил поработать в своей мастерской с небольшим верстачком, набором инструментов и всякой мелочи. Просьбы жены по устройству полочек и ящичков удовлетворялись с особым удовольствием. Для любимой дочки папа провёл свет в её кукольный домик, несколько лампочек дневного света с выключателями на каждой полке-«этаже» девичьего царства. После этого ей стало уютно играть, сидя на полу, даже зимними вечерами.

Козлова Е. В. С электричеством у Андрея были особые отношения. Не всегда всё удавалось подсоединить правильно. Когда Андрей уезжал в командировку, всегда гасло сразу несколько лампочек. Бытовала шутка: «Это по нему так электрическая домовушка тоскует!»

Новая квартира была по душе Андрею. Он не уставал повторять: «Как мне тут всё нравится!» У каждого из детей теперь было по отдельной комнате. А до этого времени дочка со всеми куклами и одежками размещалась в спальне родителей. Ей предстояло идти в первый класс, а стол для школьных занятий разместить было уже негде. Теперь же появился отдельный кабинет для книг и бумаг Андрея, которые уже никто не трогал. Заняли удобное положение музыкальный центр и коллекция дисков. Андрей любил слушать Высоцкого, Визбора, Окуджаву, увлекался «Машиной времени», любил и классическую музыку в исполнении самых разных оркестров.

Андрей был улыбчив, азартен, быстро загорался на новое.

Козлова Е. В. Как-то открылся рядом с нами фитнес-клуб. И он объявил: «Буду ходить». Первое время с удовольствием плавал в бассейне, но скоро появились поводы для пропусков: вечерние совещания, утренние неотложные встречи... Одно время ходил со мной даже на пилатес. Но вновь занятость помешала осуществить планы.

На работу Андрей уезжал рано, чтобы не попасть в пробку и спокойно сделать дела до начала рабочего дня. До сих пор на домашнем будильнике стоит выставленное его рукой время — 6:20. В будние дни чаще всего дома появлялся только к 11 часам вечера. Приходилось даже откладывать купание новорождённой малышки на 11:30–12, чтобы отец хоть чуть-чуть участвовал в жизни дочери. Свободных суббот у Андрея Андреевича не было. В эти дни дома он появлялся только к 5 часам вечера. Воскресенья тоже нередко посвящались работе.



Команда Банка России

А вот на футбол он старался выделять время и с удовольствием гонял мяч в компании молодых водителей, охранников, рядовых служащих.

Козлов А. А. А вообще я люблю футбол. У нас в Центральном банке классная команда. Мне нравится в ней играть...



Спиндлер Э. Семья в жизни Андрея играла первостепенную роль. Он был предан жене Кате и детям: Егору, Даниле и Ульяне. Катя поддерживала мужа во всех отношениях, а благополучие семьи было, у него на первом месте.

Андрей был до мозга костей русским, но также и гражданином мира. Пожалуй, я за годы работы в ДКОФУ не встречал более целеустремлённого реформатора, стремящегося развивать финансовый сектор своей страны. Андрей был профессионалом высочайшего класса. Никогда он не уклонялся от принятия необходимых, но жёстких и непопулярных решений, всегда в этих случаях следовал своим принципам. Эти способности дополнялись теплотой и харизмой. Все эти качества в совокупности делали Андрея по-настоящему великим лидером российской банковской системы. Он был необыкновенным человеком, и его наследие никогда не будет забыто.

Андрей Андреевич был прост в общении. Ему ничего не стоило прийти на конференцию в ТПП или на встречу в АРБ пешком. Ведь так было проще и быстрее. Он был на ты со своими секретарями. И не как любили многие партийные бонзы, требуя к себе обращения на вы. На «бале банкиров», по традиции завершающем Санкт-Петербургский Международный банковский конгресс, танцевал со всеми журналистками из деловых изданий.



А. А. Козлов со своими водителями. Слева направо: А. В. Алексеев, А. Д. Семёнов.
Москва. Январь 1999 г.

И вообще всегда охотно шёл на контакты с прессой, регулярно давая пресс-конференции, тем более что обладал неплохим чувством юмора и убедительно говорил.



Козлова Е. В. Андрей с удовольствием занимался детьми, когда появлялось свободное время. Но это было нечасто. Больше всего внимания, наверное, досталось старшему сыну. Первый ребёнок — всё вновь! Андрей вставал к нему по ночам, пеленал. Тогда, в 1988 году, памперсов ещё не было. И это умение, не просыпаясь, пеленать ребёнка, всегда умиляло. Андрей поддерживал мои начинания в техническом плане: делал прыгунки, турнички, качели. Все дети с возраста в несколько недель плавали в пенопластовых «ушах» в ванной. Для этого он строгал пенопласт. Как-то я пожаловалась, что на даче тяжело таскать издалека сумки, и Андрей смастерил прицеп для трёхколёсного велосипеда (из квадратного тазика и старых колёс от коляски). После этого гордый малыш, налегая на педали, помогал маме.

Игра в футбол и солдатики, обучение конструированию из деталей конструктора LEGO и умение держать в руках инструменты (молоток, дрель), даже борьба на подушках — всё это происходило под чутким руководством папы.

Козлова Е. В. Андрей подсовывал мальчишкам свои любимые книги, правда, не всегда успешно. Кстати, в нашей семье книги про Гарри Поттера благодаря папе появились в англоязычном издании ещё до их выхода на русском языке. Он их разыскал в книжном магазине во вре-



Активный отдых с семьёй. Финляндия. 2001 г.

мя командировки в Англию. Из-за рубежа Андрей привозил для детей много познавательных игр: головоломки, конструкторы, а также книги на английском для малышей с тактильными вставками.

Андрей старался быть строгим отцом, особенно с сыновьями. Всегда требовал доводить до конца каждое начатое дело, быть ответственным за свои поступки.



Козлова Е. В. Один раз мне приятельница рассказала, что старшенький в шестом классе собрался организовать среди одноклассников банк. Уж не знаю, где он собрался наращивать доходную часть для выплаты дивидендов. Такую новость пришлось рассказать отцу. Андрей даже примчался пораньше с работы. И разговор у них начался с Уголовного кодекса, прихваченного отцом с работы. Егор вышел из комнаты через час красный как рак.

На среднего Андрей часто шумел за его нежелание заучивать материал по истории, географии, английскому. Тогда в квартире стоял грозный рык: «Данила! Сколько можно! Не трать попусту своё и моё время!» И Данила рысцой нёсся в комнату доучивать иностранные слова, термины. Мамины дневные увещания по этому поводу подобного воздействия не имели. Андрея это очень огорчало: «Надо же, а сами не делают, везде нужен толчок и контроль!» Последним совместным «мероприятием» Данилы с папой стало написание зимой 2006 года сочинения «Береги честь смолоду».

Когда родилась девочка, Андрей расцвёл. После проказливых пацанов это была для него эмоциональная отдушина. Очень смешная и старательная малышка. Всё время тянулась к папе. Он терпеливо сносил



её слёзы, успокаивал, утешал, носил на руках, даже заплетал косички! Когда начались первые выступления Ульяны по художественной гимнастике, папа был в первых рядах зрителей. И хотя выполняемые ею номера были незатейливыми и навыки ещё самые начальные, восхищение дочерью и гордость за неё читались в глазах Андрея. К сыновьям на соревнования по водному полу Андрей тоже приходил. И тоже гордился молодыми спортсменами! Казалось, ещё пройдёт немного времени, и мы будем ходить на выступления олимпийской сборной страны. Тогда уж и похлопаем и похвалим наших ребят. Не случилось.

Когда дети подросли, Андрей брал их с собой в поездки за границу, показывал свои любимые места. Перед рождением Ульяны, в начале августа 1998 года, понимая, что жене скоро будет не до туризма, Андрей на неделю взял беременную жену во Францию, чтобы показать замки Луары и Диснейленд. Потом они с сыновьями ездили в Испанию, ходили в детский парк «Порт-Аventura» в Барселоне. Там его застал дефолт...

Андрей обязательно участвовал в домашнем консервировании. При подготовке запасов на зиму у него хватало времени только на закручивание крышек на банках. Мог готовить, но его репертуар на кухне был неширокий. Особенно ему удавался суп из консервированной горбуши, кроме этого, конечно, глазунья и сосиски в тесте. В еде был нетребователен, это осталось ещё со времён, когда семья жила очень скромно. Любимое блюдо — курица и отварной рис. Любил соки. Рассказывал, что проверяет рестораны на качество, спрашивая свежавыжатый яблочный сок.

Бывший первый зампред Центробанка Андрей Козлов не просто не пьёт, он агрессивный трезвенник. Те, кто впервые оказывался в кабинете Козлова на Неглинке, бы-



Богатыри. Куршская коса. 1997 г.



А. А. Козлов с детьми. Москва. 2003 г.

ли слегка ошарашены: первым делом молодой банкир демонстрировал гостям свой мини-бар, где стройными рядами стояли бутылки с молоком. По словам очевидцев, борьба Козлова за трезвость приобрела гротескные очертания: он отказывается прикоснуться даже к карамельке, если в ней ликёрная начинка. Причину своей пламенной ненависти к алкоголю финансист тщательно скрывает, пусть, говорит, это останется моей маленькой тайной.

Афанасий Брыночка. Они представляют Родину // Комсомольская правда. 18.06.1999.

Козлова Е. В. Он был великодушен. Если какое-то блюдо ему не нравилось, молча съедал его, в конце трапезы тихо говорил: «Больше его не готовь!»

Отдых предпочитал познавательный, пляжный его не интересовал. Нравились страны с нежарким климатом. С удовольствием получал новые впечатления: дайвинг, рафтинг, но они так и оставались разовыми испытаниями. Любил горы. Особая привязанность у него была к швейцарскому горному массиву Юнгфрау. Он, если возникала возможность, ходил по её тропам и летом, и зимой, возил туда сына Егора. С удовольствием занимался горнолыжным спортом. Дважды с маленькими детьми Козловы выезжали в Финляндию, и однажды, в 2006 году, в Абзаково, в Башкирию.

Егоров С. Е. Я помню, мы вместе выезжали на конференцию в Швейцарию. Именно там Андрей впервые встал на лыжи, совер-

шенно не стеснялся своего неумения. И добился-таки результата, научился.

Козлов А. А. Летом 2004 года я ездил отдохнуть во Владимирскую область, был во Владимире, Суздале и других древних русских городах. Церковь Покрова на Нерли была построена в 1165 году, то есть ещё в домонгольские времена. Она очень необычна, отличается от традиционного русского православного зодчества каким-то особым романтизмом. И стоит она в разливных лугах при впадении Нерли в Клязьму. В канун Пасхи, когда Нерль разливается, в предутренние часы кажется, будто храм вырос из воды. На фойе розового неба он необычайно красив.

Увидев этот храм впервые, я испытал душевный подъём. И теперь храм стал для меня символом красоты, символом истории России.¹

В 1999 года Андрей Андреевич начал учиться водить машину в автошколе «Крылатское». Первый автомобиль появился у Козловых в декабре 1999 года. Это была Toyota Corolla. В 2002 году её поменяли на Nissan Patrol.



Козлова Е. В. Водитель он был очень аккуратный, но функции ремней безопасности всё же дважды проверялись. Ездил он немного, и однажды нам пришлось наматывать круги по Третьему транспортному кольцу, для того чтобы израсходовать дизельное летнее топливо перед тем, как поставить машину на зиму в гараж. Это было очень познавательно: посмотреть восточную и северную часть Москвы, куда мы давно не выбирались.

Из увлечений Андрея можно выделить изучение истории гражданской войны 1861 года между Севером и Югом в США. А началась любовь с американского сериала «Серое и голубое». Этот четырёхсерийный фильм был показан в России летом 1993 года и серьёзно повлиял на мировоззрение Андрея Андреевича. Он посещал в США реконструкцию известных сражений той войны. В 2005 году десятидневная поездка по Вирджинии и Северной Каролине полностью была посвящена этой теме. Много читал об той войне, покупал книги, в том числе и на английском языке, во время поездок за границу, выписывал их по Интернету. Сам он был на стороне южан-конфедератов.

Козлов А. А. Я увлёкся историей этой войны в 1993 году, во время одной из своих первых командировок в США, когда увидел по телевизору эпизод фильма Gettysburg, посвященный самому известному сражению Граж-

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России. М.: Спец-Адрес, 2006.



данской войны США у городка Геттисбург в начале июля 1863 года. Я стал искать сам фильм и книгу, которая легла в его основу. (Потом этот фильм под названием «Ангелы битвы» шёл и в России.)

Фильм не столько повествует о битве, сколько о сражавшихся людях, их судьбах, характерах. В нём очень ярко показан эпизод, в котором генерал Армистед, его сыграл замечательный американский актер Ричард Джордан, ведёт своих солдат в последнюю отчаянную атаку, зная, что она обречена... Когда пехота южан на третий день кровопролитной битвы в безрассудной и мужественной штыковой атаке под ураганным огнём вплотную подошла к укреплениям северян, в рядах атакующих вдруг наступило

замешательство. И генерал Армистед насадил свою шляпу на шпагу и, увлекая своих солдат, ринулся вперёд. И почти сразу он был сражён пулей. Атака была отбита. Однако героический поступок запомнился не только его солдатам, но и остался в истории. Весь трагизм и отчаяние этой ситуации были в том, что все понимали: эта атака безнадежна, слишком неравны были силы, слишком упорны оборонявшиеся. Из 14 тыс. солдат-южан, участвовавших в той штыковой атаке, назад вернулась едва ли третья часть. Но именно эта последняя атака была названа пиком военных успехов Конфедерации. И в этом заключен парадокс, потому что после Геттисбурга стал побеждать Север.

С тех пор я прочитал много книг по истории американской Гражданской войны, побывал на местах многих битв, посещал музеи, искал и находил реликвии.

В России, думаю, не особенно интересуются этими событиями. Далеко не все вообще о них знают. История Соединенных Штатов и история России так различны. Россия воевала столетие за столетием. Гражданская война в США — один из немногих, но и одновременно самый кровопролитный, конфликт на Североамериканском континенте. Это переломное событие во многом определило историю Соединенных Штатов, а в некотором роде и всего мира. И как бы далеко не отстояло от нас во времени и пространстве, оно продолжает оказывать на всех нас своё воздействие.

Кроме исторического контекста, меня интересует в тех далеких событиях, в первую очередь, люди, их характеры, их поведение в критических ситуациях. И здесь обнаруживается очень много общего, много параллелей с событиями нашей собственной истории. Становится очевидно, что человеческие характеры, человеческая природа, как в своих высоких, так и в низких проявлениях, одинаковы вне зависимости от национальности и времени. Истории конкретных людей многому учат. Иногда я ловил себя

на мысли, что порой, как и генерал Армистед, по велению долга вынужден идти в безнадежные и отчаянные атаки...

Эмоции, которые я испытывал после финансового кризиса 1998 года, видимо, сродни тому, что в июле 1863 года чувствовали солдаты армии южан, идущие в безнадежную и отчаянную атаку. А статуэтка генерала Армистеда напомнила мне о том, что всё, чем мы сейчас рискуем, — это лишь удобное кресло в теплом кабинете. Что наши проблемы по сравнению с их потерями и драмами?¹

На рабочем столе в кабинете первого заместителя председателя Банка России Андрея Козлова стояла маленькая статуэтка: бегущий человек в военной форме армии южан времен гражданской войны в Америке, со шпагой в вытянутой над головой руке. На шпагу насажена шляпа. Это был герой гражданской войны в США, бригадный генерал Льюис Армистед, сражавшийся на стороне Конфедерации.



Козлова Е. В. Андрей пришёл к выводу: то, что говорили нам в школах и институтах, мол, война шла за отмену рабства, мягко говоря, не соответствовало действительности. Он говорил, что в победе северян большую роль сыграли «грязные деньги», криминальный капитал. А южане для него были людьми, сражавшимися за свои идеалы. И конечно, его главным кумиром был генерал Роберт Ли, человек, чьё мужество и великодушие признавали даже самые заклятые враги.



Спиндлер Э. Андрей стал экспертом по вопросам Гражданской войны в США, так как был впечатлён усилиями, которые американский народ с целью достижения прочного политического союза прилагал для преодоления внутренних противоречий и раскола общества. Особенно интересовала его битва при Геттисберге. Летом 2003 года он специально приехал в этот город со своим сыном Даниилом, чтобы посмотреть инсценировку этого сражения. Во время той же поездки я познакомил их и с моей семьёй. Мы вместе посетили плотину Гувера и Национальный парк. Андрей всегда стремился познакомиться с чем-то новым, у него было очень гибкое мышление.

Отдыхая от работы, любил читать Т. Клэнси, А. Азимова, Р. Шекли, Ж. Сименона, увлекался фантастикой А. Кларка, братьев Стругацких, произведениями Вудхауса и Лукьяненко. Интересовался Блаватской, трудами по психологии и личностному росту Н. Козлова, трудами по НЛП. Книги в квартире были везде.

Козлов А. А. Читаю в основном профессиональную литературу по вопросам управления, прикладной психологии и экономики. Например, не-

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России». М. Спец-Адрес. 2006.



давно я принялся за чтение только что вышедшего пятитомного издания «Мировая экономическая мысль». В нём собраны отрывки из работ величайших экономистов и мыслителей, начиная с Аристотеля и до наших дней. В частности, два тома составлены из лекций всех нобелевских лауреатов по экономике. Далеко не все из этих работ ранее были переведены на русский язык, многие впервые опубликованы именно в этом издании. Я изучаю эту книгу с большим удовольствием.

И ещё читаю сейчас роман Андре Моруа о Байроне.¹

Козлова Е. В. Остался недочитанным роман «Война и мир», который он взялся перечитать. В нём до сих пор лежит его закладка.

С юности Андрей читал научно-популярные журналы: «Наука и жизнь», «Техника — молодёжи», «Знание — сила», «Знак вопроса». Множество подшивок хранится до сих пор.

Ещё в юности Андрей научился играть на гитаре, но, повзрослев, не так часто брал гитару в руки, хотя порой всё же играл то, что разучил в ранние годы. Особенно любил песни «Я буду долго гнать велосипед» и «А помнишь, девочка, гуляли мы в саду». В 2004 году Андрей купил новую хорошую гитару. У него было желание расширить свой репертуар и научить играть мальчишек, но дети тогда не оценили хороший инструмент. Научилась играть позже только Ульяна, и теперь в её руках любимый папин инструмент. Зато все дети в разной степени умения играют на фортепиано, во многом благодаря инициативе папы. Музыкальность Андрея передалась в большей степени дочери. Она играет по нотам, подбирает по слуху мелодии и даже сочиняет музыку, особенно когда ей грустно.

¹ Из книги «Мы — система. Банки и банкиры России». М.: Спец-Адрес, 2006.



За недостатком времени в театр супруги ходили редко, предпочтения Андрея были разнообразны. От классических спектаклей до мюзиклов, таких как: *Cats*, *Phantom of the Opera*, «Норд-Ост». Во время зарубежных поездок был с женой на выступлениях *Cirque du Soleil — Allegro* в Лондоне, *Crazy Horse* в Париже.

По телевизору Андрей смотрел в основном новости, но в 2005 году с удовольствием «подсел» на сериал «Солдаты», уж очень многое ему напомнили его герои. Прапорщик Шматко, по его словам, был и в его роте. Много раз пересматривал фильм «Багровый прилив», в котором капитан американской атомной подводной лодки спасает мир от катастрофы.



Козлова Е. В. Как и все молодые люди, Андрей любил смотреть боевики с Джеки Чаном, Чаком Норрисом, Брюсом Ли и фантастические фильмы. Интересовали его и напряжённые детективы, и экранизация классики. Из последних фильмов, которые смотрел Андрей, помню «Новые одежды императора» (о Наполеоне) и «Знакомьтесь, Джо Блек». Андрею были не чужды и компьютерные игры, особенно нравились симуляторы самолётов и «Цивилизация».

И всё таки спокойный отдых в семье был для Андрея важнее любых компаний. Он был, безусловно, закрытым человеком.

Козлова Е. В. Очень бережно Андрей относился ко своим стареньким бабушкам и дедушкам. Часто привозил к ним детей, чтобы они вдоволь насмотрелись и налюбовались правнуками. Всегда заботился о том, чтобы на даче было место для отдыха старших родственников. По мере возможности помогал в обу-



стройстве квартир бабушек, двигал мебель, сверлил дырки для дюбелей под полочки, покупал и настраивал телевизор или слуховой аппарат.

По своей подвижности, жизнерадостности, стремлению узнать что-то новое, кипучей энергии Андрей очень похож на свою маму. С ней он всегда находил предмет для разговора, оживлённого спора. И всегда уважал её мнение. Мама никогда не обижалась на его шутки, даже подзадоривала его: «А, попробуй! А, сможешь?»



Козлова Е. В. Чтобы проветрить мозги от рабочих моментов, Андрей брался за книгу на отвлечённую тему. Проходит минут 30, он идёт к компьютеру, что-то пишет. Не клеится, ходит, грызёт морковь, думает. Я шью или глажу, Андрей нарезает круги рядом и оправдывается: «Ты не думай, я не бездельничаю. Мысли в ходьбе приходят быстрее». Поцелует и опять ходит рядом до следующей светлой мысли. Если мы были на даче, то ходьба для ясности мышления хорошо удавалась по лесным дорожкам, иногда с плеемом в ушах.

Дети выросли, во многом унаследовав качества отца: упорство, трудолюбие...

Егор, окончив Финансовую академию, работает в Центральном банке РФ, Данила оканчивает МГТУ им. Баумана, Ульяна учится в 10-м классе при мехмате МГУ.

Человеческая память — великое наше благо, она позволяет порой восстановить образ человека с той полнотой и совершенством, каких не достигает никакая техника. Она хранит самое главное и самое дорогое.





АБРАМОВ АЛЕКСАНДР ЕВГЕНЬЕВИЧ

1991–1994 — Заместитель начальника Главного управления методологии приватизации Госкомимущества России. **1994–1997** — Эксперт Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, член Экспертного совета ФКЦБ РФ. **1997–2005** — Заместитель директора по операциям Некоммерческого партнерства «Национальный депозитарный центр». **2005–2006** — Руководитель департамента развития Некоммерческого партнерства «Фондовая биржа РТС».



АГАЛАРОВ АРАС ИСКЕНДЕРОВИЧ

1989 — наст. время — Президент ЗАО «Крокус», ОАО «Крокус Интернэшнл», Stocus Group.



АГАПОВ ЮРИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

1989–1996 — Президент Кредо-банка.



АГЕЕВ АЛЕКСАНДР ЮЛИАНОВИЧ

1994 — Сотрудник брокерской компании «Основание». **1994–1997** — Консультант ФКЦБ РФ. **1997–1998** — Директор комитета по расчётам и управлению рисками РТС. **1998–2003** — Заместитель начальника, начальник управления ответственного хранения ценных бумаг (депозитария) КБ «Чейз Манхеттен Банк Интернешнл» (позже КБ «Дж. П. Морган Банк Интернешнл»).



АГРОСКИН ВИКТОР ВЛАДИМИРОВИЧ

1990–1991 — Координатор проектов «Инфорынок» и «Клиринг» Ассоциации участников рынка ценных бумаг. **1991–1994** — Менеджер проектов Института коммерческой инженерии. **1994–1998** — Вице-президент по развитию инвестиционной компании «РИНАКО Плюс». **1998–2000** — Заместитель директора брокерской компании «НИКойл»



АЗИМОВА ЛАРИСА ВЛАДИМИРОВНА

1994–1996 — Юрист отдела эмиссии управления ценных бумаг Банка России. **1996–1997** — Консультант-эксперт Фонда «Международный институт развития правовой экономики». **1997–1998** — Начальник юридического отдела Национального депозитарного центра. **1998–2003** — Заместитель начальника отдела государственных ценных бумаг управления фондовых операций, затем советник генерального директора по юридическим вопросам Московской межбанковской валютной биржи.



АКСЁНОВА Галина Вадимовна
1994–1997 — Консультант Arthur Andersen. **1997–2010** — Советник директора, начальник управления Некоммерческого партнерства «Национальный депозитарный центр».



АЛЕКСАШЕНКО СЕРГЕЙ Владимирович
1993–1995 — Заместитель министра финансов России. **1995–1998** — Первый заместитель председателя Банка России.



АЛЕКСЕЕВ МИХАИЛ Юрьевич
1989–1991 — Старший эксперт, ведущий эксперт, главный специалист, начальник отдела, заместитель начальника главного управления совершенствования финансово-кредитного механизма Министерства финансов СССР. **1992–1994** — Начальник управления ценных бумаг и экономического анализа, член правления Межкомбанка. **1995–1998** — Заместитель председателя правления ОНЭКСИМ Банка. **1998–2006** — Вице-президент, старший вице-президент, заместитель председателя правления АКБ «РОСБАНК» (ОАО). **2000–2001** — Председатель экспертного совета ФКЦБ. **2008** — **наст. время** — Председатель правления банка UniCredit.



АНОХИН НИКОЛАЙ Валентинович
 С **1992** года — Президент Сибирской межбанковской валютной биржи (СМВБ). **В наст. время** — Глава филиала Московской биржи в Новосибирске.



АСТАНИН Эдди Владимирович
1994–2004 — Ведущий экономист, начальник отдела организации торгов, начальник управления рынка государственных ценных бумаг, директор Департамента государственных ценных бумаг и инструментов денежного рынка ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа» (ММВБ). **2004–2009** — Заместитель директора Некоммерческого партнерства «Национальный депозитарный центр» (НДЦ).



БАЖАН ИГОРЬ Иванович
1992–1995 — Заместитель начальника управления Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом. **1995–1996** — Секретарь Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку при правительстве РФ (ФКЦБ России). **1996–2000** — Первый заместитель председателя ФКЦБ России.



БАРЕНБОЙМ ПЕТР ДАВИДОВИЧ

2000 — наст. время — Вице-президент Федерального союза адвокатов России, а также вице-президент Союза юристов России.

БЁРГЕР АЛЬБРЕХ (ALBRECHT BURGER)

Старший руководитель проектов Фонда развития бизнеса Немецкой Биржи (до 1992 года Франкфуртская Фондовая Биржа)



БУДАКОВ ДМИТРИЙ ЮРЬЕВИЧ

1991–1992 — Директор фирмы «Эко-консалтинг» совместного советско-американского предприятия «Крокус Интернешнл». **1992–1996** — Начальник управления ценных бумаг, затем заместитель директора департамента ценных бумаг Центрального Банка. **1996–1999** — Директор департамента контроля за деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках Центрального Банка РФ. **2000–2001** — Первый заместитель председателя биржевого совета в ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа».



БУШМИН ЕВГЕНИЙ ВИКТОРОВИЧ

1993–1995 — Депутат Государственной думы РФ. **1997–1998** — Статс-секретарь — первый заместитель председателя Госналогслужбы РФ. **1998–2000** — Заместитель министра финансов РФ. **2001 — наст. время** — член Совета Федерации РФ, председатель комитета Совета Федерации по бюджету. С **2013** — Заместитель председателя Совета Федерации.



ВАСИЛЬЕВ ДМИТРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ

1991–1994 — Заместитель председателя Госкомимущества РФ. **1994–1996** — Заместитель председателя Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (ФКЦБ) при правительстве РФ, исполнительный директор ФКЦБ. **1996–1999** — Председатель ФКЦБ при Правительстве РФ. **2000–2002** — Председатель совета директоров Ассоциации по защите прав инвесторов.



ВАСИЛЬЕВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

1991–1994 — Руководитель Рабочего центра экономических реформ при Правительстве РФ. **1994–1997** — Заместитель министра экономики Российской Федерации, с **1995** — статс-секретарь – заместитель министра экономики Российской Федерации. **1997–1998** — Первый заместитель руководителя Аппарата Правительства РФ. **1998–1999** — Председатель правления Международного инвестиционного банка. **2001–2007** — Член Совета Федерации РФ, председатель комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению.

2007 — наст. время — Заместитель председателя государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».



Вихров Александр Николаевич

1997–2000 — Заместитель директора департамента общественных связей Центрального банка РФ. **В наст. время** — старший вице-президент Финансовой корпорации «НИКойл» («УРАЛСИБ»).



Уокер Пол А. (PAUL ADOLPH VOLCKER)

1969–1974 — Заместителя министра финансов США. **1975–1979** — Президент Федерального резервного банка Нью-Йорка. **1979–1987** — Председателя правления Федеральной резервной системы США. Член Бильдербергского клуба, Совета по международным отношениям, председатель Североамериканского отделения Трёхсторонней комиссии, член Группы 30 (G 30), председатель фирмы Rothschild Wolfensohn Company (Ротшильд Уолфенсон компани). Почётный председатель совета директоров Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг (ДКОФУ)



Волков Константин Алексеевич

1996 — наст. время — Президент Национальной фондовой ассоциации.



Вьюгин Олег Вячеславович

1989–1992 — Ведущий научный сотрудник, заведующий лабораторией Института народнохозяйственного прогнозирования. **1993–1995** — Руководитель департамента макроэкономической политики Министерства финансов РФ. **1996–1999** — Заместитель, затем первый заместитель министра финансов. **1999–2002** — Главный экономист, вице-президент инвестиционной компании «Тройка Диалог». **2002–2004** — Первый заместитель председателя Банка России.



Герашченко Виктор Владимирович

1989–1991 — Председатель правления Госбанка СССР. **1992–1994** — председателя Банка России. **1996–1998** — председатель правления Международного московского банка. **1998–2002** — председатель Банка России.



Голубев Сергей Александрович

1997–1998 — Заместитель директора юридического департамента Банка России. **1998–2013** — Директор юридического департамента Банка России.



ГОРДОН АЛЕКСАНДР РАФАЭЛЕВИЧ

1991–1993 — Коммерческий директор компании «Саттаров и Ко». 1993–1994 — Коммерческий директор регистрационной компании «ПиЭР». 1994–1997 — Член совета директоров, вице-президент, председатель совета директоров ПАРТАД. 1997–2001 — Начальник управления по работе с регистраторами, управления регулирования деятельности инфраструктуры фондового рынка ФКЦБ. 2001–2003 — Руководитель бизнес-блока инфраструктуры фондового рынка «НИКойла». 2003–2012 — Вице-президент Внешторгбанка.



ДВОРКОВИЧ АРКАДИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

1994–1997 — Эксперт экономической экспертной группы Министерства финансов РФ. 1997–2000 — Руководитель экономической экспертной группы Министерства финансов РФ. 2000–2001 — Советник министра экономического развития и торговли РФ. 2001–2004 — Заместитель министра экономического развития и торговли РФ. 2008–2012 — помощник Президента РФ. 2012 — наст. время — Заместитель председателя правительства Российской Федерации.



ДЁМУШКИНА ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА

1992–1994 — Эксперт второй, первой категории, главный специалист отдела ценных бумаг Банка России. 1994–1997 — Начальник отдела обеспечения операций департамента операций на открытом рынке Банка России. 1997–1998 — Советник генерального директора Национального депозитарного центра. 1998–1999 — Начальник управления департамента контроля за деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках Банка России. Наст. время — Заместитель председателя правления ЗАО АКБ «Национальный Клиринговый Центр».



ДУБИН ЮРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

1998 — наст. время — Руководитель депозитария Сбербанка России.



ДУБИНИН СЕРГЕЙ КОНСТАНТИНОВИЧ

1993–1994 — Первый заместитель министра финансов России. 1994 — И.о. министра финансов России. 1994–1995 — Первый заместитель председателя правления коммерческого банка «Империал». 1995 — Член правления ОАО «Газпром», финансовый директор. 1995–1998 — Председатель Банка России. 2008 — наст. время — Член совета директоров ЗАО «ВТБ Капитал». 2011 — наст. время — Председатель наблюдательного совета Банка ВТБ.



ДУГЛАС ДЖОН Л. (JOHN L. DOUGLAS)

Член исполнительного комитета Совета, Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг (ДКОФУ).



ЕГОРОВ СЕРГЕЙ ЕФИМОВИЧ

1973–1989 — Председатель правления Российской республиканской конторы Госбанка СССР. **1990–2003** — Генеральный директор Московского банковского союза. Март **1991** — **2002** — Президент Ассоциации российских банков. **2002–2010** — Председатель наблюдательного совета БИНБАНКА.



ЕГОРОВ НИКОЛАЙ ВИКТОРОВИЧ

1991–1992 — Ведущий эксперт Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР. **1992–1996** — Начальник отдела информатизации, технический директор и заместитель Генерального директора Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ). **1996–1999** — Заместитель председателя Банка России. **1999–2003** — Заместитель генерального директора ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии» по информатике. **2003–2004** — Первый заместитель генерального директора ММВБ. **2004–2009** — Директор Некоммерческого партнерства «Национальный депозитарный центр» (НДЦ).



ЖАБОТИНСКАЯ ЕКАТЕРИНА ИВАНОВНА

1994–2013 — Начальник Главного управления Банка России по Новосибирской области.



ЗАРИПОВ АБДУЛБАР УМЯРОВИЧ

1968–1991 — Главный экономист, заместитель начальника отдела анализа и методологии департамента контроля за деятельностью коммерческих банков на финансовых рынках Банка России.



ЗАСТРОЖНЕВА АНАСТАСИЯ ТИМОФЕЕВНА

1978–1989 — Заместитель начальника Планово-экономического управления, начальник отдела кредитования Госбанка СССР.



ЗАХАРОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

1989–1991 — Заместитель представителя ТПП в Болгарии. **1991–1992** — Заместитель директора Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР. **1992–2003** — Генеральный директор АО «Московская межбанковская валютная биржа».



ЗЛАТКИС БЕЛЛА ИЛЬИНИЧНА

1988–1990 — Начальник сводного отдела денежного обращения, ценных бумаг и финансов торговли Минфина РСФСР. **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



ЗОЛОТЦЕВА ВАЛЕНТИНА СТЕПАНОВНА

До **2002** года — Заместитель начальника Главного управления Банка России по Нижегородской области.



ЗУРАВОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ

1994–1995 — Председатель правления Доверительного и инвестиционного банка. **1995–1999** — Заместитель, первый заместитель, президент, председатель правления банка МЕНАТЕП. **1999** — Председатель совета директоров банка «Русский стандарт». **1999–2003** — Заместитель, первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам, председатель совета директоров «Аэрофлота».



ИВАНОВ ПАВЕЛ АНАТОЛЬЕВИЧ

1993–1994 — Генеральный директор Санкт-Петербургского отделения Инвестиционной компании «Стена». **1995–1999** — Начальник департамента развития, вице-президент Центрального московского депозитария. **2000–2003** — Член Федеральной комиссии по ценным бумагам.



ИГНАТЬЕВ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

1991–1992 — Заместитель министра экономики и финансов, заместитель министра финансов Российской Федерации. **1992–1993** — Заместитель председателя Банка России. **1993–1996** — Заместитель министра экономики Российской Федерации. **1996–1997** — Помощник Президента РФ по экономическим вопросам. **1997–2002** — Первый заместитель министра финансов РФ. **2002–2013** — Председатель Банка России.



ИСМАГИЛОВ ЮРИЙ РАМИТОВИЧ

1987–1988 — Сотрудник Госбанка СССР. **1988–2002** — Главный бухгалтер, затем председатель правления банка «Кредит-Москва». **2002** — Заместитель министра финансов правительства Московской области. **2002** — наст. время — Заместитель председателя, первый заместитель правления Среднерусского банка Сбербанка России.



КАВЕЛАДЗЕ ИРАКЛИЙ ТОМАЗОВИЧ
1992–2003 — Глава представительства ЗАО «Крокус» (США). **2003 — наст. время** — Директор управления регионального развития ОАО «Крокус Интернэшнл».



КАЛИНИН МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ
1991 — Заместитель директора Инвестиционной компании «Викар». **1991–1992** — Сотрудник брокерского отдела Консультационно-операционного финансового центра «Московские финансы». **1992–1993** — Заместитель руководителя отдела ценных бумаг банка «Московия». **1993–1994** — Заместитель директора филиала «Тверской» банка «Гермес-Центр». **1994–2000** — Замдиректора по технологии регистратора «НИКойл». **2000–2011** — Генеральный директор регистратора «НИКойл».



КИЕВСКИЙ ВЛАДИМИР ГРИГОРЬЕВИЧ
1994–2005 — Первый вице-президент Ассоциации региональных банков России. **2005 — наст. время** — Исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков.



КОЛАНЬКОВ АЛЕКСАНДР ВАЛЕРЬЕВИЧ
1991–1992 — Брокер, брокерская компания «Граникс» (РТСБ). **1992–1995** — Заместитель генерального директора инвестиционно-аналитического центра «Анализ». **1995–1997** — Генеральный директор консультационного агентства «Соболев». **1998–2000** — Заместитель главного редактора журнала «Рынок ценных бумаг». **2000–2005** — Генеральный директор издательского дома «РЦБ». **2005–2011** — Президент издательского дома «РЦБ». **2011 — наст. время** — Начальник управления финансовой грамотности и взаимодействия с институтами гражданского общества службы Банка России по защите прав потребителей и миноритарных акционеров.



КОРИЩЕНКО КОНСТАНТИН НИКОЛАЕВИЧ
1989–1992 — Директор ТОО «Рябина Лимитед». **1992–1995** — Начальник отдела вторичного рынка управления ценных бумаг, заместитель начальника управления ценных бумаг — начальник отдела по операциям на фондовом рынке Банка России. **1995–2000** — Заместитель директора департамента ценных бумаг, директор департамента операций на открытом рынке Банка России. **2000–2001** — Президент некоммерческого партнерства «Фондовая биржа РТС». **2001–2002** — Управляющий директор ЗАО «Инвестиционная компания «Тройка Диалог». **2002–2003** — заместитель председателя Банка России. **2003–2008** — председатель совета директоров ММВБ. **2008–2010** — президент ЗАО ММВБ.



КОРНЕВ ВАСИЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

2003–2005 — Заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Уральская энергетическая управляющая компания». **2005–2008** — Советник председателя правления, первый заместитель председателя совета директоров ООО КБ «АГРОПРОМКРЕДИТ». **2008 — наст. время** — Председатель правления, первый заместитель председателя совета директоров ООО КБ «АГРОПРОМКРЕДИТ».



КОСТИКОВ ИГОРЬ ВЛАДИМИРОВИЧ

1998–1999 — Заместитель председателя Комитета финансов администрации Петербурга. **2000–2003** — Председатель ФКЦБ РФ.



КУЛИК ГЕННАДИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

1990–1991 — Первый заместитель Председателя Совета министров — министр сельского хозяйства РСФСР. **1989–1991** — Народный депутат СССР. **1993–1998** — Депутат Государственной думы РФ. **1998–1999** — Заместитель Председателя Правительства РФ по вопросам сельского хозяйства и продовольствия.



КУРЧАНОВ ПАВЕЛ ФЕДОРОВИЧ

1992 — Заместитель начальника отдела развития депозитария РИНАКО. **1992–1993** — Заместитель начальника отдела развития депозитария, директор депозитария, руководитель службы финансовой сети РИНАКО. **1993–1996** — Президент депозитария РИНАКО. **1995** — Член рабочей группы при ММВБ по созданию депозитарной системы. **1996–1997** — Начальник управления — депозитарий «ОНЭКСИМ Банка». генеральный директор специализированного депозитария «Интеррос». **1997–1998** — Вице-президент «РИНАКО-Плюс». **1998–2006** — Вице-президент «НИКойл».



ЛАНСКОВ ПЕТР МИХАЙЛОВИЧ

1990–1991 — Главный специалист Комитета по экономической реформе Ленгорисполкома. **1992–1994** — Заместитель генерального директора Фонда имущества Санкт-Петербурга по вопросам фондового рынка. **1994–1996** — Председатель правления Комитета профессиональных участников рынка ценных бумаг (Санкт-Петербург). **1996–2000** — Президент саморегулируемой организации «Профессиональная ассоциация регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев».



ЛЕВЕНЧУК АНАТОЛИЙ ИГОРЕВИЧ

1989–1990 — Директор малого предприятия «ИнфоМир». **1991–1996** — Директор Института коммерческой инженерии. **1992–1994** — Член совета директоров АО РИНАКО. **1993–1995** — Член совета директоров АО Депозитарий РИНАКО. **1994–1996** — Член совета директоров АО

«РИНАКО Плюс». **1996–1999** — Директор проекта в Международном институте развития правовой экономики. **1999** — **наст. время** — Президент консалтинговой компании TechInvesLab.ru.



ЛЕВИН ДМИТРИЙ ОЛЕГОВИЧ

1999–2001 — Старший вице-президента, директора департамента межбанковских операций и финансового рынка ЗАО «Банк Русский стандарт». **2001** — **наст. время** — Председатель правления ЗАО «Банк Русский стандарт».



ЛУНТОВСКИЙ ГЕОРГИЙ ИВАНОВИЧ

1990–1991 — Начальник Воронежского областного управления Промстройбанка СССР. **1991–1992** — Председатель правления коммерческого банка Воронежкредитпромбанк. **1992–1996** — Генеральный директор акционерного коммерческого банка «Воронеж». **1996–1999** — Депутат Государственной думы РФ. **1999–2005** — Заместитель председателя Банка России. **2005** — **наст. время** — Первый заместитель председателя Банка России.



ЛЫКОВ СЕРГЕЙ ПЕТРОВИЧ

1975–1976 — Экономист, старший экономист управления правления Госбанка СССР. **1978–1991** — Ведущий консультант, главный эксперт, начальник отдела, заместитель начальника управления Госбанка СССР. **1991–1994** — Первый заместитель генерального директора, первый заместитель председателя правления – член Правления КБ «Еврофинанс». **1996–2005** — Заместитель председателя правления АКБ «Еврофинанс Моснарбанк». **2005–2007** — Заместитель председателя Внешэкономбанка СССР. **2007** — **наст. время** — Заместитель председателя государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».



МАВЛАНОВ ШУХРАТ КУРВАНТАЕВИЧ

1978–1986 — Экономист Калининской областной конторы Госбанка СССР. **1989–2001** — Председатель правления банка «Тверь».



МАМОНТОВ АЛЕКСЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

1992–1999 — Заместитель генерального директора Московской межбанковской валютной биржи (ЗАО «ММВБ»). **1999–2003** — Первый вице-президент НП «Московская Фондовая Биржа» (НП «МФБ»). **1999** — **наст. время** — Президент Московской международной валютной ассоциации (ММВА).



МАРДАНОВ РУСТЭМ ХАБИБОВИЧ

1995–1998 — Заведующий сектором, начальник управления, заместитель председателя Национального Банка Республики Башкортостан (РБ). **1998–2000** — Первый заместитель министра экономики и антимонопольной политики РБ. **2000–2013** — Первый заместитель председателя, председатель Национального банка РБ Банка России. **2013** — **наст. время** — Первый заместитель премьер-министра правительства РБ.



МАТЮХИН ГЕОРГИЙ ГАВРИЛОВИЧ

1990–1992 — И. о. председателя правления Государственного банка РСФСР [с 2 декабря 1990 г. — Центральный банк РСФСР (Банк России)].



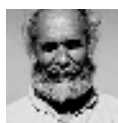
МЕДВЕДЕВ ПАВЕЛ АЛЕКСЕЕВИЧ

1990–1993 — Народный депутат РСФСР. **1990–1993** — Член экспертной группы председателя Верховного совета Российской Федерации, а затем — Группы экспертов президента Российской Федерации. **1993–2011** — Депутат Государственной думы РФ, председатель подкомитета по банковскому законодательству, первый заместитель председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам. **2002–2012** — Член Национального банковского совета от Госдумы.



МЕЛИКЬЯН ГЕННАДИЙ ГЕОРГИЕВИЧ

1986–1991 — Помощник начальника управления делами Совета министров СССР, начальник отдела Государственной комиссии Совета министров СССР по экономической реформе, заместитель председателя Государственного совета России по экономической реформе. **1991** — Вице-президент фонда «Реформа». **1992–1996** — Министр труда России. **1993–1995** — Депутат Государственной думы РФ. **1996–1997** — Министр труда и социального развития РФ. **1997–2003** — Заместитель председателя правления Сбербанка РФ. **2003–2007** — Заместитель председателя — руководителя главной инспекции кредитных организаций Банка России. **2007–2011** — Первый заместитель председателя Банка России.



МЕЛКУМОВ ЯН ЯНОВИЧ

1990–1997 — Консультант Минфина России, Госкомимущества России, Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг по вопросам создания и регулирования фондового рынка. **1998–2003** — Консультант Института фондового рынка и менеджмента, Института корпоративного права и корпоративного управления



МЕЛЬНИКОВ АНДРЕЙ ГЕННАДЬЕВИЧ

1993–1994 — Эксперт в группе экспертов Президента России. **1994–1998** — Помощник депутата в Комитете по бюджету, налогам, банкам и финансам Государственной думы РФ. **1998–2004** — Заместитель гене-

рального директора государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций» (АРКО). **2004 — наст. время** — Заместитель генерального директора государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».



Мельников Виктор Николаевич

1992–1993 — Начальник инспекции валютного контроля Администрации Президента РФ. **1993–1996** — Начальник главного управления валютного контроля и валютного регулирования Банка России. **1996–1998** — Первый вице-президент ТОКОбанка. **1998 — наст. время** — Заместитель председателя Центрального банка России (Банка России).



Мерзликин Константин Эдуардович

1992–1996 — Президент ЗАО «Российская международная валютно-фондовая биржа», президент ЗАО «Кассовый Союз», председатель Совета ЗАО «Депозитарно-Клиринговая компания» (ДКК). **1998–1999** — Советник, заместитель руководителя секретариата первого заместителя председателя правительства Российской Федерации. **1999–2000** — Помощник министра финансов Российской Федерации. **2000** — Руководитель секретариата первого заместителя председателя Правительства Российской Федерации. **2000–2003** — Руководитель секретариата председателя правительства Российской Федерации. **2003–2004** — Руководитель аппарата Правительства Российской Федерации — министр Российской Федерации.



Милюков Юрий Александрович

1990 — Один из организаторов Московской товарной биржи (МТБ). **1993–1997** — Президент МТБ (с 1996 г. — Московская биржа).



Мирошников Валерий Александрович

1993–1996 — Эксперт главного управления инспектирования коммерческих банков Банка России. **1996–1999** — Заместитель начальника управления по работе с проблемными кредитными организациями, заместитель директора департамента по организации банковского санирования Банка России. **1999–2004** — Заместитель генерального директора Государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций». **2004 — наст. время** — Заместитель, первый заместитель генерального директора Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».



Можайскова Юлия Олеговна

В наст. время — Главный экономист Международного банка экономического сотрудничества.



Москальчук Владислав Викторович

1993 — наст. время — Генеральный директор специализированного регистратора «Иркол».



Мурычев Александр Васильевич

1994 — Вице-президент Российской ассоциации промышленно-строительных банков. **1995–2006** — Президент ассоциации, председатель совета, президент ассоциации региональных банков России (ассоциации «Россия»). **2007 — наст. время** — Первый исполнительный вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей, председатель совета ассоциации региональных банков «Россия».



Набиуллина Эльвира Сахипзадовна

1999–2000 — Вице-президент фонда «Центр стратегических разработок» В **2000–2003** — Первый заместитель министра экономического развития и торговли РФ **2003–2005** — Президент фонда «Центр стратегических разработок». **2007–2008** — министр экономического развития и торговли РФ. **2008–2012** — министр экономического развития РФ. **2012** — Помощник Президента РФ. **2013 — наст. время** — Председатель Банка России.



Наумов Сергей Николаевич

1993–1998 — Консультант, старший консультант, старший исполнитель компании PricewaterhouseCoopers. **1998 — 2010** — Начальник отдела внутреннего контроля, заместитель директора — контролёр Некоммерческого партнёрства «Национальный депозитарный центр» (НДЦ), председатель, заместитель председателя Комитета по управлению рисками НДЦ.



Орлов Владимир Ефимович

1991 — Министр финансов СССР.



Парамонова Татьяна Владимировна

1992–1994 — Заместитель председателя Банка России. **1994–1995** — И.о. председателя Банка России. **1995–1997** — Заместитель председателя Банка России. **1998–2007** — Первый заместитель председателя Банка России.



Плескачевский Виктор Семенович

1991–1997 — Управляющий инвестиционной компании «Алтус БИС». **1992** — Учредитель Ленинградской фондовой биржи (позже — СПФБ) и Ленинградской товарно-фондовой биржи (позже — СПТФБ). **1992–**

1997 — Член совета директоров по развитию СПФБ. 1995–1999 — Руководитель Фонда развития и инвестиций «Преображенский» (группа «Алтус»). 1999–2011 — Депутат Государственной думы РФ.



ПОЛЕВАНОВ ВЛАДИМИР ПАВЛОВИЧ

1994–1995 — Заместитель Председателя Правительства РФ, председатель Госкомимущества России.



ПОЛОЗОВ-ЯБЛОНСКИЙ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

1994–2000 — Создатель и руководитель сети турагентств «Академэкспресс», туристической корпорации «Академсервис» 2000–2001 — Исполнительный директор «Мире Аэрофлота». 2003 — наст. время — Руководитель проектов, руководитель инновационного направления, советник генерального директора ОАО «Аэрофлот».



ПОТЁМКИН АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ

1988–1991 — Главный экономист отдела Внешэкономбанка СССР, руководитель отдела валютных аукционов Внешэкономбанка СССР и директор Центра проведения межбанковских валютных операций Госбанка СССР (Валютной биржи Госбанка СССР). 1991–1998 — Директор департамента международных операций Банка России. 1998–1999 — Заместитель председателя, член совета директоров Банка России. 1993–1999 — Председатель биржевого совета Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ). 1999–2000 — Советник правления Внешторгбанка. 2000–2002 — Первый заместитель председателя правления Банка МФК. 2002–2003 — Заместитель председателя правления РОСБАНКа.



ПРОКОФЬЕВА ОЛЬГА КОНСТАНТИНОВНА

1990-е гг. — Директор департамента лицензирования банковской и аудиторской деятельности, член Комиссии по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации.



РИНК ОЛЬГА ЛЕОНИДОВНА

2006–2013 — Директор по связям с общественностью НКО ЗАО НРД, центрального депозитария РФ, входящего в Группу «Московская Биржа».



РОДИОНОВ СЕРГЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

1990–1991 — Экономический советник, начальник управления по работе с коммерческими банками, директор Главного управления по работе с коммерческими банкам Госбанка СССР. 1991–1992 — Заместитель председателя — директор департамента по регулированию деятельности банков Центрального банка РСФСР, позже — Банка России.

1991–1992 — Генеральный директор, председатель правления центра по управлению банками Международного финансового объединения «МЕНАТЕП». **1992–1998** — Председатель правления, президент банка «Империал».



Рудько-Селиванов Виктор Владимирович
1987–1990 — Управляющий Приморской краевой конторой Госбанка СССР. **1990–1991** — Начальник Главного управления Госбанка РСФСР по Приморскому краю. **1991** — **наст. время** — Начальник Главного управления Банка России по Приморскому краю.



Рыбников Алексей Эрнестович
1991–1997 — Начальник отдела ценных бумаг, начальник управления операций на фондовых рынках, начальник управления инвестиционных операций КБ «Еврофинанс» (Москва). **1997–2002** — Вице-президент, руководитель инвестиционно-банковских операций по России КБ «Дж. П. Морган Банк Интернешнл. **2002–2004** — Директор НП «Национальный депозитарный Центр». **2003–2009** — Генеральный директор ЗАО «Фондовая биржа ММВБ». **2003–2009** — Старший вице-президент, член правления ЗАО ММВБ. **В наст. время** — Президент Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи.



Савин Сергей Николаевич
1992 — **наст. время** — Начальник Главного управления Банка России по Псковской области.



Саркисян Тигран Суренович
1995–1998 — Президент Ассоциации банков Армении. **1995–2008** — Директор института исследования переходного общества. **1998–2008** — Председатель Центрального банка Армении. **2008–2014** — Премьер-министром Республики Армении. **2014** — **наст. время** — Чрезвычайный и полномочный посол Республики Армения в США.



Сахаров Виктор Борисович
1992–1996 — Президент Владивостокской международной фондовой биржи (ВМФБ), председатель совета директоров Приморского центрального депозитария. **1995–1997** — Президент «Российского депозитарного союза» (ДРС). **1997–1999** — Президент Московской фондовой биржи. **2002–2003** — Президент ОАО «Биржа сельхозпродукции». **2005** — **наст. время** — Председатель биржевого совета, член Совета директоров ОАО «Алмазная биржа».



СЁМИН АЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ

1991–1992 — Заместитель директора Консультационно-операционного финансового центра «Московские финансы». **1992–1996** — Начальник управления депозитарных технологий департамента ценных бумаг Банка России. **1996–1997** — Главный экономист управления депозитарного обслуживания ММВБ. **1997–1999** — Заместитель директора НДЦ по технологиям. **1999–2000** — Начальник отдела развития продуктов и услуг управления АБ «НИКойл». **2000** — Руководитель проекта группы развития ДКК. **2000–2003** — Заместитель директора по развитию НДЦ.



СИЛУАНОВ АНТОН ГЕРМАНОВИЧ

1992–1997 — Заместитель начальника отдела бюджетного управления, заместитель руководителя бюджетного департамента – начальник отдела, заместитель руководителя бюджетного департамента Министерства финансов РФ. **1997–2003** — Руководитель департамента макроэкономической политики и банковской деятельности Министерства финансов РФ. **2003–2004** — Заместитель министра финансов РФ. **2004–2005** — Директор департамента межбюджетных отношений Министерства финансов РФ. **2005–2011** — Заместитель министра финансов РФ. **2011** — **наст. время** — Министра финансов РФ.



СИМАНОВСКИЙ АЛЕКСЕЙ ЮРЬЕВИЧ

1986–1992 — Ведущий экономист, ведущий консультант, главный экономист управления по совершенствованию хозяйственного механизма, начальник отдела управления методологии кредитно-расчётных отношений Госбанка СССР. **1992–1996** — Заместитель начальника главного управления Банка России по г. Москве. **1996–2001** — Директор департамента пруденциального банковского надзора Банка России. **2001–2002** — Директор департамента банковского регулирования и контроля Банка России. **2002–2011** — Директор департамента банковского регулирования и надзора Банка России. **2011** — **наст. время** — Первый заместитель председателя Банка России.



СИТНИН АЛЕКСЕЙ ВСЕВОЛОДОВИЧ

1992–1997 — Пресс-секретарь Банка России. **2000–2004** — Заместитель начальника управления внешней политики Администрации Президента РФ.



СПИНДЛЕР ЭНДРЮ ДЖ. (J. ANDREW SPINDLER)

Президент и исполнительный директор Добровольческого корпуса по оказанию финансовых услуг (ДКОФУ).



Спицин Станислав Фёдорович

1993–2012 — Начальник Главного управления Банка России по Нижегородской области.



Старовойтов Александр Владимирович

1986–1991 — Заместитель начальника Управления правительственной связи по вопросам технического оснащения (в системе КГБ СССР).

1991 — Председатель Комитета правительственной связи при Президенте СССР. **1991–1998** — Генеральный директор Федерального агентства правительственной связи и информации (ФАПСИ) при Президенте РФ.



Столяренко Владимир Михайлович

1991–1993 — Президент АОЗТ СП «Консей», российского филиала аудиторско-консалтинговой группы ALPNA (Франция). **1993** — Член

совета директоров Петербургского нефтяного банка. **1993–1998** — Управляющий Санкт-Петербургского филиала банка, первый заместитель председателя правления — вице президент АБ «Империал». **1998–2003** — Председатель правления АКБ «Еврофинанс».

2003–2013 — Президент — председатель правления ОАО АКБ «Еврофинанс Моснарбанк».



Субботин Алексей Ярославович

1995–1996 — Специалист депозитария ООО «Межбанковский кредитный союз». **1997–1998** — Ведущий специалист депозитария ЗАО

«Депозитарно-клиринговая компания» (ДКК). **1999–2001** — Начальник отдела внутреннего контроля ДКК. **2002** — Начальник депозитария ЗАО «ВИКА». **2003–2004** — Заместитель начальника депозитария Альфа-Банка.



Сухов Михаил Игоревич

1993–1996 — Начальник отдела, заместитель начальника управления — начальник отдела, начальник управления исследований и прогнозирования Главного управления Банка России по г. Москве. **1996–1998** —

Начальник сводно-аналитического управления департамента пруденциального банковского надзора Банка России. **1998–1998** — Заместитель директора департамента — начальник управления методологии пруденциального надзора департамента пруденциального банковского надзора Банка России. **1998–2001** — Заместитель директора департамента пруденциального банковского надзора Центрального банка Российской Федерации. **2001–2002** — Директор департамента лицензирования деятельности кредитных организаций и их финансового оздоровления Банка России. **2002–2012** — Директор департамента лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных

организаций Банка России. **2012 — наст. время** — заместитель председателя Банка России.



ТЕПЛУХИН ПАВЕЛ МИХАЙЛОВИЧ

1997–2009 — Президент и председатель правления ЗАО «Управляющая компания «Тройка-Диалог». **2012 — наст. время** — Главный исполнительный директор Дойче Банка в России.



ТОМЛЯНОВИЧ СТЕПАН АНАТОЛЬЕВИЧ

1996–1997 — Заместитель начальника депозитария ОНЭКСИМ Банка. **1997–1998** — Начальник депозитария ОНЭКСИМ Банка. **1998 — наст. время** — Директор депозитария Росбанка.



ГОСУНЯН ГАРЕГИН АШОТОВИЧ

1990–1997 — Председатель правления Технобанка. **1997–1998** — Председатель совета директоров Технобанка. **2002 — наст. время** — Президент Ассоциации российских банков.

ТРУБНИКОВА ЛЮБОВЬ НИКОЛАЕВНА

1988–1989 — Заведующая группой регистрации коммерческих банков планово-экономического управления Госбанка СССР.



ТУЛИН ДМИТРИЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ

1978–1990 — Экономист, начальник отдела, заместитель начальника валютно-экономического управления Госбанка СССР. **1990–1991** — Начальник управления ценных бумаг Госбанка СССР, член правления Госбанка СССР. **1991–1994** — Заместитель председателя Банка России. **1994–1996** — Исполнительный директор Международного валютного фонда от России. **1996–1999** — Председатель правления Внешторгбанка. **1999–2004** — Старший советник Европейского банка реконструкции и развития. **2004–2006** — Заместитель председателя Банка России. **2006–2012** — Партнер аудиторской и консалтинговой фирмы ЗАО «Делойт и Туш СНГ».



ТУРБАНОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

1992–1993 — Начальник юридического управления АБ «Инкомбанк». **1993–1995** — Депутат Государственной думы РФ, член комитета по бюджету, налогам, банкам и финансам. **1996–1999** — Заместитель председателя Банка России. **1999–2004** — Генеральный директор государственной корпорации «Агентство по реструктуризации кредитных организаций» (АРКО). **2004–2012** — Генеральный директор государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов».



УОКЕР ДЖОН Л. (JOHN L. WALKER)

Вице-председатель, Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг. Председатель «Ричина Пасифик Лимитед». Бывший партнер ТОО «Симпсон, Тэчер и Бартлетт»



УХОВ АНАТОЛИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

2002–2014 — Председатель Национального банка Чувашской Республики Банка России.



УШАКОВ ДМИТРИЙ ЛЬВОВИЧ

1991–1993 — Директор аудиторской фирмы «Делойт и Туш». 1998–2001 — генеральный директор холдинговой компании «Интеррос». 2001 — Председатель совета директоров Росбанка. 2001–2005 — Гендиректор ЗАО «Агропромышленный комплекс Агрос».



ФАТЕЕВ ПАВЕЛ ИГОРЕВИЧ

1991–1993 — Брокер, начальник фондового отдела Центра «Московские финансы». 1993–1994 — Президент компании «Гермес-Инвест». 1994–1995 — Директор Информационного центра для регистраторов (ИЦР). 1995 — Заместитель председателя правления банка «Церих». 1995–1996 — Президент ЗАО «Депозитарная компания «НИКойла». 1996–1997 — Главный экономист, заместитель начальника отдела ММВБ. 1997–2009 — Начальник управления развития депозитарных технологий, заместитель начальника управления корпоративных действий и взаимодействия с эмитентами Некоммерческого партнерства «Национальный депозитарный центр».



ФЁДОРОВ БОРИС ГРИГОРЬЕВИЧ

1990 — Министр финансов РСФСР. 1991–1992 — Руководитель отдела Европейского банка реконструкции и развития по финансированию проектов в России и странах СНГ. 1992 — Исполнительный директор от России в совете директоров Мирового банка реконструкции и развития, а также Международной финансовой корпорации. 1993–1994 — Министр финансов Российской Федерации. 1992–1994 — Заместитель Председателя Правительства РФ. 1993–1998 — Депутат Государственной думы РФ, председатель подкомитета по денежно-кредитной политике Банка России. 1998 — Руководитель Государственной налоговой службы РФ. 1998 — Заместитель Председателя Правительства РФ.



ФИЛАРЕТОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ

1992–1997 — Заместитель управляющего Санкт-Петербургской валютной биржи (СПВБ). 1997–1999 — Заместитель начальника Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу. 1999 — наст. время — Главный управляющий СПВБ.



ХАНДРУЕВ АЛЕКСАНДР АНДРЕЕВИЧ

1988–1991 — Заместитель директора, исполняющий обязанности директора, директор Кредитно-финансового научно-исследовательского института при Госбанке СССР. **1991** — Заместитель председателя Госсовета по экономической реформе Кабинета министров СССР. **1992–1995** — Заместитель председателя Банка России. **1995–1997** — Первый заместитель председателя Банка России. **1995** — Временно исполняющий обязанности председателя Банка России. **1997–1998** — Заместитель председателя Банка России.



ХЛОПОНИН АЛЕКСАНДР ГЕННАДИЕВИЧ

1989–1992 — Сотрудник Внешэкономбанка СССР. **1992–1993** — Заместитель председателя банка «Международная финансовая компания» (МФК). **1994–1995** — Председатель правления МФК. **1996–2001** — И.о. председателя правления, член совета директоров, председатель правления, генеральный директор РАО «Норильский никель». **2000–2002** — Губернатор Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа. **2002–2010** — Губернатор Красноярского края. **2010–2014** — Вице-премьер и полпред Президента РФ в Северо-Кавказском федеральном округе. **2014** — наст. время — Вице-премьер Правительства РФ.



ЧЕРКАССКИЙ БОРИС ВАСИЛЬЕВИЧ

1991–1992 — Начальник депозитария РИНАКО. **1993–1999** — Ведущий экономист управления, а затем департамента ценных бумаг, начальник отдела контроля за инфраструктурной деятельностью кредитных организаций на финансовых рынках Банка России. **2000** — Руководитель группы развития Депозитарно-клиринговой компании (ДКК). **2000–2003** — Советник директора Национального депозитарного центра (НДЦ). **2005–2007** — Директор НДЦ по развитию.



ЧУМАЧЕНКО АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

1994–1998 — Консультант комитета по бюджету, налогам, банкам и финансам Государственной думы РФ. **1998–1999** — Начальник отдела государственного долга департамента управления внутренним госдолгом Минфина РФ. **1999–2005** — Заместитель директора департамента управления внутренним госдолгом Минфина РФ.



ЧУХИНА ЛАРИСА НИКОЛАЕВНА

1988–1992 — Программист вычислительного центра Приморского морского пароходства. **1992** — Начальник отдела Фонда имущества города Находка. **1992–1997** — Начальник регистрационного отдела, заместитель управляющего Находкинским финансовым акционерного общества. **1997–2001** — Генеральный директор Дальневосточного реестра.



Эллинский Евгений Вадимович

1995–2000 — заместитель председателя, 2000–2003 — председатель правления Нижегородской валютно-фондовой биржи. 2011 — наст. время — генеральный директор ЗАО «ММВБ – Информационные технологии».



Эскиндаров Михаил Абдурахманович

1984–1987 — Декан факультета международных экономических отношений. 1991–2006 — Проректор, первый проректор Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации. 2006 — наст. время — Ректор Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации (с 2010 — Финансового университета при Правительстве Российской Федерации).



Юдин Юрий Константинович

1993–1996 — Генеральный директор Приморского центрального депозитария (ПЦД). 1996 — наст. время — Исполнительный директор Депозитарно-расчётного союза (ДРС).

- Абраменко В.
179, 235.
- Абрамов А. Е.
108.
- Аветисян А.
189.
- Агеев А. Ю.
400.
- Агеев Ш. Р.
372.
- Агроскин В. В.
400.
- Азаров Д.
86.
- Азимов А.
397
- Азимова Л. В.
401.
- Аксаков А. Г.
253, 258.
- Аксёнова Г. А.
402.
- Александров В.
15.
- Алексащенко С. В.
8, 9, 13, 16, 17, 28, 31–
33, 37, 43, 131, 152,
154, 178, 402.
- Алексеев А.
77, 307.
- Алексеев А. В.
391.
- Алексеев А. Ю.
87, 371, 402.
- Алёхин С.
23.
- Алёшкина А. К.
300.
- Алёшкина Т.
253.
- Андреева И.
56, 65.
- Анохин Н. В.
402.
- Армистед Л.
396, 397.
- Арофикин А. В.
103.
- Артемьев И. Ю.
23, 148.
- Артёмова Т. К.
148.
- Астанин Э. Ю.
402.
- Астанина Н. Г.
124.
- Бабкин В.
59.
- Бажан И. И.
402.
- Бажанов С. В.
242.
- Байрон Д. Ж.
398.
- Баранов Г.
25.
- Баренбойм П. Д.
149, 403.
- Барсукова С.
313.
- Баттенхайм Д.
112, 118.
- Бахтизин Р. Н.
370.
- Беков А. С.
214.
- Березанская Е.
268.
- Березовский Б. А.
51.
- Бёргер А.
403.
- Биков А. Э.
337.
- Блаватская Е. П.
397.
- Блинкова О. И.
140.
- Богачёв Е. Ю.
372.
- Богданов В.Б.
24.
- Бойко М. В.
44.
- Борисов А.
381.
- Боровков Ю.
267.
- Бородин А. Ф.
268.
- Браверман А. А.
311.
- Брегеда С.
260.
- Брыночка А.
394.
- Брычёва Л. И.
226.
- Брюков В.
362.
- Бубнов Л. И.
371.
- Будаков Д. Ю.
403.
- Буза В.
39, 46, 67, 133, 257.
- Буйлов М.
252, 265.
- Бушмин Е. В.
403.
- Васильев Д. В.
35, 37, 66, 67, 103,
403.
- Васильев С. А.
196, 223, 239, 246,
278, 279, 403.
- Васильева В.
184.
- Ватаманюк Е.
343, 365.
- Велетминский И.
374.
- Вельтек Э.
266.
- Веретенников Ю.
81, 192, 195, 197, 223,
267, 277, 292, 322,
341.
- Визбор Ю. И.
289.
- Вильягра Ф.
86.
- Виноградов А. В.
74.
- Виркунен В.
387.
- Вихров А. Н.
404.
- Вишневская Е.
145.
- Владимирова Л.
274.
- Вознесенский А. Л.
84, 314.
- Войлуков А. В.
24, 49, 133.
- Волкер П. А.
120, 121, 404.
- Волков К. А.
404.
- Воробьёв С. И.
101, 104.
- Воронин С.
86.
- Вудхаус П. Г.
397.
- Высоцкий В. С.
389.
- Вьюгин О. В.
10, 29, 33, 34, 40, 63,
131–134, 177, 369, 370,
404.
- Вэнс С.
120.
- Вяхирев Р. И.
343.

- Вахирев Ю. Р.
343.
 Газарян Ю. Г.
330.
 Гайдар Е. Т.
51, 58, 145.
 Гафарова С. К.
379.
 Геращенко В. В.
35, 36, 39, 48–53,
56–58, 60, 61, 63, 66,
72, 74, 76, 93, 107,
135, 144, 158, 162,
210, 239, 246, 269,
305, 306, 404.
 Гладунов О.
374.
 Гликин М.
222.
 Глуховцева М. А.
124.
 Глушкова М.
169.
 Говорун Ю.
270, 286, 293, 333,
364.
 Головачёв В.
9.
 Головин Н.
24.
 Головкин А. Л.
186.
 Гололобов Ю. Н.
24.
 Голубев С. Г.
254, 311, 318, 322,
323, 326, 332, 346,
347, 404.
 Гордон А. Р.
203, 405.
 Горохов П.
306.
 Горюнов В. Н.
76.
 Гостев Е.
106.
 Гостева Е.
106, 108.
 Греф Г. О.
106, 107, 136, 212, 213,
231, 232.
 Григорьев А.
93, 164.
 Григорьев А. В.
94, 97, 98.
 Грингауз Е.
42.
 Грудзинска А.
255.
 Грызлов Б. В.
382.
 Гуденко Л. И.
49.
 Гуманков К.
136.
 Гурвич В.
197, 375.
 Даннинг Т. Д.
27.
 Дворкович А. В.
126, 206–208, 217, 227,
225, 232, 233, 237,
238, 241, 258, 311,
405.
 Дементьева С.
381.
 Демьянов Д.
102, 227.
 Дёмушкина Е. С.
405.
 Джордан Р.
396.
 Дикун Е.
36.
 Доманов Н. А.
140.
 Драбкин А.
105.
 Дубин Ю. В.
16, 405
 Дубинин С. К.
7–13, 16–18, 21, 24, 26,
30–33, 35, 37, 38, 42,
44, 46, 47–49, 51, 52,
74, 150, 151, 153, 164,
405.
 Дуглас Д. Л.
121, 122. 406.
 Дьяченко Т. Б.
51.
 Дяченко О.
258, 314.
 Еварестов С.
374.
 Егоров С. Е.
37, 46, 152, 203, 394,
406.
 Егоров Н. В.
53, 55, 94, 406.
 Ельцин Б. Н.
11, 20, 30, 32, 39, 47,
52, 103, 376.
 Емелин А. В.
268.
 Ерошкин Д. П.
268.
 Жаботинская Е. И.
296, 379, 406.
 Желобанов Д.
242, 244, 290.
 Жуков А. Д.
37, 271.
 Загребельный П.
22.
 Загрядский А. Е.
356.
 Задорнов М. М.
10, 16, 33, 37, 59, 66,
67, 69.
 Зарипов А. У.
406.
 Застрожнева А. Т.
137, 406.
 Захаров А.
224, 252, 265.
 Захаров А. В.
10, 102.
 Захаров В. С.
13, 406.
 Зверева Е.
328.
 Земсков В. В.
264.
 Зильбер Р.
88, 90–92, 94, 102.
 Златкис Б. И.
10, 14, 15, 19, 28, 35,
40–43, 70, 71, 102,
407.
 Золотцева В. С.
125, 407.
 Зубков В. А.
281, 283.
 Зубов В. М.
223, 256.
 Зурабов А. Ю.
87–90, 93–96, 106,
109–116, 120, 382, 407.
 Зурабов М. Ю.
89.
 Иванов Е. И.
205, 280.
 Иванов И.
34.
 Иванов П. А.
407.
 Иванова Н. Ю.
49, 133.
 Игнатов А.
315.
 Игнатъев С. М.
83, 106, 131, 133, 135,
136, 158, 170, 171, 179,
188, 201, 210, 211, 216,
223, 237, 245, 246,
254, 256, 274, 281,
287–291, 304, 306,
311, 318, 322, 324,

- 326, 346, 351, 369,
371, 379, 407.
Илларионов А. Н.
40, 72.
Исмагилов Р. Ф.
407.
Ищенко Е. И.
254, 346.
Каган И.
342.
Кавеладзе И. Т.
380, 408.
Казьмин А. И.
37, 48.
Калачёва О. М.
112, 115, 116, 118.
Калинин М. Н.
408.
Камдессю М.
42.
Карелина Г. Н.
79, 80.
Карпов А. Е.
343.
Касьянов М. М.
40, 67, 69, 83, 211,
229, 233, 234, 311,
320, 350, 351.
Кендалл Д.
129.
Кёллер Х.
57.
Кигас И. С.
285.
Киевский В. Г.
408.
Ким И. В.
372.
Кириенко С. В.
13, 15, 16, 23, 30, 33,
36, 39.
Кириченко Н. В.
145, 201.
Киселёв Д. А.
17, 31, 32, 38.
Киселёва Е.
226.
Кларк А.
397.
Клэнси Т.
397.
Ковалёва Е.
359, 361, 366.
Коварский Н. А.
104, 106.
Козлов Д. А.
386, 387, 391–394, 398.
Козлов Е. А.
386, 387, 391–394, 398.
Козлов И.
66.
Козлов Н. И.
397.
Козлова А. В.
400.
Козлова Е. В.
30, 384–389, 391–395,
397, 399, 400.
Козлова У. А.
386–389, 392–393, 398.
Коланьков А. В.
408.
Колбин Б. Г.
370.
Коломейская И.
116.
Колос Л. Я.
363.
Конищева Т.
273.
Константинов Ю. А.
102.
Корищенко К. Н.
9, 67, 68, 106, 107,
131, 203, 408.
Корнев В. А.
336–338, 409.
Костиков И. В.
409.
Костин А. Л.
234.
Кофман А.
130.
Кошкарёва Т. П.
388.
Кред М.
130.
Кром Е.
20–22, 34.
Кротов Н. И.
376, 377.
Кульмухаметов
Э. В.
370.
Кудинов В.
187, 193, 365.
Кудрин А. Л.
225–228, 234, 318,
326.
Кузнецов Н.
87.
Кулакова Н.
81, 131, 207.
Кулик Г. В.
50, 409.
Куприн А. И.
385.
Курчанов П. Ф.
409.
Кучеренко В.
136.
Ладыгин Д.
295.
Лансков П. М.
409.
Лапский В.
36.
Латынина Ю.
5, 26.
Лауфер М. А.
70.
Лахтиков А. И.
254, 346.
Лашкина Е.
379.
Левенчук А. И.
409.
Левин В.
155..
Левин Д. О.
94, 205, 261, 328, 349,
410.
Левинский А.
113.
Левченко Г.
366.
Леонтьев С. Л.
205, 280.
Ли Б.
399.
Лубенченко К. Д.
24.
Лукьяненко С. В.
397.
Лукьянова И.
17.
Лунтовский Г. И.
83, 207, 245, 246, 410.
Лыков С. П.
410.
Мавланов Ш. К.
141, 410.
Мавроди С. П.
151.
Мазурин Н.
68.
Макаров А. М.
49.
Маковская Е. Е.
93, 144, 145.
Максимов Н. П.
378.
Малышев Н.
287.
Мамонтов А. Н.
102, 305, 410.
Мамут А. Л.
108, 166.

- Марданов Р. Х. 75, 125, 242, 363, 364, 370, 378, 379, 411.
- Маркс К. 28.
- Мартынова Т. 251, 289, 334, 335, 350.
- Марченко Г. А. 163.
- Маслюков Ю. 51.
- Матюхин Г. Г. 411.
- Медведев П. А. 37, 45, 83, 125, 147, 163, 169, 181, 198, 200, 204–207, 215, 218, 228, 231–234, 233, 236–238, 244, 245, 246, 252, 253, 256, 258, 289, 294, 295, 299, 300, 307, 309, 316, 324, 325, 333, 339, 347–349, 351, 352, 355, 411.
- Меликьян Г. Г. 11, 58, 171, 187, 188, 194, 196, 236, 254, 267, 268, 274, 280, 281, 311–313, 318, 322, 326, 327, 331, 332, 346, 411.
- Мелкумов Я. Я. 411.
- Мельников В. Н. 50, 286, 412.
- Мельников А. Г. 83, 84, 194, 247, 248, 254, 281, 282, 284, 291, 296, 297, 302, 323, 335, 342, 411.
- Мерзликин К. Э. 211, 244, 350, 351, 412.
- Милюков А. И. 268.
- Милюков О. 258, 358.
- Милюков Ю. А. 412.
- Минасян К. 189.
- Миронов С. М. 246.
- Мирошников В. А. 81, 133, 308, 314, 320, 352, 354–357, 412.
- Митрофанов А. В. 289, 306.
- Митчел М. 124.
- Мовчан А. А. 30.
- Можайсков О. В. 106.
- Можайскова Ю. О. 412.
- Моисеев И. 39, 46, 62, 75, 78, 118, 120, 163, 195, 228, 251, 268, 278.
- Моночков А. А. 379.
- Морозова Е. 347.
- Моруа А. 398.
- Москальчук В. В. 413.
- Мотылёв А. Л. 86.
- Мурычев А. В. 182, 204, 205, 209, 210, 220, 223, 273, 319, 320, 353, 354, 356, 359, 360, 413.
- Мязина Е. 224.
- Набиуллина Э. З. 106, 413.
- Нарзикулов Р. И. 388.
- Наумов С. Н. 413.
- Невзлин Л. Б. 32, 141.
- Недорослев С. Г. 104.
- Нелепо А. 341.
- Немцов Б. Е. 12, 19, 44, 51, 57.
- Непомнящая Е. 179.
- Нестеренко Т. Г. 70.
- Нетреба П. 299.
- Нечаев А. А. 280.
- Никитина И. 361.
- Никифорова О. В. 337.
- Никульшин О. В. 376.
- Норрис Ч. 399.
- Новикова В. 359, 360, 363, 364.
- Нургалиев Р. Г. 291.
- Окуджава Б. Ш. 289.
- Орехин П. 294, 323.
- Орлов В. Е. 413.
- Орлов Д. Л. 305.
- Орлова Н. 163, 180, 195, 200, 224, 228, 237, 240, 255, 265, 315.
- Осенмук А. М. 106.
- Павленко С. Ю. 226.
- Панкратова Н. Н. 254, 346.
- Панов С. Я. 74, 153, 155.
- Панфилова Ю. 90–92.
- Панюков М. 287.
- Паперная И. 257.
- Парамонова Т. В. 48, 107, 108, 117, 125, 131–133, 148, 149, 154, 256, 260, 261, 263, 321, 413.
- Патрушев Н. П. 287.
- Пенаев А. 187.
- Петров Р. 285.
- Петрова И. Г. 242, 379.
- Петрова С. 62, 365.
- Пикина Т. 35.
- Плескачевский В. С. 413.
- Плешанова О. 347.
- Плотников А. С. 214.
- Поландов Д. 380.
- Полеванов В. 414.

- Положевец Г. 172.
 Полозов-Яблонский А. А. 111, 112, 114–116, 118, 119, 414.
 Полухин А. 236.
 Помазков М. Н. 84.
 Пономарёв Б. 285.
 Пономарёв В. А. 140.
 Пономарёв Д. В. 106.
 Попков В. В. 242.
 Попов С. А. 296.
 Попова А. В. 318.
 Потанин В. О. 32, 184.
 Потапов А. 251, 378, 381.
 Потёмкин А. И. 20–22, 31–34, 37, 414.
 Потоцкая Е. 164, 166.
 Преображенский В. В. 101, 104.
 Примаков Е. М. 42, 51, 52, 57–59, 69, 70, 372.
 Прокофьева О. К. 146, 154, 414.
 Прохоров М. Д. 32, 86.
 Путин В. В. 131, 136, 204, 206, 207, 212, 223, 245, 246, 265, 281, 287, 290, 304, 322.
 Радугев С. 31.
 Рандазо Э. 130.
 Раузинг Х. 177.
 Рашевский В. В. 268.
 Редько Н. В. 198, 300.
 Резник В. М. 288, 289.
 Ринк О. Л. 376, 377, 414.
 Родионов С. С. 142, 143, 414.
 Романова Н. 175, 201, 256.
 Росляк Ю. В. 300.
 Роцинский М. 43.
 Рудько Б. 155.
 Рудько-Селиванов В. В. 415.
 Рушайло П. 7, 162, 213, 252, 265.
 Рыбников А. Э. 415.
 Саватюгин А. Л. 318, 326.
 Савельев А. Н. 193.
 Савельева Л. А. 420.
 Савин С. Н. 415.
 Савинская О. К. 50, 143.
 Сагитдинов М. Ш. 147.
 Салонен И. 58.
 Самогорова А. 333, 368.
 Санаев В. 159.
 Санькова А. 304.
 Сарвилина И. 155.
 Саркисян Т. С. 176, 188–191, 415.
 Сафронов В. А. 172, 173.
 Сахаров В. Б. 415.
 Севрюков Д. 306.
 Сергеев А. А. 310.
 Семёнов А. Д. 391.
 Сёмин А. П. 416.
 Сигов Ю. В. 51.
 Силуанов А. Г. 78, 225, 226, 227, 229, 311, 325, 330, 416.
 Сименон Ж. 397.
 Симаковский А. Ю. 67, 76, 143, 154, 155, 171, 173, 180, 199–201, 205, 211, 212, 243, 253, 254, 268, 269, 280, 289, 290, 339, 340, 346, 361, 416.
 Симонов К. 118.
 Ситнин А. В. 416.
 Скогорова А. 180, 201.
 Слесарев А. 283, 302.
 Слуцкий И. Л. 100.
 Смоленский А. П. 37, 61, 184.
 Соколов А. А. 205, 280.
 Солодухина Л. В. 89, 90, 93, 97, 11, 113.
 Спиндлер А. 122, 124, 128–130, 390, 397, 398, 416.
 Спицын С. Ф. 210, 416.
 Старовойтов А. В. 417.
 Стародубцева Г. Г. 70.
 Стародубцева Н. 281.
 Столяренко В. М. 184, 185, 329, 417.
 Стругацкий А. Н. 397.
 Стругацкий Б. Н. 397.
 Ступин И. 260.
 Субботин Д. Я. 417.
 Сундуков В. В. 110.
 Суриков А. В. 135, 170, 216, 230, 234, 238, 245, 246.
 Сухинин В. 42.
 Сухов М. И. 155, 156, 167, 168, 185, 186, 205, 247, 254, 268, 280, 282, 286, 290, 301, 311, 315–319, 324, 326, 328–330, 334, 335, 338, 339, 340, 346, 373, 380, 417.

- Сысоев В. 292, 302, 311, 318, 202.
- Тариго Р. В. 320, 323, 326, 327, 87, 90, 93–98, 110, 116, 372.
- Теплухин П. М. 329, 340–342, 353, 101, 104, 417.
- Тимоничева И. Н. 354, 356, 418.
- Тимофеева Е. 302.
- 130.
- Тирье 302.
- 71.
- Тихомирова Е. Уайтхед Д.
- 259, 270, 309, 358.
- Тихонов А. 129.
- 380.
- Толстая Т. Уздина В.
- 57.
- Томлянович С. А. 23.
- 418.
- Тосунян Г. А. Улюкаев А. В.
- 156, 157, 171–174, 176, 177, 180, 193, 210, 214, 222, 223, 238, 241, 242, 246, 252, 264, 277, 279, 280, 293, 297, 298, 300, 301, 308, 309, 358, 363, 364, 366, 368, 370, 378, 381, 418.
- Трубникова Л. Н. 58, 225, 247, 274, 311.
- 138–140, 418.
- Тросников И. Уокер Дж. Д.
- 35.
- Тулин Д. В. 123, 419.
- 35, 132, 146, 254, 279, 280, 346, 418.
- Турбанов А. В. Уринсон Я. М.
- 24, 37, 38, 41, 43, 44, 50, 59, 60, 73–77, 80, 84, 85, 132, 143, 150, 151, 153, 154, 156, 171, 217–219, 225, 228, 231, 238, 240, 246, 247,
- 185, 221, 223, 260, 329, 333, 420.
- Хлопонин А. Г. 18.
- 420.
- Ходорковский М. Б. Устинов В. В.
- 32, 141.
- Хэмев М. 61, 287.
- 130.
- Чайкина Ю. 295, 378.
- Чан Д. 162, 419.
- 399.
- Чевотарёва В. Ушаков Д. В.
- 12, 19.
- Черенов А. В. 419.
- 124.
- Черепанов А. В. Фабер В.
- 23, 102, 379.
- Черкасский Б. В. 281.
- 420.
- Черномырдин В. С. Фатеев П. И.
- 7, 10, 13, 18, 39, 43, 44, 47.
- Четыркин А. Е. 50.
- Чубайс А. Б. Фёдоров Б. Г.
- 7, 26, 28, 30, 33, 35, 44, 51, 103.
- Чувилкина Т. 112.
- 112.
- Чумаченко А. В. Филиаретов А. Ю.
- 420.
- Чухина Л. Н. Филимонов М.
- 420.
- Шабалина Л. Филипенко А. В.
- 174, 272.
- Шакланова Н. 136, 236, 366.
- Швейцер Д. 244.
- Шекли Р. 397.
- Шестопёрова Ю. 328.
- Шишканов М. О. 268.
- Шоня Е. В. 124, 130.
- Шор К. Б. 24, 49.
- Шохин А. Н. 66, 207, 374, 375.
- Штольц Г. 183, 235.
- Шульгин С. Н. 311, 318.
- Шушунова Е. 332.
- Щегольков Ю. Ю. 118.
- Эллинский Е. В. 421.
- Эскиндаров М. А. 117, 421.
- Юдин Ю. К. 421.
- Юшманова Е. Б. 124.
- Ячеистов К. 237, 244, 257, 266, 290, 295, 314, 342, 359.

Содержание

Дефолт

Преддверие дефолта	5
1998 Карьера	35
Дефолт и ликвидация последствий кризиса	36
Создание Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО)	73

Предпринимательские университеты

Банк «Русский Стандарт»	86
Теневой зампред Банка России	98
«Мир Аэрофлота»	106
Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг — FSVC	120

Возвращение в Банк России

Новая метла сметает старую команду	131
Первые шаги по созданию надзора. До 1998 года	137
Надзор стал возникать достаточно быстро	140
Создание нового надзора 2002–2003 годы	158
Надзор 2002 года. «Я не революционер, я — за эволюцию, но правильную и быструю»	158
Кто не спрятался — я не виноват	163
Введение института кураторства	168
Процесс сдувания капитала	174
Банковский надзор должен быть жёстким, методичным и нудным	178
Борьба с «дутыми» капиталами — капитализм без капитала	179
Упрощение слияний и поглощений	182
Выявление реальных собственников	185
Работа с нормативами	188

Стратегия развития	193
Борьба с подгонкой основных нормативов и рисованием отчётности	197
Принятие закона о страховании банковских вкладов (2002–2003 гг.)	204
Рабочие будни Банка России	249
Потребительское кредитование	249
Безотзывные вклады	251
Бюро кредитных историй	254
Международные стандарты финансовой отчётности	260
Иностранцы в банках России 2000-е годы	263
Стратегии развития банковского сектора РФ в 2004 году	272
Совершенствование надзора 2004 год	275
Испытание Сodbизнесбанком	281
Первые шаги системы страхования банковских вкладов (2004–2005 гг.)	
Подготовка к проверкам. Формирование критериев	311
Переходный период. На низком старте	317
Подача ходатайств	322
Начало проверок	325
Повседневная работа с банками	330
Работа на новом уровне	338
Итоги работы	344
Закон о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций	351
А. А. Козлов в 2005 году	358
Нет предела совершенства надзора	359
Стандарты качества	361
А. А. Козлов в 2006 году	373
Семейные будни и праздники Козловых	384

Н. Кротов.

Андрей Козлов:
экономическая история
и судьба человека
В 2 книгах.

Книга издается в авторской редакции.

Формат 70x100/16
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Печ. л. 28,0
Тираж 1800 экз.

Издательство
«Международные отношения»
123022, Москва, Столярный пер., д.3, к. 5
Тел.: 8 (499) 253-13-24
www.inter-rel.ru
e-mail: info@inter-rel.ru

Кротов Н. И.

К 85 Андрей Козлов: экономическая история и судьба человека: В 2 т. — М.: Экономическая летопись, Международные отношения. Т. 2. 2015. — 432 с.

Неформальный, эмоциональный рассказ о судьбе яркой личности, государственного банкира Андрея Козлова, даёт возможность понять, как происходили процессы реформирования экономики России в 1990-х годах и первой половине 2000-х годов. История создания фондового рынка страны, ГКО, дефолта 1998 года и создания банковского надзора — неполный список судьбоносных событий, в которых принимал непосредственное участие Андрей Козлов.

Правдивость повествования подтверждают свидетельства коллег, правительственные и банковские документы, выдержки из статей в периодической печати.

Книга написана для тех, кто интересуется современной экономической историей России.