

---

Издание осуществлено  
к 30-летию Ассоциации «Россия»



АССОЦИАЦИЯ  
БАНКОВ  
РОССИИ



---

Н. Кротов

---

# Ассоциация «Россия»

30 лет вместе

«Экономическая летопись»

Москва

2020

УДК 336.761.6

ББК 65.032

К 83

Кротов Н. И. Ассоциация «Россия». 30 лет вместе. —  
М.: Экономическая летопись, 2020. — 520 с.  
ISBN 978-5-903388-35-6

Книга знакомит читателя с судьбами людей, делавших историю Ассоциации «Россия». Начиная 30 лет назад как небольшое отраслевое сообщество акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков, она превратилась в самое крупное и влиятельное объединение российских банков и банкиров. Процесс подобной эволюции может заинтересовать всех, кто стремится понять перипетии новейшей экономической истории нашей страны.

Дизайн —

**Д. Ковалёв**

Компьютерная вёрстка —

**Д. Ковалёв**

Обложка —

**В. Плохенко**

Редактор —

**М. Сергеева**

Корректор —

**М. Сергеева**

Фотографии

из архивов рассказчиков и Ассоциации «Россия»

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 978-5-903388-35-6

© Ассоциация «Россия», 2020

© Кротов Н. И., 2020

© АНО «Экономическая летопись»,  
оригинал-макет, дизайн, 2020

## К читателям книги

Уважаемые коллеги, друзья!

Память и время — это две столь нам привычные категории, что на самом деле могут быть весьма разными в своём восприятии. Казалось бы, только вчера страна переживала события, приведшие к созданию качественно новой банковской системы, а на самом деле уже прошли десятилетия, и память, которая вроде бы хранит всё в неприкосновенности, вдруг начинает давать сбои: иногда бывает трудно сразу назвать точные даты, имена людей, которые принимали участие в этих событиях. Но всегда стоит оглянуться назад и вспомнить, как это было, как это начиналось, зафиксировать определённые факты и оставить их тем, кто сегодня работает в той банковской системе, которая, как им представляется, существовала в России всегда. На самом деле прошло 30 лет с того момента, когда равнодушные люди, давно работавшие в банковском деле или только что пришедшие в новый бизнес из других профессий, на волне масштабных экономических преобразований, происходивших в СССР, создали нашу Ассоциацию — Ассоциацию банков России.

Да, за эти годы наша организация несколько раз меняла своё название, преобразовывалась, но, главное, что все эти десятилетия Ассоциация неустанными трудами большого количества людей развивалась и шла вперёд.

Именно поэтому, чтобы сохранить память о жизни нашей организации, её развитии и достижениях, Совет Ассоциации банков России принял решение издать книгу воспоминаний участников всех этих событий, для которых работа в Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия», Ассоциации региональных банков России и сегодня в Ассоциации банков России стала одним из важнейших и памятных дел в жизни.

В этой книге вы найдёте воспоминания свидетелей и активных участников создания и деятельности нашей Ассоциации, познакомитесь с их мыслями, ощущениями и пройденным жизненным путём. Многие из них по-разному пришли в банковское дело: одни в момент появления коммерческих банков работали в системе

- Госбанка СССР, другие, пройдя уже значительный жизненный путь, сформировавшись как личности и профессионалы, решили резко изменить свою судьбу и заняться новым, но очень увлекательным и многообещающим делом — банковским бизнесом. Именно по этой причине мы очень бережно отнеслись к воспоминаниям всех участников этого коллективного повествования, старались максимально сохранить их эмоциональную наполненность и индивидуальность каждого рассказчика, кто вложил свой труд, мысли и чувства в создание этой книги.
- Безусловно, на всех этапах становления и развития Ассоциации важнейшим нашим партнёром, а иногда и оппонентом выступал Банк России.
- И, конечно, мы пригласили принять участие в этом проекте наших коллег из Центрального банка Российской Федерации, с которым наша Ассоциация сегодня активно, по-деловому и с высокой результативностью продолжает сотрудничать.
- Несомненно, некоторые оценки, которые высказываются участниками этого труда, могут показаться кому-то несколько субъективными, возможно, в чём-то даже некорректными, однако это мнение, пусть и зачастую не совпадающее со взглядами на ситуацию других членов Ассоциации, мы уважаем и оставляем за каждым право его высказать.
- Особо ценно, что в книге содержатся воспоминания о важнейших этапах в истории банковского дела, таких как, например, развитие банковского надзора, системы создания гарантирования вкладов, чему посвящены отдельные материалы. Все то, чего за годы своего существования достигла Ассоциация, создано трудом большого количества людей, как тех, чьи имена упоминаются в этой книге, так и многих других.
- К сожалению, время имеет только одно измерение — вперёд. Но мы всегда помним, что всё развитие банковской системы России, все её сегодняшние достижения, когда в сложных, критических ситуациях банки доказали свою жизнеспособность, надёжность, готовность трудиться в интересах развития экономики, всё это являлось частью единого процесса экономических преобразований в России. Именно поэтому мы решили выпустить эту книгу в серии «Экономическая летопись России».
- Особенно важно, что в книге представлены мнения многих активных членов Совета Ассоциации, тех, кто и сегодня, не считаясь с собственным временем, затратами физических сил, работает над совершенствованием деятельности Ассоциации, защитой законных прав и интересов банковского сообщества, развитием бан-

ковского законодательства и новейших технологий, которые всё более и более активно приходят в банковский сектор экономики. Безусловно, за эти 30 лет сделано очень многое. Ассоциация превратилась в ведущую в стране структуру, выражающую и защищающую коллективные интересы всего банковского сообщества. Но это только один из этапов. Впереди много работы в интересах укрепления нашей банковской системы. Вспоминая и анализируя пройденный путь, мы с уверенностью смотрим в будущее, нас не пугают трудности и тот объём работы, который сегодня стоит перед всеми членами нашей Ассоциации.

Хотели бы пожелать всем ветеранам, участвовавшим в становлении и развитии Ассоциации, превратившим её в авторитетную силу, к которой прислушиваются Правительство, Федеральное собрание Российской Федерации и Банк России, здоровья, долгих лет жизни, творческого вдохновения и заверить, что Совет Ассоциации, её члены, все те, кто сегодня в ней работает, и в дальнейшем рассчитывают на их опыт и плодотворное сотрудничество с Ассоциацией.

Надеемся, что книга «Ассоциация “Россия”: 30 лет вместе» по-новому раскроет вам историю Ассоциации банков России и поможет лучше понять то, как строилась банковская система нашей любимой и неповторимой России.

Председатель Совета  
Президент

А.Г. Аксаков  
Г.И. Лунтовский

## Краткий курс истории объединения банков

Банковские ассоциации в развитии банковской системы нашей страны сыграли важную роль. Впрочем, у большинства из них была очень короткая жизнь, лишь две ассоциации сумели оставить след в экономической истории страны.

Первые объединения банкиров появились от переизбытка чувств, ощущения свободы и связанного с ней осознания вдруг возникшего всемогущества.

В начале декабря 1988 года, буквально через три месяца после регистрации первых коммерческих банков, на презентации Тартуского коммерческого банка в Эстонии кто-то из приехавших в гости коллег от широты души предложил всем объединиться в ассоциацию. Председатель правления Тартуского банка Антс Михкелевич Веэтуусме, ранее возглавлявший местное отделение Жилсоцбанка, говорящий с акцентом и поэтому, по воспоминаниям очевидцев, бывший почти иностранцем, вскоре возглавил Всесоюзную ассоциацию коммерческих банков. Её учреждение произошло 13 и 14 апреля 1989 года в подмосковном Звенигороде.

Но ещё раньше, 10 декабря 1988 года, появилась другая Всесоюзная ассоциация банков. Её создал Промстройбанк СССР, а также 13 созданных Михаилом Семёновичем Зотовым коммерческих инновационных банков из разных уголков страны (существовала такая «инновационная» практика на заседаниях правления ПСБ СССР создавать банки). Устав Ассоциации был утверждён 6 апреля 1989 года собранием учредителей и направлен в Совет министров СССР для регистрации.

Таким образом, самая старая ассоциация в нашей стране всё-таки промстройбанковская. Впрочем, следов от этого сообщества не осталось никаких. Да и Госбанк СССР решил работать не с ней: отношения между Промстройбанком и Госбанком в то время были напряжёнными. А вот Всесоюзной ассоциации коммерческих банков была бесплатно выделена комната в здании главного банка страны на улице Неглинной. Там расположился вице-президент и генеральный директор Ассоциации (в одном лице и на общественных началах), председатель бакинского «Восточного банка» И. М. Ахмедов да ещё со своей помощницей.



Так бы и не вспомнил об этой структуре никто, кроме историков, но благодаря тому, что по её инициативе (однако не только её) в марте 1991 года появилась Аудиторская палата СССР, создание данной ассоциации не оказалось бессмысленным.

Следующим этапом строительства ассоциаций стало создание региональных сообществ. Первыми были москвичи, ведь из 25 российских коммерческих банков, созданных в 1988 году, в столице оказалось 12. Ещё 22 московских банка появились до учредительного собрания по организации Московского банковского союза 8 августа 1989 года (вступили в него тогда 17 банков). Председателем Совета МБС был избран председатель правления Инкомбанка В. В. Виноградов, а директором — В. К. Гугнин, возглавивший вскоре Оргбанк. В декабре 1989 года дирекция МБС была реорганизована, а генеральным директором назначен бывший руководитель российской конторы Госбанка СССР С. Е. Егоров.

Не долго раскачивались и во второй культурной столице — Ленинградская ассоциация коммерческих банков была учреждена 19 декабря 1989 года.

Процессы, нарастающие в стране, связанные с поиском республиками СССР своей идентичности, привели к тому, что российские банкиры, собравшиеся на очередную неформальную встречу в Перми, «совмещая приятное с полезным», 11 и 12 октября 1989 года объявили о создании Российского банковского союза (РБС) — романтической организации, провозгласившей в своём первом документе: «Мы должны сегодня заботиться не только и не столько о сверхприбылях, сколько о процветании своей области, края, города, соблюдая при этом, разумеется, и необходимый коммерческий интерес (без этого невозможно само существование банков). <...> Именно такая политика в первую очередь будет способствовать всеобщему признанию и поддержке коммерческих и кооперативных банков».

Руководителем этого Союза 25 декабря был избран инициатор встречи — председатель правления Челябинского областного коммерческого банка «Форум» Г. Г. Джавашвили.

Такое объединение сразу породило создание ряда других региональных союзов и ассоциаций — Союза банков Центральной части РСФСР, Азиатско-Тихоокеанской ассоциации банков на Дальнем Востоке, Уральского банковского консорциума, Сибирского, Татарского, Башкирского объединений банков и др.

Все они, конечно, ставили высокие задачи по совершенствованию всей банковской системы, заявили о корпоративных интересах всего

банковского сообщества, но, по большому счёту, считали себя самодостаточными и нуждались в первую очередь в общении.

Но всё изменил 1990 год, когда произошли глобальные преобразования банковской системы, после знаменитого июльского (1990 года) Постановления Верховного Совета РСФСР, появления Госбанка РСФСР (тут же преобразованного в Центральный банк РСФСР), расформирования системы спецбанков, одновременного появления нескольких сот новых коммерческих банков, тогда встал серьёзный вопрос о поиске места банков под солнцем, а точнее, об их выживании.

Неслучайно принятые в начале декабря 1990 года союзный и российский Законы «О банках и банковской деятельности» предоставили банкам для координации деятельности и защиты своих интересов право создавать союзы, ассоциации и другие объединения. В какой-то степени было заявлено, что «спасение утопающих — дело рук самих утопающих».

Первыми сориентировались выброшенные на берег, но имеющие банковский опыт и представляющие, с чем им придётся столкнуться, представители промстройбанков. Они 13 декабря 1990 года создали Российскую ассоциацию акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

Вслед за ней появилась ещё одна отраслевая ассоциация под названием «Русь», объединившая банки, бывшие до этого российскими филиалами Жилсоцбанка СССР. Возглавил её, как и в Ассоциации «Россия», бывший руководитель российского управления спецбанка — Н. И. Корыхаев. Эта ассоциация объединила около 70 банков и просуществовала несколько лет, после чего сохранившиеся банки присоединились к Ассоциации «Россия».

Аналогичные объединения создали и банки из системы бывшего Агропромбанка СССР.

Наконец, 27 марта 1991 года в подмосковном пансионате «Бор» состоялся Съезд коммерческих и кооперативных банков Российской Федерации, на котором была учреждена Ассоциация российских банков, которую долгие годы возглавлял С. Е. Егоров, а с 2003 года — Г. А. Тосунян.

Так, к драматическому августу 1991 года была заложена основа банковских сообществ, в дальнейшем во многом определявших и направлявших историю российских коммерческих банков.

Конечно, и позже будут создаваться различные лиги, конфедерации банков, учреждаться отраслевые ассоциации и объединения по интересам: например, «Надёжность», «Энергия» или пытавшаяся собрать вместе ипотечные, транспортные и иные банки. Но

все они промелькнут, как кометы на небосклоне экономической истории страны.

Я, автор-составитель этой книги, наблюдаю за процессами, протекающими в сообществе коммерческих банков начиная с 1992 года, на моих глазах произошли фантастические изменения системы. Я достаточно тесно общался со многими чрезвычайно яркими банкирами и поэтому имею смелость делать некоторые выводы. Сравнивая две самых главных российских ассоциации, я бы сравнил их истории с действиями аккумулятора и ракеты.

АРБ начинала блестяще, сразу заняла лидирующие позиции, сыграла важную роль в дни августовского путча 1991 года, не раздумывая став на «правильную» сторону. На одном из первых своих съездов амбиции многих её членов зашкаливали, раздавались призывы не открывать съезд, пока на него не придёт Президент РФ. Ассоциация снимала председателей Банка России или, по крайней мере, пыталась вмешаться в его кадровую политику, в её действиях с самого начала присутствовала фронда к регулятору.

Однако на съездах АРБ, проходивших в те годы два дня, всегда присутствовали руководители ЦБ, члены правительства... Входить в эту Ассоциацию было престижно.

Заряжённый аккумулятор долго и надёжно работал, но, оказывается, он имеет свойство разряжаться...

Ассоциация «Россия» начинала очень скромно. Но на каждом этапе она набирала уверенности и мощи, не участвуя в конфликтах, практически не упоминалась в скандальных хрониках. И три названия Ассоциации как бы соответствуют трём ступеням ракеты.

Первые годы вопрос стоял о её выживании, особенно сразу после 1994 года, когда в ней произошёл внутренний кризис. Но оказалось, что первая ступень ракеты нужна была для того, чтобы вывести её на орбиту. С 1995 года начинается становление Ассоциации, связанное с именем А. В. Мурычева, не случайно было и переименование Ассоциации в этот период — она стала Ассоциацией региональных банков России.

Поступательное движение или, если придерживаться космической тематики, нормальный полёт, продолжался до 2006 года, когда произошёл новый фазовый переход. Возглавивший Ассоциацию А. Г. Аксаков вывел Ассоциацию «Россия» вровень с АРБ. С этих пор в банковском сообществе сложилось двоевластие.

И вот прошло ещё одно десятилетие. В 2017 году президентом Ассоциации стал Г. И. Лунтовский, и, ещё раз изменив название, Ассоциация банков России окончательно преодолела атмосферное притяжение.

За такой динамикой интересно наблюдать, такое движение внушает уверенность главным действующим лицам Ассоциации — её членам. Со своей стороны, я хотел бы выразить благодарность всем героям книги, удивительным людям, делавшим историю Ассоциации «Россия», да и в целом формировавшим финансово-банковскую историю нашей страны. Встречи с вами всегда интересны. Удачи и здоровья вам!

Большое спасибо и тем, с кем я готовил эту книгу, кто доверил мне прикоснуться к истории Ассоциации «Россия»: председателю Совета Анатолию Геннадьевичу Аксакову, президенту Ассоциации Георгию Ивановичу Лунтовскому, руководителю дирекции внешних коммуникаций Сергею Владимировичу Татаринovu.

Надеюсь, что читатель узнает из этой книги что-то новое...

Николай Кротов

## Мы попытались сделать выводы из ситуации, в которую попали...

Моё практическое знакомство с банковской системой произо-



### **Яков Николаевич Дубенецкий**

Начальник управления финансирования и кредитования строительства предприятий химической, нефтяной и газовой промышленности, член правления Стройбанка СССР;

### **1985–1987**

Заместитель председателя правления Стройбанка СССР;

### **1987–1990**

Первый заместитель председателя правления Промстройбанка СССР;

### **1990–2000**

Председатель правления Промстройбанка СССР (с 1991 года — России);

### **1995–1999**

Председатель Совета Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

шло в 1960–1961 годах, когда я работал на стройках газовой промышленности в Средней Азии. Мы строили трассу Бухара — Ташкент — Фрунзе — Алма-Ата. Сначала я был начальником планово-финансового отдела дирекции строительства, затем управлял экономикой и финансами производственно-эксплуатационного предприятия. В сферу моей ответственности входили и отношения с банками. С Госбанком СССР они были простые: там производились расчёты за газ, который мы поставляли, получение средств на зарплаты... А вот Стройбанк СССР был сложной системой и вызывал у нас, хозяйственников, большую нелюбовь своей, как мы полагали, забюрократизированностью. Образован он был незадолго до этого, в 1959 году, из Промбанка, который, в свою очередь, был создан в 1931 году одновременно с Сельхозбанком, Торгбанком, Цекомбанком (коммунальным). Тогда обслуживание села и торговли отдали Госбанку СССР, а работу со строительной отраслью, кроме сельхозстроительства, поручили Стройбанку. Какое-то время он подчинялся Минфину, потом его переподчинили правительству. При этом председатель банка хотя не был союзным министром, но приравнивался к нему.

Что такое стройбанковский контроль в ту эпоху? Мы, производственники, должны были представлять в банк плановые документы: план капитального строительства, так

называемая форма один; титульный список («построчник»), где обозначены стройка, её объёмы, сметная стоимость; внутрипостроечный титульный список, где всё разбивалось на отдельные объекты; наконец, план финансирования.

Потом шла процедура получения денег, передача их в ходе строительства от заказчика подрядчикам. Это была особая песня. До сих пор вспоминаются так называемые процентовки, в которых указывался объём работ в натуральном и денежном исчислении. Сметное хозяйство по каждому объекту было огромным. Всё это следовало обсчитать, обосновать, увязать, объяснить и доказать стройбанковским работникам. А подрядчики — народ жёсткий. К тому же в прежнем Газпроме во времена Андрея Кирилловича Кортупова (тогда он был начальником главка газовой промышленности Совмина, потом стал министром), который сам был строителем, к подрядчику отношение было уважительное.

В Узбекской ССР наши стройки вела Ташкентская областная контора Стройбанка. Народ там был грамотный. И, забегаю вперёд, скажу, что строгая внутренняя дисциплина, установленная банком, многому учила — делу, технологии, экономике в целом. И у меня не осталось ощущения, что бюрократизация там была глобальной. Но, к сожалению, контроль был не только «сущностный», много было и формалистического контроля.

Сильно донимал Стройбанк заказчиков и подрядчиков и контрольными обмерами с выходом на стройки. Это было их любимым занятием. Измеряли объём работ, за который ты получил денежки, или за что заплатил заказчику. Не секрет, многие занимались приписками. Плановое хозяйство, очевидно, по своей природе стимулировало к некому улучшению итоговой (или промежуточной) картинке.

В 1963 году я переехал на Урал, где мы вели другую трассу: Бухара — Урал. Это была очень крупная, «ударная» стройка какой-то там по счёту пятилетки. Я также командовал финансами, экономикой. И отношения с банками тоже были в моей сфере. К тому моменту ситуация с контрольными функциями и бумагами не изменилась. Госбанком занимался главный бухгалтер, мне, как молодому экономисту, достался Стройбанк. Здесь было сложнее!

К моменту экономической реформы 1965 года я уже работал в Министерстве газовой промышленности СССР начальником отдела по практическому внедрению реформы. Мы много с ней мучились, потому что она была нарисована умозрительно. С одной стороны, требовала ориентироваться на конечного покупателя. Задача благородная, тогда вошли в обиход слова «прибыль», «рентабельность», были созданы фонды развития. По нынешним понятиям

маленький, забюрократизированный фонд, но у предприятий появились средства на развитие. По крайней мере, чтобы отремонтировать проходную, в Москву уже не надо было ехать. В этом плане реформа была шагом к лучшему пониманию экономики.

С другой стороны, это были заумные, искусственные попытки внедрения в экономику неких, кем-то придуманных исходных посылок. Например, мы много бились с внедрением «групповых нормативов». Предприятия объединялись в группы. Для групп устанавливались единые нормативы на фонды материального поощрения, социально-культурное, развитие производства. Замысел был простой — пусть худшие подтягиваются, а лучшие поощряются. По существу это была попытка перенесения на нашу плановую почву конкурентных начал и свободного ценообразования. Но авторы не учли то, что на свободном рынке прибыль — единственный критерий эффективности, а попытка собрать в группы предприятия, отличающиеся друг от друга тысячею признаков — технологических, экономических, географических и многих других, — несостоятельна. В добывающих же отраслях это было просто нелепо. Каждое месторождение проходит разные стадии разработки. Резкий рост на начальной стадии, стабильный период и через 10–15 лет — период падения добычи. Как это можно сгруппировать? Мы придумывали разные фокусы, чтобы смягчить эту нелепость, но это слабо помогало. Когда я приходил с этими мучениями сначала в Госкомтруд, а потом в ЦК КПСС к своему однокласснику А. И. Милюкову, он иногда начинал раздражаться и обвинять меня в том, что я не понимаю экономическую политику партии... Может быть, иначе он и не мог мне отвечать? Уверен, внутри Анатолий понимал все эти несуразицы.

Следующим этапом в развитии Стройбанка была попытка реформирования экономики капитального строительства. В конце 1970-х годов вышло постановление № 729, вводившее в экономику новшества. Тогда попытались укрупнить расчёты: считать не за каждый кубометр уложенного бетона, а за определённый этап строительства — фундамент, стену, крышу. Была попытка кредитования и по линии заказчика, и по линии подрядчика.

Тогда же произошёл переход на так называемую товарно-строительную продукцию. Целью этого перехода было ввести оценку по реализации конечного продукта (здание, сооружение, объект и т. д.). Начался эксперимент в Белоруссии. Внедряли его Виктор Иванович Букато, тогда он был председателем Стройбанка республики, и республиканский министр промышленного строительства Николай Тимофеевич Архипец. В Белоруссии это получилось хоро-

шо. Это вообще была одна из лучших по экономическому потенциалу республик, по оснащённости, управляемости.

После эксперимента Букато перевели в Москву зампредом в центральный Стройбанк. Вскоре он стал первым заместителем Михаила Семёновича Зотова. Все эти страсти со Стройбанком я наблюдал частично, ещё будучи газовиком. Министром газовой промышленности после разделения объединённого газового и строительного министерства в 1972 году стал Сабит Атаевич Оруджев — чрезвычайно авторитетный, знающий специалист, большой умница, яркий, талантливейший человек. Его уважительно называли, как это было принято, аксакалом (он был азербайджанцем по национальности). До этого он 11 лет был первым заместителем министра нефтяной промышленности.

Я у него пять лет работал заместителем начальника планово-экономического управления. Относился он ко мне как к сыну: доброжелательно, покровительственно, но и строго, как, кстати, и к остальной молодёжи министерства. В моём ведении было много вопросов, в том числе и капитальное строительство, и отношения со Стройбанком. Тесно пришлось работать с управлением финансирования и кредитования строительных предприятий, химической, нефтяной и газовой промышленности. Возглавляла его Ирина Фёдоровна Кожура, старейший работник Стройбанка.

Председатель банка Михаил Семёнович Зотов вёл политику укрупнения банка, увеличения числа филиалов и активно привлекал в банк производителей, знающих технологию. Я в Стройбанке бывал часто, и однажды его выбор пал и на меня. После согласия Оруджева отпустить меня в банк я стал преемником И. Ф. Кожуры.

Одной из причин того, что мой переход смог состояться, были итоги незадолго до этого проведённой проверки Стройбанком Газпрома. Она продемонстрировала непонимание проверяющими технологических особенностей сезонного характера работ в газовой промышленности. Анализ произвёл большой шум, был доложен в правительство. Там шло разбирательство. Оруджев был сильно оскорблён неграмотной оценкой и, видимо, решил, что будет правильно, если в Стройбанке появится человек, понимающий вопросы отрасли.

Первое впечатление производителя с 18-летним стажем от банка изнутри было ужасное. Бюрократизация давила. Но через полгода я вошёл в систему и стал понимать её логику, увидел экономический смысл работы.

Экономическое состояние страны было тогда, мягко говоря, не лучшее, а в строительстве дела шли ещё хуже. Распыление средств, долгострой. Старые мощности требовали модернизации.



И вот в 1984 году я стал заместителем председателя Стройбанка... Подводя итог этому периоду истории банка, считаю, что в тех конкретных экономических условиях Стройбанк выполнял нужную работу, и эффективно, при всех существующих издержках. В какой-то мере это связано с личностью председателя банка Михаила Семёновича Зотова, поставившего систему, сделавшего банк мощной, влиятельной аналитической структурой. Ни один серьёзный документ ЦК КПСС, Совмина СССР не готовился без соответствующих материалов Стройбанка.

С другой стороны, работать было трудно, много было ненужного запретительства. Как я уже говорил, хозяйственники не любили Стройбанк, и порой для этого были причины.

Наступил 1986 год. Новое руководство страны понимало, что в экономике у нас не всё, мягко говоря, ладно. Нам из Стройбанка это было особенно хорошо видно. Всё больше ввозилось импортного оборудования, но оно десятилетиями складировалось. Мощности использовались плохо, ухудшалось качество продукции. Мы понимали необходимость реформ. Хотя сейчас мне кажется, что попытка была обречена. Сохранить плановое управление хозяйством и обществом и одновременно внедрить рыночные механизмы было невозможно.

Обладавший неуёмной энергией и фантазией М. С. Зотов не остался равнодушным к возможным переменам. Он много ездил по стране, посещал зарубежные страны. Изучал опыт более развитых банковских систем. Нас посылали собирать информацию. Я, например, был в Югославии, Польше, Венгрии, Германии. В Венгрии мы изучали систему расчётов, цепочку взаимоотношений «заказчик — подрядчик — банк». В Югославии изучали вообще постановку банковского дела. Для нас это был практически западный опыт. По итогам поездок писали отчёты, защищали их — все понимали, что это были не туристические поездки.

Зотов много общался с премьером Н. И. Рыжковым, направлял ему инициативные письма. Сильное сопротивление ему оказывал тогдашний министр финансов Б. И. Гостев и руководство Госбанка Союза. Многие думали, что Михаил Семёнович рассчитывал, что реформировать банковскую систему поручат ему, сделав председателем Госбанка СССР. Это было бы правильно, как мне кажется. Но в то время ему уже было 72 года, и думаю, что он вряд ли на что-то претендовал. Здесь было больше неравнодушия и неуёмной энергии Зотова. Он просто не мог спокойно наблюдать за происходящим.

В результате всего этого реформаторства были подготовлены решения июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС, вышло то ли 16, то ли

17 постановлений ЦК и Совмина. Реформа затронула и банки — одно из постановлений их касалось непосредственно. С января 1988 года заработали спецбанки.

Главным плюсом стало то, что после десятилетий в закостенелой банковской системе появились движение, свежие ветры перемен в затхлой атмосфере. Особенно это касалось системы Госбанка. Если Стройбанк был активен благодаря нашему руководителю Зотову, который и сам спокойно не сидел, и нам покоя не давал, то есть он был прирождённым бойцом, то в Госбанке движения не было.

Вторым плюсом стало то, что появилось некоторое разнообразие в банковской системе. Реформа впервые ввела элементы конкуренции. Хотя клиентура была расписана по спецбанкам, на стыке уже началась борьба за клиентов.

Госбанк СССР становился главным банком страны, но без клиентуры. Там заволновались: кому будет нужен их управляющий в областях, если он не имеет влияния? Зачем его тогда в обком вызывать? В качестве аргумента против этого противники любили цитировать В. И. Ленина, сказавшего как-то, что «в каждой области, на каждой фабрике, на каждом заводе должно быть отделение Госбанка». Но сказал он это до революции, когда искал механизмы управления социалистической экономикой. Короче, сложившаяся ситуация имела основание для появления огромной ненависти, огромного сопротивления. В ЦК, в Политбюро был направлен ряд писем протеста, в том числе и от учёных.

Сопrotивлялись, саботировали нововведения недовольные и на местах. В общем, ситуация была нелёгкой. Всё это усугублялось тем, что в ходе реформирования банковской системы не была затронута вся экономическая система страны. Плановое управление хозяйством сохранилось, вводились в него лишь псевдорыночные элементы.

В результате реформ сразу появились большие проблемы с переводом денег. В ночь с 31 декабря 1987-го на 1 января 1988 года из Госбанка нам привезли десятки мешков с платёжками, сгрузили и со злорадством стали наблюдать, что мы с ними будем делать. И мы на полгода засели. На Промстройбанк приходились основные обороты (50%). В результате расчёты были нами завалены — ни опыта, ни кадров у нас не было. Расчётные счета всегда были в Госбанке, людей они тоже постарались никому не отдать.

На 902 счетах («невыясненные платежи») скопилась масса сумм. Все юридические лица в стране поменяли свои реквизиты!

Списки номеров банков мы получили буквально за неделю или за две до 1 января, когда их утвердили. К тому же в постановлении ЦК КПСС

оказалась нелепая фраза о том, чтобы отдать в Госбанк вычислительные центры. Нелепица, но такого много было в той реформе. Возможно, главная проблема у нас была с кадрами. Нам отдавали отраслевые подразделения, занимавшиеся экономикой. Лучших специалистов по расчётам бухгалтерии Госбанк оставлял себе для контроля и межбанковских расчётов.

Партийное руководство тоже вносило неразбериху. Один из членов Политбюро ЦК КПСС заявил: «Зачем в каждом городе по несколько банков?» — и замечательно аргументировал свой тезис: «Что ж нам теперь, с нескольких банков брать справки для пленумов?» Так и стали делать.

А система расчётов всё не действовала. Платёжки шли по 90 дней, часто попадали не туда, куда нужно. В наших отделениях была давка. В середине января мы с М. С. Зотовым приехали в одно из отделений на Таганке, и, когда он увидел, что там происходит, ему стало плохо. Он проболел три месяца, так что основная нагрузка в эти месяцы легла на меня. В отличие от Михаила Семёновича, опыта расчётов у меня совсем не было. Да и я экономический факультет МГУ оканчивал, а не банковский.

В это же время форсированными темпами происходило разрушение денежного обращения — из-за снятия всех ограничений на наличный оборот. Помню, как в правительстве буквально топтали первого заместителя министра финансов Владимира Георгиевича Панскова за то, что он предложил немного увеличить налоги на кооперативы. А как было: в магазинах покупали мясо по 2 рубля и продавали шашлыки по 25 рублей — при этом ещё и не платили налоги.

Ситуация выходила из-под контроля, несмотря на многочасовые заседания правительства. Разразился и товарный кризис. В этой системе стали появляться и новые коммерческие банки, которым, кстати, помогал М. С. Зотов. Мы участвовали во многих банках капиталом (АвтоВАЗбанк, Автобанк, Нефтехимбанк и др.). Это создание поощрялось сверху. Помню, на одном из заседаний Н. И. Рыжков выговаривал одному из министров: «Создавай свой банк, уходи от Зотова». Своей активностью Михаил Семёнович раздражал даже Николая Ивановича, очень терпеливого человека.

В качестве курьёзного отступления: в наших недрах появился и Инкомбанк. Владимир Виноградов месяцев десять работал у нас старшим экономистом. Обсуждался вопрос о его переводе в ведущие специалисты, но решили, что он ещё не созрел...

Так мы подошли к 1990 году. В марте я стал председателем правления Промстройбанка СССР. Затем, увы, началась борьба российско-

го и союзного правительств. Появилось знаменитое постановление Верховного Совета РСФСР от 13 июля о «национализации» спецбанков («О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики»), т. е. о передаче их под юрисдикцию России. Обсуждение его заняло 28 секунд. А подготовила постановление группа представителей Госбанка России и Верховного Совета РСФСР. Появилось оно после «ночного» инициативного письма, которое начиналось очень интересно: «В последнее время группа союзных банков пытается вывести банковскую систему из-под юрисдикции России под флагом создания акционерных банков, лишив тем самым Россию самостоятельной банковской системы...»

Подписали письмо, в частности, руководители региональных контор Госбанка К. Б. Шор (Москва), В. В. Рудько-Силиванов (Владивосток), С. В. Сорвин (Екатеринбург) — ярый противник спецбанков, народные депутаты РСФСР Ю. В. Воронин, В. П. Рассказов и другие.

Было решено закрыть головные конторы спецбанков, заставить под дулами пистолетов филиалы превращаться в самостоятельные банки. Это было глупостью. В стране было много крупных предприятий, которым требовались для работы, в первую очередь для кредитования, крупные банки. Зачем их было разрушать?

Жилсоцбанк успел до этого 10 июля акционироваться. Во многом его действия и стали причиной этого злополучного постановления. За Агропромбанк вступились депутаты, поняли, что его нельзя рушить. А мы стали бороться с возникшими нелепостями.

Я дал указание своим подчинённым не выполнять указаний Б. Н. Ельцина и Р. И. Хасбулатова, так как Промстройбанк — союзная структура и им не подчиняется. Долго мы воевали, но сила была за ними. Вызывался руководитель нашего филиала в российский ЦБ, и ему приказывали: либо ты прекращаешь работать вообще, либо превращаешься в самостоятельный банк. Руководил этим процессом «крупный банковский деятель» председатель подкомитета по банкам Комиссии Верховного Совета РФ по бюджету, планам, налогам и ценам В. П. Рассказов.

18 июля акционировался Агропромбанк, но им было легче с мощной поддержкой аграрного лобби в Верховном Совете. Мы не суетились, по нам вышло в итоге специальное постановление с предписанием акционироваться в течение одного года.

Визировать постановление следовало у министра финансов СССР В. С. Павлова. Он был человеком с большим чувством юмора. Увидев меня, он воскликнул: «Кто к нам пришёл! Наверное, деньги принёс отдать?» Дело в том, что Минфин СССР «прятал» у нас

некоторую сумму денег — из статьи «превышение расходов над доходами». Их использовали при острой необходимости. А у нас была замечательная возможность ими пользоваться. Пришлось ему дать слово, что я полностью верну эти средства после того, как он поставит свою визу на документе. В результате я был вынужден срочно вывести из оборота 13 млрд рублей, что по тем временам было много.

Мы продолжали воевать. Из 950 российских филиалов у нас осталось лишь 120 филиалов и дочерних банков, причём не самых сильных, которые понимали, что сами не выживут. Однако и мы уже понимали, что М. С. Горбачёв нас сдаст. Это было в мае 1991 года. Наконец появилась знаменитая формула «9+1». Стало ясно: пора идти сдаваться. К тому времени от борьбы устали все, поэтому председатель правления Государственного банка РСФСР Г. Г. Матюхин встретил меня с облегчением. Мы акционировались...

Мы накопили в предыдущий период фонды материального стимулирования. Именно они дали возможность выкупить часть акций в интересах трудового коллектива. Пропорционально количеству и качеству труда каждого, то есть стажу и должностному положению. Государство получило 25%. После первой эмиссии оно потеряло интерес к нам, и постепенно его доля упала до 2%. Так закончился длительный, семидесятилетний этап, когда государство контролировало Промстройбанк. А ведь он считался «Министерством инвестиций» в СССР.

Как я уже сказал, большинство банков из нашей системы отправились в самостоятельное плаванье. Они быстро поняли, что в одиночку выплыть не могут. Поэтому мой бывший коллега (а точнее сотрудник) — руководитель российского подразделения Промстройбанка Владимир Иванович Царегородцев — предложил им создать Российскую ассоциацию акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия». Меня также пригласили в ней поучаствовать.

Собрание прошло ровно через 5 месяцев после того, как по нам нанесли главный удар (вновь 13-го) — 13 декабря 1990 года. И в нём участвовал мой главный враг — В. П. Расказов. При этом он активно поддерживал региональные промстройбанки, настраивая их против нашего банка.

Помню, во время собрания мы с ним пикировались, и он мне бросил: «Как вы разговариваете с депутатом Верховного Совета России?!»

Промстройбанк СССР был в тот момент в самом разгаре борьбы за сохранение союзной банковской системы. Хотя бои шли уже арьергардные, и мы понимали, что практически всё потеряно: все были

- увлечены идеями самостоятельности. С нами осталась только дюжина регионов, позже присоединилось ещё полтора десятка.
- Мы с моим заместителем С. И. Дегтярёвым конференцию воспринимали не только как учредительную, но и как демонстрирующую конец союзной банковской системы.
- Естественно, наши противоречия с инициаторами создания Ассоциации были очень горячими, и не случайно, но я оказался единственным, кто проголосовал против её создания.
- Однако занимать позицию обиженной тёщи мы не хотели. Тем более что большинство новых председателей правлений были мне хорошо знакомы, со многими у меня были приятельские отношения. Да и я понимал, что они отделялись от нас фактически под дулом пистолета. Поэтому мы не оставляли надежду на совместную деятельность.
- Председателем Совета Ассоциации более двух лет был Пётр Ефимович Агафонов (Уралпромстройбанк, г. Екатеринбург). Ему было трудно руководить удалённо, а мы к тому моменту доказали свою устойчивость, тем более что к нам присоединилось несколько «блудных сынов». В результате мы договорились работать вместе с членами Ассоциации «Россия».
- Параллельно я состоял в Совете Ассоциации российских банков у Сергея Ефимовича Егорова. В то время это было необходимо и для того, чтобы согласовывать свои действия, да и для элементарного снабжения. В России сложно было найти даже бечёвки, металл для пломб. И особенно трудно было региональным коллегам, им был необходим опытный партнёр в Москве.

Руководители российских коммерческих банков, созданных на базе территориальных управлений бывшего Промстройбанка СССР, обсудили проблемы объединения усилий для решения поставленных российским правительством задач по инвестированию промышленности, строительства, транспорта и связи. Выработано соглашение, определяющее основные направления совместной деятельности. Это прежде всего образование консорциумов для кредитования конкретных программ как в госсекторе, так и в рыночных структурах; осуществление бюджетного финансирования государственных капитальных вложений, сотрудничество в области финансирования программ конвергенции; создание единой системы расчётов и клирингового центра для взаимозачёта платежей; координация подготовки, переподготовки и повышения квалификации

кадров в области банковского и финансового дела. Под соглашением поставили свои подписи руководители более сорока банков. Оно открыто для всех банков, желающих объединить усилия в решении актуальных проблем экономики.

Сорок банков приглашают... // Экономика и жизнь. №24.1992

Во время конфликта в Ассоциации «Россия», в 1993 году, мне предложили стать председателем её Совета. Царегородцев не поделил власть со своим заместителем А. И. Малышевым. Ситуация там нагревалась постепенно, но предательство совершил вице-президент, который увёл с собой треть членов сообщества.

Всё было бы ничего, если бы не трагедия промышленности страны, лишившая клиентской базы и нас, и большинство членов Ассоциации. Классический пример — Дальний Восток, местные банки оставались с нами, им требовалась поддержка, лимиты, фонды и т. д. Министерство делало заказ на ремонт подводных лодок на заводе «Звезда» в городе Большой Камень Приморского края. Наш банк под этот заказ давал заводу кредит. Когда средства были израсходованы, оказалось, что министерству урезали бюджет, и они могут принести предприятию только извинения. И крайним оказывается банк.

Когда я стал председателем Совета Ассоциации «Россия», мы попытались спасти ситуацию, проводили раз в квартал заседания. На них мы пытались оценить общую экономическую ситуацию в стране, найти выход. Это чаще всего была моя задача.

Так как в то время было много различных нововведений со стороны Банка России, мы реагировали и на них. Просили коллег разъяснить тот или иной документ, готовили и передавали в ЦБ свои предложения и замечания. В отличие от АРБ, отношения с регулятором у нас выстроились очень конструктивные. Его представители всегда участвовали в наших советах. Я сразу сказал, что роль и ответственность Банка России надо понимать и уважать, не надо с ними конфликтовать, надо взаимодействовать.

На моих глазах очень быстро профессионально рос Александр Васильевич Мурычев. Он пришёл в Ассоциацию, ещё плохо зная банковское дело, поэтому поначалу занимался в основном организационными делами, но вскоре стал хорошо разбираться в наших тонкостях.

Такая работа не отнимала у меня много времени, тем более что я сразу подключил к выполнению текущих рабочих дел своего зама



Александр Мурычев, Яков Дубенецкий и Лев Обухов. Москва, 1994 г.

Юрия Васильевича Уварова, бывшего работника аппарата Совмина (там он курировал, в частности, банковскую тематику). Мы чувствовали, что промышленность рушится, но фактического размера этой трагедии не понимали. Так что работу с Ассоциацией «Россия» я вспоминаю с удовольствием, и атмосфера там была замечательная.

Если попытаться сделать выводы из ситуации, в которую мы попали, скажу, что желание поспешно сделать банки коммерческими было нелепицей, ведь остальных элементов рыночного хозяйства тогда ещё не было: собственность была деформирована, страховое дело отсутствовало, как и земельная собственность. Без фундамента, основы рыночного здания пытались создать крышу (новую банковскую систему). В результате произошёл резкий отрыв коммерческих банков от производственного сектора, уход в финансово-торговую сферу. В советское время кредит в торговой сфере 20% составлял от итога, хотя она вся основывалась на кредите. А через несколько лет уже производственная база в кредите составляла 15–20%. Помню, как в 1992 году произошёл кризис расчётов. Платежи проходили порой за 3 месяца. При той инфляции это было губительно для экономической системы. Все эти беды сопровождались большим вывозом капитала и главенством бартера. Несмотря на это, весной 1993 года система Промстройбанка России охватывала около трети территории России и включала в себя 42 филиала и 12 дочерних банков с сотней филиалов. Мы вывели банк на первые позиции в России, занимали 8-е место (опережали МЕНАТЕП и Инкомбанк). Но, повторяю, серьёзные проблемы у нас были с оборонкой. Традиционно эта промышленность обслуживалась у нас. Государство давало им заказы, а платить забывало. А у нас только в Приморье было



2 десятка отделений по маленьким городкам, связанным с Дальневосточным военным округом и Тихоокеанским флотом. Другие коммерческие банки туда не шли. Не бросать же рубежи страны, вот половина нашего капитала оказалась там в просрочках. Однако мы развивались. Чёткость работы Промстройбанка знали зарубежные коллеги, поэтому мы быстро расширяли корреспондентскую сеть. На 1 января 1996 года поддерживали корреспондентские отношения с 221 зарубежным банком в 39 государствах. А в апреле 1996 года Промстройбанк России первым из российских банков получил разрешение Совета управляющих Федеральной резервной системы США на открытие представительства в США. Данное решение свидетельствовало о высокой степени доверия.

В реформе начала 1990-х годов, как мне кажется, минусов больше, чем плюсов. Она была бестолковой и вредной по последствиям. Мы создали систему с больными банками. Вместе с тем, странно было бы, если бы в большой экономике функционировали здоровые банки. Достаточно, правда, и собственных банковских болезней: отторжение от производственной сферы, от инвестиционного процесса привело к утрате оборотных средств, собственных и заёмных, к практически полному прекращению инвестиционной деятельности.

Неверным оказался и тезис о невмешательстве государства в хозяйственную деятельность. Даже в странах со столетним опытом рыночной экономики примеров анархического её развития нет. Наш путь прежде всего привёл к резкому, как минимум пятикратному уменьшению инвестиций. Итогом стала ситуация значительно хуже дореформенной. Тогда не хватало средств для развития промышленности, сейчас их нет вовсе.

Весь период «реформ» развитие банковского сектора шло практически в полном отрыве от потребностей и возможностей реального сектора экономики.

Основной сферой деятельности кредитных организаций оставались операции с государственными ценными бумагами. В тот период политика Центрального банка, несмотря на определённые частные достижения в развитии национальной банковской системы, в целом оставалась неадекватной и близорукой и осуществлялась в рамках монетарных установок на достижение финансовой стабилизации любой ценой. Непомерно большое внимание придавалось поддержанию курса национальной валюты. Однобокая ориентация на развитие отдельных крупных банков приводила к деформациям всей банковской системы.

Вот только несколько цифр: ставка рефинансирования Центрального банка (которая задаёт уровень «цены» кредитных ресурсов) своим максимальным значением имела 210% (период с 15.10.1993 года до 28.04.1994 года), а минимальным — 20% (только до 09.04.1992 года) и 21% (в недолгий период видимости «финансовой стабилизации» — с 06.10.1997 года до 10.11.1997 года). Рентабельность же продукции в целом по всем отраслям экономики составляла: в 1992 году 29,3%, в 1994 году — 14,5%, в 1995 году — 15,8%, в 1997 году (в период уже упомянутой «финансовой стабилизации») — 6,3% и в 1998 году — 8,1%.

Между тем доходность ГКО в 1995 году была 168,0% годовых, депозитная ставка — 102,0%, а ставка по кредитам — 320,3%.

От плохих капиталовложений советской эпохи мы сохранили лишь десятую часть вложений. Это определяет нашу длительную стагнацию. Глубинные, основополагающие вещи находились в коме. И ничего позитивного не происходило. Очередные эпохальные правительственные программы снова упали на невидимую и благотворную руку рынка, хотя мы это проходили уже десять лет и имели лишь развал экономики и общества в целом практически во всех сферах.

Утверждалось, что освободи цены — и товаропроизводители завалят страну своей продукцией. Произошло иное — то, что происходило и ранее, когда пытались раскрепостить производителя путём внедрения новых форм хозрасчёта, предоставления хозяйственной самостоятельности и т. п. Забыто было, что это возможно лишь тогда, когда существует высочайшая ответственность промышленности перед страной, перед потребителем, перед конкурентом. Забвение принципа регулирования привело к беспределу. Тем более что была введена свобода цен в экономике, десятилетиями развивавшейся на принципах отсутствия конкуренции. Российская экономика была глубоко монополизирована технологически. Кооперация была всеобъемлющая. У нас было 16 металлургических заводов, и все в цепочке были уникальны по выпускаемой продукции и по оборудованию. А помните, в конце 1980-х был табачный кризис? Так это встал на ремонт, кажется, единственный завод, производящий сигаретную бумагу, находящийся в Армении. Таких случаев можно привести много в химической, обрабатывающей промышленности. Эти заводы могли назначать любые цены!

В денежно-кредитной сфере проповедовался один основной постулат — сужение денежной массы. Действительно, в нормальной экономике деньги должны быть единственным дефицитным товаром.

Но каков размер дефицита? Во многих странах считается нормальным соотношение денежной массы к валовому внутреннему продукту в пределах 40–60%. У нас оно было равно 3–8%! Страна испытывала колоссальную нехватку денежных средств. Отсюда и платёжный кризис, который сопутствует российским реформам с 1992 года и который стал самостоятельным фактором разрушения производства. Забывается, что одна из функций денег чисто техническая — служить расчётным средством для обслуживания хозяйственного оборота. И в этом своём качестве до тех пор, пока их объём не выходит за рамки необходимости, они не являются носителями инфляции. А нас пытались убедить, что, только сжимая денежную массу, можно победить инфляцию.

Кризис августа 1998 года показал полную несостоятельность проводимой в стране в течение ряда лет экономической политики. Банковская система оказалась на грани краха. Предпринятые новым руководством Центрального банка Российской Федерации действия отвели угрозу коллапса.

В результате приходится возвращаться к необходимости регулирования ценообразования хотя бы в отраслях естественной монополии. Российские реформы привели не к созидательному, а к разрушительному результату и довели экономику до состояния значительно худшего, чем то, в котором она находилась до преобразований. Реформы, проведённые по принципу «до основанья, а затем», послужили причиной разрушения экономики. Говорить, что «альтернативы проводимому курсу реформ нет», как это делали Е. Т. Гайдар и его команда, значит, или вводить общество в заблуждение, или, во всяком случае, пытаться сильно отрегулировать действительность. Многого должно было делаться по-другому.

## С опорой на регионы КАК У МЕНЯ ВСЁ НАЧИНАЛОСЬ

Я пришёл на работу в Ассоциацию «Россия» по приглашению Вла-



### **Александр Васильевич Муртычев**

#### **1991–1993**

Советник по региональным проблемам Международного фонда «Реформа»;

#### **1994**

Вице-президент Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» (Ассоциация «Россия»);

#### **1995–1999**

Президент Ассоциации «Россия»;

#### **1999–2006**

Председатель Совета, президент Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);

#### **2006–2017**

Председатель Совета Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);

#### **2006 — наст. время**

Исполнительный вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей, член правления РСПП, заместитель председателя Совета Ассоциации банков России.

димира Ивановича Царегородцева в декабре 1993 года. Познакомились мы с ним у академика Станислава Сергеевича Шаталина в фонде «Реформа», где я работал советником по региональным проблемам. Владимир Иванович после раскола в Ассоциации искал себе заместителя, хорошо знавшего регионы и экономику. Выбор пал на меня: я был знаком со многими губернаторами, много ездил по стране. В то же время совершенно не знал банковскую систему. Тем не менее в январе 1994 года я приступил к работе в качестве вице-президента Ассоциации. Под моим кураторством находились Центр международных связей и Учебный центр.

Перед моим приходом часть сотрудников аппарата Ассоциации попытались создать на её базе объединение нового типа — «банк банков», то есть заменить добровольное сообщество кредитных организаций на жёсткую коммерческую структуру. Попытка оказалась нереализуемой. Но она чуть было не привела к расколу, а возможно, и прекращению существования нашей Ассоциации.

Однако на первом этапе после произошедшего разгрома никто не знал, что делать. В Ассоциации оставалось ещё около 65 сотрудников, однако была необходимость, чтобы не останавливать работу организации, оперативно взять на ряд оголившихся направлений новых людей.

- Надо сказать, что до нас в Ассоциации работал вице-президентом другой выходец из Фонда «Реформа» — Григорий Иванович Денисов, который, кстати, и способствовал моему переходу. Я его знал, ещё когда он работал в Секретариате Верховного Совета РСФСР. Таким образом была возможность быстро, без излишней раскачки приступить к работе. А ситуация в организации была суперсложная. Остро не хватало денег даже на зарплату сотрудникам. Большинство оставшихся в Ассоциации банков не платили членские взносы. Поддерживали деньгами нас только около 17 банков. Ушли в новую организацию подразделения, приносившие Ассоциации дополнительный и немалый доход. Скажу честно, был момент, когда я даже подумывал, не пора ли искать новую работу.
- В первый же месяц в Ассоциации меня удивил постоянно молчавший телефон. Мы решили, что вышла из строя связь, стали разбираться, и выяснилось, что на центральном номере был подключен автоответчик, сообщавший: «Ассоциация «Россия» и центр подготовки кадров по этому адресу не работает, перезвоните по телефону... Мы поменяли свой юридический адрес».
- Покинули нас основные сотрудники из Управления материально-технического снабжения. Более того, бывшие коллеги забрали с собой наработанные годами документы и контакты.
- Первое, что следовало сделать, — подготовить и разослать письма коллегам и партнёрам о том, что мы живы и продолжаем свою деятельность.
- Так что учиться пришлось на ходу, как и многим моим коллегам. Спасало то, что с нами остались очень квалифицированные кадры, в частности, в Управлении по налогам, возглавляемом очень опытной Людмилой Маркиной. Сильным было и юридическое управление (начальник — Олинова).
- В первую очередь мы стали налаживать учебный процесс, формировать новые программы. Возглавил это направление Владимир Киевский.
- Желание учиться тогда было у всех банковских работников, изменения в системе происходили кардинальные. Трудности тогда у банкиров были колоссальные. Очень быстро регуляторы нарабатывали новую нормативную базу (а параллельно работала и старая, оставшаяся с советских времён), возникли противоречия, с которыми банкирам трудно было самостоятельно разобраться.
- Региональным банкам было особенно трудно, вопросов у них было ещё больше. По привычке знания они искали в Москве. Особенно важно было изучать новшества, происходившие на глазах в формирующейся системе налогообложения. Мы привлекли для веде-

ния семинаров руководителей соответствующих подразделений Минфина и Центрального банка. Все они работали по договорам и получали хорошие деньги. Поэтому проблем с подбором лекторов не было.

Через три-четыре месяца ситуация с двумя центрами разъяснилась и наши курсы стали собирать до 300 слушателей. Мы набивали в нашем здании на проспекте Мира полные залы. Ещё через несколько месяцев стали выезжать с группой лекторов и преподавателей на места и организовывать семинары в регионах. Из сотрудников регулирующих организаций формировались целые бригады для выезда в регионы, для встреч с руководителями банковских учреждений, разъяснения им смысла и целей нормативных актов, налоговых инициатив. Специалисты из Москвы рассказывали в регионах о том, как выстраивать бизнес в новых условиях, разъясняли проблемы нормоприменительного характера. С такой группой поддержки я объехал все уголки нашей страны, все регионы, не только областные центры, но и маленькие города, где тоже были расположены коммерческие банки.

Это, с одной стороны, укрепляло Ассоциацию финансово, а с другой стороны, расширяло наши связи, политически укрепляло организацию. Мы встречались с губернаторами, начальниками главных управлений ЦБ. Проводили совещания с руководителями банков.

В результате я и мои коллеги тогда побывали везде — знакомились с людьми, с их проблемами, учили и сами учились, формировались как банкиры. С головой погружались в проблемы, пытались вместе с коллегами разобраться в возникающих вопросах. Таким образом формировался актив банкиров, которые укрепляли Совет Ассоциации.

Мы консультировали наши банки, отвечая на письма и звонки, занимались их правовой защитой, когда у них возникали проблемы. Если было необходимо, мы от лица Совета Ассоциации обращались с письмами к правительству, в Банк России.

Очень важно было оказывать поддержку коллегам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, особенно в связи с профессиональной деятельностью. В 1990-е годы, да и позже, в связи с разным пониманием законодательства, его противоречивостью, руководители банков порой попадали под действия правоохранительных органов, которые по-своему трактовали те или иные нормативные акты, прежде всего связанные с налоговой проблематикой. И когда эксперты Ассоциации были уверены, что в том или ином случае трактовать закон можно по-разному, и отсутствуют корыстные побуждения, Совет Ассоциации стремился давать экс-

пертную оценку тем или иным действиям, связанным в том числе с арестами коллег по возбуждённым уголовным делам.

Вспоминаю драматические события: аресты руководителей наших банков в Ярославле, на Камчатке и Урале на основании дел, которые были подготовлены без должной компетентности. В этом случае мы оперативно реагировали: сначала привлекали опытных юристов-адвокатов, формировали на основе дела заключения и выносили это на рассмотрение Совета Ассоциации. Совет представлял полномочия по защите интересов общественным защитникам и президенту Ассоциации. При необходимости мы обращались в налоговые органы за разъяснением правоприменительной практики, получали ответы. Я встречался с руководством МВД, прокуратуры... К счастью, по всем трем случаям итогом было прекращение дел из-за недостаточности улик.

Тогда же была сделана ставка на активное взаимодействие с Банком России, на постоянные консультации с ним. Надо сказать, что тогда взаимоотношения с регулятором и Минфином были достаточно демократичными. Без проблем мы дозванивались и встречались практически с кем было надо.

Следует ещё сказать, что банковскую лицензию в то время было слишком легко получить. В результате в 1993 году в стране действовало 2439 кредитных учреждений. Это позволяло быстрее сформировать конкурентную среду. Частным лицам и многочисленным новорождённым российским бизнесам легче было выбрать подходящий каждому вариант обслуживания.

Но, с другой стороны, среди кредитных организаций было много банков «пустых», обладающих только компьютером да парой столов. Они «пылесосили» рынок, перекачивая депозиты россиян иногда в весьма сомнительные бизнесы своих учредителей.

В 1995 году после ряда шумных банкротств (впрочем, почти не коснувшихся банков — членов нашей Ассоциации) Банк России начал выстраивать контуры более требовательного и профессионального банковского регулирования и надзора.

В течение одного года нам удалось стабилизировать работу Ассоциации (ни на один месяц не было срыва выплаты зарплат сотрудникам). Банки поверили новой команде и стали возвращаться. Пришли и новые участники. Так, когда в 1994 и 1995 годах рушилась Ассоциация жилсоцбанков, я подхватил эти кредитные организации. В результате к нам пришли ещё около 25 банков. Для этого было необходимо специально вылетать в регионы, разговаривать с их акционерами, председателями. Все новые члены сразу стали платить членские взносы, и мы смогли вздохнуть спокойнее.



Александр Мурычев и Владимир Царегородцев. Москва, 1995 г.

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

В 1993 году в Ассоциации произошла смена председателя Совета: вместо П. Е. Агафонова пришёл не посторонний в нашей системе председатель правления Промстройбанка России Яков Николаевич Дубенецкий. Он оставался на этом посту до банкротства этого банка в 1998 году.

В 1995 году, когда у Кредитпромстройбанка, возглавляемого нашим президентом, отозвали лицензию, В. И. Царегородцев подал в отставку. Следовало искать ему замену, и на общем собрании президентом Ассоциации избрали меня.

После первого этапа выхода из организационного кризиса предстояло продолжить строительство инфраструктуры рынка и одновременно переводить взаимоотношения с регулятором в принципиально иную качественную плоскость — устанавливать «диалог с регулятором».

Это было тем более актуально в 1995 году, когда разразился первый в России серьёзный банковский кризис — кризис межбанковского кредитования. Он был связан с ростом цепочки взаимных неплатежей. В нём были «задействованы» и банки, и их клиенты — предприятия.

Стабильность работы банковской системы раскачивали и многомесячные порой задержки выплаты заработной платы. В первую очередь кризис коснулся мелких и неустойчивых банков. Наиболее крупные и активные игроки банковского рынка в это сложное время сумели не только справиться с кризисом, но и заметно подрасти.

Реагируя на новые вызовы, Банк России уточнил и дополнил многие нормы банковского регулирования, и у большого числа банков за несоблюдение требований отозвал лицензии. В результате за три года, в 1995–1997 годах, с российского рынка было выведено около



1000 банков. Для сравнения, в 2015 году Банк России отозвал чуть более ста лицензий, и это было воспринято очень эмоционально. В те годы начал развиваться и «базельский процесс» — на российском рынке начали де-факто внедряться стандарты Базель-1 — первого соглашения Базельского комитета по банковскому надзору в отношении требований к собственному капиталу банков, разработанных ещё в 1988 году.

Это не могло не изменить характер нашего постоянного взаимодействия с Банком России. Задача нашей Ассоциации в этот период была в том, чтобы помочь банкам легче адаптироваться к более жёсткому надзору, к новым требованиям регулятора.

Тогда же мы наладили тесное сотрудничество и с депутатами. Надо отдать должное депутатскому корпусу тех лет: в Госдуме в 1990-х — первой половине 2000-х годов по нашей инициативе систематически проходили парламентские слушания, нужные для дела круглые столы, заседания экспертных советов.

Активно мы работали и с парламентскими фракциями. Вспоминаю очень серьёзное совместное совещание в 1996 году Совета Ассоциации и фракции «Наш дом — Россия» по проблемам создания в стране инвестиционных институтов. В нём участвовал руководитель фракции Сергей Беляев и депутаты комитета по финансовым рынкам во главе с Георгием Лунтовским. Это были первые дискуссии о создании в стране институтов развития.

Мы постоянно напоминали выжившим тогда банкам, что они не должны расслабляться, ведь одним из главных (да что там — для многих чуть ли не единственным) «гормоном роста» для них была система государственных краткосрочных облигаций (ГКО). Именно они стали основным финансовым инструментом периода премьерства В. С. Черномырдина и руководства Банком России С. К. Дубинина. Они позволили вернуть экономике дееспособность и перейти от реакций на случающееся на «диком рынке» к более осмысленной и активной экономической политике.

Вместе с тем у ГКО было уязвимое место — то же самое, что долгие годы остаётся главной «ахиллесовой пятой» всей российской экономики — голландская болезнь, постоянная зависимость наполняемости бюджета от энергоносителей.

#### ДЕФОЛТ 1998 ГОДА

Осенью 1997 года мощный «азиатский кризис» спровоцировал резкое снижение мировых цен на сырьё в целом и на нефть и газ

в частности. Российский бюджет затрепал и уже не мог справиться с нагрузкой, вызванной необходимостью выполнения обязательств по ГКО, тем более что в работу с ними были втянуты и иностранные партнёры. 17 августа 1998 года Правительство и Центробанк приняли самое тяжёлое решение в новейшей экономической истории страны — объявили технический дефолт по государственным долговым обязательствам. Одновременно было объявлено об отказе от удержания стабильного курса рубля по отношению к доллару, искусственно поддерживаемого (в сторону завышения) в рамках «валютного коридора» массивными интервенциями Центробанка. Курс рубля менее чем за полгода упал в 3,5 раза — с 6 рублей 75 копеек за доллар перед дефолтом до 22 рублей 5 копеек за доллар на 1 января 1999 года

Негативные результаты состояли в том, что было подорвано доверие населения и иностранных инвесторов к российским банкам и государству, а также к национальной валюте. Разорилось большое количество малых предприятий.

Заявили о своём банкротстве несколько крупных банков страны, вкладчики потеряли вклады, многие предприятия — остатки денежных средств на своих счетах.

Одновременно произошёл и политический кризис: вскоре после дефолта ушли в отставку премьер-министр Сергей Кириенко и глава Центрального банка Сергей Дубинин. Новым премьером был утверждён Евгений Примаков, его первым заместителем — коммунист Юрий Маслюков, а руководителем Банка России — Виктор Геращенко.

Дефолт я вспоминаю как нескончаемую «беговую дорожку». Пришлось много времени провести в Центральном банке, перемещаясь по всем руководящим кабинетам. Банкам — членам Ассоциации нужна была ликвидность, нужна была помощь Центрального банка, и я ходил, добивался предоставления им стабилизационных кредитов. Тогда удалось согласовать схемы такой помощи, составлялись списки её получателей. Большую роль здесь сыграл заместитель председателя ЦБ РФ Александр Турбанов. Если я до кого-то не мог достучаться, то всегда обращался к нему за помощью. И он всегда оперативно, адекватно и профессионально реагировал на наши просьбы о помощи.

Александр Владимирович многое сделал для стабилизации ситуации в региональной банковской системе сразу после дефолта. Более 15 опорных региональных банков тогда получили возможность взять стабилизационный кредит. Не все банки, правда, этой возможностью воспользовались — условия её предоставления были

жёсткие, стабилизационные деньги Банка России стоили дорого. И через пару месяцев, когда шок и паника прошли и удалось остаться на плаву, ряд банков предпочли восстанавливаться своими силами. Но сама идеология помощи банкирами была принята и понята.

Мы много выступали тогда и в прессе, и по телевидению, и на совещаниях в Правительстве, в Центральном банке. Мы стали очень активно сотрудничать с вернувшимся в Банк России Виктором Владимировичем Геращенко. Тесный контакт удалось наладить и с зампредом Банка России Татьяной Владимировной Парамоновой, которая сыграла в развитии нашей Ассоциации значительную роль. Парамонова — имя-бренд. Она стояла у истоков создания банковской системы в стране, и с ней очень легко было общаться. Она никогда не отказывалась от приглашения принять участие в наших мероприятиях, от диалога с банкирами.

#### **ЖИМ ИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ЛЁЖА**

У каждого явления, по крайней мере, две стороны. Как подъём за счёт ГКО привёл к кризису 1998-го, так и падение после него имело положительный эффект — он избавил отечественную экономику и банковскую систему от «пузырей». С 1999 года в стране произошёл заметный подъём экономики. Таких темпов роста не было за всю новую историю России. Повлиял он и на быстрое восстановление банковской системы.

В Ассоциации кризис 1998 года поставил на повестку дня вопрос о том, как работать дальше. Банковская система страны постепенно избавлялась от «отраслевых» рамок, переходя к более современному и востребованному формату универсальных банков. Это автоматически означало, что и отраслевой принцип банковской ассоциации себя полностью исчерпал.

Ассоциации за короткий срок удалось расправить плечи, укрепить свою репутацию. Мы переросли специализированный уровень, банки-участники трансформировались в универсальных игроков, были уже опорой для экономики регионов. И нам надо было менять свой статус — становиться универсальной федеральной организацией.

И вот в 1999 году на общем собрании в московском «Президент-отеле» я вместе с рядом участников Ассоциации выступил с предложением преобразовать Российскую ассоциацию акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» (так до 1999 года полностью именовалась наша Ассоциация) в Ассоциа-

цию региональных банков России. Сокращение получалось вызывающее — АРБ «Россия».

На этом собрании присутствовали приглашённые директор Департамента пруденциального банковского надзора Банка России Алексей Симановский и первый вице-президент Ассоциации российских банков (АРБ) Гарегин Тосунян.

Такого предложения никто не ожидал, но решение было принято единогласно. При этом Симановский тогда сказал мне: «Зачем ты оставляешь в названии слово «региональных»? Назовитесь просто Ассоциацией банков «Россия». На что я ответил: «Алексей, меня и так со всех сторон припиливают, аж искры сыплются! Всё-таки так, как мы предложили, будет мягче, ведь все знают, что мы работаем с региональными, мелкими и средними банками. А Москва ведь тоже регион России».

Одновременно с реформатированием целеполагания прошло и реформатирование управления. Встал тогда вопрос и о выборе нового председателя Совета. Как я уже говорил, Промстройбанк России был лишён лицензии, и Яков Дубенецкий, один из «отцов-основателей» Ассоциации, не мог дальше оставаться на этом посту.

Я не хотел объединять эти посты и в Сочи поставил вопрос о том, что делать с председательством. Предлагал на этот пост Михаила Братишкина как самого уважаемого человека, но он мне ответил: «Александр Васильевич, а зачем это делать? Возглавьте Совет, вам так будет лучше и легче укреплять организацию». Он и внёс такое предложение, его поддержали другие члены Совета, вышедшие с инициативой на стартовом этапе реформирования нашего объединения максимально консолидировать управление. В результате, оставаясь президентом Ассоциации, я был избран и главой её Совета.

Здесь необходимо оговорить особенности такого сочетания «исполнительной» и «законодательной» власти. Все мы прекрасно знаем, что оно происходит в двух случаях. Первый — когда руководитель исполнительной ветви боится «конкуренции» и желает выстроить организацию, заточенную под себя. Второй — на переходном этапе, когда необходимо оперативно принимать решения. Наш случай был как раз второго рода.

Спустя шесть лет, когда вся работа над инфраструктурой Ассоциации в новом качестве была завершена, мы вернулись к принципу «разделения властей», который сохраняется в Ассоциации и сейчас.

Я лично глубоко убеждён, что это самый правильный формат управления объединением равных участников. Он делает организацию более гибкой, более адаптивной к развитию, не склонной к кос-

ности и стагнации. И я уверен, что последующие годы развития Ассоциации «Россия», которая в конечном счёте стала крупнейшим профессиональным объединением на финансовом рынке страны, это доказали.

С новым названием, вооружённые новыми амбициями и свежими идеями, мы опять двинулись вперёд, усилив содержательную работу, повысив дисциплину. Активно наращивалась членская база, при этом никого не приходилось уговаривать: банки, почувствовав нашу эффективность, сами шли к нам. И если до дефолта в Ассоциации состояло 80 членов, то за несколько лет после дефолта их число выросло до 300. А к 2006 году в Ассоциации «Россия» было 400 участников.

Региональный акцент мы сохранили неслучайно, т. к. уже много лет защищали интересы, прежде всего, региональных банков. Мы видели два встречных процесса: если отраслевой принцип создания банков постепенно сходил на нет, то в регионах, наоборот, наступило время активного развития местных банков. Региональные банки становились силой, которая обеспечивала реализацию финансовых интересов не одного предприятия, а многих бизнесов. Наиболее активно банковская система развивалась в Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Уфе, Челябинске и на Кубани — то есть в промышленно развитых, активных, в хорошем смысле амбициозных регионах. Этой новой силе регионального развития нужен был интегратор их интересов, организация, которая сумела бы суммировать и представить в диалоге с властью и регуляторами консолидированную позицию российских региональных банков. А мы с учётом предыдущего опыта вполне были готовы к реализации такой задачи.

#### РЕГИОНАЛЬНЫЙ АКЦЕНТ

Менялось не только название Ассоциации, теперь необходимо было наладить эффективную и системную коммуникацию с нашими участниками по всему пространству страны, а также вновь переформатировать «диалог с регуляторами». Наладить взаимодействие не только с Банком России и не только по темам регулирования и надзора, но и по всему широкому спектру вопросов, к которым были причастны региональные банки.

Следовало укреплять отношения со всеми институтами, принимающими решения. И прежде всего, конечно, с законодателями. Поскольку «региональный» акцент в российском парламенте возложен на

верхнюю палату, формируемую по принципу представительства регионов, именно в Совете Федерации при активном участии Ассоциации и члена её Совета, председателя Всероссийского банка развития регионов (ВБРР) Дмитрия Титова был создан Межрегиональный банковский совет при председателе Совета Федерации Федерального собрания РФ Егоре Строеве. Позднее МБС реорганизовался в совет при Совете Федерации. Его председателем был первый заместитель председателя Совета Федерации Валерий Горегляд (позже он стал главным аудитором Банка России). Членами МБС стали очень многие руководители банков-участников Ассоциации.

Наши представители были включены в состав ряда экспертных советов и рабочих групп профильных комитетов Госдумы и Совета Федерации.

Одновременно мы заключили пакет соглашений о сотрудничестве с рядом федеральных министерств и ведомств. Тогда же возникла традиция встреч представителей деловых кругов с президентом страны, во многих из которых мне довелось принимать участие и выступать с предложениями по развитию отечественной банковской системы.

Все эти годы мы успешно налаживали взаимодействие не только с Банком России, но и с целым рядом служб и ведомств — Агентством по страхованию вкладов, Министерством финансов Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством иностранных дел РФ, Федеральной службой по финансовому мониторингу, ФАС России, Федеральной службой судебных приставов, Внешэкономбанком, Российским агентством по страхованию экспортных кредитов и инвестиций, Агентством по ипотечному жилищному кредитованию и многими другими.

Ранее Ассоциация российских банков нас не замечала. У Сергея Ефимовича Егорова и Владимира Ивановича Царегородцева были сложные отношения, имеющие историческую подоплёку (отношения Госбанка СССР и Стройбанка всегда были напряжённые), но я был человек нейтральный, поэтому смог устанавливать личные уважительные отношения с лидером конкурирующей структуры. Только когда мы после кризиса 1998 года встали на ноги и быстро окрепли, стали реальными защитниками региональных банков, ревность коллег стала нарастать. В первую очередь конкуренция была при расширении членской базы.

Многие кредитные организации тогда решили стать нашими членами, впрочем не покидая при этом АРБ.

## МЕСТА ВСТРЕЧ

Во второй половине 1990-х годов я с командой коллег приступил к формированию системы мероприятий Ассоциации.

Первой стала ежегодная Всероссийская банковская конференция, которую, начиная с 1997 года, мы стали проводить в конце марта. Основной темой, обсуждаемой на ней, было кредитование экономики страны.

На этом мероприятии мы стараемся максимально расширить повестку дня, обсуждая широкий круг проблем, тенденций и перспектив банковского бизнеса во взаимосвязи с общей ситуацией в отечественной экономике.

Конференцию активно поддержали Министерство экономического развития, Банк России и Министерство финансов. В ней долгое время принимал участие вице-премьер и министр финансов Алексей Кудрин, что позволяло сделать дискуссию максимально эффективной с точки зрения того, как обсуждаемое отразится в управленческих решениях.

Потом появилась идея проводить ежегодную конференцию в Сочи. История её следующая: до 1998 года Центральный банк проводил форум во Владивостоке. Однако было решено, что стоит оставить только Санкт-Петербургский банковский форум, а на Приморский сил и средств не тратить.

В результате у банковского сообщества освободилось время в сентябре. Тогда я и предложил занять его нашим мероприятием в Сочи. Время это очень подходит и для работы, и для отдыха. В результате в 1999 году мы впервые здесь собрали участников всероссийской конференции.

В 2002 году было решено превратить конференцию в полномасштабный трёхдневный Международный банковский форум с привлечением не только участников Ассоциации, но и широкого круга экспертов, представителей федеральных органов власти, международных организаций.

В результате Международный банковский форум «Банки России — XXI век» стал крупнейшим мероприятием банковского рынка в России (более 500 участников) и «визитной карточкой» Ассоциации. Он проводится в первых числах сентября и считается своего рода стартом нового делового сезона.

В нём принимают участие руководители Банка России, Министерства финансов, Агентства по страхованию вкладов, Российского союза промышленников и предпринимателей, представители банковских ассоциаций многих стран мира, Всемирного банка, Ев-

ропейского банка реконструкции и развития, Международной финансовой корпорации IFC и других организаций.

В первые годы форума огромную поддержку его проведению и наполнению самым актуальным содержанием оказал первый заместитель председателя Банка России Андрей Козлов. А «мотором» организации самого мероприятия стали вице-президенты Ассоциации «Россия» Лариса Афанасьева и Вячеслав Мочалов.

Мы выстроили работу форума таким образом, чтобы традиционная банковская конференция была дополнена рядом круглых столов по актуальным темам: базельские стандарты, система страхования вкладов, развитие финтеха, создание национальной платёжной системы «Мир», различные программы стимулирования кредитования малого и среднего бизнеса и многое другое.

Постепенно у форума в Сочи возникла и третья составляющая — то, что принято называть «культурно-развлекательной программой». Традицией форума стали футбольный и теннисный турниры, сеанс одновременной игры с выдающимися шахматистами мира (такие сеансы, например, нашим коллегам по банковскому цеху давал чемпион мира по шахматам и большой друг Ассоциации Анатолий Карпов), экскурсии по Большому Сочи, коктейльный приём и завершающий гала-вечер.

Так что на форуме есть время не только поработать, но и пообщаться. И неизвестно, что порой бывает полезней. Многие участники стали благодаря форуму не только соратниками, но и друзьями. И это значительно повысило эффективность нашего взаимодействия.

Той же цели, кстати, уже многие годы служит и наш традиционный приём в первых числах декабря каждого года. Сначала мы задумывали его как приём по случаю годовщины создания Ассоциации, но потом он превратился в своего рода новогодний праздник. Так что мы стали, наверное, организаторами самого раннего новогоднего вечера в нашей стране.

Ещё одним из основных системных мероприятий такого рода стала ежегодная встреча руководителей кредитных организаций с руководством Банка России в подмосковном пансионате «Бор» Управления делами Президента Российской Федерации.

Как-то на неформальной встрече с членом Совета Ассоциации, руководителем НС Банка Юрием Петровым мы обсуждали необходимость организации регулярного выездного совещания банкиров с руководством Банка России. Всегда и всем нужно такое общение. Мы специально избрали местом встречи этот пансионат: чтобы далеко не уезжать, но хоть немного оторваться от московской текучки, сконцентрироваться на тех сложнейших вопросах, которые решались на этих встречах.



Первая встреча там состоялась в 2001 году. Проходила она за круглым столом в овальном зале пансионата, на неё приехало лишь человек 60. Но были депутаты Госдумы П. А. Медведев, М. Л. Шакум, заместитель председателя Банка России Г. И. Лунтовский. Впоследствии накануне встречи в овальном зале стал заседать Совет Ассоциации, а сама встреча «переехала» в актовЫй зал, поскольку число ее участников быстро росло: через год оно увеличилось до 150, ещё через год стало 200, наконец, достигло 400. Люди поняли, что наши встречи очень полезны, ведь у нас регулярно выступало всё руководство ЦБ, в том числе Т. В. Парамонова, С. М. Игнатьев, А. А. Козлов.

Мероприятие изначально было закрытым — не потому, что здесь звучали какие-то «тайны мадридского двора», а для того, чтобы участники могли обсуждать все вопросы исключительно в рабочем режиме, без оглядки на возможный общественный резонанс. Именно это позволяло сделать дискуссию с Банком России предельно конкретной и профессиональной.

На встречах прежде всего разбиралась нормативная база ЦБ, обсуждались новые требования, предъявляемые к банкам, и часто по итогам долгого и профессионального спора Банк России вносил коррективы в свои документы, уточнял детали и процедуры. И, как следствие, многие, самые жёсткие требования становились если не мягче, то конкретнее, я бы сказал — «выполнимее».

Со стороны Банка России во всех этих встречах принимали участие председатель, его заместители, курирующие банковский сектор и денежно-кредитную политику, руководители ключевых департаментов, представители Агентства по страхованию вкладов, Федеральной службы по финансовому мониторингу, Федеральной антимонопольной службы и т. д.

#### **ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ МЕРЫ**

Порой Ассоциации приходилось для защиты своих членов вступать в жёсткие противостояния.

Это можно показать на примере борьбы летом 2001 года с идеями члена бюро Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), председателя совета МДМ-банка Александра Мамута.

Мне 9 августа этого года пришлось даже направить открытое письмо Президенту и Председателю Правительства России с резкой критикой предложений РСПП о реформе российской банковской системы.

После этого обращения к Владимиру Путину и Михаилу Касьянову мы созвали пресс-конференцию.

Мешкать было нельзя: в сентябре правительство должно было рассматривать концепцию реформы банковской системы. Согласно ей, все банки должны были за короткий срок увеличить свой уставный капитал до 200 млн рублей, а банки с генеральной лицензией — до 2 млрд рублей. Если бы предложения РСПП были приняты, большинство региональных банков прекратили бы своё существование.

Мы заявили тогда, что принятие предложений РСПП приведёт к дисбалансу концентрации банковского и промышленного капитала, а опора только на крупные банки — к сверхконцентрации системных рисков. Такие «реформы» стали бы абсолютно разрушительными для рынка частных вкладов: монополия федеральных банков привела бы к снижению процентных ставок по вкладам и удорожанию других услуг для населения.

«Реанимирование банков командно-административными методами управления в экономике недопустимо», — заявил Владимир Никитенко, президент входящего в Ассоциацию «Россия» банка «Петрокоммерц». А председатель правления Газэнергопромбанка Лариса Ларина добавила, что «предложения господина Мамута — это стремление к переделу банковского бизнеса, а не защита интересов государства».<sup>1</sup>

#### ОПОРА НА РЕГИОНЫ

Наша Ассоциация была региональной не на словах. Основные наши мероприятия, от форумов до круглых столов, мы старались проводить в тех или иных точках нашей страны — от Владивостока до Калининграда.

На базе ряда наших банков в регионах были созданы представительства и филиалы Ассоциации. Так, например, председатель правления нижегородского банка «Ассоциация» Михаил Гапонов в 2004 году возглавил Приволжский филиал, объединяющий на тот момент 37 банков, расположенных на территории ПФО.

Были также Дальневосточный и Санкт-Петербургский филиалы. На базе опорного краснодарского Крайинвестбанка действовал Южный филиал Ассоциации «Россия».

Но в основном у нас работали региональные представители — руководители наших банков.

<sup>1</sup> «Коммерсант», 10.08.2001.

Кроме этого, мы налаживали партнёрское взаимодействие с существовавшими профессиональными объединениями, такими как Ассоциация банков Северо-Запада, Уральский банковский союз, Ассоциация кредитных и финансовых организаций Республики Башкортостан, Банковская ассоциация Татарстана, Ассоциация кредитных организаций Тюменской области.

А одним из самых эффективных инструментов реальной связи с регионами, помимо мероприятий, которые там проводились, как я уже рассказывал, стала работа Совета Ассоциации. Два расширенных заседания из четырёх ежеквартальных обязательно проводились в регионах, на них мы приглашали не только руководителей федеральных органов власти и регуляторов, но и представителей местной администрации, территориальных управлений Банка России. Это позволяло «сверить часы» — сравнить то, что на тот или иной момент беспокоило как банкиров, так и федеральную власть, и институты местного управления.

Такие выездные заседания Совета Ассоциации «Россия» при мне проходили в Туле, Нижнем Новгороде, Сочи, Петербурге, Краснодаре, Самаре, Саратове, Суздале, Волгограде, Перми.

Следует отметить и ключевую роль Совета в нашей Ассоциации. Без его поддержки я не смог бы работать. Он никогда у нас не превращался в чисто декоративную структуру, собирающуюся раз в год на банкет и автоматически штампующую все решения, которые подкладывает ей аппарат (и так бывает, это не секрет). На нашем Совете не только решались вопросы приёма или исключения членов Ассоциации, но и формировалась повестка её работы.

В Совете всегда заметную роль играли представители именно региональных российских банков, практически всегда, несмотря на свою занятость, участвующие в заседаниях.

Мы все получали не только профессиональную пользу, но и истинное человеческое удовольствие от таких поездок. Помню, как в Перми после заседания Совета нас отправили в интереснейшую экскурсию по местным пещерам. Приходилось пробираться по этим лабиринтам, как когда-то Тому Сойеру с Геком Финном — где бочком, где пригнувшись, где чуть ли не ползком. Устали, продрогли и очень хотелось есть. И вдруг в самой последней пещере перед нами открылся сервированный стол. Такой вот был сюрприз...

Наверное, апофеозом таких выездных заседаний стал традиционный июльский Совет в Нижнем Новгороде, который проводился с 2003 года. Это стало возможным благодаря энтузиазму и организационным талантам Михаила Гапонова, одного из самых активных участников Ассоциации, долгое время бывшего первым заместителем председа-

теля Совета Ассоциации. Прекрасное сочетание насыщенной и актуальной деловой повестки с экскурсиями по купеческой столице России и речной прогулкой по Волге сделало Совет в Нижнем одним из самых любимых мероприятий участников нашей Ассоциации.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ

Заниматься налаживанием международных контактов мы стали в 1995 году, как только решили основные проблемы выживания после раскола.

Чтобы в полной мере обеспечить интересы российских банков, особенно малых и средних, на мировой арене, мы стали формировать систему международного взаимодействия.

При этом ставили сразу несколько задач.

Во-первых, молодая российская банковская система остро нуждалась в изучении современного опыта работы банков в условиях рыночной экономики, причём как в развитых капиталистических странах, так и в условиях, сходных с условиями становления российского рынка (то есть, например, с опытом стран, которые позже образовали альянсы БРИКС и ШОС).

Во-вторых, стояла задача освоения технологий, тем более что многие мировые инфраструктурные компании — от платёжных систем до производителей банкоматов — становились тогда поставщиками российских банков.

В-третьих, был важен опыт регулирования банкинга в разных странах мира, включая опыт наднационального регулирования — например, базельского процесса, о котором мы уже говорили.

И, наконец, в-четвёртых, российские банки были заинтересованы в привлечении инвестиций. Я считал, что наступило время активных действий как со стороны наших банкиров, которые искали возможности выхода на иностранные рынки капитала, так и со стороны международных финансовых организаций, которые могли предложить эти возможности.

Колода банков, которые рассматривались западными коллегами в качестве возможных партнёров, была очень невелика — в ней с трудом набралось бы более десятка наших кредитных учреждений.

Но кроме привлечения иностранных инвестиций в их капитал наши региональные банки интересовались и открытием кредитных линий для участия в кредитовании через них каких-либо проектов.

И вот мы малыми делегациями стали выезжать в столицы разных стран, встречаться с иностранными коллегами, изучать их опыт.

Тогда мы побывали в Берлине, Париже, Риме... В этих поездках наши банкиры устанавливали порой первые корреспондентские отношения с зарубежными банками.

Для примера можно вспомнить семидневную поездку во Францию: пару дней тогда заняла бизнес-программа, подготовленная местной банковской ассоциацией, на которой были представлены новые инвестиционные продукты. Остальные дни были посвящены поездкам по стране и встречам в местных банках.

Такие поездки проводились примерно два раза в год. Выездные мероприятия прошли в разных точках мира — Каракас, Рио-де-Жанейро, Сидней, Гонконг, Шанхай, Лондон, Париж, Цюрих, Брюссель.

В мировых финансовых и деловых центрах — Нью-Йорк, Лондон, Будапешт, Франкфурт-на-Майне — прошла серия презентаций российских банков.

На этих презентациях и сопровождавших их конференциях обсуждались проблемы привлечения инвестиций в регионы России для реализации долгосрочных и среднесрочных программ развития промышленности, среднего и малого бизнеса, банковской отрасли, решались задачи формирования положительного имиджа российских кредитных организаций за рубежом.

Кстати, банк «Северная Казна» благодаря конференции-презентации во Франкфурте-на-Майне, организованной Ассоциацией «Россия», получил связанный кредит от Эксимбанка США на сумму около 17 млн долларов.

Особо стоит отметить презентации в Нью-Йорке. Партнёрство в освоении Америки мне предложил руководитель «РусРейтинг» Ричард Хейнсворт. Я за это предложение ухватился, т. к. у нас прежде специализированных выездов в США не было, а интерес к американской банковской системе у наших банкиров был. Тем более что было анонсировано участие в мероприятиях американского казначейства и Всемирного банка... В организации нью-йоркских встреч нам оказал значительное содействие Добровольческий корпус по оказанию финансовых услуг.

Встречи организовывались в течение пяти лет и проходили всегда в историческом отеле Waldorf Astoria.

Руководителем этой программы стала моя жена — Александра, работавшая в международном центре Ассоциации. И визиты оказались очень успешными.

Представляли свои программы развития для привлечения средств и нахождения партнёров амбициозные банки, не только московские, но и региональные. В частности, успешно были представлены опорные банки Самары и Екатеринбурга.

В каждой из встреч принимало участие с нашей стороны до 100 человек. Столько же было американцев. Большое внимание оказывал нам посол Юрий Ушаков (ныне он помощник Президента России), представитель России в ООН Сергей Лавров (ныне министр иностранных дел России). Всегда с нами ездил Андрей Козлов. Приезжали, когда это им удавалось, Татьяна Парамонова и Виктор Геращенко. Кстати, на нашем мероприятии Виктор Владимирович познакомился с исполнительным директором Всемирного банка Полом Волкером.

Участие в этой программе приняли и другие руководители Центрального банка, Министерства финансов и Министерства экономического развития.

Эта наша активность имела результаты. В том числе по итогам этих мероприятий зарубежные банки стали открывать нашим банкам корсчета, стало налаживаться межбанковское сотрудничество.

На третьей нашей нью-йоркской встрече заместитель министра финансов США Джон Тейлор отметил: «США придают очень большое значение американо-российскому банковскому диалогу. Мы поддерживаем вступление России в ВТО, которое отвечало бы интересам американского бизнеса, в том числе и банковского. Мы также активно содействуем развитию ипотечного кредитования в России, включая работу на вторичном рынке жилья. Наконец, через Европейский банк реконструкции и развития Соединённые Штаты предоставили 40 млн долларов на финансирование проектов российского малого и среднего бизнеса, что крайне важно для роста частного сектора в России».

Ещё можно было бы отметить программу нашей Ассоциации «Партнёрство». Через своё представительство в Цюрихе мы мониторили предложения западных банков средней величины, даже небольших. И вывозили наши кредитные организации на знакомство в те западные банки, которые развивали программы сотрудничества с Россией.

Так в декабре 2004 года деловая миссия российских банкиров находилась в Брюсселе. В частности, мы побывали в Генеральном директорате экономики и финансов Европейской комиссии, где обсуждались вопросы инвестиций в банковский сектор России, участия западных партнёров в региональных программах, помощи в продвижении новых технологий в банковской сфере, консалтинге.

Международные мероприятия значительно укрепили ядро нашей Ассоциации. Вначале в него вошло 10 банкиров, потом 20, наконец, 50. Мы вместе прорабатывали маршруты очередных поездок, решали, с чем ещё было бы интересно познакомиться.

Кроме того, в ходе этих встреч было отлажено взаимодействие с Всемирным банком, Международным валютным фондом, Европейским банком реконструкции и развития, Международной финансовой корпорацией (IFC), Брюссельским Международным банковским клубом, Американско-Российским деловым советом, Организацией экономического сотрудничества и развития, Ассоциацией банков развития стран Латинской Америки, Шанхайской банковской ассоциацией, Ассоциацией банков Китая, Ассоциацией индийских банков, Ассоциацией общественных и частных банков Аргентины, Ассоциацией португальских банков.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СОДРУЖЕСТВЕ

Отдельно хотелось бы коснуться сотрудничества Ассоциации с коллегами из стран СНГ.

Ассоциация «Россия» никогда не упускала из поля своего внимания и интереса деятельность коллег в других странах постсоветского пространства. Поэтому не случайно то, что Ассоциация активно участвовала в создании Международного банковского совета (МБС), объединившего банковские ассоциации стран СНГ, Восточной и Центральной Европы.

В 2002 году в Сочи в рамках нашего традиционного форума Ассоциация «Россия», ассоциации белорусских и казахстанских банков и банков стран Центральной и Восточной Европы создали союз руководителей национальных банковских сообществ по взаимному информированию, обмену опытом, изучению и сравнению развития нормативной базы, укреплению сотрудничества. А спустя два года, в сентябре 2004 года, там же, в Сочи, совместно с банковскими ассоциациями Белоруссии, Казахстана, Кыргызстана, некоторых стран Центральной и Восточной Европы был создан Международный координационный совет банковских ассоциаций стран Содружества Независимых Государств, Центральной и Восточной Европы (Международный банковский совет, МБС).

МБС подписал протокол о взаимодействии с Исполкомом СНГ.

Я был избран председателем МБС. За прошедшие годы его членами стали банковские ассоциации Азербайджана, Армении, Белоруссии, Грузии, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, России, Сербии, Таджикистана, Узбекистана, Украины, Банковская ассоциация стран Центральной и Восточной Европы (ВАСЕЕ), Финансово-банковская ассоциация Евроазиатского сотрудничества (ФБА ЕАС), Финансово-банковский совет СНГ, Ассоциация черногор-

- ских банков. В работе МБС принимала и принимает участие Ассоциация польских банков. А география встреч пополнилась Венной, Баку, Белградом, Варшавой, Кишинёвом, Минском, Душанбе, Бишкеком, Санкт-Петербургом, Киевом, Ташкентом, Тиватом. Все эти годы коллеги оказывают мне высокую честь, избирая председателем МБС. Но, безусловно, следует отметить важную роль в обеспечении и развитии Совета его исполнительного секретаря, сотрудника Ассоциации «Россия» Александра Науменко.
- Сегодня, когда идея экономического объединения в рамках евразийского пространства стала одной из основополагающих в фундаменте экономической стратегии России, думаю, стало ясно, насколько далеко мы смотрели вперёд.
- Работа началась с сопоставления законодательств и принципов функционирования банковских систем наших стран. В частности, был подготовлен уникальный доклад по сопоставлению систем страхования вкладов в странах, банковские ассоциации которых входили в МБС.
- В дальнейшем перспективной задачей Совета стало содействие созданию инфраструктуры единого платёжного пространства государств — участников ЕАЭС. С этой целью в рамках интеграции России, Белоруссии, Казахстана и Армении было решено совместно использовать национальные платёжные инструменты, такие как российская карта «Мир», белорусская «Белкарт», Armenian Card (Армения). Для того чтобы это стало осуществимо, необходимы единые стандарты и правила, согласованное нормативно-правовое регулирование. И это одно из направлений работы МБС.
- Важно создать единый клиринговый центр для платежей, осуществляемых в национальных валютах; принять меры по налаживанию взаимодействия национальных систем платёжных карт; решить вопросы формирования единого розничного платёжного пространства, стандартизации процедур и форматов передачи сообщений о взаимных платежах.
- Перед нашими странами поставлена задача до 2025 года выйти на создание единого финансового рынка. Поэтому нам предстоит выработать такие решения, которые бы создавали условия для единого лицензирования, сертификации и стандартизации.

### **ЗНАЧИТ, НАМ ТУДА ДОРОГА...**

Логичным продолжением интеграционных усилий МБС и Ассоциации «Россия» стала инициатива создания Финансово-банков-



ской ассоциации Евроазиатского сотрудничества (ФБА ЕАС). Её возглавил Олег Березовой, ставший моим надёжным партнёром по реализации программ на евроазиатском направлении.

После событий, связанных с Крымом и Украиной, были введены достаточно серьёзные санкции против России. Развитие экономических отношений с восточными соседями стало альтернативой сокращению сотрудничества с США и Евросоюзом. Наша страна обратилась к альтернативным рынкам — БРИКС (англ. BRICS — сокращение от Brazil, Russia, India, China, South Africa), ШОС, АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии).

Была создана инфраструктура взаимодействия с этими странами, и такие площадки, как ШОС, без сомнения, не только политически, но и экономически стали приобретать новое значение. Начали пересматриваться программы экономического развития стран-участниц.

В свою очередь банковские ассоциации, поймав волну перемен, учредили Финансово-банковскую ассоциацию Евроазиатского сотрудничества (ФБА ЕАС). Это дало некий дополнительный импульс к оживлению частного рынка, появлению новых инициатив и предложений для возможного более эффективного сотрудничества между странами-участниками соглашения.

Эта Ассоциация поставила перед собой цель заниматься реальными программами экономического сотрудничества. Они включали развитие рынка частных инвестиций и программ для малого и среднего бизнеса. Банкиры Китая предложили в рамках продвижения концепции панъевразийской (в перспективе — межконтинентальной) транспортной системы «Шёлковый путь» совместное освоение ряда инвестиционных проектов, создание пулов инвестиций для развития бизнеса, в том числе производственного и инфраструктурного.

Участие в работе ФБА ЕАС дало нам возможность внимательнее изучить замечательный и разнообразный китайский, аргентинский и японский опыт. В особенности интересны были достижения КНР, за короткий период времени фактически вышедшей с национальной системой платежей на международный уровень. Система терминалов, банкоматов, операционные центры находятся ныне повсюду за рубежом. Через свою сеть китайцы практически в любой точке мира могут свободно получить любую валюту, осуществить нужный им платёж.

Таким образом, на мой взгляд, сотрудничество с China UnionPay должно развиваться в дальнейшем ещё более активно. Это хороший пример для развития российской национальной системы платёжных карт.

## ЖЕНЩИНЫ — ОПОРА РОССИЙСКОГО БАНКИНГА

Отдельной страницей нашей работы на международном направлении стало проведение серии женских банковских форумов.

В советские времена считалось, что банковский работник, равно как и бухгалтер, — профессия преимущественно женская. По статистике, женщины составляли абсолютное большинство рядовых работников Госбанка СССР. Такая ситуация сохранялась и в начале 1990-х годов. Даже в 1994–1995 годах в регионах банкиров-мужчин было меньше, чем женщин. Женщины составляли две трети в правлениях банков, а процентов 35 женщин были и первыми исполнительными лицами.

Затем ситуация изменилась. Банковское дело стало бизнесом, а бизнес на заре новейшей экономической истории нашей страны стал делом преимущественно мужским, требующим напора, брутальности, умения держать удар.

Однако позже произошёл новый виток, и время расставило всё на свои места. Очень многие женщины доказали, что являются эффективными руководителями коммерческих банков. И в 2000 году возникла идея провести женский банковский форум.

Сразу после прихода в Ассоциацию я решил увлечь женщин-лидеров, руководителей банков, каким-то новым делом. Тогда мы и стали формировать специальные делегации на деловые поездки в зарубежные страны. Мы готовили программу визитов, наполняли их содержанием, вели переговоры с коллегами, а приглашённая нами Татьяна Панина обеспечивала логистику.

Так международный центр Ассоциации «Россия» реализовал масштабную программу презентаций лучших российских банков, возглавляемых женщинами, в европейских столицах. Уникальная программа была осуществлена совместно с банками, парламентами и национальными банками Франции, Великобритании, Бельгии, Италии и т. д. Сотни женщин — лидеров российского финансового рынка проявили себя яркими представителями страны, профессионалами своего дела.

Такие поездки собирали по сто богатых и энергичных женщин. В рамках международного сотрудничества они приобрели очень важный опыт коммуникаций с самыми серьёзными партнёрами, получали навыки публичных выступлений на самом высоком уровне. Как-то в парламенте Бельгии выступали наши представительницы региональных банков. Было видно, как после первых робких попыток публичных выступлений они превращались в профессиональных спикеров международного уровня.

Такой предварительный «тренинг» позволил нам провести в 2001 году в Лондоне первую конференцию на тему «Женщины — менеджеры банковского и финансового бизнеса в экономической жизни общества». Её успех превзошёл все ожидания: оказалось, что дамы легче находят общий язык и взаимопонимание — как профессиональное, так и человеческое. Наши бизнес-леди нашли понимание и поддержку у европейских коллег — дам-банкиров. После этого было решено сделать подобные конференции постоянными. Следующие встречи прошли в Хельсинки (2002 год), Амстердаме (2003 год), Париже (2004 год), Риме (2005 год), Брюсселе (2006 год), Берлине (2007 год).

В женских банковских форумах с удовольствием участвовали женщины-руководители из других отраслей бизнеса. Первая, лондонская конференция прошла под патронатом Британской национальной организации Women in Management и бывшего премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер. Встреча в Хельсинки — при участии президента Финляндии Тарьи Халонен, амстердамский форум — под патронатом Национального совета женщин Нидерландов и при участии парламента, центрального банка и министерства экономики страны.

Один из самых ярких женских форумов прошёл в Риме. В нём приняли участие многие известные российские и итальянские дамы: первый заместитель председателя Банка России Татьяна Парамонова, заместитель генерального директора Банка Италии Чиокка Пьерлуиджи, руководитель Федерального казначейства Министерства финансов России Татьяна Нестеренко, президент компании «Тодини», сопредседатель форума-диалога по линии гражданских обществ «Россия — Италия» Луиза Тодини, первый заместитель председателя правительства Свердловской области Галина Ковалёва, президент Института внешней торговли Италии Бениамино Куинтиери, директор компании «Мерлони-Индезит» Елена Тзиле, генеральный секретарь Всемирной ассоциации женщин-предпринимателей Этта Кариньяни, советник Папы Римского по юридическим вопросам профессор Ингрид де Франкопан, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро» Ольга Плешакова, оперная певица Любовь Казарновская, топ-менеджеры Внешторгбанка, Банка Москвы, Сургутнефтегазбанка, банков «Россий-

ский капитал», «Агропромкредит», Газэнергопромбанка, Связь-Банка, Юникорбанка, Международного банка Азербайджана, Магнитогорского металлургического комбината, компаний «Межрегионгаз» и «Волгателеком».

Женские банковские форумы мы проводили семь лет.

### УЧАСТИЕ АССОЦИАЦИИ «РОССИЯ» В ОБЩЕРОССИЙСКИХ ПРОЕКТАХ

В первую очередь хотелось бы сказать об участии в формировании системы бюро кредитных историй (БКИ). 22 декабря 2004 года был принят один важнейший для банковской системы Федеральный закон № 218 «О кредитных историях».

Для его реализации необходимо было накопить кредитные истории.

БКИ в конечном счёте становились одним из определяющих институтов развития розничного кредитования. Тем более это было важно, т. к. с 2005 года в России началось бурное развитие розничного кредитования, позже названное «кредитным бумом».

Именно в эти годы активно формировались и развивались институты ипотечного кредитования, автокредитования, потребительского кредитования, включая POS-кредитование, система кредитных карт. По сути, с этого момента понятие «банк» для подавляющего большинства россиян стало не какой-то отвлечённой категорией, а тем, что непосредственно — хорошо ли, плохо ли — влияет на твою жизнь. И вполне понятно, что старт «кредитного бума» одновременно можно было назвать эпохой «дикого кредитования», ведь ни банки, ни их клиенты не имели опыта массовой работы с кредитами, их погашения, расчёта ответственности и т. д. и т. п. В результате очень скоро выяснилось, что банковская деятельность нуждается в ещё одной важной составляющей — системе защиты прав и интересов клиентов. И так как действие рождает противодействие, то первоначальное полное бесправие клиента перед банками вызвало к жизни перегиб в другую сторону: желание максимально ограничить возможности банков, защитить, порой избыточно, интересы клиентов, сжать удавки на шеях «ростовщиков».

Естественно, в этой ситуации Ассоциация «Россия» обязана была отстаивать интересы банков. Но мы никогда не занимали чисто «бизнесовую», утрированную позицию: «Нас интересует только бизнес без оглядки на общество». Напротив, мы понимали, что бизнес — настоящий, бизнес вдолгую, бизнес, направленный на перспек-

тиву, а не на сиюминутное стяжательство, — должен был стать социально ответственным, должен был учитывать запросы общества, реагировать на них и правильно ограничивать свои аппетиты, достигать справедливых компромиссов.

Именно поэтому, начиная с 2005 года, Ассоциация приняла активное участие в развитии системы защиты прав потребителей в финансовой сфере, в подготовке законов о личном банкротстве, о потребительском кредите, о финансовом омбудсмене, в разработке ряда других механизмов, позволяющих совершенствовать так необходимый не только финансовому рынку, но и всему нашему обществу баланс интересов населения и бизнес-структур страны.

Особо остро стоял перед нами вопрос о создании в России ипотечного рынка. Ещё в далёком 1996 году на Втором международном банковском конгрессе стран Азиатско-Тихоокеанского региона в своём докладе я говорил об ипотеке как об одном из главных в будущем драйверов развития российского банкинга. Тогда очень многие (даже банкиры) не знали слова «ипотека».

Мы считали, что ипотека — важнейшее перспективное направление банковской деятельности, способствующее одновременно и решению жилищной проблемы в стране, и получению банками устойчивой доходности за счёт превращения средств, вложенных в недвижимость, в работающий капитал, отмечали, что потенциал рынка жилья в России огромен.

Серьёзным стимулом для выработки различных схем жилищного кредитования в России стал для банков и финансово-строительных фирм Указ Президента РФ № 2281 «О разработке и внедрении внебюджетных форм инвестирования жилищной сферы», подписанный 24 декабря 1993 года.

В результате проведения в те же годы приватизации доля жилищного фонда, перешедшего в частные руки, составляла в России 53% и приближалась по этому показателю к Франции. По сути, появилась возможность использования в качестве залога при жилищном кредитовании приватизированных квартир. Тем самым достигалась устойчивость системы финансирования на рыночной основе жилищных программ.

Ассоциация «Россия» в те годы предложила при участии отечественных и зарубежных экспертов разработать для коммерческих банков проект, позволяющий поэтапно создать в России систему долгосрочного — на 10–15 лет — ипотечного кредитования под низкие годовые процентные ставки. Многим это казалось утопией, говорили, что ресурсы на такие сроки и по такой цене мы не найдём. Но было предложено для обеспечения будущей российской ипотеки ресурс-

ной базой использовать инструменты страхования и ценных бумаг. По сути, идеология нашего подхода впоследствии легла в основу деятельности Агентства по ипотечному жилищному кредитованию, которое успешно осуществляло выпуск ценных бумаг под пулы жилищных кредитов. Тогда же мы предлагали навести порядок на рынке финансирования долевого строительства, что и было сделано в 2017–2018 годах в соответствии с указанием Президента России.

Важным для нас вопросом стало создание системы поддержки малого и среднего бизнеса. О необходимости этой работы говорят уже почти 30 лет. При этом перелопачено, говоря словами Владимира Маяковского, «тысячи тонн словесной руды».

На самом верху отлично понимают суть вопроса. Неоднократно обращался к этой проблеме и Президент России.

Так, в феврале 2008 года Владимир Владимирович Путин говорил буквально следующее: «Нужно де бюрократизировать всё, что связано с развитием малого и среднего бизнеса, — это подключение к электроэнергии, к теплу, это получение имущества, помещения, аренда. Нужно решить наконец проблемы с бесконечными проверками и мздоимством в этой сфере. До сих пор ведь невозможно месяцами начать собственное дело. В каждое учреждение нужно ходить со взяткой: к пожарным, к санитарам, к гинекологам, к кому только не нужно ходить, ужас какой-то!»

Эти слова актуальны и поныне. Власть отлично понимает, что без малого и среднего бизнеса невозможно достижение одной из ключевых целей стратегии развития России — создания среднего класса, увеличения количества людей со средним достатком до 70% от общей численности населения. Средний достаток, как показывает практика, и формирует как раз малый и средний бизнес. «Локомотивом» реализации этой цели должны были стать Агентство кредитных гарантий и МСП Банк (Российский банк поддержки малого и среднего предпринимательства). Созданный в 2011 году на базе Российского банка развития, МСП Банк неплохо проявил себя, обеспечив рефинансирование многих кредитов региональных банков.

Я был одним из горячих сторонников создания банка развития — он должен был максимально сосредоточиться на мобилизации долгосрочных кредитных ресурсов, перераспределении их в интересах государства и обеспечении финансирования важнейших народнохозяйственных проектов.

На взгляд Ассоциации, банк развития не должен был работать на коммерческом рынке, с частными вкладами, участвовать в межбан-

ковском кредитовании, создавать филиальную сеть. Ему надлежало опираться на уполномоченные коммерческие банки, которые могли получить такие полномочия только на конкурсной основе и утверждаться в этом качестве правительством. Принцип его действия должен был быть следующий: когда исполнительная власть определяет конкретные программы и проекты, необходимые для развития реальной экономики, и выделяет для этого ресурсы, вот тут банк развития и начинает отбор одного или нескольких уполномоченных банков для рефинансирования, которые дают поручительство возврата ресурсов. Уполномоченные банки федерального уровня могут привлекать региональные кредитные организации для реализации проектов на территориях под их собственные гарантии или поручительство местных органов власти.

Вот такой в общих чертах была наша концепция. Я считал, что это поможет решить одну из главнейших проблем российской экономики — проблему нехватки долгосрочных дешёвых ресурсов. Создавать условия для их появления, как показывает мировая практика, — функция государства. Аналитики нашей Ассоциации изучили германский опыт, историю американского Эксимбанка, японских и южнокорейских банков развития. И мы убедились: везде, где ставилась задача реструктуризации экономики, оживления и обеспечения её роста, проводили активную кредитно-денежную и бюджетную политику, акцентированно использовали бюджетные и внебюджетные средства, формировали те или иные институты развития.

Перед Россией стояли важнейшие стратегические задачи: развитие инфраструктуры, выпуск авиационной и космической техники, электроники, средств связи, продукции военно-промышленного комплекса и др. Коммерческие банки были не в состоянии решать эти задачи, требующие десятков миллиардов долларов (причём, работать они должны были за небольшой процент и вкладывать «длинные деньги»). Банк же развития под эгидой государства способен выпускать облигации, другие ценные бумаги, привлекая по подходящей цене всё новые и новые денежные средства.

Основная функция банка развития не извлечение прибыли, а создание условий для реализации конкретных правительственных, национальных проектов. Однако в нашей практике как только крупное государственное ведомство начинало создавать хоть что-то подобное — новорождённая структура тут же устремлялась на рынок, используя «казённые» мускулы не для работы вдолгую, а для расталкивания более слабых частных конкурентов.

Отрадно, что МСП Банк стал одной из локальных попыток, когда (во многом благодаря личным качествам назначенного руководителя)

структура, созданная для развития, занялась именно этим, а не охотой за прибылью и бонусами для менеджмента.

Только за счёт усиления капитализации банков эту проблему решить было невозможно. Я всегда считал, что политика Центробанка, долгие годы то «кнутом», то «пряником» стимулирующая банки на увеличение их собственного капитала, в принципе абсолютно верна. Однако проблема состояла не в общем уровне достаточности капитала, а в соотношении между капиталом и финансовыми рисками, принятыми на себя банком. В дополнение к этому для России оставалась традиционной недостаточность долгосрочных пассивов в банковской системе.

С идеей создать Российский банк развития мы выступили сразу после дефолта 1998 года. Региональные банки по всей территории России, являвшиеся системообразующими финансовыми центрами регионов и имевшие хорошо развитую материально-техническую базу, кадры, обладающие опытом экспертизы инвестиционных проектов, поддерживающие связи с предприятиями реального сектора, могли стать агентами такого банка и на основе заключённых договоров выполнять агентские соглашения.

Нашу идею поддерживало большинство руководителей регионов. И эта работа по лоббированию концепции создания банка развития не пропала даром. В 2000 году по этому вопросу я встречался с Президентом России. Вскоре был учреждён Российский банк развития. К сожалению, ему не хватило масштабов, капиталов, чтобы действительно стать «локомотивом» инвестиционного и проектного финансирования в стране.

В 2011 году он был преобразован в МСП Банк, сосредоточившийся на финансировании программ кредитования малого и среднего бизнеса, о котором я уже рассказывал.

Но в конце концов и он упёрся в недостаточность полученных средств. Программы рефинансирования банка в 2011–2015 годах были скорее моделью того, как следовало действовать, нежели реальным масштабным рефинансированием.

Во второй половине 2010-х годов полномочия по развитию малого бизнеса и в том числе по рефинансированию кредитных программ российских банков перешли к специально созданной Корпорации МСП.

#### ЭСТАФЕТА ПЕРЕДАНА

В 2001 году у нас шли активные консультации тет-а-тет с президентом АРБ Сергеем Ефимовичем Егоровым. В профессио-



нальном сообществе стоял вопрос: нужны ли банковской системе России две банковские ассоциации. Ситуация заставляла нас объединяться, но это решение затрагивало интересы конкретных людей, ярких личностей, лидеров. И всё-таки в результате мы пришли к выводу, что единая ассоциация будет продуктивнее. Договорились, что Сергей Ефимович станет в ней председателем Совета, а я президентом.

О наших переговорах узнал Гарегин Ашотович, тогда первый вице-президент Ассоциации российских банков, и он сделал всё, чтобы объединения не произошло, убедив крупные банки, входящие в АРБ, в нецелесообразности преобразований.

АРБ на тот момент считалась официальной, «статусной» организацией, созданной из Московского банковского союза. Сергей Ефимович был вхож к первым лицам государства, дружен с Виктором Владимировичем Геращенко, прежде возглавлял контору Госбанка России, был завсектором в ЦК КПСС. Мы возникли откуда-то «снизу», из отраслевого сегмента.

Долгое время нам приходилось больше усилий прилагать, чтобы защищать интересы своих членов. Прошло два года, и в 2004 году ситуация оставалась трагикомичной: два объединения конкурировали между собой, и это никак не шло на пользу банковскому сообществу. Но к тому моменту авторитет нашей Ассоциации был уже очень высокий, и во всяком случае не ниже авторитета АРБ.

В конце концов не выдержали наблюдавшие за нами кураторы из Администрации Президента РФ: начальник Департамента внутренней политики пришёл ко мне и спросил, не пора ли нам прекратить бодаться, а наконец объединиться. Я им ответил, что не возражаю. Вопрос вышел на уровень помощника Президента Российской Федерации Вячеслава Суркова.

18 марта 2005 года на очередной нашей банковской конференции я сделал заявление о необходимости слияния. Меня поддержали А.В. Турбанов, А.Г. Грязнова, А.Н. Шохин... Понравилось это предложение и присутствующим представителям Банка России.

На Совете было решено обратиться к банкам, узнать их мнение. В течение месяца мы получили практически единодушную поддержку. В том числе от региональных ассоциаций и банков, не входящих в нашу Ассоциацию. Тем более что многие из них «дублировали» своё членство, состоя и у нас, и в АРБ. У нас на столах лежала большая стопка писем в поддержку этой инициативы. Однако тогда, в 2005 году, идея вызвала резкое отторжение у руководителей АРБ.

Мурычев уже придумал, как можно будет поделить власть в объединённой ассоциации — создать институт сопредседательства. В качестве другого варианта Александр Мурычев предполагает создание Совета Ассоциации, который будет заниматься стратегическими задачами, и исполкома, на который будут возложены тактические решения. По его мнению, выбрать наилучший вариант может согласительная комиссия во главе с председателем наблюдательного совета инвестиционной группы «Ренессанс Капитал» Александром Шохиним. Последний уже возглавляет координационный совет предпринимательских союзов, объединивший представителей РСПП, «Опоры» и «Деловой России».

Однако у инициатив президента «России» есть и другое объяснение кроме необходимости консолидации банковского сообщества. Как сообщил вчера Ъ президент ММВА Алексей Мамонтов, «говорят, что идея объединения ассоциаций исходит от правительства». По данным Ъ, представители координационного совета предпринимательских союзов во главе с Александром Шохиним, а также Александр Мурычев и Гарегин Тосунян 24 марта приглашены на беседу к Президенту России Владимиру Путину. Видимо, в преддверии этого визита Александр Мурычев и пришёл к озвученному вчера выводу, что «личные интересы ничто по сравнению с интересами банковского сообщества, в единстве мы сила».

Проблема заключается в том, что, как заявил Ъ Гарегин Тосунян, он не очень понимает инициативу «России». Три года назад АРБ организовала Всероссийский банковский совет (ВБС), объединивший 42 региональные банковские ассоциации. Ассоциации «России» тогда тоже было предложено вступить в ВБС, но её представители отказались от этого. Александр Мурычев так и не подписал с АРБ генеральное соглашение о сотрудничестве, мотивировав это тем, что «мы не раскольники, мы просто не хотим быть младшими». И вчера Гарегин Тосунян предложил Ассоциации «Россия» старый вариант: «Мы создали Всероссийский банковский совет, кто хочет, может в него войти. Если кто-то этого не хочет и при этом считает, что должна быть одна ассоциация, то он может самораспуститься».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> «Коммерсант», 18.03.2005.

Г. А. Тосунян, ставший к тому моменту президентом Ассоциации, объяснял банковскому «крупняку», почему объединяться не стоит: у них есть здание, а что Мурычев вложит в общую копилку? В общем, представил нас бедным родственником. Гарегина поддержал президент Сбербанка Андрей Казьмин, заявивший, что он не видит смысла объединяться.

При этом я готов был в новом объединении оставить за Тосуняном выбор любого поста.

В результате прошла встреча крупных банков, на которую президент АРБ пригласил и меня. Все сидели задумчивые, но в конце концов решили оставить всё, как было.

На тот момент в АРБ входили 632 организации, в том числе 513 банков. В нашу — 310 организаций, из которых 259 были банками.

Мы не стали стучаться в закрытую дверь. Я всегда считал: мы, руководители банковской ассоциации — наёмные менеджеры банкиров. Они нам платят деньги, чтобы я защищал их интересы. И если идея объединения в тот момент ещё не вызрела — не стоит настаивать.

Мы совместно продолжали решать профессиональные вопросы и предложили в качестве альтернативы не всеми приветствуемому объединению рассмотреть более «мягкие» варианты консолидации усилий банковского сообщества. Например, Ассоциации «Россия» и АРБ выходить с едиными документами по важнейшим вопросам, которые касаются финансового законодательства, защиты интересов банков. Создать совместную рабочую группу, куда войдут представители обеих ассоциаций. Чуть позже де-факто так и произошло.

В сентябре 2006 года, когда Александра Николаевича Шохина избрали президентом РСПП, он предложил мне пойти к нему исполнительным вице-президентом. Для меня это было самое сложное в жизни решение. Потому что, когда ты фактически создал успешную организацию, активно растущую, развивающуюся, занявшую своё место в банковской истории, когда привык быть первым, уходить на вторые роли трудно. Но с другой стороны, РСПП — это более широкий спектр принимаемых решений, большие компетенции, широкий круг знаний, большая информированность. Я понимал, что в РСПП, конечно, будет больше политики, но появится и больше возможностей.

К тому же мне было тогда 50 лет, а это возраст, когда ты ещё не готов останавливаться на достигнутом, замирать в развитии, а хочешь отвечать на новые вызовы и новые дискурсы... Тем более что к тому времени я устал бодаться, выбивать взносы...

В конечном счёте через полгода я принял решение перейти в РСПП. Но как уйти, когда на тебя всё замыкается, когда тебе доверяют люди, на тебя надеются? Осознавая это, я решил прежде, чем покинуть свой пост, найти авторитетную и во властных, и в банковских кругах кандидатуру на замену. Прежде всего я обратился к депутату Валерию Михайловичу Зубову. Он доктор экономических наук, очень квалифицированный человек, до 2005 года он был первым заместителем председателя комитета Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам.

Я предложил ему возглавить Ассоциацию, от чего он несколько опешил и попросить дать время подумать. Через неделю Валерий Михайлович ответил, что ему интересно моё предложение, но он не сможет его принять. Объяснил это тем, что год назад перешёл в оппозицию власти, демонстративно покинув партию и фракцию «Единая Россия». Он опасался, что в этой ситуации может не удержать организацию. Навредить ей.

После этого я вышел на Анатолия Геннадьевича Аксакова, который входил тогда в Национальный банковский совет и уже несколько лет плодотворно сотрудничал с нашей Ассоциацией. И тот согласился сразу, после чего периодически спрашивал меня: «Когда приступить к работе?»

Я не окончательно покинул Ассоциацию «Россия», оставшись председателем её Совета. Президентом же на заседании Совета в Самаре был избран Анатолий Геннадьевич Аксаков, депутат Государственной думы, входивший в комитет по кредитным организациям и финансовым рынкам, профессионально работавший над развитием банковского законодательства в нашей стране. Мы к тому моменту неоднократно выезжали с ним в различные командировки и успели сдружиться.

Я уходил, оставив Аксакову около 400 банков.

Одиннадцать лет нашего с Анатолием Геннадьевичем совместного руководства деятельностью Ассоциации, думаю, всё наглядно доказали: разделение «властей» эффективно, организация только выигрывает от того, что не строится «под конкретного человека». Синергия — это не только красивый, но мало выполнимый лозунг, но и реальный рабочий, что называется, «кейс».

Об Анатолии Аксакове, который за эти годы стал для меня близким и надёжным товарищем, я могу сказать, что это поразительно трудолюбивый человек, практически трудоголик, азартно вникающий в суть новых для него тем и вопросов, быстро умеющий понять суть, отделить главное от неглавного. И ещё это человек, с большим уважением относящийся ко всему, что было построено

до него. При том относящийся деятельно, то есть вносящий свою «добавленную стоимость», умеющий усилить, развить, надстроить, не ломая. То есть человек, умеющий наследовать. Кроме того, Анатолий Геннадьевич — человек слова и большого дела, человек с ядерным зарядом инициативы и активности.

Он соединил сильные стороны Ассоциации (эффективная система мероприятий, отлаженное взаимодействие с регионами, продуктивный диалог с регулятором, международные связи) со своими сильными сторонами — авторитетом в парламентских кругах, талантом законотворческой деятельности. И это сделало Ассоциацию ещё сильнее. В 2016 году Аксаков возглавил Комитет Госдумы по финансовому рынку, и это принципиально расширило возможности продуктивной работы банковского сообщества с регуляторами и законодателями.

Я со своей стороны сосредоточился над стратегическими вопросами развития банковской системы страны, а благодаря моей работе в РСПП эти задачи стали более эффективно увязываться с такими же вопросами со стороны российского бизнеса, крупных промышленников, других отраслей экономики.

Как председатель Совета Ассоциации я продолжал проводить собрания, заседания Совета.

Возвращаясь к теме объединения ассоциаций, скажу, что в 2011 году она вновь оказалась в центре внимания. Консолидации было посвящено письмо пяти банкиров — руководителей крупнейших кредитных учреждений страны. Но опять все призывы были отвергнуты оппонентами. Чем это закончилось, известно. События 2017 года, когда целый ряд крупных банков решил сосредоточиться на работе именно через Ассоциацию «Россия», думаю, доказали, что мы всё же были правы.

## История развития Ассоциации «Россия» — это путь развития страны в современную рыночную эпоху



### **Анатолий Геннадьевич Аксаков**

#### **1997–2000**

Заместитель председателя Кабинета министров — министр экономики Чувашской Республики;

#### **1999–2003**

Депутат Государственной думы РФ, заместитель председателя Комитета по экономической политике и предпринимательству;

#### **2003–2007**

Депутат Государственной думы РФ четвёртого созыва, заместитель председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам;

#### **2007–2011**

Депутат Государственной думы РФ пятого созыва, председатель Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам;

До начала 2000-х годов меня с Ассоциацией «Россия» никакие взаимоотношения не связывали. С Мурычевым познакомился у председателя комитета по экономической политике Думы Сергея Глазьева, замом которого я тогда был. С этого и начались наши рабочие отношения.

Александр Васильевич умеет вовлекать людей в свою сферу деятельности. Так и я, побывав на мероприятиях, проводимых им, в том числе выступив несколько раз на знаменитом Сочинском форуме, быстро включился в совместную работу. Вскоре мы оказались вместе в зарубежной командировке в Нью-Йорке на российско-американском форуме, где достаточно много общались в неформальной обстановке, и отношения стали дружескими.

При этом следует сказать, что с Ассоциацией российских банков Тосуняна мои взаимоотношения были более тесные, да и АРБ тогда была посильнее и более влиятельна. Я и советовался с Гарегиним по разным вопросам, и сам давал советы, причём это всё происходило исключительно взаимоважительно.

Через некоторое время, в 2003 году, в новой Думе я перешёл в комитет по финансам. В этот же период активность взаимодействия с Ассоциацией Мурычева у нас заметно возросла. Я тогда, чтобы глубже

погрузиться в проблемы, посещал мероприятия обеих банковских ассоциаций.

**2011–2016**

Депутат Государственной думы РФ, до апреля 2015 года — заместитель председателя Комитета по финансовому рынку, с апреля 2015 года — председатель Комитета по экономической политике, инновационному развитию и предпринимательству;

**2016 — наст. время**

Депутат Государственной думы РФ, председатель Комитета по финансовому рынку;

**2002–2009**

Член Национального банковского совета Центрального банка Российской Федерации;

**С 2016 — по наст. время**

Член Национального финансового совета Центрального банка Российской Федерации;

**2006–2017**

Президент Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);

**2017 — наст. время**

Председатель Совета Ассоциации банков России.

Предложение возглавить Ассоциацию «Россия», которое мне сделал в августе 2006 года Александр Васильевич, оказалось совершенно неожиданным. Первой реакцией было удивление. Но одновременно мне было очень интересно попробовать — всё-таки уже долгое время работал в профильном комитете и был погружён в банковские проблемы, которые мне предстояло бы решать. К тому же я в прошлом, до вице-премьерства в правительстве Чувашии, руководил кредитной организацией, тематика была мне понятна и близка. Единственная просьба Мурычева была — пока никому не говорить о сделанном предложении. Я с пониманием отнёсся к просьбе Александра, поскольку решение должно было приниматься коллегиально, требовалось согласование моей кандидатуры, прежде всего на Совете Ассоциации, а затем уже на Съезде.

Деликатность положения заключалась в том, что у меня с Тосуняном были дружеские отношения, и я искренне уважал его как активного проводника позиций банковского сообщества. При этом ассоциации конкурировали, и достаточно жёстко, иногда это было за гранью корректности. Я же считал, что надо ассоциациям объединяться, делить, по большому счёту, нечего.

Уже в октябре 2006 года меня на внеочередном Съезде Ассоциации «Россия» утвердили в качестве президента.

Ещё до того, как дать согласие, я спрашивал Мурычева, как он видит наше взаимодействие. Мы тогда же разработали простой план: я, работая в комитете по финансовым рынкам, владел значительной объёмом компетенций, полезных для работы Ассоциации. С другой стороны, я получал возможность использовать потенциал большого количества высококлассных экспертов, которых у меня в Думе не было. Три штатных помощника выполняли в основном организационную работу. Теперь фактически у меня появлялся аппарат для лучшей подготовки и доводки документов. Таким образом моё положение в комитете значительно усиливалось — все понимали, что за мной стоит профессиональное и экспертное сообщество.



Фото Алексея Агеева.

Анатолий Аксаков и Андрей Козлов. Москва, 2004 г.

Ассоциации я мог выделить только свободное время. В начале недели проводил установочную планёрку. На ней обсуждались актуальные вопросы, ставились задачи на неделю, назначались ответственные.

Постановка работы была у нас очень чёткая, почти военная.

В конце недели, зачастую в выходные, мы подводили итоги, рассматривали проблемы — что получилось, а что нет, и почему. Иногда устраивал головомойку за невыполнение заданий.

Если возникали вопросы посреди недели, встречались в Думе. Так что система была отлажена и практически не давала сбоев.

Первым заместителем осталась Ольга Масленникова. Лариса Александровна Афанасьева очень эффективно работала по организации мероприятий, я её назначил вице-президентом. За всю аппаратную работу отвечал Георгий Медведев — он был связующим звеном во время моего отсутствия.

Никого из прежнего коллектива я не увольнял. Только усилил PR-составляющую — надо было брать пример с АРБ: там, может быть, даже меньше делали, но резонанс от их действий был больше. После нескольких попыток закрыть это направление я пригласил Геннадия Порскова. При нём информационная работа по продвижению нашего имиджа стала более содержательной и эффективной.

#### ПЕРВЫЕ ШАГИ

Месяца через два после своего назначения я приехал к Гарегину, предложил ему объединиться на условиях, которые его устроят: он становится президентом, я — председателем Совета, или на-



оборот, как ему будет комфортнее. И услышал ответ: «Я не против. Распускайтесь и присоединяйтесь к АРБ!» На этом разговор закончился.

За объединение ассоциаций тогда был и Герман Оскарович Греф, мы с ним предварительно разговаривали. Он даже приехал на одно из совещаний, которые я организовывал, но, видимо, ещё время для объединения не пришло, консенсус по этому вопросу тогда не сложился.

С Александром Васильевичем наши отношения были великолепными. Он вёл наши советы. Совет занимался выработкой и согласованием стратегических решений. По ключевым вопросам перед Советом мы с Мурычевым предварительно обычно совещались.

На первых порах, конечно, трения были, но однажды, как-то вечером, мы по-мужски, не слишком злоупотребляя, обсудили возникающие было недопонимания и расставили все точки над *i*. После этого попыток коллеги вторгаться в текущую работу, а у меня желания подвинуть Совет и всё решать самому уже не было. Сформировалась атмосфера доверия как на уровне руководства, включая членов Совета, так и других участников Ассоциации.

Разделение постов председателя Совета и президента Ассоциации логично с точки зрения эффективного управления организацией, позволяет обеспечить баланс между стратегическими её задачами и тактическими текущими решениями.

Хотел бы отметить, что мне не давали расслабляться: порой на Совете были тяжёлые разговоры. При этом я со своей стороны частенько внушал банкирам, что некоторые из их коллег своим недобросовестным поведением подрывают доверие ко всему банковскому сообществу, а цель бизнеса — получать максимальную прибыль — не должна заслонять интересы клиентов, прежде всего неискушённых, неквалифицированных в финансовых вопросах. Социальная ответственность банковского бизнеса была постоянной темой наших дискуссий. Такое разделение властей в Ассоциации было эффективнее, чем попытки перетянуть одеяло на себя. Оно мобилизовывало не только аппарат, но и самих банкиров. Мы постепенно оттесняли АРБ на второй план, становясь ведущей банковской ассоциацией.

Совет был очень активным. Мне бы хотелось отметить Владимира Сенина — заместителя председателя правления Альфа-Банка, Юрия Петрова — председателя совета директоров НС Банка, всегда мудрого Александра Савельева — председателя правления банка «Санкт-Петербург», Владимира Грибанова — председателя правления КС Банка из Саранска, Михаила Гапонова,



Фото Алексея Агеева.

возглавлявшего банк «Ассоциация» из Нижнего Новгорода и выполнявшего консолидирующую миссию между исполнительной и законодательной властью Ассоциации, ершистого Владимира Мехрякова — вице-президента Экспобанка и всегда улыбчивого неунывающего Дмитрия Мизгулина — президента Ханты-Мансийского банка, умную и глубокую Татьяну Захарову — председателя правления банка «Национальный стандарт», крепкого и эффективного дальневосточного мужика Дмитрия Ярового — председателя правления Примсоцбанка, тюменца Евгения Ковкова — председателя правления Стройлесбанка. Можно и дальше продолжить список.

Хотя это были банки, очень отличающиеся и по размерам, и по сфере деятельности, нам удавалось их заинтересовать решением общих вопросов. Возможно, и я оказался на своём месте и как депутат повлиял на такое объединение. В общем, как мне представляется, мне удавалось успешно соединять столь разные интересы на благо всей банковской системы и развития Ассоциации «Россия».

С другой стороны, как я уже упоминал, это помогало мне как депутату — благодаря Ассоциации у меня появился аппарат профессионалов, который мог оперативно и качественно готовить документы. И в этом плане я был лучше «вооружён», чем многие мои коллеги. Всё это усиливало парламентскую деятельность, повышало её эффективность. Консультации по банковскому рынку мы проводили со всеми фракциями, и партийные разногласия отходили в сторону. Руководители фракций Госдумы, особенно В. В. Жириновский, были достаточно частыми участниками наших мероприятий в том числе благодаря этому у меня сложились хорошие рабочие отношения с представителями всех парламентских партий.

**КОНФЕРЕНЦИИ, ВСТРЕЧИ...**

Моя заслуга была не в том, чтобы придумать множество новых форм работы Ассоциации, а в том, чтобы сохранить наработанные ранее традиции. Следует поблагодарить Александра Васильевича Мурычева — мне досталась чётко работающая машина с эффективными форматами деятельности.

Задача состояла в том, чтобы уже проводимые Ассоциацией мероприятия насытить благодаря имеющимся возможностям большим содержанием. Это в конечном итоге ещё больше повысило их статусность, увеличило популярность.

И если ранее на большинство мероприятий Ассоциации председатель Банка России не приходил, теперь он стал постоянным гостем. Особенно активно с нами работала Э. С. Набиуллина, естественно, все её заместители и руководители департаментов Банка России были участниками наших мероприятий. Регулярно выступал у нас и министр финансов А. Г. Силуанов, а также А. Л. Кудрин, руководитель ФАС И. Ю. Артемьев, руководители ФСФР О. В. Вьюгин и В. Д. Миловидов.

Настоящий прорыв мы произвели в организации ежегодной встречи с руководством Банка России в подмосковном пансионате «Бор». В ней благодаря уровню докладчиков стали принимать участие свыше 500 человек. Раньше это было закрытое мероприятие, при Эльвире Сахипзадовне мы по её инициативе, чтобы не было попыток исказить информацию, озвученную в кулуарной обстановке, расширили аудиторию, допустили прессу.

Но в первую очередь мы обратили внимание на Всероссийскую банковскую конференцию, которую начиная с 1997 года стали ежегодно проводить в конце марта. Основной темой, обсуждаемой здесь, было кредитование экономики страны.

Мы постарались максимально расширить повестку конференции и конкретизировать содержание рекомендаций для властей, обсуждая широкий круг проблем, тенденций и перспектив банковского бизнеса во взаимосвязи с общей ситуацией в отечественной экономике.

Конференцию и ранее активно поддерживали Министерство экономического развития, Банк России и Министерство финансов, но теперь заметно усилилось участие в ней представителей законодательной власти. Это было очень важно: законодатели слышали, о чём финансисты и бизнесмены спорят с регуляторами, где находят, а где не находят общее понимание, и это помогало им принимать взвешенные решения, основанные на знании аргументов pro et contra как со стороны исполнительной власти, так и со стороны бизнес-сообщества.

Время продиктовало необходимость ещё двух конференций, также ставших в 2000-е годы традиционными и системными мероприятиями Ассоциации «Россия». Одна из них — конференция «Банковские карты: эффективный бизнес». Первая такая конференция прошла в 2006 году, через год она стала крупнейшим в России мероприятием, «заточенным» под тематику развития финансовых технологий, «карточного» бизнеса и безналичных расчётов.

Именно на площадке этого мероприятия в 2007 году прошло первое публичное обсуждение проекта Закона «О национальной платёжной системе», который впоследствии стал основой для появления долгожданного финансового продукта — отечественной платёжной карты «Мир». Статистика Ассоциации говорит, что за все годы в работе этой конференции принимали участие более 2000 представителей банков и платёжных систем из 23 стран мира.

Нельзя не вспомнить о Международном банковском форуме в Сочи. Он стал для нас чем-то вроде «лоции» на сезон: на нём определялись позиции банковского сообщества и регулятора, мы сверяли часы, выявляли, где есть понимание, а где — противоречия.

Следует отметить и конференцию «Наличное денежное обращение: модели, стандарты, тенденции», которая стала проводиться с 2007 года. Конференция получила поддержку регулятора, и в её работе сразу стал принимать активное участие первый заместитель председателя Банка России Георгий Лунтовский, долгое время курировавший наличное обращение в нашей стране. На конференции выступали руководители и специалисты Банка России, Федеральной резервной системы и Бюро гравировки и печати США, Европейского центрального банка, объединения «Росинкас» Банка России, Европола и Интерпола, Экспертно-криминалистического центра МВД России и Института криминалистики ФСБ России, представители стран СНГ, Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона, Северной и Южной Америки.

Ассоциация «Россия» тогда же провела целую серию и других мероприятий, посвящённых отдельным аспектам банковской жизни.

Сухое их перечисление не даст представления о тех дискуссиях, что кипели практически на каждой встрече, спорах, становившихся основой для актуального законодательства, более выверенных нормативных актов, наконец, развития взаимодействия банков с огромной инфраструктурой, возникшей в отрасли, — ИТ-компаниями, юридическими бюро, HR-службами и многими другими новыми для отрасли организациями. Именно эти дискуссии закладывали основу для новых законодательных и нор-

мативных решений современной финансовой системы, формирования экосистем вокруг банков.

#### ДЕЛА НАСУЩНЫЕ

Договор об учреждении Ассоциации в 1990 году подписали 37 банков. В 2010 году в рядах Ассоциации региональных банков России их было уже более 400. Это главный количественный показатель нашей работы, а качественным свидетельством было то, что с нашим участием появились сотни проектов новых законов и нормативных документов, происходила более глубокая и качественная интеграция различных секторов финансовых рынков, а также финансовых рынков с иными сферами экономики, в том числе цифровой. Я сам лично и совместно с коллегами из Госдумы являюсь автором более сотни законов, направленных на формирование мегарегулятора, расширение возможностей кредитования бизнеса и населения, ипотечного рынка, развитие потребительского кредитования и защиты прав заёмщиков и вкладчиков, национальной платёжной системы и всевозможных цифровых технологий, рынка ценных бумаг, страхового рынка, финансовой инфраструктуры и т. д. и т. п.

Драматичным был 2008 год — начало крупномасштабного кризиса, когда многие принимаемые государственные решения, по сути спасшие банковскую систему, готовились в том числе и при участии актива Ассоциации. В частности, это можно сказать о решениях об увеличении суммы страховки частным вкладчикам при банкротстве банка и выделении субординированных кредитов.

Главными участниками этих совещаний были председатель Банка России, министр финансов, а также председатель Комитета Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам. Я тоже принимал участие в этих обсуждениях, в первую очередь как представитель банковской общественности, как президент Ассоциации. Конечно, немаловажно было и то, что я входил в Национальный банковский совет и был заместителем председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Государственной думы РФ. Не случайно из двух банковских ассоциаций для работы в столь ответственной комиссии пригласили именно меня.

Чтобы на столь важном совещании выступать с коллективной точкой зрения, мы собирали наш Совет и опрашивали мнения по поводу многих жизненно важных для банков вопросов у входящих

в него банкиров, представляющих все регионы страны. Именно тогда появились конструктивные предложения, которые в дальнейшем были использованы при формировании стратегии борьбы с кризисом.

Банк России тогда вовремя помог банкам своими беззалоговыми аукционами. Ассоциация «Россия» активно это решение предлагала, и регулятор оперативно отреагировал, хотя до кризиса тема долго висела в воздухе. В итоге везде, где намечались узкие места с наличными расчётами, деньги были предоставлены, все обязательства гасились, кассы работали, банкоматы не выключались. Надо признать, что основная заслуга в этом принадлежала, конечно, Центробанку.

Говорили тогда мы и о субординированных кредитах, о выводе залога из общей конкурсной массы банкрота. Вначале нас высмеивали, но вскоре был принят закон, в соответствии с которым всё это было реализовано. Мы говорили о необходимости создания Банка развития, и Банк развития был создан. В определённом смысле мы играли роль ледокола.

В 2011 году мы разработали Стратегию развития банковского сектора до 2015 года. И для этого провели значительное количество встреч с российскими банкирами. На традиционном сочинском банковском форуме мы обсудили его первую версию. Помимо конкретных проблем и вопросов каждого конкретного банка в итоге удалось выявить общие, системные для банковской индустрии проблемы. В том числе те, которые особенно «напрягали» отечественных банкиров. В результате в новую редакцию вошли концептуальные предложения, предполагавшие в том числе системное регулирование финансовых рынков. Был принципиально поставлен вопрос о создании мегарегулятора на основе Банка России. Как известно, в 2013 году эта идея была закреплена законодательно благодаря поддержке Правительства и Банка России.

Одним из наиболее болезненных, постоянно обсуждаемых в банковском сообществе был вопрос о минимальном капитале для кредитных организаций и доступе малых и средних банков к различным программам.

Ассоциация «Россия» всегда резко выступала против попыток принизить роль малых и региональных банков в кредитном процессе, вытеснения их из реализации государственных программ. Мировой финансовый кризис, на мой взгляд, ясно продемонстрировал, что размер капитала не является главной гарантией от рисков. Основой устойчивости банка является грамотная бизнес-

модель, отсутствие концентрации рисков, соблюдение требований закона и нормативов Банка России, а не величина капитала. При этом диверсифицированная, опирающаяся на конкуренцию как можно большего числа участников банковская система более устойчива, чем система, в которой от ситуации в одном-двух участниках зависит чуть ли не финансовое здоровье всей страны. На протяжении всей истории Ассоциации мы эту линию постоянно защищали на всех площадках. Медленно преодолеваем стереотипы, в том числе закреплённые в законодательстве требования к капиталу, необходимые для доступа к публичным ресурсам. Сейчас в недрах Ассоциации подготовлен законопроект, который отменяет все нормы, касающиеся таких требований. Главное, что и Банк России, и правительство поддерживают позицию Ассоциации по данному вопросу. Значит, законопроект скоро может стать законом.

Мы критично подошли к Базельским документам, пришли к выводу, что эти документы требуют самого внимательного изучения. Мы видели, что некоторые решения Центрального банка, оформленные в виде нормативных документов в развитие Базеля-3 в России, не совсем соответствовали тому, что написано в первоисточнике. И иногда наши документы устанавливали более жёсткие требования, чем это прописано в Базельских документах. И, соответственно, более жёсткие требования банковского регулирования и надзора, чем это было установлено, скажем, в Европе. И нам, на мой взгляд, удалось найти компромиссные решения. Например, требования к достаточности капитала были снижены до применяемых в Европейском союзе.

Также пристально нами рассматривалась тема риск-менеджмента — тема вечная, но в эпоху кризиса обострившаяся. Тогда мы предложили создать холдинг малых и средних банков, который мог бы в формате аутсорсинга выполнять многие работы, связанные, например, с ИТ-решениями для небольших банков. Тема развивается, здесь есть и понимание регулятора, и, возможно, даже его участие в создании необходимой инфраструктуры.

А ещё мы продвигали тему секьюритизации кредитов малому и среднему бизнесу. Этот вопрос — кредитования малого и среднего бизнеса — был для нас одним из центральных. Стояла задача стандартизации таких кредитов, и мы вместе с МСП Банком разработали соответствующие стандарты. Они носили рекомендательный характер. Это был типовой кредитный договор, понятный всем участникам соглашения и включавший в себя учёт всех рисков, связанных с исполнением обязательств. Он максималь-

но подробно описывал ситуацию таким образом, чтобы кредитор был защищён при исполнении договора.

Было в то время уже и понимание, что Центральный банк будет охотнее принимать в обеспечение для рефинансирования кредитных организаций именно секьюритизированные кредиты. В результате в декабре 2013 года закон, направленный на создание условий для осуществления секьюритизации финансовых активов на российском рынке капитала, был подписан.

2014 год был наполнен историческими и драматическими событиями. Сочинская Олимпиада стала праздником, успехом, добавила гордости за страну. Воссоединение Крыма с Россией стало радостью для россиян, крымчан и лично для меня, как выходца из Крыма, торжеством справедливости, потому что Крым был, есть и всегда будет русским по духу, самоощущению. И вместе с этим 2014 год — это год введения санкций против нашей страны, торможения экономического роста, девальвации рубля.

В 2014 году взаимодействие с мегарегулятором стало ещё более активным и тесным. Участники финансового рынка должны были понять, какой будет стратегическая линия работы Банка России как мегарегулятора по отношению к рынку.

Мы тогда поставили вопрос о необходимости разработки новой Стратегии развития финансового рынка, уже как единого целого: и страхового, и фондового, и рынка пенсионных накоплений, и, конечно, банковского. Новая стратегия с горизонтом и сценариями развития до 2020 года охватила все взаимосвязанные сегменты финансового рынка.

Ассоциация региональных банков России прорабатывала основные подходы к этому документу.

Мы поддержали увеличение страховой планки по депозитам населения до 1,4 млн рублей, которое, очевидно, способствовало укреплению доверия населения к банкам. Активно участвовали в обсуждении вопросов развития Национальной системы платёжных карт. Постоянно поднимали тему поддержки кредитной активности банков, в том числе много внимания уделяли малому и среднему бизнесу, обсуждали кредитование этого сектора на ежегодной встрече с Банком России, банковском форуме в Сочи, на конференции в Тюмени и Совете в Нижнем Новгороде. Законодательство, нормативные документы, сама система регулирования и надзора существенно поменялись. Можно смело сказать, что, пройдя в этот период и «хирургическую зачистку», и «оздоровление», и «самооздоровление», банковская система стала намного сильнее, прозрачнее и эффективнее. Пандемия, обрушившаяся



на мир, ярко продемонстрировала правильность действий и регулятора, и банковского сообщества: банки проходят этот сложный экономический период в жизни страны с наименьшими потерями.

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВО В СОВЕТЕ АССОЦИАЦИИ

В апреле 2015 года я стал председателем Комитета по экономической политике, инновационному развитию и предпринимательству Госдумы, а осенью 2016 года возглавил комитет Госдумы по финансовому рынку. Объём моей работы резко увеличился и совмещать её с текущим руководством Ассоциацией стало сложно.

Менялась и сама Ассоциация: в 2017 году в неё пришли Сбербанк и ряд других крупных банков, в 2018 году — Газпромбанк. Серьёзно пересмотрели степень своего участия в её работе Банк ВТБ, Альфа-Банк, Россельхозбанк, «Открытие» и ряд других солидных организаций. Мы уже не только содержательно, но и формально стали ведущим финансовым объединением страны. Перед Ассоциацией вставали новые задачи, постепенно вызревало решение о её преобразовании. Нужны были новые подходы к работе...

В результате было решено, что я стану председателем Совета Ассоциации и сосредоточусь на стратегических вопросах работы организации. А президентом был избран Георгий Иванович Лунтовский, стоявший у истоков создания Ассоциации в далёком 1990 году, а в последнее время работавший первым заместителем председателя Банка России.

В сентябре 2017 года на собрании Ассоциации региональных банков России было решено привести в соответствие форму и содержание: убрали из названия организации определение «региональный», она стала называться Ассоциация банков России (Ассоциация «Россия»), что подчёркивало её масштаб и федеральное значение. При этом хотел бы отметить, что и в Совет Ассоциации, и в Президиум Совета входит существенное количество руководителей региональных и малых банков.

Можно смело констатировать: история развития Ассоциации «Россия» — это путь развития страны в современную рыночную эпоху, со всеми её противоречиями, кризисами и достижениями. При этом её профессиональный, патриотический и духовный стержни позволяли преодолевать все вызовы, стоявшие на пути. Ассоциация «Россия» развилась в мощное, авторитетное объединение, способное предложить обществу новаторские идеи для развития экономики и технологий, эффективного регулирования рынков, готовое к решению самых сложных задач, стоящих перед финансовой системой страны.

## У нас появились новые возможности

В 1971 году я завершил срочную службу в армии и стоял перед выбором места работы. До призыва я окончил Курский монтажный техникум. По совету отца, который работал в то время прорабом в строительной организации, я устроился работать инженером технического отдела Курской областной конторы Стройбанка СССР.



### Георгий Иванович Лунтовский

#### 1971–1973

Инженер Курской областной конторы Стройбанка СССР;

#### 1973–1974

Руководитель группы технадзора за капитальным строительством Управления бытового обеспечения исполкома Курской области;

#### 1974–1979

Кредитный инспектор, заместитель начальника отдела подрядных организаций, начальник отдела по контролю за использованием фонда заработной платы в строительстве Курской областной конторы Стройбанка СССР;

#### 1979–1985

Заместитель начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций, управляющий Чарским отделением Байкало-Амурской конторы Стройбанка СССР (г. Тында);

#### 1985–1986

Заместитель начальника управления строительства Воронежводстроя;

В те годы без участия Стройбанка не обходилась ни одна крупная стройка на территории СССР. Банк нуждался в квалифицированных молодых кадрах, готовых к длительным командировкам на стройплощадки и кропотливой работе по замерам параметров возводимых объектов. В основном эта работа ложилась на плечи женщин. Мужчин в банках тогда работало очень мало, так как зарплата инженера составляла всего 110 рублей и прокормить семью на эти деньги было сложно. По молодости лет меня эти трудности не смущали. Так я попал в банк.

Поработав пару лет инженером, я решил поступить во Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Вскоре после поступления продолжил работу в банке уже в должности экономиста. В 1979 году в моей жизни добавилось романтики и новизны: по линии Стройбанка я поехал работать на строительство Байкало-Амурской магистрали. Центр БАМА располагался в городе Тынде. Первоначально работал в должности заместителя начальника отдела финансирования и кредитования подрядных организаций.

**1986–1987**

Управляющий Коминтерновским отделением Госбанка СССР (г. Воронеж);

**1988–1990**

Заместитель начальника Воронежского областного управления Госбанка СССР — начальник отдела координации деятельности банков Воронежского областного управления Госбанка СССР;

**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 Федерального собрания Российской Федерации;

**1999–2005**

Заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации;

**2005–2017**

Первый заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации;

**2017 — по наст. время**

Президент Ассоциации банков России.

В 1981 году у меня появилась возможность заняться самостоятельной работой. В посёлке Новая Чара создавалось отделение Стройбанка на БАМе. Он был основан в 1980-х годах строителями БАМа и находился в 25 километрах от райцентра. В Новой Чаре проживало около 500 человек. Здешние места славились своей красотой не только на БАМе, но и по всему Забайкалью. Рядом с удивительными Удоканским и Кударским хребтами лежат Чарские пески — уникальная барханная пустыня по соседству с ледниками и вечной мерзлотой. Об этих местах написано много книг, снимаются фильмы, сюда любят ездить туристы. Вот в таком живописном уголке и появилось отделение банка, которое мне предстояло возглавить.

Начинать трудовую деятельность на новом месте пришлось практически с колёс. Уже через неделю после приезда открыли нашему отделению корреспондентский счёт в местном отделении Госбанка СССР и приступили к работе. Условия жизни были спартанские: весь коллектив отделения жил в одном бараке, и в нём же работал. Жизнь заставила освоить все банковские специальности, т. к. помощи ждать было неоткуда. Однажды, когда наш бух-

галтер сломала руку в результате дорожно-транспортного происшествия по пути в г. Тынду по автозимнику, мне самому пришлось делать годовой бухгалтерский отчёт.

Прожив 6 лет на БАМе и вкусив вдоволь романтики, в 1985 году я решил переехать с семьёй на родину жены, в Воронеж. Нас там, как говорится, кроме родственников, никто не ждал, и в банковской сфере работы сразу не нашлось, но меня пригласили в трест «Воронежводстрой» заместителем начальника по экономике. И здесь по работе я познакомился с управляющим Воронежской областной конторой Госбанка СССР Дмитрием Николаевичем Куриловым. Он пользовался огромным авторитетом, прежде всего благодаря своим глубоким знаниям и человеческой чуткости. Он предложил мне возглавить одно из отделений Госбанка в Воро-

неже. Коминтерновское районное отделение было одним из самых больших в Воронежской области и обслуживало преимущественно крупные промышленные предприятия города. Я, ни на минуту не задумываясь, согласился. Хотелось максимально реализовать весь свой профессиональный опыт, накопленный за годы работы в банковской сфере.

Наступил 1987 год, когда было принято постановление Совета министров СССР о создании спецбанков. В Воронежской области в спецбанки ушли два заместителя Д. Н. Курилова: Лидия Петровна Таракановская, до реформы курировавшая в Госбанке обслуживание сельских регионов, возглавила областное отделение Агропромбанка СССР, а Валерия Васильевна Рязанова, курировавшая взаимодействие с промышленными предприятиями, ушла в Промстройбанк СССР. Подразделение Жилсоцбанка возглавил Валериан Сергеевич Скопинцев, работавший руководителем городского управления.

В Воронежском областном управлении Госбанка СССР я отвечал за координацию деятельности спецбанков. Там мне в 1988–1990 годах пришлось курировать областной межбанковский совет, в рамках которого согласовывались интересы областных спецбанков.

На мой взгляд, идея создания спецбанков за счёт раздела Госбанка была непродуманной, её реализация привела к оттоку опытных кадров (в основном в те же спецбанки). Ситуация стала исправляться только с созданием и превращением в реальную силу Центрального банка РСФСР (Банка России). Полномочия же Госбанка СССР реформаторами толком прописаны не были, поэтому многое в Воронежской области держалось на авторитете Д. Н. Курилова, к мнению которого его бывшие подчинённые прислушивались и относились с неизменным уважением.

Областной межбанковский совет благодаря Д. Н. Курилову собирался регулярно, решения по всем острым вопросам принимались после тщательного обсуждения с участием всех заинтересованных сторон.

Конечно, межбанковский совет, по сути, был структурой формальной, решения его не были обязательными. Однако областные партийные и хозяйственные власти Курилову доверяли и в нашу деятельность практически не вмешивались.

Летом 1990 года было принято постановление Верховного Совета России о коммерциализации спецбанков. Воронежская область — большой и непростой регион, однако он выделялся отсутствием острых конфликтов между банками, в то время как в других регионах такие конфликты были обычным делом. В системе Госу-

дарственного банка СССР наше областное подразделение всегда было на хорошем счету, к нам приезжали перенимать передовой опыт из многих регионов страны. В общем, пока средства банковской системы были государственными и во всех банках работали в основном бывшие сотрудники Госбанка, многие вопросы успешно решались.

С какого-то момента мне, как человеку деятельному, отлаженная работа по координации других банков стала казаться несколько рутинной и захотелось взяться за новое, живое дело. В. В. Рязанова в это время руководила Воронежской областной конторой Промстройбанка. И тогда возникла идея «рокировки»: мне и Валерии Васильевне поменяться местами. С Д. Н. Куриловым этот вопрос решили быстро. Дмитрий Николаевич всегда был чуток к веяниям времени. Неслучайно в 1990 году он принял участие в осуществлении «банковской революции» в Верховном Совете России. Моё желание возглавить областной Промстройбанк Дмитрий Николаевич поддержал и одобрил.

С приходом на новую работу сразу пришлось решать серьёзные задачи. Однако особых неожиданностей я для себя в Промстройбанке не увидел, поскольку имел опыт работы во главе одного из самых крупных отделений Госбанка. С промышленностью и строительством в Воронежской области за 5 лет я тоже неплохо познакомился, лично знал большинство директоров крупных предприятий. Кроме того, за время работы в Госбанке СССР удалось наладить взаимоотношения с областным руководством. Активно помогал мне в работе на новом месте и Д. Н. Курилов. В общем, работать во главе этого воронежского спецбанка мне было комфортно.

К моменту моего назначения на новый пост решение о коммерциализации Промстройбанка в принципе уже было принято. В конце августа 1990 года объявили о создании Воронежкредитпромбанка. В собрании, посвящённом этому событию, приняли участие руководители 164 организаций города и области. Пайщиков-учредителей банка оказалось 139. Председателем Совета избрали генерального директора НПО «Электроника» В. М. Мещерякова, а я возглавил банк. К тому времени в Воронежской области уже появились первые коммерческие банки. Межбанковский совет поспособствовал созданию в апреле 1990 года первого кооперативного банка в регионе — «Черноземье». Председателем правления банка стала Людмила Григорьевна Боярина. В 1994 году банк был переименован в межрегиональный акционерный банк «Юго-Восток». Он работал до 2009 года.

- У других первопроходцев судьба более грустная. Замечательные представители деловых кругов Воронежа — В. И. Костюченко и В. Н. Попов — создали на базе НПО «Энергия», реализующего ракетно-космическую программу, банк с аналогичным названием. Однако в 1995 году его лишили лицензии, поскольку клиенты банка, как, впрочем, и вся оборонная промышленность, попали в непростую ситуацию.
- Всем банкирам в то время приходилось выступать в роли первопроходцев. Мы фактически с нуля вырабатывали практику процесса банковского акционирования. Поскольку закона об акционерных обществах в СССР тогда ещё не было, приходилось опираться на чужой опыт и самим разрабатывать необходимые документы.
- Учредительный договор о преобразовании коммерческого Воронеж-кредитпромбанка в акционерный банк «Воронеж» был подписан 5 ноября 1991 года. Уставный капитал был установлен в 37 млн тогдашних советских рублей, затем предполагалась довести капитал банка до 100 млн рублей. Была проведена эмиссия привилегированных акций для учредителей банка. Названную сумму мы действительно привлекли, так как конкурентов в борьбе за клиентов в регионе у нас тогда практически не было.
- Износ материальной базы, банальная нехватка качественного оборудования — одна из главных проблем коммерческих банков, создававшихся тогда на базе спецбанков. От Госбанка СССР и Стройбанка СССР нам досталось разрозненное хозяйство, не связанное коммуникациями. Фактически не было у нас в Промстройбанке и вычислительного центра, его заменяли несколько старых и маломощных вычислительных машин. Уже в 1990-е годы, когда на базе областного Промстройбанка был создан акционерный коммерческий банк, мы сами прокладывали оптико-волоконные линии между своими подразделениями и филиалами. Первая задача, которую нам следовало решить, превратившись в самостоятельный банк, — надёжно связать коммуникационными сетями наши отделения с центральной конторой.
- Итак, с июля 1990 года процесс создания в Воронежской области коммерческих банков ускорился. Инициированные рядом предприятий попытки создания самостоятельных банков на базе районных отделений Промстройбанка были нами успешно отражены. Иллюзии лёгкости и полезности создания собственных банков в головах руководителей воронежских предприятий развеялись довольно быстро. Воронеж всегда был «закрытым городом ВПК», а тут — свобода! У некоторых директоров закружилась голова, и захотелось завести свой банк в расчёте на то, что в него сразу начнут приходить деньги. Мы вели тяжёлые переговоры, и нам

удалось уговорить руководство предприятий не принимать опрометчивых решений, тем более что капитал банка «Воронеж» всё равно на все 100% тогда принадлежал этим самым промышленным предприятиям. По сути, мы были только их наёмными работниками. В состав наблюдательного совета банка входили все авторитетные директора области.

Начало 1990-х годов — трудный период, на который пришёлся пик нехватки оборотных средств. Около 80% области работало на ВПК, и, когда госзаказа не стало, промышленность региона оказалась на грани выживания. Промстройбанк выдал много кредитов, которые предприятия не могли вернуть. Мы часто «перекредитывали» должников, которым с трудом удавалось возвращать даже проценты. В общем, в начале 1990-х годов нормально работали всего 5–6 воронежских предприятий. Мы пытались поддерживать на плаву наших клиентов, но капитала на это просто не хватало, так как предприятия в основном были гигантами союзного значения. Мы выжили, создавая на них кассы по расчётам, ставя и обслуживая банкоматы на предприятиях, выпуская платёжные карточки.

К счастью, ни одно из предприятий ВПК тогда не рухнуло. Некоторым из них всё-таки централизованно оказали помощь из госбюджета, другие справились самостоятельно.

Пережили начало 1990-х годов — время упадка региональной промышленности — и практически все областные банки. Хотя многие банкиры жили тогда иллюзиями и надеждами, что «мы нужны и нас купят» («гонцы» из Москвы приезжали регулярно — и кого-то действительно купили).

Что касается нашего банка, большую роль в поддержке многих наших программ оказало участие в работе Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия». Довольно сложно сказать, кто был главным инициатором создания нашего объединения. После разрушения структуры Промстройбанка у всех его участников одновременно возник вопрос: «Как жить дальше?» Мы все были выходцами из советской системы, опыта самостоятельной работы у нас не было. Не знали мы, как взаимодействовать с новым, пока ещё потенциальным регулятором.

Объединение вокруг республиканской конторы Промстройбанка не было predetermined. Если бы Яков Николаевич Дубенецкий проявил инициативу, мы могли собраться вокруг центрального, союзного Промстройбанка. Ностальгия по прежним временам у коллег, да и у меня, присутствовала.



Фото Сергея Айдунского.

Все понимали, что в одиночку выжить будет сложно, поэтому дискуссии были недолгими, и вскоре появилась инициативная группа на базе российской конторы Промстройбанка СССР, вокруг её руководителя, авторитетного человека — Владимира Ивановича Царегородцева. Учредительное собрание Ассоциации состоялось уже 13 декабря 1990 года в Москве на проспекте Мира, дом 84. Ничего неожиданного на нём не произошло. Учредительный договор я подписал вместе с 37 руководителями коммерческих банков и 13 руководителями областных управлений Промстройбанка. В Совет Ассоциации вошло 13 человек. Возглавил Ассоциацию Царегородцев, а председателем Совета мы выбрали председателя правления Коммерческого индустриального банка Челябинской области Петра Ефимовича Агафонова.

Таким образом можно сказать, что объединило нас желание общения, совместного решения общих проблем, изучения нового дела. В то время был пик спроса на информацию, на знания. Очень востребованной оказалась профессиональная учёба. И первое, что взяла на себя Ассоциация, — это организация учебных семинаров. Для этого приглашались представители Центрального банка, Министерства финансов и других ведомств. Да и в аппарате Ассоциации собрались опытные налоговики, бухгалтеры, работавшие ещё в российском Промстройбанке. Не менее важным для многих банков было материально-техническое снабжение — они нуждались в компьютерах, программном обеспечении, офисной технике, калькуляторах. И даже бумагу, канцелярщину, мебель, бланковую продукцию в то время приходилось «доставать» самим. Ведь ещё недавно у всех банков была единая контора материально-технического снабжения. Туда и обращались, когда что-то требовалось, написав предварительно заявку. И после по-



лучения независимости многие автоматически продолжали писать в Москву, в центр, в Ассоциацию. Ну, а Ассоциация благодаря этому на посреднических операциях неплохо зарабатывала. Мы в основном эти вопросы решали самостоятельно.

В первый же месяц своего существования — январь 1991 года — Ассоциации «Россия» пришлось пройти через потрясения «павловской» реформой.

22 января был подписан указ об изъятии из обращения 50- и 100-рублёвых денежных купюр с целью избавиться от избыточной денежной массы в наличном обращении и ослабить давление спроса в условиях тотального дефицита товаров. На обмен купюр было отведено всего три дня — серьёзнейший «стресс-тест» для тогдашних банков, не имевших часто на вооружении какой-либо компьютерной техники. Банки, входившие в Ассоциацию, успешно прошли его и уже к концу марта смогли выработать единую стратегию на 1991 год. Консолидированно решался тогда и вопрос о создании Всероссийской строительной товарно-сырьевой биржи и учреждении Торгово-промышленной палаты России.

Буквально через полгода произошло второе потрясение — «августовский путч», введение ГКЧП, отстранение Михаила Горбачёва от управления страной. А по завершению этого кризиса — три месяца, которые можно назвать «периодом полураспада», когда управленческие структуры СССР уже теряли власть, а новорождённые российские структуры были ещё неопытны и практически лишены ресурсов. Понятно, что для банков это также стало глобальным потрясением: рвалось на части единое пространство страны.

Наконец, 2 января 1992 года начался третий «стресс-тест», вызванный знаменитым Постановлением Правительства России «О мерах по либерализации цен», президентским указом о свободе торговли и последовавшими ценовой перетряской на рынке и гиперинфляцией. Кредитование в то время было весьма своеобразным — выданный кредит через неделю обесценивался.

Трудным был весь этот год: взаимные неплатежи предприятий и организаций, нехватка наличных средств, афера с фальшивыми авизо... Наш банк был вторым после Сбербанка по объёмам инкассации, поэтому по крайней мере одна проблема нас не коснулась, остальные были и для нас серьёзными и решить их на региональном уровне было нельзя. С вопросом расшивки неплатежей мы обращались как в свою Ассоциацию, так и к коллегам в Промстройбанк России. И находили там понимание.

В первое время все члены Ассоциации были дисциплинированными: регулярно платили взносы, участвовали в мероприятиях сооб-

щества, но постепенно у многих появлялось ощущение того, что они и сами справятся с появляющимися трудностями. В основном в этот период и наше взаимодействие с Ассоциацией «Россия» ограничивалось встречами, дискуссиями. Сказать, что мы получали какую-то значительную помощь, нельзя. К тому же Владимир Иванович Царегородцев был человеком сложным, с ним не все могли найти общий язык, и недовольство его руководством накапливалось.

Всё это привело к созданию частью банков, входящих в Ассоциацию, межбанковского инвестиционного объединения — коммерческого банка «Инвесткредит». Со мной тоже разговаривали, агитировали, но я на искушения не поддался.

Однако после этих преобразований даже многие из тех банков, что не покинули Ассоциацию, практически перестали поддерживать её материально. Роль Ассоциации резко ослабла. Впрочем, часть разочаровавшихся банкиров вскоре вернулась.

Вот и мы вопросы регулирования отношений с Банком России решали на местном уровне. Руководитель ГУ ЦБ Д. Н. Курилов активно участвовал в нашей деятельности. Дмитрий Николаевич помогал нам во всём, вплоть до подбора кадров. И, например, серьёзных конфликтных ситуаций в области практически не было.

Очередным этапом развития Ассоциации стали первые выезды за границу для изучения их практики. Я тогда поехал сразу в Швейцарию. Вскоре мы провели в Воронеже первый очень успешный семинар с участием специалистов, с которыми я установил взаимоотношения в ту поездку. С ними мы долгие годы поддерживали связи.

Подобные контакты нам были очень важны, т. к. российским банкирам в те годы пришлось восстанавливать нормативную базу, готовить внутренние нормативные акты, описывать все банковские процессы. И международный опыт был очень важен для нас, особенно когда мы получили генеральную валютную лицензию. Нашим крупным клиентам, имеющим валютные счета, было неудобно работать через московские банки, и они подталкивали нас. Первый корсчёт мы открыли в Bank of New York.

В актив Ассоциации я тогда не входил, у меня было достаточно дел в регионе, но возможности её мы использовали максимально. В частности, мои сотрудники принимали постоянное участие в семинарах и курсах, организуемых Ассоциацией.

Тогда же мы создали региональный межбанковский учебный центр, который тесно сотрудничал с Ассоциацией. Он, кстати, работает до сих пор.

А мне тогда приходилось уделять внимание и созданному по моей инициативе Воронежскому банковскому союзу, который возглавил, ушедший на пенсию Дмитрий Николаевич Курилов.

Изменения в работе Ассоциации произошли после прихода в неё А. В. Мuryчева. Александр Васильевич сыграл важную объединяющую роль. Во многом благодаря ему наше сообщество сохранилось.

В 1995 году у банка «Воронеж» было уже 10 тыс. клиентов — только юридических лиц, причём полностью сохранилась вся старая клиентура (практически вся промышленность региона по-прежнему была у нас, частично к нам пришла и сфера АПК). Банк динамично развивался — годовая прибыль по итогам 1995 года составила 7 млн долларов, что по тем временам являлось хорошим показателем. Мы имели все основания с гордостью подводить итоги 5 лет своей финансовой деятельности, хотя по сегодняшним меркам то воодушевление от успехов выглядит несколько наивным.

В банке «Воронеж» я проработал до конца 1995 года, когда в декабре избрался по списку партии «Наш дом — Россия» в Государственную думу Российской Федерации. В тот момент мы — менеджмент банка — своих акций практически не имели. У меня лично было около 2% акций банка, которые я сразу продал, вскоре я вышел из состава Совета банка. В 1998 году у банка «Воронеж» после дефолта было много проблем, но всё-таки он их решил с помощью Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО).

Став депутатом, а затем перейдя на работу в Банк России, я несколько лет (до 2003 года) оставался членом Совета Ассоциации, на все обращения её руководства внимательно реагировал.

В 2016 году у нас состоялся разговор с Анатолием Геннадьевичем Аксаковым, и он предложил мне вернуться в Ассоциацию. Но эта встреча не имела тогда продолжения. Через некоторое время ко мне обратились руководители крупных банков, предложившие перейти на работу в Ассоциацию «Россия». После некоторых раздумий я согласился. Эльвира Сахипзадовна сказала при этом: «Я Вас не гоню, готова с Вами работать и дальше, но для того, чтобы выстраивать нормальные взаимоотношения банков с регулятором, нам нужна серьёзная фигура. И Вы для этого очень подходите». Таким образом она фактически благословила меня на эту работу. Поддержал меня на этом этапе Г. О. Греф, А. Л. Костин. В обсуждении моей кандидатуры участвовал и М. М. Фридман.

В сентябре 2017 года я закончил свои дела в Банке России и перешёл в Ассоциацию, получившую новое название — Ассоциация банков России. Нашей главной задачей было стать рупором коммер-

ческих банков и выстроить нормальные отношения с регулятором. Кроме этого, хотелось повысить уровень экспертных заключений, готовящихся для банков.

Я думаю, нам это удалось.

С приходом в Ассоциацию крупных банков у нас появились новые возможности.

## Старейшина мировой банковской системы<sup>1</sup>



### Михаил Иванович Братишкин

**1957–1961**

Управляющий городским отделением  
Госбанка СССР в Липецке;

**1961–1964**

Заместитель управляющего  
Липецкой областной конторой  
Госбанка СССР;

**1964–1990**

Управляющий Челябинской  
областной конторой Госбанка СССР;

**1990 — наст. время**

Председатель правления,  
генеральный директор Челябиндбанка.

Отца призвали на фронт в 1942 году, а я ушёл в армию добровольно в 1941-м. Мне было неполных 17 лет. Это очень удивляет многих сегодня.

Нас было с друзьями семеро, кто решил из школы идти на фронт. Мы даже винтовку в руках не держали. В станицу Новопокровская в Краснодарском крае, где я жил до войны, назначили военкома. Его младший сын учился в нашем классе. Мы говорим ему: «Слушай, ты попроси отца, как будут набирать в авиацию, мы добровольно согласны пойти в училище».

Сначала мы хотели в кавалерию. У нас же казацкий край, я с шести лет ездил верхом. Мамин брат служил в кавалерии. Но как раз перед самой войной вышел фильм «Истребители». И мы, конечно, загорелись авиацией! Написали рапорты, и нас направили на учёбу. Только не в лётную школу, а в авиационно-техническую. Говорю другу: «Ничего страшного. Чкалов начал мотористом, а мы будем сразу механиками». 26 сентября 1941 года я был уже в авиационно-технической школе в Астрахани. Мы изучали три вида самолётов: двухмоторный скоростной бомбардировщик

АНТ-40, пикирующий бомбардировщик Пе-2 и штурмовик Ил-2, мне он особенно нравился.

После авиатехнической школы нас направили на Дальний Восток, в район Комсомольска. Там я служил механиком Ил-2. В 1941–1942 годах шли сильные бои на Кубани, немцы имели преимущество в воздухе, и наши несли большие потери. Самолёты были, а летать на них некому. В Наркомате обороны придумали, как

<sup>1</sup> В тексте использованы выдержки из книги В. Лютова и О. Вепрова «Человек из банка».

ускорить подготовку лётного состава. Из тех, кто окончил авиационно-техническую школу в 1942 году, было решено набрать курсантов в лётную школу. Нам не нужно было учить матчасть, что позволяло на целый год сократить время обучения.

После окончания лётной школы я попал в военно-воздушную эскадрилью Черноморского флота, в Севастополь. Мы летали на бомбардировщиках. Задания были разные. Прежде всего сопровождать военные корабли. Помню, очень не хотелось быть сбитыми над морем. А такое случалось.

У немцев зенитная артиллерия была мощная, высотная и скоростная. Сбивали нас не истребители, а именно зенитки. Не успеешь толком отбомбиться, выходишь из пике, смотришь – часть крыла отлетела. И с моим самолётом такое было...

Самый драматичный для меня случай на фронте, когда меня подбили на По-2 в марте 1943-го и пришлось садиться в Азовском море. Нужно было подлететь как можно ближе к берегу. А на воду садиться хуже, чем на землю. Но садились. Однако сесть — это полдела. Нужно ещё до берега добраться вплавь. Когда сверху смотрел, казалось, до суши недалеко. А когда уже попал в воду, всё оказалось сложнее. Но мне повезло... выплыл.

Весь лётный состав наш был из самых настоящих пацанов. Во всей эскадрилье был только один пилот, которому исполнилось 25 лет. О, тогда казалось, это был матёрый мужик. А нам всем было не больше 20...

Ранен я был уже на Балтике, куда к тому времени перебросили нашу эскадрилью. Случилось это 22 апреля 1945 года. Сбили зенитки.

В банковскую отрасль я попал случайно. После демобилизации из армии в 1946 году — летать из-за ранения уже не мог — я с семьёй оказался в Вильнюсе. Нужно было срочно искать работу. Я шёл по центральной улице Вильнюса — проспекту Гедиминаса — и заходил во все министерства подряд. Вакансий нигде не было. Последним местом, куда я заглянул, оказалось здание Литовской республиканской конторы Госбанка СССР. В отделе кадров сказали, что есть место инкассатора. Я заполнил анкету и приготовился ждать ответ — в послевоенные годы всех и вся тщательно проверяли на благонадёжность. К моему удивлению, ждать долго не пришлось: уже через несколько дней посыльный принёс извещение о том, что я принят на должность инкассатора. Примечательно, что мой отец, погибший на войне, до ухода на фронт тоже служил инкассатором.

Послевоенный Вильнюс оставлял гнетущее впечатление: город был бандитским и опасным; часто вспыхивали дикие драки, главным образом межнационального характера. Под такой «шумок» грабежи были делом естественным. Я выполнял обязанности инкассатора-сборщика. Каждый из трёх членов бригады нёс ответственность за сохранность денег и был вооружён пистолетом ТТ. За одну смену приходилось объезжать и инкассировать до 40 точек. Инкассаторы также осуществляли доставку денег, к примеру, из Республиканской конторы в Вильнюсе в какой-либо уезд. С опечатанными мешками денег мы выходили на проезжую часть и голосовали. Вот так, автостопом, на попутных машинах в то беспокойное время доставлялись огромные суммы денег на места. Безопасность обеспечивалась строжайшим выполнением инструкций.

Без отрыва от основной работы пошёл в десятый класс. Ночами сидел, занимался – навёрстывал школьную программу. Однажды начальник инкассации предложил пойти к нему в заместители. Но с условием: через неделю отчётно-выборное партийное собрание, нужно избрать секретаря партийной организации. «Мы хотим предложить это тебе». Я сказал, что терпеть этого не могу, разговоры не для меня.

Тем не менее секретарём и замом стать пришлось. Зато как секретарь парторганизации я мог сам распределять своё время и окончить Всесоюзный заочный финансовый институт.

В конце 1950-х годов в связи с проводимой в союзных республиках политикой по назначению на ответственные посты местных кадров был вынужден вновь заняться поиском работы. Мне предложили должность управляющего отделением Госбанка в городе Липецке. Квартиру не обещали, но сказали, что будет «служебная жилплощадь». Она оказалась прямо в кабинете управляющего. Пока не дали отдельную квартиру, какое-то время мы там и жили, за шторкой, всей семьёй — я, жена, двое детей и тёща.

Уже в 1961 году я был назначен заместителем управляющего Липецкой областной конторой Госбанка СССР, а в 1964 году приказом по Государственному банку СССР от 13 февраля меня назначили управляющим Челябинской областной конторой Госбанка.

Этому назначению я обязан прекрасному человеку, своему учителю Михаилу Семёновичу Зотову, который тогда был управляющим Российской конторой Госбанка СССР. Вскоре после этого он станет председателем правления Стройбанка. Это один из самых авторитетных банкиров современной России и самый достойный, честнейший человек из всех, кого я знал в своей жизни. Личность с большой буквы, проживший 97 лет — настоящая легенда как

советской банковской системы, так и нынешней, коммерческой. Фронтовик. Хотя у него была бронь, как у одного из руководителей Казахской конторы Госбанка СССР, он на третий день после начала войны добровольцем ушёл на фронт. Прошёл всю войну, тоже был тяжело ранен. Михаил Семёнович всегда относился ко мне с уважением, хотя был старше. Ценил, что мы оба воевали на фронте. Был очень строгий, спрашивал за дело. Помню, мой предшественник, управляющий конторой Госбанка в Липецке, побивался Зотова. Старался ему не возражать, а я, наоборот, с ним спорил... Зотов ценил тех, кто мог своё мнение аргументировать. Хозяйство мне тогда досталось непростое: область в то время активно развивалась, становясь одним из крупнейших индустриальных центров страны, и я благодарен судьбе за то, что моим начальником тогда оказался Михаил Семёнович. Я многому у него научился.

За успешную работу в области кредитования в 1966 году М. И. Братишкин был награждён орденом «Знак Почёта». Ещё через пять лет ему вручат орден Трудового Красного Знамени, а в 1976 году банковскую деятельность Михаила Ивановича отметят орденом Октябрьской Революции.

В характеристике на М. И. Братишкина 1978 года есть совершенно необычная для того времени оценка: «Тов. Братишкин проявляет постоянную заботу о внедрении передовых методов управления в аппарате конторы Госбанка. Лично им разработана и в настоящее время действует система управления качеством труда, что явилось серьёзным стимулом для достижения новых успехов».

В журнале «Деньги и кредит» он так опишет свою «банковскую епархию»: «В середине 1980-х годов Челябинская областная контора Госбанка СССР входила в десятку лучших контор Российской Федерации. В 1984 году она включала городское управление, 40 отделений Госбанка СССР и вычислительный центр. Областная контора работала более чем с 5,5 тыс. производственных объединений и предприятий, строительных организаций, колхозов, совхозов, предприятий бытового обслуживания, бюджетных учреждений, которым было открыто более 40 тыс. расчётных, бюджетных, ссудных и других счетов. Ежедневно в учреждениях конторы совершалось более 100 тыс. операций...»

После проведённой банковской реформы 26 октября 1987 года приказом за подписью М. С. Зотова я был назначен «на должность





Первое совещание Челябинского областного управления Промстройбанка СССР. Челябинск, 1988 г.

начальника Челябинского областного управления Промстройбанка СССР в порядке перевода из областной конторы Госбанка». В партийной характеристике 1988 года было замечено, что «тов. Братишкину присуще чувство нового и передового; в частности, им выдвинута и претворяется в жизнь идея создания в Челябинске инновационного банка»<sup>1</sup>.

И вот наступил 1990 год. В июле был создан Государственный банк РСФСР. Мы, как и многие другие отделения спецбанков, акционировались и выделились в отдельную структуру — коммерческий Индустриальный банк Челябинской области — Челиндбанк. В новой двухуровневой системе, по идее тогдашнего руководства Госбанка РСФСР, должно было быть много небольших по размеру коммерческих банков с малым количеством филиалов. Челиндбанк, образованный на базе Челябинского областного управления Промстройбанка СССР, оставивший за собой базу промышленных предприятий, собравший уставный капитал в размере 150 млн рублей и обладающий в то время 30 филиалами, был зарегистрирован в качестве паевого банка через полтора месяца после решения пайщиков о его создании — 16 октября 1990 года. Все крупные предприятия области остались у нас. Клиенты не хотели идти в другие банки. На момент создания банк имел около 7 тыс. клиентов, свыше 1500 сотрудников и 297 пайщиков. Кто не прошёл этот путь, тому трудно понять, что это было за время. Что такое рыночная экономика, никто не знал, законов толком не было. Новое законодательство создавалось на ходу. На наших

<sup>1</sup> Это была идея всё того же Михаила Семёновича. Первые попытки создания таких банков (они назывались инициативными) были сделаны в Промстройбанке ещё весной 1988 года. Их регистрировали прямо на заседаниях правления. Таким образом, в Ленинграде и Москве за год было создано 15 инновационных и 4 акционерных коммерческих банка. Осенью того же года их пришлось перерегистрировать в Госбанке СССР. — *Прим. авт.-сост.*



Михаил Францкевич и Михаил Братишкин.  
Бельгия, 1994 г.

глазах формировалось налоговое, гражданское, валютное законодательство, осуществлялся переход на новые правила бухгалтерского учёта и новый план счетов. Я подсчитал, что за первые 15 лет своего существования закон о банках и банковской деятельности претерпел 18 изменений, и большинство поправок определяло правила работы на банковском рынке и надзора за банками. То, что обвал советской системы крайне негативно скажется на банковской сфере, я предполагал, но не ожидал, что до такой степени. В годы путча, развала страны, разрушения основ экономики банкам только чудом удавалось выполнять обязательства перед клиентами. В эти годы мы пережили катастрофическую нехватку средств на счетах предприятий и дефицит наличных денег. Взаимные неплатежи и «мёртвые» картотеки. Наконец, денежную реформу 1993 года...

Выжить помогло то, что мы сохранили всё хорошее, что банк имел до преобразования из государственного в коммерческий: прежде всего, коллектив и клиентскую базу, а в качестве основной стратегии — планомерное развитие, отвечающее интересам экономики региона. С момента образования Челябиндбанка определение стратегии развития и руководство деятельностью организации осуществляется сплочённой командой менеджеров, одновременно являющихся его основными акционерами. Это люди, которые стояли у истоков создания банка, и во многом благодаря им Челябиндбанк продолжает стабильно, динамично развиваться.

Следует отметить, что тогда на Южном Урале работало не более 10 банков. Немного для такой области, как Челябинская.

Потом наступит череда банковских кризисов... Не помню ни одного спокойного года...

Мы понимали, что для выживания была необходима консолидация действий, поддержка партнёрских структур. Неслучайно мы сразу приняли предложение стать соучредителями Российской ас-

социации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

- Я участвовал в предварительных переговорах, в частности, с моим уральским земляком Петром Ефимовичем Агафоновым, возглавившим Коммерческий уральский промышленно-строительный банк в Свердловске. 13 декабря 1990 года на учредительном собрании мы его выберем председателем Совета Ассоциации «Россия».
- Позже я стал заместителем председателя Совета Ассоциации региональных банков России. На базе нашего банка было создано представительство Ассоциации в Уральском федеральном округе.
- Помощь Ассоциации нам понадобилась практически сразу. Мы участвовали в организуемых ею семинарах, посылали в Москву сотрудников на учёбу. Когда в начале 1990-х годов начнётся активное «встраивание» банка в международную финансовую систему и освоение соответствующих стандартов, благодаря Ассоциации мы откроем первые валютные корреспондентские счета — сначала в Международном московском банке, а затем в зарубежных финансовых учреждениях. На Новый, 1992 год Челиндбанк сделал землякам подарок — мы открыли свой первый обменный пункт.
- Следом за операциями с валютой шло подключение к финансовым расчётным системам SWIFT, Sprint, Reuters. Начиналась работа с системой банковских карт «Золотая корона» (1994) и платёжной системой VISA (1997). К слову, первые два банкомата Челиндбанка появились в апреле 1996 года. Также ежегодно велась работа по получению тех или иных лицензий: на совершение операций с драгоценными металлами, на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, брокерской и дилерской деятельности.
- Одним из самых трудных периодов для всех наших финансово-кредитных организаций был, конечно, кризис 1998 года. Общая ситуация была шоковой, абсолютно неуправляемой и непредсказуемой. Банки, и большие, и маленькие, боролись за выживание. Никто не давал ни рекомендаций, ни советов. Весь коллектив жил одной целью: сохранить банк. Руководство практически круглосуточно находилось в банке. Мы встречались с вкладчиками, рассказывали о мерах, предпринимаемых банком, просили не паниковать и не забирать деньги. На пике кризиса, когда у банка возник дефицит наличности, я лично обзвонил почти всех крупных клиентов — просил по возможности досрочно вернуть хоть какую-то часть кредитов. Многие тогда нам помогли. Оперативная поддержка клиентов позволила банку пережить наиболее сложный период. А затем, уже в эпоху другого кризиса, благодаря поддержке банка многим из этих клиентов удалось сохранить предприятия.



Александр Мурычев, Михаил Братишкин  
и Анатолий Аксаков

Услышать друг друга, когда в панике никто никого слышать не хочет, — для этого требовалась воля.

В кризисные моменты особенно жёстко проходит проверка людей на порядочность. Хотя не порядочных людей как-то сразу видно. По глазам. Иногда достаточно просто поговорить с человеком — и сразу видишь: э-э-э, нет, этот человек лёгок на всякие махинации. Бывало, махнёшь рукой: дескать, показалось. Но рано или поздно это необъяснимое ощущение подтверждается.

Уже после того, как мы смогли вздохнуть спокойно, разгорелся новый принципиальный спор относительно повышенных требований к величине минимального банковского капитала. Это предложение выдвинул летом 2001 года член бюро Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), председатель правления МДМ Банка Александр Мамут.

Ассоциация региональных банков России направила тогда открытое письмо Президенту и Председателю Правительства РФ с критикой предложений РСПП. Мы поддержали твёрдую позицию нашего президента Александра Мурычева.

При этом я понимал, что повышать устойчивость и капитализацию банковской системы в целом нужно, но тоже высказался против того, чтобы за пределами увеличивать нижнюю планку размера уставного капитала.

Укреплять банковскую систему России нужно было постепенно, без резких рывков.

Челиндбанк — главный итог моего профессионального пути. Сегодня мне трудно представить себя вне этого банка. Челиндбанк — это не просто место моей работы, это моя жизнь. Это сотни сотрудников, десятки тысяч заёмщиков, несколько сотен тысяч вкладчиков и владельцев банковских счетов. Все эти люди оказали банку ДОВЕРИЕ. И его необходимо честно отрабатывать,

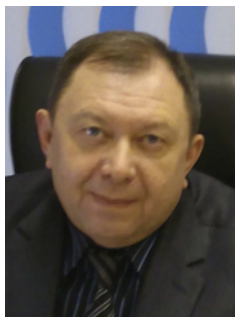
ежедневно оправдывать и подтверждать. Сложилось так, что, взглянув случайно в банк, я остался в этой сфере на всю жизнь. И не жалею об этом. Работа в банке — интереснейшее дело, это своего рода передовая линия экономики страны: постоянно чувствуешь себя причастным ко всем переменам и преобразованиям, происходящим в стране и регионе.

Я горжусь нашим банком. Верю в него, в людей, которые здесь работают. Всё, чего банк достиг, это заслуга коллектива. Ценю доверие клиентов, которые обслуживаются у нас. Порядочность, честность, доверие и уважение клиентов — это, пожалуй, самое ценное в банковском деле.

Председатель Совета Ассоциации «Россия» Анатолий Аксаков: «Михаил Иванович — человек заслуженный и обладающий непререкаемым авторитетом в банковском сообществе. Как фронтовик он хорошо знает цену надёжности, взаимовыручке и ответственности. Коллектив Челиндбанка, который он создал, успешно решает текущие задачи, умеет преодолевать трудности и получает заслуженные награды».

Челиндбанк — ровесник Ассоциации банков России, и, оценивая пройденный 30-летний путь, мы уверенно можем сказать, что в России создана современная национальная банковская система, которая стала неотъемлемой частью российской экономики. Она продолжит своё развитие, чтобы стать ещё более эффективной и устойчивой. И нет сомнений в том, что важная роль в этом процессе будет по-прежнему принадлежать региональным банкам. Только общими усилиями мы сможем сделать банковскую систему России сильной и независимой.

## Загогулины судьбы



### Игорь Николаевич Архипенко

**1990**

Заместитель управляющего,  
и. о. управляющего Великолукским  
отделением Промстройбанка СССР;

**1991**

Заместитель председателя  
правления ВАКОБАНКа,  
Великие Луки;

**1991–2002**

Председатель правления  
ВАКОБАНКа, Великие Луки.

В конце 1980-х годов моя судьба дала неожиданный поворот, как любил говорить наш лидер, «сделала загогулину». И я, инженер-механик, окончивший Великолукский сельскохозяйственный институт, стал банковским работником. Произошло это так. Работал я в отделе главного механика на Великолукском радиозаводе, одном из престижнейших предприятий города. Чтобы устроиться на завод, необходимо было пройти несколько этапов конкурсного отбора. Люди старшего поколения, наверное, помнят продукцию завода — катушечные магнитофоны «Чайка», «Соната», но в основном мы, конечно, работали на оборонку. В процессе работы жизнь заставляла осваивать непрофильные специальности, в частности, снабженца. Заводу требовались некоторые иностранные станки и запасные детали к ним: термопластавтоматы, лазерные станки. В этом случае путь мой был в Зеленоград — один из основных научно-производственных центров советской электроники и микроэлектроники, советскую Силиконовую долину.

Миссия оказалась выполнимой, но теперь, как сказали в нашей бухгалтерии, следовало выяснить, сколько будет стоить валютное покрытие добытого мной дефицита. Для меня эти слова были за пределами непонятными, но задача была поставлена, и для её решения следовало посетить великолукское отделение Промстройбанка, обслуживающее наш завод.

Там подняли нужные документы, валютные контракты (у нас была валютная выручка). В процессе выполнения этой работы управляющая, видимо, увидев, что я разбираюсь в профессиональных, инженерных вопросах и интересуюсь незнакомыми мне финан-

совыми, предложила более широко посмотреть, чем занимается Промстройбанк.

Моя первая реакция была отрицательной: перспектива сидеть разбирать бумаги меня не устраивала. Но тут же мне объяснили, что банковская работа — это, прежде всего, работа с людьми. А вот за бумагами стоят деньги.

В нашем 100-тысячном городе практически всю промышленность и строительство обслуживали примерно 20 человек. А ведь по уровню промышленного производства наш город был на уровне Пскова.

В результате во мне сумели пробудить интерес, и уже через три месяца, осенью 1989 года, я сменил работу, став заместителем управляющего отделением.

Через полгода судьба преподнесла новое испытание — моя начальница Дина Михайловна Янковская попала в аварию и надолго ушла на больничный.

Тем временем в стране происходили тектонические изменения. Конечно, на первом этапе от нас ничего не зависело, но пришла осень 1990 года, и встал вопрос о будущем нашего отделения. Тут уж мне пришлось принимать самостоятельные решения.

Было три варианта дальнейшего существования нашего подразделения: остаться в системе Промстройбанка СССР, как предлагал Я. Н. Дубенецкий, получив в нём незаметные проценты, войти в областной акционерный банк, создаваемый на базе псковского отделения, и, наконец, на свой страх и риск пуститься в самостоятельное плавание.

Наиболее сильное давление на нас было со стороны моего непосредственного руководителя — начальника областного управления Александра Ивановича Алексеенко, регистрировавшего Псковакобанк.

Для судьбоносного решения мы собрали директоров предприятий, чтобы узнать их точку зрения. И на собрании было высказано однозначное мнение — создаём собственный банк, тем более что отделение всегда неплохо зарабатывало, однако не видело прибыли — раньше всё уходило наверх. На этом выборе настаивала и избранная тогда же председателем правления Д. М. Янковская.

Председателем совета директоров выбрали генерального директора Великолукского мебельного комбината (входившего в структуру компании «Севзапмебель») Александра Алексеевича Подкаура.

После этого началась подготовка документов, формирование списка учредителей. В декабре 1990 года я отправился с ними в Москву.

Что происходило в здании Центрального банка РСФСР на Житной улице, хорошо описал начальник Воронежского областного управления Жилсоцбанка СССР Валериан Скопинцев: «*Это было в двад-*

цатых числах октября 1990 года. Здание Центрального банка на Житной, что рядом с Октябрьской площадью, было чем-то похоже на Смольный в период Октябрьской революции: Ленин входит в Смольный и видит — тут рабочие ополченцы спят, обнявшись с винтовками, там сгруппировались матросы, опоясанные пулемётными лентами, а навстречу бежит солдат с котелком в руке в поисках кипятка... Сюда, на Житную, 12, как в Мекку, стекался отовсюду российский люд, жаждущий утвердить свои коммерческие интересы на уровне банковского дела. Очереди, толпы, все бежали по кабинетам с уставами: тут их проверяет юрист, здесь — бухгалтер, там — кто-то ещё. Не у всех всё было гладко. И они куда-то звонили, что-то выясняли, спорили, и, устав от повседневных бдений, одни дремали на столах, другие что-то жевали, а некоторые, не мудрствуя, на стульях предавались объятиям Морфея. Интересная деталь: все мы привезли свои уставы, которые обсуждались на общих собраниях акционеров или пайщиков, а их приказали выкинуть в корзину. Сказали, что наши уставы им читать некогда. Дали нам заготовленный текст устава (болванку), мы вписывали в оставленные пробелы названия банков, адрес, сумму капитала и отдавали на проверку. Названия менялись на ходу. Мой коллега из Смоленска назвал свой банк «Феникс», а ему сказали: «Феникс» уже есть, меняй!» Он пытается объяснить, что он не вправе это сделать, потому что так собрание решило. А ему: «Тогда откатывайся назад, собирай новое собрание и переименовывай». Из двух зол он выбирает наименьшее — зачёркивает «Феникс» и пишет: «Днепр». Мой земляк из Воронежа ехал регистрировать «Меркурий», а вернулся с «Коопбизнесом».

Мы пробыли в Москве три дня, и нам в первый день тоже сказали, что подготовленные документы сделаны неправильно, и выдали типовой договор. Пришлось оперативно решать вопросы с Великими Луками по телефону, брать на себя ответственность по оперативным вопросам. В результате 26 декабря был зарегистрирован ВАКОБАНК — Великолукский акционерный коммерческий банк. Наша лицензия была под номером 1291.

Так я стал и. о. руководителя банка с уставным капиталом 566 млн рублей (минимальным на тот момент для паевого банка).

В январе с больничного вышла наш руководитель Дина Михайловна. Но за прошедшее время её положение в банке изменилось, найти общий язык с новыми учредителями банка — городскими директорами — ей не удалось. Начался конфликт интересов. Банкир с большим опытом, она имела своё представление о дальнейших



путях развития банка, но они не совпадали с взглядами новых владельцев, в первую очередь на то, как надо привлекать и размещать ресурсы.

Первые шаги по кредитованию привели к тому, что в феврале 1991 года совет банка отправил Д. М. Янковскую в отставку.

Тем временем в Великих Луках свой банк «Великие Луки» на месяц раньше нас создало отделение Жилсоцбанка, а местное подразделение Агропромбанка стало филиалом Россельхозбанка. Также тогда в городе было учреждено несколько кооперативных банков. Всего же на пике у нас было 23 банка. В настоящее время осталось два — наш и жилсоцбанковский. А вот в Пскове самостоятельных областных банков не осталось вообще.

#### АССОЦИАЦИЯ

Мы сразу начали работать с создаваемой бывшими промстройбанками ассоциацией. Дело в том, что вся переписка с вышестоящими структурами у нас всегда шла через российское управление Промстройбанка. И когда там началась организационная работа, всех предупредили об этом. Помимо областных контор извещены об изменениях были и руководители наиболее крупных отделений. Объяснялось это тем, что коллеги понимали, что нам на первом этапе будет очень тяжело: менялась кардинально нормативная база, кто-то должен был отстаивать общие интересы. Кроме того, нам нужна была методическая помощь — у специалистов промстройбанков была специфическая подготовка, многими чисто банковскими вопросами (в частности, расчётно-кассовыми операциями, обслуживанием физических лиц и т. д.) мы ранее не занимались. Да что там далеко ходить, примером мог быть я. Нам требовалась дополнительная учёба и консультирование. Вскоре мне предложили пройти заочно курс банковского дела в Финансовой академии при Правительстве РФ. Учёба много дала, и не только мне. Когда во время семинаров мы рассматривали различные ситуации, то преподавателям важно было самим узнать о реальной практике тех лет, с которой они, естественно, сами не сталкивались.

В конце 1990 года на нас вышла, насколько я помню, Юлия Елисеевна Абдурзакова и предложила принять участие в создании нового объединения. Я объяснил акционерам, какие преимущества даст участие в Ассоциации, сказал, что для нас вступление в неё жизненно необходимо, и отправился в Москву.

Таким образом, 13 декабря 1990 года мы вместе с А. И. Алексеенко, который ещё рассчитывал, что мы всё-таки присоединимся к нему, приняли участие в учредительной конференции.

Следует сказать, что наш банк был там единственным, кто не представлял областной центр. Был ещё представитель Майкопского банка, но Адыгейская автономная область, находящаяся тогда ещё в составе Краснодарского края, уже 3 июля 1991 года была преобразована в республику.

Запомнилась атмосфера на собрании — эйфория свободы, все участники ощущали себя самостоятельными, перед которыми открывается необозримое поле деятельности. Это настроение, однако, одновременно сочеталось с опасением по поводу неопределённости судьбы союзной конторы, которой все мы ещё недавно подчинялись. А Промстройбанк СССР не собирался сдаваться.

На собрании организаторы пообещали нам, что смогут помочь в привлечении кредитных ресурсов, что особенно всех обрадовало. Ведь никому тогда не было ясно, у кого в дальнейшем покупать денежные средства для работы, где их привлекать. Правда, впоследствии мы поняли, что рассчитывать ни на что нельзя.

Централизованные лимиты ещё оставались у предприятий, на них и делался расчёт.

А пока мы начали активно взаимодействовать с коллегами, в частности, с Александром Владимировичем Рябушей, возглавлявшем Новобанк из Великого Новгорода. Проблемы у нас были общие, отличавшиеся только по масштабам: у маленьких банков они были маленькие, а у крупных — большие.

Вернувшись домой, мы укрепились в решении действовать самостоятельно. Я доложил о своей поездке в Москву учредителям, а юристы Ассоциации «Россия» оперативно проконсультировали нас, как подготовить учредительные документы.

Став самостоятельными, мы, естественно, потеряли помещение (пристройка к первому этажу жилого здания), которое перешло на баланс Центрального банка. Вначале наш банк взял его в аренду, а через пару лет выкупил. В 1992 году, после того как мы поняли, что хранить выросшие остатки средств в нашем помещении опасно, построили свой кассовый узел с соблюдением всех требований Банка России.

В январе 1991 года мы подали заявление о вступлении в Ассоциацию «Россия». И на первом этапе получили от неё помощь в снабжении: нам было нужно всё — бланки, оборудование... Очевидно, у бывшего подразделения союзного Промстройбанка оставались ещё возможности централизованного снабжения.

Очень важны для нас были разъяснения по законодательству, консультирование по выходу из проблемных ситуаций, которые мы не могли разрешить своими силами. Вопросы задавались на встречах, а также мы могли при необходимости звонить в разные подразделения аппарата Ассоциации и оперативно получать квалифицированные рекомендации.

В частности, помню, что большую помощь оказали специалисты Ассоциации, когда мы получали валютную лицензию, а потом открывали валютные счета. Они проверяли подготовленные нами документы, сопровождали нас в этом процессе.

Много вопросов в 1992 году было по акционированию банка, и здесь помощь Ассоциации была огромной. У нас тогда было много проблем с Главным управлением Банка России по Псковской области, и нам была нужна квалифицированная поддержка.

Нам было очень полезно, когда на семинары в Москве приглашали руководителей Центробанка, Минфина, начальников различных департаментов этих структур. Тогда мы могли прояснить особо сложные спорные ситуации, складывающиеся у нас с псковским областным ГУ ЦБ. Порой оказывалось, что в Москве трактовали некоторые вопросы не так, как наше местное начальство. Мы понимали, что люди могут ошибаться, поэтому на своём надо настаивать, а получая ответы на бумаге, можно было их анализировать и отстаивать свои интересы.

Обязательно советовались мы с экспертами Ассоциации и после проведения Центральным банком проверок. За время, которое давалось для подготовки протокола о разногласиях, мы успевали проконсультироваться с различными отделами Ассоциации: правильно мы что-то делаем или нет, с какими претензиями и замечаниями можно соглашаться, а какие необходимо оспаривать. При этом получали исчерпывающий набор документов, на которые следовало ссылаться.

А вот в зарубежных поездках, организуемых Ассоциацией «Россия», я не участвовал. Острой необходимости в привлечении иностранных инвестиций у нас не было, да и много было неотложных дел на месте, особенно на первом этапе.

Так началась наша работа. С серьёзными проблемами, которые будоражили страну в 1992 году — неплатежи и нехватка наличности, — мы практически не столкнулись. Да и фальшивые авизо нас не задело, т. к. мы действовали очень осторожно, и советские банковские служащие с госбанковским опытом, работавшие у нас, вовремя предостерегали меня от возникновения проблем. Так я прошёл их школу ведения дел. Они объясняли, что все ин-

струкции написаны кровью бухгалтеров, что банкир не должен воспринимать клиентские деньги как свои, для него они документы, условные бумажки. Так что школа была заложена хорошая. С тех пор я привык перепроверять даже то, что кажется очевидным. Демонстрации копий платёжек и рассказы о том, что деньги ушли, меня не убеждали и не убеждают. Пока реально денег мы в банке не видим, операций не проводим.

А ужасы начала 1990-х годов в памяти моей не сохранились. Тем более что у нас тогда было ещё мало вкладчиков, поэтому с наличными деньгами мы практически не работали.

В 1993 году началось создание «Инвесткредита», но я этому искушению не поддался, так как понимал, что кто-то при этом решает свои меркантильные вопросы. Нас устраивало нахождение в Ассоциации и то, что мы там получали, и от добра добра не искали. Посоветовавшись с коллегами из Пскова и Новгорода, мы решили остаться с Царегородцевым.

Конечно, заметно работа активизировалась при Мурычеве, он много работал над повышением авторитета Ассоциации, стали проводиться внешние масштабные мероприятия. Однако не знаю, правильно это или нет, но нам показалось, что стало меньше повседневной работы с учредителями. Стало не хватать оперативных обучающих семинаров и встреч по злободневной тематике.

В 1998 году мы не имели пакета ГКО и не злоупотребляли игрой на рынке ценных бумаг, но к тому моменту у нас уже было достаточно много вкладчиков — физических лиц. Паника, возникшая тогда, отразилась и на нашей работе. Приходилось встречаться с людьми в операционном зале и успокаивать их. Они к тому моменту уже никому не верили, требовали расторгнуть договор.

Приходилось контролировать все поступления и по мере возможности удовлетворять частных клиентов. В этой ситуации нам помогли в отделении псковского Промсвязьбанка. Они предоставили на нормальных условиях межбанковский кредит. Залогом была договорённость о нашем поглощении. Однако за полтора месяца нам удалось рассчитаться с ними, в результате объединения не произошло.

Содействовали восстановлению экономики первые решения команды В. В. Геращенко — сразу было видно, как успокаиваются люди. Всё становилось на свои места. Чувствовалось, что его решения продуманные и целенаправленные.

В марте 2002 года я перешёл на работу в Балтийский банк и потерял связь с Ассоциацией. Но ВАКЮБАНК остаётся её членом.

## Мы искали способы, как помочь промышленным предприятиям выжить



### Анатолий Иванович Буйный

#### 1969–1971

Экономист, затем старший экономист Ставропольской краевой конторы Стройбанка СССР;

#### 1971–1987

Управляющий отделением и начальник городского управления Ставропольской краевой конторы Стройбанка СССР;

#### 1987–1988

Управляющий Ставропольской краевой конторы Стройбанка СССР;

#### 1988–1990

Начальник Ставропольского управления Промстройбанка СССР;

#### 1990–2003

Председатель правления КБ «Ставрополье» (Ставрополь).

В банковскую систему я пришёл в 1961 году после окончания техникума в Орле. Затем были Иркутский финансово-экономический институт и Иркутский институт народного хозяйства. После их окончания и трёх лет службы в армии в 1969 году я приехал на Ставрополье и стал работать экономистом, затем старшим экономистом в краевой конторе Стройбанка СССР.

Когда открылась вакансия в городском отделении Стройбанка, я его возглавил. Это подразделение занималось в основном обслуживанием подрядных организаций, их финансированием и кредитованием.

Наконец, в марте 1987 года я возглавил краевую контору и попал в водоворот реформы, объявленной на июньском (1987 года) Пленуме ЦК КПСС.

Хорошо помню, как в 1987 году начались большие эксперименты в банковской сфере, в первую очередь нужно вспомнить знаменитое Постановление Совета министров СССР от 6 октября 1987 года № 1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР».

Работа предстояла огромная, начался делёж единого Госбанка СССР на отдельные банки, все предприятия и организации края разводились по спецбанкам, мы открывали

им счета.

Новые банки делили имущество, вплоть до столов, пишущих машинок и стульев. Бывшему Стройбанку было попроще, он и раньше существовал несколько изолированно и имел свои помещения.

Тогда возникли определённые организационные сложности, но система банков функционировала достаточно надёжно, обеспечивая расчётно-кассовое обслуживание народного хозяйства.

В Ставрополе, как и в других регионах, был создан совет банков, в который вошли руководители всех спецбанков и глава краевой конторы. На его заседаниях обсуждались вопросы банковской деятельности, вырабатывались предложения по улучшению работы, оформлялись соответствующие протоколы. Но функции и права такой «надстройки» не были определены, и серьёзной роли в упорядочении работы банковской системы совет не играл.

Да и за Госбанком СССР в то время оставались лишь вопросы бюджета и эмиссионной политики, заниматься небольшому количеству оставшихся там сотрудников было фактически нечем.

Вместе с тем, оценивая этот период развития банковской системы страны, хочу сказать, что та реорганизация банковской системы давала новый импульс развитию экономики страны. Банки, в том числе и на местах, получили возможность во многом самостоятельно определять приоритеты вложений во вновь открываемые коммерческие направления и структуры, вырабатывать оценки их деятельности, более тщательно прорабатывать и оценивать обеспечение выдаваемых кредитов. Внедрялись новые формы расчётов, обеспечивающие их ускорение.

В 1990 году начался период «войны» союзных и российских органов власти. К нам шли телеграммы из Госбанка СССР и Госбанка РСФСР (преобразованного вскоре в Центральный банк РСФСР), опровергающие друг друга. Постоянно вставал вопрос: в какой бюджет перечислять средства — союзный или российский? Отменялись старые инструкции, новых создавать не спешили, руководить приходилось по телеграммам и оперативным указаниям.

Когда 13 июля 1990 года вышло знаменитое Постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» я сказал: «Всё, страна пропала!» Постановление о коммерциализации банков добило банковскую структуру СССР. Да, к реформе 1987–1988 годов были вопросы, но, по крайней мере, тогда было желание улучшить функционирование экономики страны.

И вот мы вступили в соревнование с Швейцарией по количеству банков на душу населения, провозгласив лозунг: «Из каждого отделения спецбанка создать самостоятельный банк!» А ведь с такими призывами обращался председатель Государственного банка РСФСР Г. Г. Матюхин. Странно было слышать такие заявления от главы российского Центробанка, то ли не понимающего сло-

жившуюся ситуацию, то ли выполняющего чью-то установку по разрушению народного хозяйства страны.

Мы понимали, что без серьёзных банков кредитовать крупную промышленность невозможно. Как мог банк с уставным капиталом в 5 млн рублей обслуживать предприятия с миллиардными оборотами?! И тогда я поддержал попытки Якова Николаевича Дубенецкого удержать это безумие. Но куда там!

Кстати, много усилий приложил, чтобы не был создан более-менее крупный банк в регионе, руководитель краевой конторы Госбанка СССР — Леонид Антонович Таран. Он был самоутверждающейся фигурой, уверенной, что прав только он. При этом остальные должны были при нём молчать. Особенно обострил наши отношения делёж клиентуры при создании спецбанков.

В России таких управляющих конторами Госбанка СССР было всего три. Один из них работал в Приморье — В. В. Рудько-Селиванов.

После упразднения специализированных государственных банков начался второй этап реформирования банковской системы — её коммерциализация. Произошёл бурный рост числа коммерческих банков. Достаточно сказать, что в крае их вскоре стало 34, и 33 из них появились как раз в переломном 1990 году. Параллельно началось создание филиальной сети кредитных организаций.

В коммерческий Ставропольпромстройбанк вошло большинство отделений бывшего Стройбанка. Несколько же его отделений преобразовались в самостоятельные банки.

В том числе в свободное плавание ушли три крупных отделения: Невинномысское, Ставропольское городское операционное и ещё одно городское отделение краевого центра. В результате их ждала очевидная судьба — вскоре они разорились и прекратили своё существование.

Несмотря на это, мне удалось создать более-менее крупный банк с 10 филиалами, и он функционирует до сих пор.

Зарегистрировали мы банк «Ставрополье» 26 декабря 1990 года.

К тому моменту я приобрёл для автоматизации работы краевой системы Промстройбанка компьютеры Robotron, начинал их устанавливать, но Таран их у меня забрал.

Помещение я взял в аренду, пристроил к нему кассовый узел. В конце 1997 года мы успели построить себе собственное здание.

У большинства новых банков было понимание, что у мелкого коммерческого банка, каковыми мы все были, нет возможности обеспечить нормальное обслуживание промышленных предприятий.

- Поиск возможных вариантов объединения для этого ресурсов, проведения синдицирования привёл нас к созданию ассоциации.
- К тому же в то трудное и непонятное время нужно было налаживать взаимоотношения и с новыми властями. Объединённая структура, как нам казалось, может в этом помочь. Было и большое желание, и необходимость понять и познать западный опыт банковской деятельности, технологии работы лучших кредитных учреждений зарубежных стран. А для этого на первом этапе хотя бы наладить с ними контакты.
- Первые пару лет Владимир Иванович Царегородцев, избранный президентом Ассоциации «Россия», уделял нам пристальное внимание. Я побывал с ним в одной из зарубежных командировок для изучения иностранного банковского опыта.
- Вскоре после учредительной конференции меня избрали членом Совета Ассоциации, и я работал в нём много лет.
- Следует сказать, что, несмотря ни на что, наши банкиры в то время были специалистами, довольно неплохо профессионально подготовленными. Все были заинтересованы в поддержке производства, однако никто не понимал, что будет происходить в дальнейшем.
- Но в первые годы после получения самостоятельности мы всё-таки искали способы, как помочь промышленным предприятиям выжить. Кредитовали действующие, помогали созданию новых, не отказывали в предоставлении средств кооперативам.
- Кроме всего прочего, стали внедряться новые и старые, но хорошо забытые финансовые инструменты, такие, как, например, векселя. Пришлось вспомнить старые институтские лекции, поднять документы 1930-х годов.
- Но ещё раз повторю, для хорошо подготовленного советского банкира ничего сложного в этих «новшествах» не было. Тем более что с помощью Ассоциации была организована учёба более молодых сотрудников банков, не имеющих опыта работы в финансовой сфере.
- В поездках за рубеж, организуемых для ознакомления с опытом местных банков, я участвовал ещё раза три или четыре. На первом этапе у меня оставались надежды, что, может быть, удастся привлечь какие-то средства в качестве инвестиций. Но каждый раз слышал один и тот же ответ с перечислением того, что у нас не готово для этого, и понял, что сотрудничать с нами никто не собирается. Тем более рисковать и что-то вкладывать в нас. В результате интерес к таким поездкам у меня иссяк.
- Трудностей в то время было достаточно.
- В 1992 году наше управление Центробанка попыталось списать с нашего корсчёта средства, зачисленные по фальшивым авизо. Посколь-



ку их принимал сам ЦБ, и авизо являлось документом Центрального банка, мы опротестовывали такие действия. Мне пришлось даже обратиться к зампреду ЦБ по этому вопросу, и в конце концов мы отстаивали свои права в прокуратуре и суде.

Впрочем, ещё в 1987 году, на одном из заседаний правления Промстройбанка СССР я услышал заявление руководства, что даже за 1986 год не были сквитованы авизо по нашим закавказским республикам — Армении и Грузии. Таким образом, уже в те годы ковались средства для будущего разрушения страны за счёт выпуска пустых авизовок. Неудивительно, что по проторенному пути пошли жулики конца 1980-х — начала 1990-х годов.

Не раз меня пытались «нагнуть» в краевом управлении ЦБ, чтобы я выдавал по решению, принятому Верховным Советом, кредиты селянам. Я же в ответ не один раз в краевой администрации в присутствии начальника главка Л. А. Тарана настойчиво предлагал увеличить объём выдаваемых кредитов сельхозпредприятиям за счёт централизованных ресурсов Банка России. Однако такого согласия мы не получили и отказались пропускать через себя такие кредиты. И оказались правы. В дальнейшем ЦБ списал с корсчетов банков эти средства, несмотря на уже имевшееся решение Верховного Совета об их пролонгации. После такой процедуры большинство банков в райцентрах рухнули, не имея возможности восстановить свою ликвидность.

Понимал я и то, что в трудном положении находились аграрии, что мы рубим их под корень, но что мне было делать?!

Вспоминаю, как Виктор Владимирович Геращенко однажды во время нашей встречи печально сказал: «Раньше был Государственный банк, а теперь он Центральный!» Как говорят, почувствуйте разницу.

Ассоциация «Россия» пыталась помочь нам, выстроить какие-то отношения в правительственных кругах, в депутатском корпусе, но серьёзных подвижек в финансовой политике добиться ей не удалось.

За работой Ассоциации следила Т. В. Парамонова, исполнявшая обязанности председателя Банка России, но и она, видимо, не могла изменить ситуацию, а в конце концов депутаты не утвердили её на занимаемом посту... Но надо сказать, Татьяна Владимировна была профессионалом, и всегда было интересно слушать её выступления на наших заседаниях.

Но что больше всего давало нам возможностей для профессионального роста, так это общение между собой, обмен опытом членов Ассоциации.

Искали мы пути для развития и самостоятельно. В 1996 году наш банк принял участие в создании Брюссельского международного бан-

ковского клуба. Его создание было инициировано российскими дипломатами, ранее работавшими в нашем посольстве в Бельгии, а начал он действовать, когда вступило в силу Соглашение о партнёрстве и сотрудничестве между Европейским союзом и Россией, а также другими странами СНГ.

Я сотрудничал с ними до дефолта 1998 года. В рамках работы Клуба несколько раз в год проводились встречи участников Клуба, на которых происходило обсуждение актуальных вопросов банковской и финансовой деятельности, других тем, представляющих взаимный интерес для участников.

Наиболее активную позицию Ассоциация «Россия» заняла после кризиса 1998 года. Её руководство стало больше прислушиваться к мнению региональных банкиров, т. к. платёжная система тогда была сохранена в первую очередь благодаря им. В Москве же расчёты остановились.

Надо отметить и то, что к тому моменту набрался мудрости и опыта наш лидер Александр Васильевич Мурычев. Авторитет его повысился. Он занял тогда очень активную позицию по защите банковской системы. И если ранее Ассоциацию региональных банков России не особенно воспринимали, предпочитали иметь дело с более заметной Ассоциацией российских банков, то после дефолта ситуация изменилась.

От нашей Ассоциации уже нельзя было отмахнуться. Не было заседаний Совета, на которых бы ни присутствовал один из зампредов Банка России.

Кризис 1998 года, когда рухнула пирамида ГКО, не обошёл стороной и нас. Однако с ГКО играли в основном крупные, преимущественно московские банки, а в нашем банке этих бумаг было немного. Поэтому в крае пострадали лишь филиалы крупных московских банков. Поэтому у нашего банка не было толп разъярённых вкладчиков, осаждавших банки в других регионах.

У меня был один критический день, когда я получил выписку из корсчёта, которая сообщала, что у меня ничего нет. Но оставалась надежда на скорые поступления. Конечно, сидеть на месте и ожидать спасения мы не стали. Я начал работать с региональными властями, попросил их вернуть какие-то средства, вложенные в их программы. В результате банк был сохранён, ликвидность не была потеряна ни на один день.

Тогда во время одной из зарубежных поездок, где мы представляли проекты представителей нашего малого бизнеса, некий местный банкир заявил, что в России банковская система переста-

ла существовать. Я не смог сдержаться и заявил, что перед ними представитель якобы несуществующей системы и, если они хотят работать в России, им следует обратить внимание на достаточно устойчивые региональные банки.

Следует заметить, что сотрудничество с Ассоциацией «Россия» у нас тогда было весьма активное, и одно из заседаний Совета в начале 2000-х годов проходило у нас на Ставрополье.

В 2001 году контрольный пакет акций нашего банка выкупил банк «Петрокоммерц». В октябре 2003 года я ушёл из банка и больше с Ассоциацией отношений практически не поддерживал.

Таким образом я поработал при трёх лидерах Ассоциации: Царегородцеве, Дубенецком и Мурычеве. Обо всех у меня остались очень хорошие воспоминания. Первых двух я неплохо знал ещё и по работе в Стройбанке и Промстройбанке СССР. Недопонимания между нами никогда не было. Но особенно я хотел бы отметить Александра Васильевича, при котором Ассоциация действительно преобразилась. При этом мне очень импонировала его нацеленность на сохранение и развитие производства.

## Приход мой в банковскую систему был преопределён

Приход мой в банковскую систему был, видимо, преопределён.



**Владимир Иванович Грибанов**

**1992 — наст. время**

Член Совета директоров  
Акционерного общества «КС БАНК»;

**1994 — наст. время**

Председатель правления  
АО «КС БАНК»;

**2014 — наст. время**

Заместитель председателя Совета  
Ассоциации региональных банков  
России.

Банкирами были мои отец и дед. Дед, Алексей Степанович Грибанов, был управляющим отделением Госбанка СССР в Старошайговском районе нашей республики. Затем он стал главным бухгалтером Краснослободского отделения. Отсюда ушёл добровольцем на фронт, хотя имел бронь, и погиб в 1943 году.

Отец, Иван Алексеевич Грибанов, пошёл по его стопам и был банковским руководителем 40 лет! Начиная работать главным бухгалтером в Мельцанах — небольшом селе, в то время центре одноимённого района. Оттуда его в 1954 году перевели руководить отделением Госбанка в посёлок Явас Зубово-Полянского района, где он работал до 1969 года (я здесь родился), затем был переведён в Саранск, где стал управляющим городским отделением.

И, наконец, в 1970-е годы отец перешёл на работу в «империю» Михаила Семёновича Зотова, возглавив республиканскую контору Стройбанка СССР. После банков-

ской реформы 1987 года руководил Мордовским республиканским отделением Промстройбанка СССР, а затем, после нового преобразования в банковской системе, на его базе 13 ноября 1990 года создал коммерческий банк «Мордовпромстройбанк» — один из первых в республике, где был председателем правления банка до 1996 года. В декабре же 1990 года он был среди первых 50 членов Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

К тому времени я уже имел управленческий опыт, т. к. был вторым секретарём Саранского горкома ВЛКСМ и, главное, — послед-

ним командиром Мордовского штаба ССО. Эта советская аббревиатура, наверное, ещё памятна многим — Студенческие строительные отряды. Подо мной было 5200 бойцов — самая большая строительная организация республики! Кого-то мы постоянно принимали у себя, в том числе из дружеских стран, своих бойцов отправляли в разные города на строительство важнейших объектов Советского Союза и стран народной демократии... Так что необходимый опыт руководства я тогда получил. И хотя в 1992 году возглавлял уже строительную организацию и к банкам имел отношение лишь как клиент, решился на создание акционерного «КС Банка» (первое время это название расшифровывалось, как «Кредитно-страховой»). Его учредителями выступили 10 юридических лиц. Основными были научно-производственное объединение «Студенческое» и Акционерная страховая компания «Уверенность» (правопреемник Госстраха в Республике Мордовия). Моим главным партнёром был бывший руководитель республиканского Росгосстраха. Так я вернулся к семейному делу, сделав его уже своим бизнесом.

Начинали мы практически с нуля и вначале ориентировались на обслуживание структур и клиентов Госстраха г. Саранска.

Но вскоре на расчётно-кассовое обслуживание в банк, кроме СОАО «Росгосстрах-Мордовия», пришли крупные республиканские предприятия и организации: ОАО «Саранский завод автосамосвалов», ОАО «Авторемзавод “Саранский”», ОАО «Мордовглавснаб», ПО «Фармация» и другие.

Получив инженерное образование, а затем экономическое и создавая банк с нуля, я, понимая, что профессиональных знаний мне не хватает, стремился к общению с более опытными коллегами. Так что приход в Ассоциацию, в которой уже состоял отец, не был неожиданным.

Впрочем, с Ассоциацией я дружил ещё до создания своего банка. В ознакомительные и познавательные поездки я стал ездить, как только они начали проводиться. Благодаря этому успел познакомиться практически со всеми банкирами — основателями общества. Общение с такими людьми обогащает.

До сих пор помню поездки в США, Англию. Мы знакомились с иностранным опытом, учились тогда подолгу — по две-три недели. Это были очень полезные командировки.

Настолько же важными были семинары по подготовке и переподготовке кадров в Москве, на проспекте Мира. Через них прошли чуть ли не все мои сотрудники. Да и сам я ездил туда неоднократно.

Происходили события, о которых не хочется вспоминать, но которые учат лучше любых семинаров. В сентябре 1993 года я оказался среди 37 банков из 33 регионов, подписавших учредительный договор о создании межбанковского инвестиционного объединения — коммерческого банка «Инвесткредит», расколовшего на время нашу Ассоциацию.

Корысти моей в этом не было, можно сказать, что я поддался влиянию неоспоримых для меня авторитетов – руководителей бывших промстройбанков. Структура вскоре развалилась и умерла. А уже через год или полтора мы все, осознав свою ошибку, вернулись в Ассоциацию, которой к тому моменту уже руководил А. В. Мурычев. Нас приняли назад. С тех пор я твёрдо уяснил себе: общественная ассоциация не должна заниматься оперативной деятельностью, не должна превращаться в коммерческую организацию. Впрочем, конфликта серьёзного не было.

Александр Васильевич с самого начала работал очень энергично, а нам он тогда пообещал, что Ассоциация никогда не станет банком.

В этот период поездки за рубеж и профессиональная учёба всё ещё оставались важной составной частью работы Ассоциации. Но постепенно на первый план стали выходить задачи установить диалог с Центральным банком. В это время главный регулятор после нескольких лет индифферентного отношения к коммерческим банкам обратил пристальное внимание на их деятельность. Именно тогда Ассоциация стала проводить встречи банкиров с руководством Банка России в «Бору», через несколько лет стала проводить и конференцию, а затем и форум в Сочи.

В 1998 году мы, как и все коллеги, пережили самый ужасный кризис во всей нашей недолгой ещё тогда истории. Всё остальное ни в какое сравнение с ним не идёт. Но сумели выжить, став ещё крепче. Впрочем, тогда Ассоциация оказывала нам содействие только консультативное, решения были найдены на региональном уровне. Растащить банк мы не дали. Я собрал акционеров и сказал им: «Есть два варианта: каждый забирает своё, и мы расходимся, закрыв банк, или я никому ничего не даю, но банк сохраняем». Все единогласно выбрали второй путь.

Клиенты тогда выстроились в очередь и получали свои вклады по предварительной записи. Хорошо, что практически совсем не было в банке валютных вкладов.

К концу дня у меня язык опухал, столько приходилось говорить: уговаривать, успокаивать, объяснять... Но это дало результат — через пару месяцев паника завершилась. Максимальный отток составлял 208 млн рублей. К концу года ранее забранные вклады вернулись в банк.

Когда уходил Мурычев, мы волновались: как бы Ассоциация не сбавила обороты, тем более что заговорили о слиянии двух ассоциаций и мы не знали, чем это обернётся для небольших региональных банков, каковыми мы являлись. Перед этим я пару раз ездил на мероприятия АРБ, скорее на разведку, но причин для вступления туда у меня не появилось. Это было осознанное решение. Ещё раз убедился, что дружить надо с равными...

Анатолий Геннадьевич, возглавив Ассоциацию, её укрепил, привнес в неё возможности, которые он имел как руководитель думского комитета. К тому же его уважали и в Банке России. Мы сразу начали участвовать в подготовке законопроектов, необходимых банковской системе. Я тогда уже был заместителем председателя Совета Ассоциации и принимал участие в очень важных встречах, в частности, с министром финансов А. Г. Силуановым. Както с Аксаковым мы летали в Вашингтон на встречу со Всемирным банком и т. д. В общем, мы перешли на иной уровень.

А. В. Мурычев, уйдя в РСПП, тоже не потерял связь с Ассоциацией, более того, часть дискуссий сместилась тогда в Российский союз промышленников и предпринимателей. То есть у нас расширился круг партнёрских влиятельных организаций, возник дополнительный диалог с бизнесом.

Новое серьёзное изменение в жизни Ассоциации состоялось в 2017 году. Мы вновь восприняли изменения с опаской. Трудно привыкнуть к тому, что в списках Совета Ассоциации ты по алфавиту идёшь сразу после Грефа. Приятно было то, что опасения не оправдались. Мы все, представители небольших региональных банков остались в Совете, и нашей работе он продолжает уделять пристальное внимание.

В этот период Ассоциацию возглавил Георгий Иванович Лунтовский, который сумел объединить интересы разных банков в интересах развития отрасли. При этом ещё значительно вырос вес Ассоциации. Выше стал уровень гостей и партнёров. Если раньше на наши обсуждения приходили начальники департаментов, то ныне заместители министров или даже сами министры. Таким образом, мы стали полноценной частью основного процесса законотворчества.

Как пример эффективного межотраслевого сотрудничества запомнилась встреча, организованная Г. И. Лунтовским для руководителей региональных банков в Минсельхозе России.

В заключение хочу сказать, что наш банк достаточно активно принимает участие в работе Ассоциации. Во всех её комиссиях работают мои заместители, сотрудники, поэтому удаётся держать руку на пульсе.

Ныне АО «КС БАНК» — ведущий региональный банк и активный участник экономического и социального развития Республики Мордовия. Для нас важно, что в работе комитетов, в мероприятиях и встречах Ассоциации при обсуждении и решении актуальных задач на равных учитываются голоса и крупных, и малых банков. Такая ситуация позволяет уберечься от простых, на первый взгляд, но порой неэффективных решений, обобщить весь имеющийся опыт, на первый план выдвинув решение проблем наших клиентов.

Сейчас, как мне представляется, закончился или заканчивается период расчистки банковской системы, и следует переходить от жёсткого надзора к партнёрскому. Об этом говорят, но движение к нему медленное. Ассоциацию надо наделить элементами саморегулируемой организации, расширив её функции и полномочия. Такие решения позволят нам самим более ответственно наводить порядок в общем банковском доме и не забывать, что каждый из нас обязан быть активным участником развития экономики региона.



## Жизнь подтвердила нашу правоту



### Владимир Васильевич Гурьев

#### 1957–1961

Инспектор пункта Сельхозбанка при Ибресинском отделении Госбанка СССР;

#### 1961–1974

Кредитный инспектор, старший экономист, начальник отдела финансирования Чувашской республиканской конторы Стройбанка;

#### 1974–1976

Управляющий Новочебоксарским отделением Стройбанка;

#### 1976–1988

Управляющий Чувашской республиканской конторой Стройбанка;

#### 1988–1990

Начальник Чувашского республиканского управления Промстройбанка;

#### 1990–1992

Председатель правления коммерческого банка «Чувашкредитпромбанк»;

К началу банковской реформы 1987 года я был уже опытный банковский работник с 30-летним стажем. Правда, практически всё это время я проработал в Стройбанке, а здесь была своя специфика, поэтому многие особенности работы фактически коммерческого банка мне пришлось осваивать вновь.

В первую очередь, пришлось делить клиентуру. Споры по этому поводу с коллегами из создаваемых Агропромбанка и Жилсоцбанка были, но мы их благополучно разрешили.

Итак, с 1 января 1988 года мы стали Чувашским республиканским управлением Промстройбанка СССР. Моим сотрудникам не приходилось раньше выполнять ряд операций, которые стали основными в новых условиях. В частности, им теперь надо было заниматься расчётно-кассовым обслуживанием клиентов. Чтобы оперативно включиться в работу, мы взяли несколько опытных специалистов из Госбанка СССР. Таким образом удалось, например, открыть по всем правилам кассы.

Так что серьёзных сбоев в банке в начале 1988 года не было. Ужасы, которые, как я слышал, происходили у московских коллег, нас обошли стороной.

Вот что вспоминает бывший тогда заместителем управляющего Чувашской республиканской конторой Госбанка СССР, будущий председатель Национального банка Чувашской Республики Анатолий Васильевич Ухов: «Когда в 1990 году на-

**1992–2005**

Президент акционерного  
коммерческого банка  
«Чувашкредитпромбанк» (ОАО);

**2005–2019**

Советник президента АКБ  
«Чувашкредитпромбанк» (ОАО).

*чалась коммерциализация банковской системы страны и на базе спецбанков стали создаваться и чувашские коммерческие банки, для их организации мне приходилось выезжать в районы, встречаться с новыми учредителями и клиентами реорганизуемых специализированных банков. Нужно сказать, что процесс создания коммерческих банков в нашем регионе проходил более-менее спокойно».*

Действительно, у нас был очень хороший, порядочный управляющий республиканской конторой Госбанка СССР — Дмитрий Гаврилович Быканов. Он, специалист высокого класса, возглавлял Совет банков, и мы всегда находили приемлемые для всех решения.

В редакцию газеты «Советская Россия».

У нас в Чувашской АССР, как и по всей стране, с 1 января т. г. вместо ранее существовавших контор Госбанка и Стройбанка созданы 4 управления: Госбанка (без филиалов), Промстройбанка (5 филиалов), Агропромбанка (20 филиалов), Жилсоцбанка (без филиалов).

Нельзя считать нормальным также такое положение, когда при наличии 4–5 отделений банков в республике создан целый областной аппарат управления для руководства их деятельностью. Например, Чувашское республиканское управление Промстройбанка имеет всего лишь 4 районных отделения и одно операционное управление. При создании 4 параллельно действующих банков появилась разрозненность, дублирование работы по денежному обращению, эмиссионно-кассовой работе, отрыв её от комплексного управления кредитом по отрасли и территории.

Парадоксально, если раньше в республике организацией денежного обращения занимался отдел денежного обращения конторы Госбанка с численностью 5 человек, то после реорганизации этой работой занято 12 человек, эмиссионно-кассовой работой и инкассацией денежной выручки соответственно 5 и 11 единиц. Более чем в 2 раза увеличилось количество сотрудников, занятых работой в планово-экономических отделах. Также, если раньше все вопросы хозяйственного снабжения и содержания аппарата управления работников банка решали лишь 8–9 человек, то сейчас появились во всех управлениях банков общие отделы

с множеством работников в них. То же самое с работниками режимного отдела: раньше было 3, сейчас 6.

Создание специализированной, ведомственной сети банков привело к наращиванию ненужного внутрибанковского документооборота, замедлению расчётов в народном хозяйстве, снижению оперативности в работе. Так, оборачиваемость кредитов по нашей республике за I полугодие 1988 года замедлилась. Поэтому, чтобы обеспечить безусловное выполнение задач, поставленных партией перед банковской системой по повышению роли кредита в ускорении развития экономики и укреплению денежного обращения, считаем целесообразным объединить все банки в единый банк с выделением в его составе управлений со специализацией по отраслевому признаку...

Работники Чувашского республиканского управления Госбанка СССР. 10.10.88.

Российский государственный архив экономики, фонд 2324, опись 32, ед. хр. 2540, л. 84.

Несмотря на трудности, мы постепенно полностью наладили работу в новых условиях. Но наступил 1990 год. 13 июля было принято Постановление Верховного Совета СССР о коммерциализации банковской системы. Промстройбанк СССР, как и другие спецбанки, подлежал преобразованию и превращению в сеть коммерческих банков.

Вот это решение вызвало в области настоящий переполох. Я. Н. Дубенецкий, возглавивший к этому моменту наш банк, тянул нас к себе — от пытался сохранить Промстройбанк СССР, а нас сделать своим филиалом. Однако руководство республиканского правительства не захотело с ним по этому поводу встречаться. Оно хотело, чтобы в Чувашии появились свои местные банки, независимые от Москвы. Мы колебались. Я тянул с решением до конца года.

Сдались только после того, как мне позвонил председатель Кабинета министров республики и пригрозил, что если мы буквально за ближайшие несколько дней не создадим собственный банк, то нас расформируют.

Пришлось мне срочно вызывать руководителей промышленных предприятий и строек, моих партнёров и клиентов, чтобы подготовить учредительное собрание.



Коммерческий банк на паевой основе «Чувашкредитпромбанк» был зарегистрирован 24 декабря 1990 года и получил лицензию № 1280. Практически одновременно с нами на базе отделения Промстройбанка в Чувашии было создано ещё два коммерческих банка — «Приволжский» (21.12.1990) и «Новочебоксарский» (26.12.1990).

В результате этих преобразований в республике, как и по России в целом, был фактически завершён переход на двухуровневую банковскую систему, где первый уровень представляло Главное управление Центрального банка по Чувашской Республике с 13 расчётно-кассовыми центрами. Второй же уровень сформировали 19 коммерческих банков, образованных в основном на базе управлений и отделений трёх государственных спецбанков.

Ещё до того, как мы получили лицензию, мне позвонил мой бывший начальник российской конторы Владимир Иванович Царегородцев и предложил поддержать создание ассоциации промышленно-строительных банков и приехать на её учредительное собрание. Я, понимая, насколько трудная предстоит в будущем работа, сразу согласился и даже, несмотря на то, что у нас ещё не было лицензии, стал 13 декабря 1990 года одним из учредителей Ассоциации «Россия».

Это было действительно правильное, разумное решение: всем нам, отправлявшимся в самостоятельное плавание, было чему учиться, да и была нужна поддержка. Жизнь показала её необходимость, окунув нас в новую действительность, с новыми правилами и новыми законами.

Мы получили от Ассоциации «Россия» методическую помощь. Она с первых дней своего существования организовала учёбу наших специалистов по различным направлениям банковской деятельности. Через курсы повышения квалификации прошли как руководители нашего банка, так и кассиры, операционисты.

А я ещё в первой половине 1990-х годов учился и перенимал опыт дважды в банках США, Австрии и Германии. В частности, я осваивал правила кредитования, расчётов, валютных операций, работы с вкладами...

Особенно запомнились поездки в Соединённые Штаты по соглашению с их банковской ассоциацией. Первый раз мы стажировались 40 дней в университете в Бостоне, следующий раз столько же дней учились в университете в Нью-Йорке.

Конечно, кризисные явления начала 1990-х годов не обошли и наш регион. Правда, в отличие от других республик и областей, у нас не было больших проблем из-за нехватки наличности. Но «расшировкой» неплатежей заниматься приходилось, экономика тогда перешла на бартерные рельсы. Тогда совместно с Министерством финансов Республики Чувашия мы запустили систему вексельного обращения. Минфин их постепенно скупал и тем самым снимал напряжённость.

Следует сказать, что и здесь нам помогла Ассоциация «Россия»: она консультировала, как работать с этим забытым в нашей стране инструментом.

Нас эти невзгоды практически не задели. Мы привыкли работать очень осторожно, а вот некоторые другие чувашские коммерческие банки пострадали тогда достаточно серьёзно.

И главной причиной этому были не долгосрочные выданные кредиты, а то, что многие банки начали неэффективно использовать свои ресурсы, в частности, строить новые здания за счёт привлечённых от населения средств. В качестве характерного примера можно привести банкротство наших коллег — банка «Приволжский», который описанным способом выстроил себе хорошее здание. При этом он принимал в большом объёме вклады населения, но, не занимаясь серьёзно кредитованием, не имел прибыли. Естественно, пошли убытки, а когда настало время расплачиваться с вкладчиками, у банка выстраивались огромные очереди. В итоге Чувашский арбитражный суд объявил банк банкротом, а конкурсный управляющий расплатился практически в полном объёме с населением, продав здание.

В 1994 году нас пытались соблазнить и переманить в своё межбанковское инвестиционное объединение — коммерческий банк «Инвесткре-

дит» — вице-президент Ассоциации А. И. Малышев. Александр Иванович настойчиво нас уговаривал, не поленился прислать несколько телеграмм, призывая войти в их объединение. Но я верил Царегородцеву и считал, что «от добра добра не ищут».

Жизнь вновь подтвердила нашу правоту, «Инвесткредит» просуществовал недолго.

При Мурычеве я стал членом Совета Ассоциации. И смог убедиться, что это совсем не формальная структура. На наших заседаниях, проходящих в Москве и регионах, рассматривались самые важные вопросы работы Ассоциации, решение наиболее серьёзных проблем выносилось на годовые собрания.

Запомнились наши совещания руководителей акционерных банков в Туле, Волгограде... Конечно, сочинские конференции, на которых ставились самые актуальные вопросы.

Вспоминает Анатолий Васильевич Ухов: *«Когда в 1996–1997 годах в стране началось в массовом порядке закрытие коммерческих банков, часть чувашских банков также были ликвидированы, но связано это было не с надвигающимся кризисом, а с недальновидной политикой руководителей этих банков. Главная их вина заключалась в том, что за счёт привлечённых «коротких» ресурсов они непродуманно выдавали «длинные» кредиты, в том числе и своим владельцам, сохраняя ликвидность на низком уровне. Многие из таких руководителей ранее не были связаны с банковской деятельностью или буквально считанные дни проработали в спецбанках, поэтому они просто не обладали достаточной банковской грамотностью».*

К кризисному 1998 году мы подошли уже достаточно окрепшим банком, с ГКО у нас проблем не было, т. к. мы не увлекались этими бумагами в силу своей осторожности и определённого регионального консерватизма. Но всё-таки пережить трудные минуты и дни нам пришлось. Вкладчики после дефолта начали панически забирать вклады, в первую очередь валютные. В какой-то момент я не знал, что делать, голова раскалывалась — запасов долларов оставалось на 2–3 дня.

Опять помогла Ассоциация «Россия»: по рекомендации А. В. Мурычева я связался с несколькими банками и договорился с ними, нас поддержали, инкассаторы привезли необходимую валюту.

В результате через три дня люди, почувствовав, что все их требования выполняются, паниковать перестали. Кстати, прекратился тогда же и отток рублёвых вкладов.

Следующий этап развития банковского сектора — это создание Агентства по страхованию вкладов (АСВ) и отбор в эту систему банков.

Национальный банк республики проверил нас, и, по нашему мнению, сделал ряд необъективных замечаний. Возникла опасность, что мы можем не войти на этом этапе в систему страхования вкладов. Тогда я отправился в Москву к нашему земляку и депутату А. Г. Аксакову. Анатолий Геннадьевич при мне позвонил Андрею Андреевичу Козлову и попросил объективно разобраться с нашим вопросом и, если у нас всё нормально, то не препятствовать получению разрешения на работу с частными вкладчиками. В результате к моменту, когда я вернулся домой, меня ждал документ Нацбанка с позитивным решением.

В то же время, в 2003 году, в Приволжском округе проходил конкурс, в котором участвовали 1800 предприятий и организаций округа. По его итогам наш банк стал победителем, «Лидером бизнеса Поволжья». Диплом мне вручал заместитель полномочного представителя Президента Российской Федерации в Приволжском федеральном округе. Вскоре после этого он станет генеральным директором ОАО «Концерн Росэнергоатом».

В 2005 году я ушёл на пенсию, оставшись в банке только в качестве консультанта председателя. Но к моему 75-летию в 2010 году ставший президентом Ассоциации Анатолий Геннадьевич Аксаков наградил меня Серебряным знаком Ассоциации региональных банков России.

А вручал его мне Олег Алексеевич Николаев, бывший тогда вице-президентом Ассоциации региональных банков России. В сентябре 2020 года он избран главой Республики Чувашия.

Это можно считать ещё одной страницей истории нашей Ассоциации.

## Помощи, которую нам оказывали в Ассоциации «Россия», было достаточно

**Эльвира Борисовна Дудина**

**1988–1990**

Начальник Бурятского республиканского управления Промстройбанка СССР;

**1990–1994**

Председатель правления Бикомбанк — Бурятского инновационно-коммерческого банка (Улан-Удэ)

**1994–2013**

Начальник Главного управления Банка России по Республике Бурятия — председатель Национального банка Республики Бурятия.

В Стройбанк я попала, можно сказать, по принуждению: моя предшественница уходила на пенсию, и решавший в то время основные кадровые вопросы обком партии, рассмотрев ряд кандидатур, посчитал, что моя самая подходящая. Спорить с ними тогда не полагалось: партийная дисциплина была строгая. А вот в Промстройбанк я перешла уже автоматически осенью 1987 года, после постановления о создании спецбанков. Утверждение моё прошло легко — в течение одного дня. Я была не новичок в системе госбанков, и опытный Михаил Семёнович Зотов, возглавивший Промстройбанк СССР, на собеседовании не проверял мою профпригодность, а скорее разговаривал со мной, как с коллегой.

В Бурятии открылось шесть районных отделений ПСБ. Они стали обслуживать всю местную клиентуру. И уже в декабре 1987 года мы ощутили все «прелести» непродуманной банковской реформы. Помню, как в самый последний момент мы получили мешки с платёжками. Все юридические лица в стране поменяли свои реквизиты, естественно, мы должны были привыкнуть к большому числу вновь появившихся банков и их отделений.

В то же время людей, имеющих опыт расчётных операций, у нас практически не было — Стройбанк раньше такими операциями не занимался.

В течение нескольких месяцев 1988 года у меня и моих коллег было много бессонных ночей, прежде чем мы отрегулировали работу банка. Если такая путаница была в нашем банке, можно представить, какой бардак был в экономике региона. Тянуть с распутиванием завалов было нельзя, в урегулирование расчётов мы вложили все свои силы. Следует отметить и взаимовыручку — отделения, которым удалось быстрее наладить работу, пришли



на помощь коллегам, у которых было больше проблем. Не оставались в стороне и сотрудники других спецбанков. Все понимали, что нам сложнее всего — всё-таки основные расчёты проходили через Промстройбанк.

Но, надо сказать, и опыт мы тогда получили колоссальный. Постепенно мы втянулись в новый образ жизни, научились бороться за клиента и практически стали универсальным банком.

Однако подошло лето 1990 года, и после знаменитого постановления Верховного Совета 13 июля 1990 года встал вопрос об акционировании. Это решение поддержали директора нескольких крупных наших промышленных, торговых и транспортных предприятий, находящихся у нас на обслуживании. Мы их собрали, выяснили, кто из них и в какой степени может войти в учредители нового банка. В результате практически все выступили за самостоятельное существование. Насколько я помню, вопрос о вхождении в Промстройбанк СССР, который продолжал возглавлять Я.Н. Дубенецкий, даже не поднимался. Да и он нас не одолевал предложениями. В то время ПСБ СССР выглядел значительно сильнее и перспективнее всех нас, вместе взятых, поэтому он держался уверенно.

В то же время на базе отделений Госбанка у нас в республике появилось 11 маленьких банков (у всех у них печальная судьба). У руководителей наших районных отделений хватило ума не пойти на эксперимент: они все остались при нас.

Поддержали создание областного банка и в республиканском комитете КПСС, и в местной конторе Госбанка СССР. Организационную помощь оказал нам председатель Совмина Республики Владимир Бизьяевич Саганов, как никто, понимающий, что крупный банк нужен для развития экономики Бурятии.

Так в декабре 1990 года появился Бикомбанк — Бурятский инновационно-коммерческий банк. Вся клиентура прежнего банка у нас осталась, никого мы не потеряли.

Регистрация была нелёгкой. Никакого типового устава не было, сами его сочиняли. Помогло то, что я всё-таки пришла из Госбанка и не растеряла связей. И, несмотря на это, в Москве мне пришлось пару недель побегать по инстанциям.

А вот к дальнейшей работе никто из нас готов не был, да что там мы — страна не была готова к таким изменениям.

Председателем совета банка стал начальник финансового отдела Улан-Удэнского ордена Ленина локомотивовогоремонтного завода — крупнейшего промышленного и социально значимого предприятия Республики Бурятия. Он как финансист был способен помочь

нам разобраться в свалившихся на нас проблемах. Да и в Москве по своим связям продвигал наши вопросы.

Но всё-таки главную помощь мы получили тогда от Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия», в которую мы вступили сразу после того, как Царегородцев сделал нам предложение присоединиться. Для порядка мы собрали учредителей, и они единогласно решили, что вступить надо.

Профессиональный уровень мой и моих коллег, имеющих опыт работы в советских банках, был достаточно высокий, но рыночная экономика потребовала новых знаний и новых способностей, необходимых для выживания. Оставшись в одиночку, в новых условиях можно было растеряться: как искать ресурсы, как организовывать кредитование новых коммерческих структур, да даже как построить снабжение всем необходимым. Раньше всё это делалось централизованно, и у нас в регионах об этом голова не болела.

А диапазон деятельности Ассоциации постоянно рос, оперативно были созданы снабженческие структуры, долгое время обеспечивавшие нас самой разнообразной необходимой продукцией — от бланков и чековых книжек до офисной мебели, компьютерного оборудования и сейфов. Был создан центр правовой защиты, организовавший юридическое сопровождение молодых коммерческих банков страны. Сразу стали помогать нам решать вопросы с регулятором. Мы почувствовали, что не брошены на произвол судьбы. Был налажен обмен опытом между членами Ассоциации «Россия».

Очень полезна для нас была организованная Ассоциацией учёба. Я непрерывно посылала в Москву своих сотрудников на курсы по различным направлениям. В первые, самые трудные годы, все они получили возможность повысить свою квалификацию, учась у лучших специалистов Банка России, Минфина и других ведомств.

После того как мы выстроили основные подразделения в банке, стали ездить на учёбу и за рубеж. В частности, я съездила с Ассоциацией в Бостон. Нас было около 20 руководителей региональных банков. По договорённости с местными банкирами нам прочитали очень полезный курс лекций, потом распределили по различным банкам, и мы там стажировались, имея возможность задать все интересующие нас вопросы конкретным специалистам. Это был явно не туризм, а настоящая интенсивная учёба.

Отмечали мы и то, что наша Ассоциация, в отличие от Ассоциации российских банков, занималась своим делом, а не лезла в выяснение отношений в высшей сфере. Иначе всё это отражалось бы на положении региональных банков.

По складу моего характера, если я сделала свой выбор, то его буду придерживать до конца. Поэтому даже предложений вступить в АРБ мне не поступало — коллеги знали, что это бессмысленно. Тем более что помощи, которую нам оказывали в Ассоциации «Россия», было достаточно.

Впрочем, председателем коммерческого банка я оставалась недолго. Осенью 1994 года мне предложили возглавить Главное управление Банка России по Республике Бурятия — Национальный банк Бурятии, после чего наши пути с Ассоциацией разошлись, хотя самые лучшие воспоминания сохранились.

И всё же Бикомбанк оставил свой след в республике. Так, банком были выпущены первые пластиковые карты, с помощью которых удалось в кризисный момент снять социальную напряжённость по выплате заработной платы работникам бюджетной сферы. Банк первым начал проводить платежи в режиме реального времени.

А в апреле 1995 года собрание акционеров единогласно избрало председателем правления ОАО «Бикомбанк» бывшего полномочного представителя Республики Бурятия в Москве Иосифа Терентьевича Павлова. Банк вскоре переименовали в АКБ «СБС-АГРО Бурятия», а потом в КБ «Сибирское ОВК» (в итоге он стал Улан-Удэнским филиалом ОАО АКБ «Росбанк»).

В заключение хочу сказать, что я благодарна Ассоциации «Россия», которая подставила нам плечо в самый трудный период становления.

## Любой развивающейся структуре нужны периодические обновления

Я впервые столкнулся с банковской сферой, когда в 1979 году стал



**Георгий Алексеевич Медведев**

**1979–1986**

Заместитель начальника отдела капитального строительства Ижевского горисполкома;

**1986–1992**

Заместитель генерального директора издательства Удмуртского обкома КПСС, отдел партиздательств ЦК КПСС, член Наблюдательного совета Инкомбанка;

**1992–1995**

Генеральный директор ассоциации «Фронтон»;

**1993–1995**

Председатель Совета «Удмуртинвестстройбанка», помощник заместителя Председателя Госдумы М. З. Юрьева;

**1995–1997**

Помощник депутата Госдумы И. Д. Грачёва;

**1997–2006**

Президент Фонда законодательной поддержки предпринимательства;

заместителем начальника отдела капитального строительства города Ижевска. Тогда мне часто приходилось сотрудничать с Удмуртской конторой Стройбанка СССР, которая финансировала строительство и контролировала выполнение подрядных работ. В 1986 году я перешёл на работу в издательство Удмуртского обкома КПСС, это структурное подразделение отдела партийных издательств ЦК КПСС, где также взаимодействовал с банковской системой. Тем более что в это время началась перестройка и все организации, и предприятия срочно стали переходить на хозрасчёт и самофинансирование. Предоставленные экономические права наше издательство в расчёте на получение прибыли реализовало, став участником одного из первых в СССР коммерческих банков — Инкомбанка. Более того, я стал членом его Наблюдательного совета, где познакомился с А. А. Хандруевым (возглавлял ревизионную комиссию банка), В. П. Грошевым, В. В. Виноградовым.

По заказу коммерческого управления Инкомбанка я печатал и первый его устав. Могу не без гордости сказать, что одной из первых операций банка, которая принесла прибыль, была сделана с нашим издательством: мы нашли дополнительно к нашим фондам бумагу и напечатали книгу Марины Влади «Володя, или Прерванный полёт».

Банк реализовал книги, заработав неплохие день-

**2006–2017**

Вице-президент, первый вице-президент Ассоциации региональных банков России;

**2017 — по наст. время**

Руководитель аппарата Председателя Совета Ассоциации банков России.

ги, т. к. об авторских правах тогда ещё не было принято задумываться.

Этот практический опыт коммерческих операций позволил, как мне казалось, понять, что такое бизнес и как он работает. В результате вскоре я решил уйти в самостоятельное плавание и в августе 1993

года с группой единомышленников создал вместе с рядом строительных предприятий региональную кредитную организацию — Удмуртский инвестиционно-строительный банк (регистрационный номер 2447). Первичные знания о банковском менеджменте я приобрёл в ММФБШ в Москве в 1993 году, где преподавали иностранные специалисты и российские банкиры-практики.

Мы собирались содействовать землякам в реализации их желаний заняться индивидуальным строительством и улучшением своих жилищных условий, так как надежды на получение квартир от государства исчезали по мере развития в сторону рыночных правоотношений. Для этого мы в первую очередь решили изучить различные существующие модели ипотеки.

Понимая, что для полноценной работы в банке мне не хватает специальных знаний, а законодательство и банковская практика в начале 1990-х годов менялись лавинообразно, я поступил в Банковский институт Финансовой академии при Правительстве РФ и в 1995 году защитил там диплом по ипотечному кредитованию, стал экономистом банковского дела. Таким образом, к своему техническому образованию добавил финансовое, что в дальнейшем помогло мне лучше ориентироваться в деловой жизни. Понял я тогда и то, что бизнес не может развиваться без динамичного финансового рынка.

Учёбу в академии я совмещал с работой в Госдуме. Это помогло мне в дальнейшем, когда по семейным обстоятельствам пришлось продать свою долю в банке и переехать в Москву. Здесь я стал помощником заместителя Председателя Государственной думы М. З. Юрьева – представителя ООО «Яблоко», но работал больше с депутатом И. Д. Грачёвым. В первую Думу он вошёл от объединения «Яблоко» и был заместителем председателя Комитета по собственности, приватизации и хозяйственной деятельности — председателем Подкомитета по малому предпринимательству. Одной из главных тем, которой занимался Иван Дмитриевич, было формирование законодательной поддержки малого бизнеса. Мне пришлось тогда тоже с головой погрузиться во все его перипетии, встречаться с руководителями различных ведомств, от которых зависели изменения, лоббируемые И. Д. Грачёвым.

Для того чтобы упорядочить свою работу, было решено составить список самых необходимых для бизнеса нормативных актов и в своей работе придерживаться плана их подготовки, изыскивать средства для реализации задуманного. Дума эти работы не финансировала. Такой системный подход к законотворчеству позволил выстроить взаимодействие с Немецким обществом по техническому сотрудничеству (GTZ), Агентством США по международному развитию (USAID), TESIS – программой технического содействия Европейского союза, которые оказывали содействие в разработке законопроектов, предлагая свой опыт и консультирование. Изучал опыт и механизмы государственной поддержки малого бизнеса в США, Германии, на Тайване и т. д. Как эксперт участвовал в работе Рабочей группы по малому бизнесу Комиссии «Гор — Чернобырдин». В этот период жизни мне пришлось работать с руководителями Федерального агентства поддержки малого бизнеса В. А. Прохоровым и И. М. Хакамадой, вице-президентом ТПП РФ С. Н. Катыриным и руководителем Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса В. П. Ермаковым, так как Программа государственной поддержки малого бизнеса утверждалась на заседании Государственной думы, её объём на тот момент — 100 млн рублей.

В это время GTZ понадобилась аналитическая записка о результатах приватизации. Мы небольшим коллективом эту работу выполнили, так появились средства для институализации группы экспертов и продолжения законопроектной работы: в 1997 году появился Фонд законодательной поддержки предпринимательства.

Приобщился я тогда и к законотворческой деятельности, участвовал в подборе экспертов и написании ряда законопроектов о малом и среднем бизнесе, его рабочее название «О свободе предпринимательства», «Об обществах взаимного кредитования». Эти проекты разрабатывались при сотрудничестве с экспертами программы TESIS, и отчёт о проделанной работе я вместе с депутатом представил в Брюсселе. Первый вариант концепции Закона «О фондах венчурного капитала» мы обсуждали с легендарным М. С. Зотовым. Михаил Семёнович сначала не понимал, о каком виде инвестиций идёт речь, но, когда я ему объяснил, признал, что это хорошая и полезная вещь.

Российский фонд правовых реформ подготовил пакет законов «Об ипотеке (залоге недвижимости)» и «Об оценочной деятельности в РФ», и он долго обсуждался в профильном Комитете по собственности, так как, чтобы его провести через Думу, необходимо было организовать публичное обсуждение, и мы в этой работе принимали

участие, собирая нужное количество голосов в поддержку законопроектов среди депутатов для их принятия. Нужного результата достичь удалось, но удовлетворения Закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» тогда не принёс — он оказался куцый и, в частности, не содержал прав залога земли, отсутствовал институт закладных. Это делало его, увы, практически неработающим. Лишь позднее в него удалось внести необходимые поправки.

В декабре 1999 года в Комитет Государственной думы по экономической политике пришёл новый депутат А. Г. Аксаков. Меня попросили его консультировать. С тех пор началось наше сотрудничество с Анатолием Геннадьевичем, которое продолжается до сих пор. Тогда я передал ему подготовленный рабочей группой Всемирного банка, с которой мы сотрудничали, проект закона о лизинге. До этого мы не могли найти депутата, который бы взялся пролоббировать принятие этого законопроекта. И вот он нашёлся. После двух лет кропотливой работы и взаимодействия с другими депутатами закон был принят.

А. Г. Аксаков возглавил Комиссию по корпоративному управлению Государственной думы, так как для инвесторов, особенно иностранных, было важно видеть порядок, регламент и процедуры, по которым принимаются решения в коммерческих структурах, что является гарантией и формой защиты инвестиций. Поэтому депутатская комиссия продвигала Корпоративный кодекс, разработанный ФКЦБ (Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг). Его следовало утвердить постановлением Госдумы, а Дума в силу своего неоднородного политического состава не хотела этого делать. Лишь после того, как Анатолий Геннадьевич организовал соответствующие парламентские слушания, дело сдвинулось с мёртвой точки.

С 2003 года, когда Грачёв не был избран в Думу, я стал работать с Аксаковым ещё больше, так как он был и остаётся до сегодняшнего дня очень эффективным депутатом и профессионалом финансового рынка.

Обсуждая проблемы бизнеса ещё в рамках работы в Инкомбанке, я видел, что многие создаваемые тогда банки были плохо приспособлены к выживанию в бизнес-среде и в этой области также важны специализированные банки, которые, судя по опыту Германии, фокусируются на отдельных областях банковского бизнеса, и их деятельность регулируется отдельными нормативными актами. В начале 2000 года мы начали тесно работать с Банком России, занявшись разработкой законопроекта «О стро-

ительных сбережениях в Российской Федерации». Наши усилия поддержал А. Ю. Симановский, руководивший Департаментом банковского надзора ЦБ. Непосредственно же я работал с заместителем начальника отдела департамента Ириной Михайловной Антоновой. С ней мы совершили несколько поездок в Германию, где знакомимся с опытом функционирования строительных сберегательных касс (bausparkasse), возникших там ещё в конце XVIII века, и разработали законопроект, который имел, конечно, российские правовые особенности, так как просто скопировать немецкий закон было невозможно — у наших правовых систем разный понятийный аппарат. В этой работе активно участвовал и мой будущий коллега по Ассоциации — Олег Михайлович Иванов, который работал в то время помощником депутата Госдумы В. А. Тарачёва.

Необходимость законопроекта мы неоднократно обсуждали с Андреем Андреевичем Козловым и доказывали, что специализированные банки имеют чёткие и прозрачные стандарты взаимодействия с клиентами и это даёт низкие издержки банкам, что важно с точки зрения формирования кредитных процентных ставок, особенно для заёмщиков. Однако в условиях высокой доходности банковского сектора на тот момент и отсутствия такого рода специалистов в сфере надзора, победила точка зрения, что универсальные банки успешно работают и специализированные банки не нужны.

А вот китайцы смогли создать сеть подобных кредитных организаций, но для этого они предварительно прислали 12 специалистов, которые 11 месяцев тщательно изучали в Германии опыт их работы. Проанализировав всё до мельчайших деталей и подготовив надзорный аппарат, приняли закон.

К сожалению, наш законопроект не прошёл парламент. И. Д. Грачёв перед уходом из Думы решил выдвинуть его единолично, после критики включил в число авторов из числа депутатов свою супругу О. Г. Дмитриеву и П. Б. Щелища. Я убеждал депутата не делать этого, он решил по-своему. В итоге документ даже не стали рассматривать. Результат двух лет совместной работы с Банком России фактически был выброшен в корзину.

#### **ПРИБЛИЖЕНИЕ К АССОЦИАЦИИ «РОССИЯ»**

Когда в 2006 году А. Г. Аксакову предложили стать президентом Ассоциации региональных банков России, он сказал мне: «Пойдём со мной, кому-то надо и на хозяйстве работать!»



Так в ноябре я стал вице-президентом, руководителем аппарата Ассоциации. Пришлось заняться анализом состояния Ассоциации и её кадрового потенциала, мой довольно большой опыт работы в хозяйствующих субъектах и в бизнесе помог мне в этой работе. Новый президент поставил цель: стать эффективным и экономным сообществом. Тем более что бюджет тогда у нас был очень небольшим.

Первые два месяца занял анализ работы подразделений. Итоговую справку с выводами я положил на стол Анатолию Геннадьевичу. После этого пришлось почистить аппарат. В первую очередь разобрались мы с состоянием коммерческой деятельности Ассоциации. Одного из начальников отдела, якобы занимающейся коммерческими проектами, пришлось вызвать и попросить предоставить отчёт о проделанной работе. Выяснилось, что за всё время своих деяний она не принесла никакой прибыли. Более того, у неё не оказалось и никаких документов, подтверждающих проведённую работу. Пришлось предложить ей добровольно написать заявление об увольнении, отпустили мы её без отработанных положенных двух недель.

Тогда же мы стали оформлять с сотрудниками трудовые контракты, раньше их не было, причём только на один год. Когда народ заволновался, подозревая, что их уволят после его истечения, я успокоил сотрудников: «Будете нормально работать, никто вас увольнять не будет! А если нет, не обессудьте!» — и продемонстрировал собственный контракт, подписанный тоже на один год.

Ряд коллег всё же покинули Ассоциацию (в частности, первый вице-президент Ассоциации Ольга Масленникова, вице-президент А. А. Строганов и ещё ряд сотрудников), большинство продолжили работу. Влита в организацию была и «новая кровь», поощрялся рост собственных кадров. Вице-президенты Ассоциации Л. А. Афанасьева, В. Ю. Филин, Л. А. Оввян, О. М. Иванов, О. А. Николаев, а также С. П. Поддубняк, А. М. Науменко, М. Д. Кулешова, А. И. Козлова, С. Г. Коршикова и другие сотрудники активно участвовали в повышении эффективности работы Ассоциации региональных банков России.

В будущем мы продолжили вливание «свежей крови» в лице новых сотрудников и к команде присоединились Е. А. Самохина, А. В. Ветрова, Н. Г. Васильева.

Мы сделали тогда новое штатное расписание, изменили систему поощрения. Серьёзно повысили заработную плату, но стали оценивать эффективность работы. Небольших взносов, поступающих от членов Ассоциации, хватало только на 6–8 месяцев, всё остальное надо было зарабатывать. Акцент на коммерческую деятель-

ность усилился, когда начали «сыпаться» банки и соответственно стало уменьшаться число членов Ассоциации.

В целях экономии мы перестали выпускать бумажную версию «Вестника Ассоциации». На него тратились большие средства, при этом его практически никто не читал. Он остался только в электронной форме.

Помогало проведение конференций в «Бору» и Сочи. Рабочие встречи с руководством Банка России всегда приносили доход — затраты на них небольшие, а «входной билет» для участников покрывал наши расходы и приносил прибыль. Дело в том, что гостей на них не приглашали, встречи были закрытыми, поэтому очень деловыми и эффективными. А вот мартовская Всероссийская конференция, когда я пришёл в Ассоциацию, не приносила дохода, но постепенно стала выходить в ноль. Вскоре и она стала приносить нам прибыль.

Были и другие изменения организации работы аппарата Ассоциации. В общем, тогда пришлось наводить элементарный порядок и структурировать работу организации. Всё это оценил Анатолий Геннадьевич, и я тогда стал первым вице-президентом Ассоциации, принимавшим участие в самых важных мероприятиях и переговорах Ассоциации.

В частности, хотелось бы рассказать о том, как в 2008 году активизировалась работа по объединению двух банковских ассоциаций, по инициативе Г. О. Грефа, М. М. Задорнова и президента АРБ Г. А. Тосуняна состоялись переговоры с А. Г. Аксаковым и А. В. Мурычевым, было принято решение о создании рабочей группы по три человека от каждой Ассоциации. Однако Г. Тосунян настаивал на том, что он должен был стать главным в новом раскладе, поэтому переговоры не дали результата. Я, кстати, тогда упреждающе подготовил проект устава нового объединения — Национальной ассоциации банков России. Видимо, название не понравилось Гарегину Ашотовичу, он себя в новой организации не видел.

Вскоре разразился серьёзный финансовый кризис, большое число банков потеряли лицензии, и всем стало не до объединения.

## **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ БАНКОВ**

Поиск новых форм повышения эффективности работы аппарата Ассоциации закономерно привёл к развитию проектов в области консультирования. Но для того, чтобы они были эффективными, следовало понимать состояние банковской системы страны, в первую очередь банков — членов Ассоциации. Мы стали тогда

организовывать опросы наших членов, выясняли, что им наиболее важно ещё узнать.

В мае 2009 года в Москву прилетел президент Международной финансовой корпорации (структура Всемирного банка) г-н Таннел. Он встретился с А.Г. Аксаковым, Президентом Ассоциации. На встрече была достигнута договорённость о реализации Консультационного проекта, так как, по оценкам экспертов, разразившийся финансовый кризис возник на фоне низкой оценки кредитных рисков специалистами банков. Уже в сентябре 2009 года в Сочи было подписано соглашение с Международной финансовой корпорацией (IFC) об участии их экспертов в оценке качества рисков, уровня корпоративного управления в наших банках. Руководителем совместного проекта «Корпоративное управление в банковском секторе» стал Патрик Лютенауэр.

Сотрудничество длилось несколько лет. Многие банкиры, согласившись участвовать в проекте, признавались, что независимые эксперты позволили им посмотреть на их банки другими глазами. Увиденное стало для них откровением.

В 2014 году мы подписали соглашение с Институтом Адизеса — международной консалтинговой организацией, входящей в десятку лучших консалтинговых компаний по рейтингу Leadership Excellence Journal. Ассоциация совместно с экспертами Института организовала проведение семинаров для руководителей и собственников банков по программе организационных изменений. Эти кустовые семинары прошли на площадках и при поддержке главных управлений Банка России в округах: в Северо-Западном (Санкт-Петербург), Дальневосточном (Владивосток), Сибирском (Новосибирск), Уральском (Екатеринбург), Южном (Краснодар). Мы считали, что в Москву везти всех не выгодно.

Было много и других проектов в этом направлении. Впрочем, не на все предложения мы откликались. Так, например, не получилось взаимодействие с Международной ассоциацией риск-менеджмента (GARF), предложившей нам кабальные условия соглашения. Несмотря на то, что третья сторона договора (IFC) его подписала, мы отказались это делать.

#### ДИАЛОГ С РЕГУЛЯТОРОМ

Наша Ассоциация всегда старалась иметь конструктивный диалог с Банком России. Годами у нас формировался последовательный

- алгоритм, позволяющий системно работать с главным регулятором. Мы всегда понимали, что любой диалог и дискуссия должна быть подготовлены. Для этого проводилась большая аналитическая работа, которую в Ассоциации возглавлял тогда и сейчас продолжает эту работу вице-президент А. А. Хандруев. В результате Ассоциацией во взаимодействии с Банком России был выработан очень эффективный алгоритм конструктивного диалога.
- В самом начале года в «Бору» руководство Банка России на рабочей встрече с руководителями банков рассказывает о новшествах, готовящихся в области регулирования. А перед этой встречей почти три месяца Ассоциация собирает, аккумулирует вопросы к ним. Мы разбиваем их по темам, направляем в Банк России, в соответствующие департаменты, для конструктивного обсуждения. И банкиры всегда положительно оценивали итоги этих встреч, так как они давали ориентиры в регулировании и надзоре банковской деятельности, которые влияют на бизнес-модели банков.
- На ежегодной мартовской Всероссийской конференции подробно, с участием представителей Банка России и других государственных органов, обсуждались важнейшие вопросы развития финансово-банковской системы и взаимодействия банков и предприятий реального сектора.
- Благодаря этому в начале каждого года банкиры традиционно из первых рук руководителей Банка России получают необходимую информацию и могут понимать тренды предстоящего финансового года, учитывать мнения и позиции регулятора или федеральных органов исполнительной власти, так как в конференции принимали участие министры финансов, экономики, руководители ФАС, Росфинмониторинга и другие официальные лица.
- В сентябре, когда банкиры фактически начинают составлять планы на будущий год, Ассоциация проводит форум в Сочи. Там они получают очередную порцию необходимой информации от регуляторов. Это даёт возможность оценить ситуацию в сфере экономики и финансов, сделать необходимые коррективы в своих бизнес-планах.
- Кроме того, советы директоров банков проходят в ноябре — декабре, на них обсуждают планы на следующий год, формируют бюджеты. Поэтому задача Ассоциации на сочинском форуме состоит в том, чтобы представить участникам конференции насыщенную рабочую дискуссию и диалог с регуляторными структурами, обеспечить экспертные суждения и интересную культурную программу.
- Таким образом, Ассоциация строит свои планы с учётом рабочих циклов банков — членов Ассоциации. Несомненно, в вопросе участия

в мероприятиях Ассоциации статусных руководителей большую роль играл и статус нашего президента А. Г. Аксакова, который также рос и стал заместителем председателя комитета Госдумы по финансовому рынку, затем главой комитета по экономической политике. С 2016 года он руководит комитетом по финансовому рынку и является членом Национального финансового совета.

Кроме этого, мы стараемся найти и другие неординарные способы нашего диалога с Банком России. Так во время проведения встречи в «Бору» нам удалось убедить Сергея Михайловича Игнатьева и Алексея Юрьевича Симановского (после двух лет обсуждений) создать в Банке России онлайн-приёмную для физических лиц. Впрочем, в неё стали обращаться и банкиры. Современные технологии позволяли получить немедленный ответ, что оказалось чрезвычайно полезно и нашему главному регулятору.

В результате совместных шагов навстречу регулятор прислушивается к позиции банкиров, особенно по оценке регулирующего воздействия нормативных актов Центробанка, высказываемой на организуемых Ассоциацией встречах. Когда банкиры обсуждают проекты нормативных актов, многие замечания, высказанные экспертами и членами Ассоциации, Банк России учитывает при подготовке конечных вариантов документов.

Помимо проведения мероприятий, на которых банкиры вырабатывают общую позицию, мы, как уже говорилось, регулярно по почте и телефону проводим блиц-опросы участников рынка, получаем экспертные комментарии и направляем их в Банк России. Это тоже элемент конструктивного диалога.

Наши усилия не пропали: репутация Ассоциации выросла, и банкиры уровнем диалога с регулятором были довольны, т. к. понимают, что только в рамках диалога и дискуссии можно найти ту золотую середину, которая в конце концов обеспечит финансовую стабильность на рынке, а в ней очень нуждаются банки.

Надо сказать, что изменения в отношениях с регулятором происходили на глазах банковского сообщества. И в первое время банкиры, прямо скажем, были обескуражены открытостью со стороны ЦБ. Для них это тоже оказалось ново — ранее они привыкли общаться с ЦБ на дистанции, причём на очень большой дистанции.

#### **РАБОТА В ИЗМЕНИВШИХСЯ УСЛОВИЯХ**

Динамика изменений на финансовом рынке стала происходить достаточно часто. Кризисы возникают всё чаще, промежутки меж-

ду ними всё короче и короче. Появился мегарегулятор. Теперь уже нужно было говорить не только о развитии банковского сектора, но и о развитии всего финансового рынка и реального сектора экономики, которые являются взаимосвязанными элементами макроэкономики.

Потенциал экстенсивного роста доходов для банковского сектора во многом исчерпан. Приходится менять бизнес-стратегии банков, все учатся, и очень быстро, управлять издержками. Конкуренция во многом смещается в качество и количество сервисов, которые готовы предложить своим клиентам банки.

Регулятор с приходом в Банк России нового председателя — Э. С. Набиуллиной также начал масштабную реорганизацию надзора и регулирования банковской деятельности, особенно в части оценки рисков и финансовой устойчивости кредитных организаций. Результаты этой работы ощутили на себе многие банки. Жёсткий надзор и требования регулятора привели к отзыву Банком России множества лицензий. Очистка финансового рынка от недобросовестных игроков и банков с плохими бизнес-моделями, низкой оценкой рисков серьёзно проредили банковский сектор.

Ассоциации было важно подсказать банкам о необходимости изменения бизнес-модели с учётом того, какое место на финансовом рынке занимают сегодня банки, какая их роль, что они должны делать для развития рынка, своего развития и роста благосостояния жителей региона при сохранении доступности финансовых услуг. Если такой стратегии нет, то любая система работает хаотично, это усложняет работу.

Кризис 2014 года подтолкнул к формированию новых моделей банковского развития и долгосрочных стратегий. Когда у банка есть такая стратегия, ему гораздо легче реагировать на любые изменения внешней среды. Центробанк считает, что планирования на год уже недостаточно. Это сравнимо с поведением временщиков на нашем финансовом рынке. Банк России хотел бы видеть на рынке в нашей стране финансово-устойчивые организации, которые понимают, чем они будут заниматься долгие годы. Важно, чтобы у банка были долгосрочные планы, чтобы он чётко видел свои задачи. Да, конечно, эти задачи могут корректироваться с учётом макроэкономической среды. Но в целом ЦБ отмечает, что банки должны иметь долгосрочное планирование.

Мы, в частности, при поддержке и участии Международной финансовой корпорации провели по этой теме отдельный круглый стол, на котором обсудили уже существующий успешный опыт разработки долгосрочной стратегии развития.

Ещё одна важная проблема, с которой банки должны считаться — новые достаточно жёсткие требования регулятора к надёжности банковской системы. Внедрение стандартов Базель-3 было связано с тем, что регулятор стал проводить таким способом селекцию банков.

При этом Банк России переориентировал методику регулирования с правил на принципы. Это уже само по себе фундаментальное изменение. Фактически ЦБ меняет кнут на пряник. Ведь ранее регулятор стремился подробно расписать регулирование, что называется, до каждой запятой. Сейчас подход иной. Смысл нового регулирования сводится к тому, что кредитная организация сама должна формировать у себя требования к оценке рисков, к залогам и прочему. При этом банк должен продекларировать свои принципы работы и направить их в ЦБ. Такой подход давно существует на Западе — там компания прописывает технические регламенты, по которым изготавливает продукт. И в любой момент времени можно проверить — придерживается ли она этих принципов или нет. Смена режима с правил на принципы резко повышает требования к квалификации банкиров, потому что нужно самим ориентироваться по рискам, адекватно выстраивать стратегию банка, формировать нормативы, капитал и прочее.

Регулятор просто предложил банкам самим повысить уровень ответственности перед рынком, обществом и клиентами. Менеджменту многих банков ответственности явно не хватало. Поэтому при таком переходе, как никогда прежде, нужны дискуссии и диалог банков с регулятором. При этом возникла модель и инструменты поведенческого надзора, который Банк России считает механизмом улучшения и ответственного поведения кредитных организаций по отношению к своим клиентам.

С развитием конкуренции банки стали искать пути снижения своих рисков, которые бы не были чрезмерно обременительными для клиентов, не замораживали бы важные для них активы. Необходимо было привлечь внимание банков к состоянию системы корпоративного управления в компаниях-заёмщиках. В частности, к тому, насколько эффективно эта система контролирует использование полученных средств менеджментом компании, предотвращает их вывод или использование в интересах отдельных лиц или групп из числа высших менеджеров или наиболее влиятельных акционеров, настолько обеспечивается использование этих средств в интересах развития компании и тем самым повышает вероятность их возврата.

Сегодня одна из самых острейших проблем в банковской системе — проблема недоверия, как между кредитными организациями, клиентами и банками, так и между банками и регулятором. Это подтверждается, в частности, тем, что фактически исчезло такое явление, как межбанковское кредитование и вообще резко ослабли межбанковские отношения.

Эта тема обсуждалась на ежегодной встрече с руководством ЦБ в «Бору» в феврале 2017 года. Мы пытаемся дать членам Ассоциации инструменты, которые позволили бы им вернуть взаимное доверие.

Активно развивала Ассоциация и международные связи. Особенно хотелось бы отметить установление отношений с Китайской и Шанхайской ассоциациями банков. Но качественный прорыв в этом сотрудничестве был сделан благодаря китайскому информационному агентству «Синьхуа» и его подразделению — службе экономической информации. 5 сентября 2017 года во Владивостоке мы провели с китайскими коллегами очень интересный круглый стол по вопросам приграничных расчётов. Сотрудничество с Китаем укрепляется, после первого мероприятия прошли ещё две конференции — в Харбине и Владивостоке. Были также интересные проекты совместно с институтом Europlacé (Франция).

#### НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

В апреле 2017 года на съезде АРБ Г. А. Тосунян произнёс речь, в которой подверг резкой критике Банк России и его председателя Э. С. Набиуллину, причём сделал это без согласования со многими членами Совета АРБ, без должных обоснований и при полном отсутствии конструктивных предложений. Несомненно, банкиры были возмущены этой ситуацией, в прессе появились статьи о несогласии с позицией Тосуняна.

Уже в июле на Банковском конгрессе в Санкт-Петербурге состоялись первые переговоры банкиров, представляющих крупнейшие российские банки с А. Г. Аксаковым о переходе в нашу Ассоциацию, при этом был поставлен вопрос об изменении её статуса. Им импонировало, что Ассоциация «Россия» — конструктивная лоббистская организация и эффективно ведёт диалог с Банком России, который этот диалог позитивно оценивал.

В июле о своём выходе из АРБ официально объявили Сбербанк, ВТБ, ВТБ–24, «Открытие», Россельхозбанк, Газпромбанк, Бинбанк и Альфа-Банк. В подписанном главами этих кредитных организаций заявлении говорилось об их недовольстве работой руководства АРБ.



В рамках предварительных договорённостей руководителей мы с будущим главой Ассоциации первым зампредом Банка России Г. И. Лунтовским стали готовить документы о преобразовании Ассоциации региональных банков России к внеочередному общему собранию членов Ассоциации, которое было проведено 13 сентября 2017 года.

До начала конференции в Сочи состоялось Общее собрание, которое большинством голосов поддержало предложения президента Ассоциации А.Г. Аксакова и председателя Совета А.В. Мурычева по внесению изменений в устав и проголосовало за преобразование. Так Ассоциация региональных банков России была переименована в Ассоциацию банков России. Георгий Иванович Лунтовский был назначен президентом. Анатолий Геннадьевич Аксаков стал председателем её Совета.

Одновременно был существенно обновлён состав Совета Ассоциации. В него вошли руководители крупнейших банков. Был рассмотрен новый бюджет Ассоциации, создан аппарат председателя Совета, который мне предложили возглавить. На нас возложили задачу готовить заседания Совета, на которых обсуждаются вопросы развития Ассоциации. Г. И. Лунтовский возглавил исполнительную структуру и привлёк на работу новых сотрудников, начался период обновления Ассоциации банков России.

Любой развивающейся серьёзной структуре нужны периодические обновления. И банковские ассоциации не являются исключением.

В результате теперь Ассоциация занимается самыми важными и актуальными проблемами, которые являются общими для всех банков, независимо от их размера или местонахождения.

Мы для этого сделали опрос банкиров и просили их выделить, какие проблемы, общие для всех членов Ассоциации, следует рассматривать на заседаниях Совета Ассоциации, с тем чтобы не было превалирования интересов каких-то отдельных банков.

И поэтому, когда появилась модель пропорционального регулирования и произошло разделение на банки с базовой, универсальной лицензией и банки системно-значимые, мы сумели найти золотую середину в отстаивании интересов столь различных по своим активам и капиталу членов Ассоциации.

На каждое заседание Совета теперь выносятся основной вопрос, приглашаются руководители ведомств, имеющих к его обсуждению непосредственное отношение. Это может быть, например, Банк России, ФАС и ФНС или Минфин и ФСФМ, готовятся аналитические материалы, которые направляются членам Совета, что позволяет проводить дискуссию в конструктивном рабочем стиле,

получить решения Совета, которые реализуются исполнительным аппаратом Ассоциации.

Более частные вопросы обсуждаются в активно функционирующих рабочих органах Ассоциации — комитетах или рабочих группах, которые состоят из специалистов банков, платёжных систем или предприятий инфраструктуры финансового рынка. При необходимости, если там не удалось найти общий язык, вопрос передаётся на рассмотрение Совета. Так было, в частности, с Меморандумом о рекламе в Интернете, когда договориться о том, как отрегулировать её размещение, чтобы она не портила имидж членов всей банковской системы, с разбега не удалось. Совет принял решение о необходимости подготовки поправок в действующий Закон «О рекламе», чтобы устранить проблемы.

А вот вопрос о проекте Указа Президента России о переводе на отечественное программное обеспечение решили на Совет не выносить,

А. Г. Аксаков поднял уровень площадки обсуждения и рассмотрел этот вопрос в рамках совещания Комитета Госдумы по финансовому рынку, с привлечением представителей ФСБ, Банка России и наших экспертов. Было решено, что введение его необходимо отложить, поскольку российских программных продуктов в этой сфере ещё не создано.

В то же время, когда потребовалось решение ряда вопросов, мешающих работе банков с базовой лицензией, Анатолий Геннадьевич договорился с Эльвирой Сахипзадовой провести рабочую встречу руководства Банка России с руководителями банков с базовой лицензией, и такие встречи состоялись в 2018 и 2019 годах. Мы подготовили на основе проведённого опроса большой перечень предложений, и многие вопросы Банком России были сняты. Это позитивно воспринято руководителями малых банков, которые в реальности увидели параметры консультационного надзора со стороны регулятора. Так что у Ассоциации появилось много различных вариантов защиты прав и законных интересов банковской системы.

## **О ФИНАНСОВЫХ УСЛУГАХ И ИХ ДОСТУПНОСТИ**

Всегда важным вопросом в нашей работе была доступность финансовых услуг в регионах России. Посткризисные годы вызвали существенное снижение количества банковских офисов в регионах России, что уменьшало доступность финансовых услуг.

Поэтому о доступности услуг банков надо говорить неустанно, вновь и вновь!

На небольшие региональные банки влияет требование Банка России о применении нормативов Базельского комитета, требующее увеличения капитала. И если закон пока разрешает банку иметь минимальный уставный капитал 300 млн рублей, то, согласно новым требованиям, его придётся увеличить, так как категория универсальных банков возникает при наличии собственного капитала банка свыше 1 млрд рублей.

Ныне небольшие банки, не составляя жёсткой конкуренции крупным коллегам, в то же время серьёзно влияют на отношение крупных банков к своим клиентам.

В связи со сложившейся ситуацией много вопросов возникает по выполнению положений ФЗ-115 «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» от 7.08.2001 года.

Для банкиров это очень сложная сфера, поскольку наказание там очень жёсткое. Но не надо забывать, что часто большое количество нарушений связано с недоразумениями или низкой квалификацией специалистов — такое тоже бывает. Но возникают и вынужденные нарушения.

Когда Сбербанк стал закрывать множество отделений по стране, снижая свои издержки и ориентируясь на показатели рентабельности работы этих отделений, во многих регионах сложилась очень непростая ситуация. Например, в Хабаровском крае, в посёлке с населением до 5 тыс. человек, находящемся в 500 км от Хабаровска, нет ни одного отделения банка и даже ни одного банкомата. Только почта! Предприниматель, собрав выручку в магазине, вынужден в сумке везти наличные в областной центр сдавать в банк, чтобы зачислить их на счёт и закупить товар. Однако тем самым он нарушает один из пунктов ФЗ-115, за что ему блокируют счёт!

Полтора года мы решали с Банком России и вопрос о работе региональных банков, особенно имеющих базовую лицензию, которым запретили работать с «непрофильными заёмщиками», к которым отнесли и муниципальные предприятия. И это при том, что региональные банки, в том числе с базовой лицензией, успешно сотрудничают по 25 лет и более с муниципальными организациями, которым теперь указали работать только со системно значимыми банками. Нам удалось убедить коллег из Банка России отменить это требование, особенно когда Э.С. Набиуллина увидела, что у многих региональных банков гораздо выше показатели финансовой устойчивости, чем у иных более крупных банков.

## ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Важной задачей Ассоциации стало и повышение финансовой грамотности жителей России. Я в это понятие вкладываю общие их знания об экономике: что это такое, для чего она нужна, что такое зарплата, куда и как она тратится, как распоряжаться деньгами и так далее. Образовательный процесс нужно начинать с момента, когда человек начинает задумываться, что он хочет от жизни. С момента, когда человек становится активным потребителем.

Образование должно стать, в частности, преградой на пути эпидемии потребления. Ведь шопинговый бум, как с цепи сорвался. И это при том, что люди не научились рассчитывать свои бюджеты и доходы, не умеют планировать собственную старость. Раньше об этом заботилось государство — всем давали пенсии. На современную пенсию прожить невозможно. Необходимо рассчитывать только на себя. Отсюда прямой вывод: образовательный процесс в плане финансовой грамотности должен быть постоянным и для детей, и для взрослых. Научить детей могут только образованные преподаватели. Необходимы прикладные знания в сфере финансовой грамотности, ориентированные на разный возраст. Ведь даже ребёнку в детском садике можно объяснить, что кукла Барби может стоить 5 тыс. рублей, а её копия — в 5 раз дешевле. Нужно, чтобы ребёнок понимал, что всё вокруг — продукт труда и стоит денег.

На мой взгляд, необходимо, чтобы государство на уровне школ, дошкольных учреждений стимулировало преподавание экономики, что позволяет адекватно оценивать свои финансовые возможности или возможности семьи, родителей и обеспечить социальную адаптацию, потому что у нас люди не умеют считать энергию, воду, не умеют работать со вторсырьём. К сожалению, годы советской власти сформировали у многих людей иждивенческое мировоззрение, что государство должно о них позаботиться, и они имеют низкий уровень ответственности за свои действия.

У наших граждан существует иллюзия, что вопросами защиты в вопросах кредитования занимается Роспотребнадзор. А финансовые кредиты — это не потребительские услуги. Потребительские услуги приобретаются на средства, полученные в кредит. И эти понятия нельзя путать. Если ты не можешь вернуть деньги, ты не должен брать кредит. Это и будет финансовая грамотность. Нужно уметь рассчитывать свой бюджет, свои доходы.

Гораздо сложнее вопрос оценки правового содержания документов, особенно при взаимоотношениях кредиторов и заёмщиков. Именно там — самый существенный и самый болезненный пробел в знаниях наших людей. Но, как известно, незнание закона не освобождает от ответственности. В итоге происходят многочисленные правовые коллизии между банками и россиянами, растёт взаимное раздражение.

Проблема состоит именно в отсутствии у наших граждан правовых знаний, связанных с реализацией тех или иных финансовых продуктов и услуг, в том числе потребительского кредитования, автокредитования, ипотеки и так далее. Наши граждане не хотят читать, всё ещё рассчитывая на то, что им простят их незнание. Корень проблемы именно здесь. Когда человек принимает решение, оно должно быть взвешенным, нужно рассчитывать только на те доходы, которыми располагаешь, вплоть до учёта возможности форс-мажорных обстоятельств.

Мы, понимая важность этого проекта, стали привлекать членов Ассоциации к реализации благотворительных проектов в сфере финансовой грамотности, особенно стремимся содействовать и вкладываем средства благотворителей (ООО «Виза», ПАО КБ «Центр-инвест», ПАО СКБ Приморья «ПримСоцбанк», Платёжная система «Мастеркард», Банк «РНКБ» (АО) и другие) в печать разработанных издательством «Вита-пресс» учебно-методических материалов в рамках проекта Минфина России и Всемирного банка «Повышение финансовой грамотности населения и уровня финансового образования в Российской Федерации». Это учебники для 10–11 классов, которые могут помочь старшеклассникам при переходе во взрослую жизнь, когда будет необходимо принимать решения, особенно в сфере экономики и финансов. Такие учебники распространялись в регионах: в Краснодарском крае, Ростовской области, Приморье, Крыму. Только в Чувашию мы поставили больше 10 тыс. экземпляров.

Банкиры понимают свою ответственность и необходимость в обучении клиентов основам финансовой грамотности. Это поможет взаимопониманию клиентов и банковских специалистов и повысит ответственность заёмщиков в своевременном возврате полученных в банке кредитов, что в итоге способствует повышению финансовой устойчивости кредитной организации. Это примеры социальной ответственности банков по отношению к нашему обществу, к гражданам России.

Это свидетельство социальной зрелости Ассоциации банков России, и я очень рад, что большой период моей жизни связан с этой некоммерческой организацией.

## Переходя реку, ощупываем камни

### ВХОЖДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

В декабре 1975 года я окончил Магнитогорский горно-металлургический институт, получив специальность «экономика и организация промышленности». Это был первый выпуск экономистов, получивших дополнительное образование по тогда ещё новой специальности «автоматизированные системы управления производством».



#### **Сергей Николаевич Пашкин**

##### **1981–1984**

Управляющий первоуральским отделением Свердловской областной конторы Стройбанка СССР;

##### **1984–1986**

Заместитель управляющего Свердловской областной конторы Стройбанка СССР;

##### **1986–1988**

Управляющий Краснодарской краевой конторы Стройбанка СССР;

##### **1988–1990**

Начальник Краснодарского краевого управления Промстройбанка СССР;

##### **1990–2008**

Председатель правления «Кубаньбанка», Краснодар.

Со дня образования Ассоциации «Россия» по 1993 год занимал пост заместителя председателя Совета Ассоциации.

Распределили меня в город Первоуральск Свердловской области в вычислительный центр крупного строительного треста. Прошёл путь от инженера до начальника планового отдела. Но сапожник оказался без сапог. ВЦ оказался ещё не достроенным, соответственно там не было моей вакансии.

Поэтому свой трудовой путь я начал в качестве инженера планово-производственного отдела в этом же тресте. И за пять лет познакомился с технологией, экономикой, планированием, финансами строительства, пройдя путь от инженера до начальника планового отдела. Побывал даже первым строителем города Нягань (тогда ещё только посёлка) Ханты-Мансийского автономного округа, известного теперь многим из-за успешного выступления местной команды КВН.

Для создания необходимой социальной инфраструктуры при освоении разведанных месторождений нефти в том районе в 1980 году трестом «Уралтяжтрубстрой»

была создана Передвижная механизированная колонна, начав-

шая строительство первых жилых домов и других объектов. Здесь я как главный бухгалтер ПМК занимался организацией работы экономических служб. Так что пришлось срочно осваивать и бухгалтерский учёт в строительных организациях.

Благодаря активной общественной работе (я был председателем профкома) и, видимо, профессиональному опыту меня в 1981 году рекомендовали на должность управляющего Первоуральским отделением Свердловской конторы Стройбанка СССР.

Так я непосредственно приобщился к могущественной империи Михаила Семёновича Зотова, хотя и раньше мне приходилось тесно работать с этим банком в качестве его клиента.

Три года работы с крупными промышленными предприятиями по финансированию их строек, проектными и строительными организациями позволили приобрести неоценимый опыт «советского» банкира. В 1984 году я был назначен заместителем управляющего в Свердловскую областную контору Стройбанка СССР. Это был прекрасный период тесной работы с высококлассными специалистами банковского дела как в самой областной конторе, так и на республиканском и союзном уровнях.

Прошло ещё два года интереснейшей работы в Свердловске, и я получил предложение либо перевестись в Москву в республиканскую контору Стройбанка, либо возглавить Краснодарскую краевую контору. Я выбрал второе.

Так в апреле 1986 года я попал в Краснодар и в октябре получил официальное назначение на новую должность. В этот период мне пришлось много общаться с Михаилом Семёновичем Зотовым, который, кроме того, что был моим непосредственным руководителем, избирался членом Верховного Совета СССР от Тихорецкого района Краснодарского края.

Он неоднократно бывал в нашей конторе, мы вместе объезжали краевые промпредприятия, стройки. Зотов был активным человеком, обладающим феноменальной памятью и обширными знаниями, искренне интересующимся делами своих коллег. К тому же он очень внимательно следил за строительством санатория «Мечта» в Анапе. Он предназначался для сотрудников системы Стройбанка СССР, а я как управляющий краевой конторой курировал эту стройку.

Тогда он нам много помогал, но, когда это было нужно, вызывал нас «на ковер» с отчётом по строительству пансионата. Вопросы финансирования или необходимых согласований решались сразу.

Как-то Михаил Семёнович доверительно сказал мне, что нас ждут большие перемены, и добавил: «Потерпи, скоро узнаешь. Всё у нас бу-

дет по-другому». Видимо, тогда он уже подготовил и отправил своё знаменитое письмо о реформировании банковской системы Советского Союза Председателю Правительства страны Н. И. Рыжкову.

### МЫ ДОЖДАЛИСЬ ПЕРЕМЕН

Вскоре после июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС и последующего Постановления Совета министров СССР от 6 октября 1987 года № 1118 «О перестройке деятельности и организационной структуре банков СССР» началось создание сети спецбанков. Это был сложный организационный процесс. Хотя проходила и подготовительная работа в виде большого количества совещаний в Госбанке СССР, региональных совещаний, методических указаний и разъяснений, но не было чёткого подхода к определению необходимой численности персонала, фонда заработной платы, площади помещений, оснащению техникой и т. п.

В прибрежных районах края очень сильные позиции в результате реорганизации приобрёл Жилсоцбанк. В Краснодаре, Новороссийске и других городах, где была сосредоточена крупная промышленность, лидировали мы. Однако наиболее крупным, естественно, стал Агропромбанк, который возглавил тогда (правда, ненадолго) бывший глава краевой конторы Госбанка СССР А. А. Митягин. Путём жарких споров и различных компромиссов удалось сформировать структуры новых банков, штатные расписания, должностные инструкции, технологические карты и решить другие организационные задачи, окончательное согласование путём подписания соответствующих протоколов руководителями территориальных управлений Госбанка и спецбанков Краснодарского края, Адыгеи, Ростовской области, республик Северного Кавказа состоялось в Ставрополе. Но при этом до последних дней перед началом работы оставалось очень много вопросов по организации расчётов. Для обслуживания клиентов требовалось каждому из филиалов специализированных банков присвоить соответствующий номер участника системы межфилиальных оборотов (МФО). Достаточно сказать, что номера МФО были доведены Госбанком СССР до специализированных банков лишь в декабре 1987 года. То есть за несколько недель до кардинального изменения расчётов участника (банки и их клиенты) не имели «адресов», по которым им необходимо отправлять денежные средства. Так же не была отработана технология ответных авизо, т. е. подтверждения суммы перечисления отправляющим банком. И это в масштабах огром-



ной страны. В общем, как писал Л. Н. Толстой: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним — ходить». Это привело к тому, что с первого дня работы в новых условиях начался кризис в проведении расчётов.

Количество необработанных платёжных документов росло, как снежный ком, и измерялось уже не штуками, а мешками. Всем коллективом чуть ли не круглосуточно разбирали эти завалы. Только в конце января удалось наладить нормальный оборот платёжных документов со своевременным зачислением денежных средств на расчётные счета клиентов.

Конечно, этой ситуацией воспользовались мошенники. В банковской системе в то время появилось большое количество фальшивых авизо. К счастью, в нашем банке не было ни одного подобного случая.

А. А. Митягин вспоминал: *«К сожалению, много хлопот доставили нам фальшивые авизо, причём их пытались использовать не только представители северокавказских республик. В эту аферу оказались втянуты отдельные краевые коммерческие банки и даже некоторые наши сотрудники; по нескольким мы передали материалы в правоохранительные органы. Фальшивые авизо шли и из других регионов, зачастую из Москвы. Ситуация нормализовалась только после того, как была внедрена система подтверждения авизовок».*

Несмотря на многочисленные сложности в период организации государственных специализированных банков, я уверен, что идея их создания была правильной.

Например, в Китае подобная банковская реформа началась ещё в 1979 году как составная и важная часть программы экономических реформ, предпринятых в Китайской Народной Республике и нацеленных на создание так называемого социализма с китайской спецификой, или социалистической рыночной экономики, открытой внешнему миру.

Реформирование банков, как и всей экономики, проходило там постепенно и взвешенно. На всех этапах реформ осторожность в действиях характеризовалась слоганом: «Переходя реку, ощупываем камни».

В результате за последние десятилетия Китаю удалось построить мощную банковскую систему, подтверждением чего стало то, что три китайских банка оказались в числе крупнейших финансовых организаций мира. И сегодня основу банковской системы Китая продолжают составлять государственные коммерческие банки второго уровня, среди которых лидируют банки «большой четвёрки», а именно: Банк Китая, Промышленно-торговый банк Китая, Строительный банк Китая и Сельскохозяйственный банк Китая.

## ВИХРЬ ПЕРЕМЕН

К сожалению, в конце 1980-х — начале 1990-х годов у нас в стране начались разрушительные процессы.

Съездом народных депутатов 12 июня 1990 года была принята Декларация о государственном суверенитете РСФСР, провозгласившая приоритет республиканских законов над союзными.

Так начался период «войны законов» союзного и российского правительств, ударивший и по нам. Летом 1990 года ко мне стали приходить директора предприятий, наши клиенты, они жаловались, что на них оказывается жёсткое давление. Это вносило сумятицу во взаимоотношения предприятий с их вышестоящими ведомствами, местными властями. Как и мы, они были в растерянности — чьи указания выполнять.

Митягин А. А.: *«В это время по стране развернулась “война телеграмм” союзных и российских органов власти, но, нужно честно признать, в Краснодарском крае мы особо её не ощущали. На меня не оказывали давления ни крайком КПСС, ни крайисполком, более того, они сами, не до конца понимавшие происходящее, прислушивались к моему мнению».*

Постановление Верховного Совета РСФСР 13 июля 1990 года «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики» требовало расформирования системы спецбанков, при этом все мы должны были коммерциализироваться. Вслед за этим появилось письмо нашего председателя правления Я. Н. Дубенецкого, призывающего сохранить централизованную структуру Промстройбанка СССР.

Я слушал, что предлагал Яков Николаевич, и понимал, что за громкими словами о сохранении единства и независимости стояло желание ничего не менять. Нас это не устраивало. На одном из кустовых совещаний в Москве на Тверском бульваре, в центральном офисе Промстройбанка СССР, я чётко изложил свою позицию, заявив, что создание самостоятельных региональных банков — это реальность и её надо учитывать. Также я предложил оперативно рассмотреть вопрос о возможности создания объединения самостоятельных банков. Не скажу, что моё мнение было принято с восторгом даже среди коллег, не говоря уже о руководстве банка.

Вернувшись в Краснодар, я понял, что нет смысла чего-то дожидаться и надо ускорять процесс акционирования. Была проведена серия переговоров с руководителями крупнейших промышленных предприятий, строительных организаций, предприятий транспорта и связи о возможности создания самостоятельного регионального коммерческого банка и желании стать его учредителями. От всех была получена однозначная поддержка. Стало окончательно ясно,

что нет смысла чего-то дожидаться. Вскоре были разработаны необходимые документы: проекты договора с учредителями, устав банка.

21 сентября 1990 года мы провели учредительное собрание паевого банка «Региональный коммерческий банк развития Кубани («Кубань-банк»). 78 учредителей — юридических лиц — подписали учредительный договор и сформировали уставный капитал в 71 млн рублей. На тот момент это была значительная сумма. Был избран совет директоров. Я был назначен генеральным директором.

Уже 24 сентября мы были в Госбанке РСФСР на Житной улице. Там образовалась к тому времени очередь, следовало пройти согласование документов у несколько служб. По ним нам сделали много замечаний. Правилы мы их практически на коленках, меня спасло то, что по совету какого-то умного человека мы вписали в решения общего собрания предоставление права генеральному директору без согласования с Советом вносить в учредительные документы необходимые изменения, связанные с требованиями республиканского банка.

1 октября нас зарегистрировали и банк получил регистрационный номер 430. Таким образом, мы стали первым коммерческим банком в Краснодарском крае и первым региональным управлением, вышедшим из системы Промстройбанка и ставшим самостоятельным коммерческим банком. Кстати сказать, я этим не горжусь, а констатирую факт. Безмерно жаль, что ситуация того периода не позволяла найти варианты сохранения и дальнейшего развития системы специализированных государственных банков.

6 ноября я был уволен из системы ПСБ «за грубое нарушение трудовых обязанностей». Приказ, подписанный Я. Н. Дубенецким, гласил: «С. Н. Пашкин совершил незаконное действие в части организации коммерческого банка на базе учреждения, подведомственного Краснодарскому краевому управлению Промстройбанка СССР».

Вскоре большинство из примерно 80 областных и республиканских управлений, входящих в структуру Промстройбанка СССР, были преобразованы в коммерческие банки.

А тем временем всё имущество краевого управления передавалось на баланс Госбанка. После этого мы оформляли с ним договор аренды помещений и другого имущества, а что-то выкупали за счёт уставного фонда банка.

#### СОЗДАНИЕ АССОЦИАЦИИ

То, что выживать поодиночке будет трудно, мы поняли сразу. Возникло много вопросов по материальному обеспечению банков,

даже необходимую канцелярщину было трудно найти. Возникла острая необходимость в налаживании системы подготовки кадров, юридической поддержки банков.

Надо было искать приемлемую для эффективного решения даже таких повседневных задач форму объединения.

Предварительные разговоры, в частности, мы вели с моими уральскими земляками: Михаилом Ивановичем Братишкиным, создавшим Индустриальный коммерческий банк Челябинской области, и Петром Ефимовичем Агафоновым, возглавившим Коммерческий Уральский промышленно-строительный банк в Свердловске. К нашим дискуссиям присоединились Лев Михайлович Обухов (Приупскбанк, г. Тула), Анатолий Иванович Буйный (КБ «Ставрополье»), Юрий Владимирович Овсепьянц (Майкопбанк), Юлия Елисеевна Абдурзакова, заместитель председателя республиканской конторы Промстройбанка СССР, и некоторые другие.

Обсуждения, в какой форме объединяться, привели к решению о создании ассоциации. Тем более что в проекте закона о банках и банковской деятельности, который был вскоре принят, говорилось, что банки могут создавать ассоциации и объединения, ставя об этом в известность Центральный банк.

Поддержал нас и В. И. Царегородцев — авторитетный человек — бывший председатель российской конторы Промстройбанка СССР, имевший ранг республиканского министра. В работе были задействованы его заместители — они обзванивали потенциальных членов ассоциации, выясняли их настроения. Юристы Владимира Ивановича разработали документы новой организации.

Банк, учреждённый Царегородцевым, предоставил нашему объединению юридический адрес и разместил в дальнейшем аппарат Ассоциации в своём здании в Москве на проспекте Мира, дом 84. Мы там располагались до 1997 года.

Учредительное собрание Ассоциации «Россия» состоялось 13 декабря 1990 года. На собрании присутствовали председатель подкомиссии по банковской политике Верховного Совета РСФСР В. П. Расказов, уполномоченные представители более 50 коммерческих банков и региональных управлений Промстройбанка, готовившихся к регистрации в качестве самостоятельных банков, а также Промстройбанка СССР, Центробанка РСФСР, Российской республиканской конторы Промстройбанка СССР.

Надо сказать, что собрание было неформальным: съехавшиеся в Москву участники достаточно горячо спорили о будущей судьбе создаваемого объединения, целях, задачах и формах его работы. В кон-

це концов было решено пока остановиться на учреждении Ассоциации, а позже решить, как её преобразовывать.

Из присутствующих на учредительном собрании идею создания Ассоциации поддержали 48 человек, в том числе представители органов федеральной власти и Центробанка РСФСР. Четверо участников собрания воздержались. Яков Николаевич Дубенецкий выступил против.

Тогда же были приняты Учредительный договор Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» (таково было полное название Ассоциации до 1999 года), а также её устав.

Учредительный договор в итоге подписали 37 руководителей коммерческих банков и 13 руководителей областных управлений Промстройбанка. В Совет Ассоциации вошли 13 человек. Кандидатура председателя Совета П. Е. Агафонова была согласована предварительно, поэтому моё предложение избрать его на этот пост участники приняли единогласно. Мы исходили, в частности, из того, что он хорошо знал своего земляка Бориса Николаевича Ельцина, и это могло помочь в работе. Когда Ельцин был секретарём обкома по строительству, Агафонов работал заместителем начальника Главсредуралстроя. И действительно, когда в конце 1991 года возникла необходимость, мы с Петром Ефимовичем составили письмо на имя президента, и моего коллегу принял Борис Николаевич.

Заместителями председателя Совета Ассоциации выбрали Л. М. Обухова и меня. Президентом единогласно избрали В. И. Царегородцева, вице-президентами — В. Д. Костюнина, А. И. Малышева и Ю. Е. Абдурзакову.

На втором заседании Совета Ассоциации, состоявшемся 9 января 1991 года, в протоколе заседания специально было отмечено, что коммерческие банки являются самостоятельными хозяйственными организациями, обладающими правами юридического лица и представляющими коллективную, акционерную форму собственности. Они не могут быть вновь реорганизованы в управления государственного коммерческого промышленно-строительного банка. Это было необходимо, т. к. соответствующий приказ выпустил 25 декабря 1990 года Промстройбанк СССР. Согласно ему, по сути, требовалось аннулировать регистрацию банков.

Политикой мы тогда не занимались. Ассоциация ставила перед собой вполне прагматичные задачи, в основном снабженческо-бытовые: её членам необходимо было оборудование, компьютерная техника, бланковая продукция, кассовые аппараты и т. д.

А ещё аппарату необходимо было срочно наладить централизованную систему подготовки банковских кадров и юридическую поддержку её участников. Для этого были созданы очень крепкие подразделения: юридический центр, центр по бухгалтерскому учёту и налогообложению. В то время в банках было очень мало подобных специалистов, там не хватало юристов, подготовленных в соответствии с новым законодательством, практически некому было заниматься коммерческим бухучётом.

Аппарат Ассоциации был весьма внушительным — более 70 человек (сюда входила и часть сотрудников, числившихся в штате Кредитпромбанка, организованного В. И. Царегородцевым). Его основой были опытные сотрудники, ранее работавшие в Российской республиканской конторе Промстройбанка СССР (Роспромстройбанке). Все они имели большой опыт работы, обладали необходимыми знаниями и связями.

В этой связи можно вспомнить, в частности, Юлию Елисеевну Абдуракову, возглавлявшую в Роспромстройбанке (да и в Стройбанке) планово-экономическое управление. В Ассоциации она стала организовывать консультативную программу, отвечать за взаимодействие с налоговыми органами, Минфином, Центральным банком.

Николай Фисенко занимался автоматизированными системами, помогал нам внедрять программный комплекс «Операционный день». Он же помогал нам приобретать вычислительную технику, персональные компьютеры, а также различную оргтехнику.

Начальник управления кадров Промстройбанка СССР Лариса Петровичка стала заниматься кадровыми вопросами в Ассоциации. Главный бухгалтер Роспромстройбанка Галина Павловна Ульянова вела бухгалтерию Ассоциации, а заодно знакомила нас с внедряемыми новшествами в этой области: бухучётом коммерческих банков, новым планом счетов, налоговым учётом.

Впрочем, в тот период всем нам приходилось заниматься подчас и не характерными для банковского бизнеса в нынешнем представлении делами. Например, организовывать разного рода мероприятия, в том числе связанные с распространением мгновенной лотереи «Возрождение».

Были и другие неожиданные события. Так, 19 октября 1991 года Ассоциация в качестве одного из учредителей участвовала в Учредительном съезде Торгово-промышленной палаты РСФСР.

В первые годы своего существования Ассоциация росла в основном за счёт бывших региональных подразделений Промстройбанка. В мае 1992 года в Ассоциацию входило 82 банка, а к концу этого года число участников составляло 106.

Параллельно с нами действовали несколько других ассоциаций. Самой сильной из них была тогда, конечно, Ассоциация российских банков во главе с Сергеем Ефимовичем Егоровым, влиятельным и авторитетным человеком в банковском мире.

На протяжении 14 лет, вплоть до 1988 года, он руководил Российской республиканской конторой Госбанка СССР. Возглавлявший ЦБ РФ Виктор Геращенко был личным другом Сергея Егорова. К 1992 году в России было создано более 2,5 тыс. банков. Большинство из них состояло в АРБ. После проведения через президента и правительство нескольких лоббистских указов, авторитет и вес АРБ ещё более возрос. Их аппарат вёл постоянную и активную работу по расширению числа участников, в том числе и среди членов нашей Ассоциации.

В результате некоторые банки были членами обеих ассоциаций.

Но практически сразу нам всем пришлось столкнуться с серьёзными трудностями.

#### **КРИЗИС ПЛАТЕЖЕЙ**

В начале 1992 года, вскоре после либерализации цен, в российской экономике возникли повсеместные задержки денежных платежей, и, как следствие, образовалась огромная сумма задолженности юридических лиц друг другу.

Следствием неплатежей стали стремительный рост задолженности по зарплатам (зарплаты выдавались даже денежными суррогатами), неперечисление налогов в госбюджет и угроза остановки жизнеобеспечивающих производств (водоснабжения, транспорта, электроэнергетики и т. п.). Таким образом, проблема неплатежей была одним из главных факторов, определявших в то время экономическую ситуацию в России. Попытки ужесточения денежно-кредитной политики вызвали широкое распространение бартера среди российских предприятий. Клиенты банков нуждались в источниках пополнения оборотных средств, и в сложившихся условиях единственным источником были банковские кредиты. Но и для банков наступили сложные времена. Объёма привлечённых средств катастрофически не хватало для покрытия потребности в кредитах. Большинство региональных банков не имели доступа к ресурсам Центрального банка.

Неплатежи в экономике продолжали нарастать, пока в августе — сентябре 1992 года в ситуацию не вмешалось срочно назначенное в июле новое руководство Банка России во главе с В. В. Геращенко. По ини-

- циативе Центробанка была осуществлена крупномасштабная акция по снижению уровня задолженности в народном хозяйстве. Федеральными органами власти было принято решение о проведении взаимозачётов долгов предприятий на основе разовой кредитной эмиссии, размер которой составлял примерно 1 трлн рублей. При этом мы знали, что доступ к льготным кредитам от Центробанка получили в основном крупные московские банки.
- Создавая Ассоциацию, мы, конечно, рассчитывали, что новое объединение будет способствовать привлечению более дешёвых ресурсов для более эффективного развития нашей деятельности, тем более что мы видели, как московские банки успешно получают льготные кредиты от Банка России. Однако оказалось, что общественной организации, каковой была Ассоциация, не свойственно заниматься поисками ресурсов, межбанковским кредитованием и прочими подобными операциями. Участники Ассоциации остались в стороне от этого процесса.
- И в 1992 году неудовлетворение руководителей банков, входящих в неё, стало расти. Было понятно, что в рамках Ассоциации они получить дополнительные ресурсы не смогут. Начались поиски выхода из этого положения.

Руководители российских коммерческих банков, созданных на базе территориальных управлений бывшего Промстройбанка СССР, обсудили проблемы объединения усилий для решения поставленных российским правительством задач по инвестированию промышленности, строительства, транспорта и связи. Было выработано соглашение, определяющее основные направления совместной деятельности. Это, прежде всего, образование консорциумов для кредитования конкретных программ как в госсекторе, так и в рыночных структурах; осуществление бюджетного финансирования государственных капитальных вложений, сотрудничество в области финансирования программ конверсии; создание единой системы расчётов и клирингового центра для взаимозачёта платежей; координация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области банковского и финансового дела. Под соглашением поставили свои подписи руководители более 40 банков. Оно было открыто для всех банков, желающих объединить усилия в решении актуальных проблем экономики.

Сорок банков приглашают // Экономика и жизнь. №24, 1992.



Летом 1993 года мы небольшой группой встретились в Свердловске у Петра Ефимовича Агафонова. Помню, приехали руководитель Башпромбанка Илюс Бариевич Тимерханов и Николай Никитич Журавлёв из Кузбасспромбанка.

Тогда и было принято решение создать банковское объединение со значительно большими возможностями по сравнению с общественной организацией, которой была наша Ассоциация, и предложить заняться её учреждением Александру Малышеву, который был тогда вице-президентом Ассоциации.

В сентябре 1993 года 37 банков (среди которых были Межрегионбанк, Электробанк, Уралпромстройбанк, Кузбасспромбанк) из 33 регионов подписали учредительный договор о создании межбанковского инвестиционного объединения — коммерческого банка «Инвесткредит».

Около 20 из этих банков продолжали оставаться и в Ассоциации, правда, не платя членских взносов. Я, в частности, оставив пост заместителя председателя Совета Ассоциации, сохранил в ней своё членство. Впрочем, некоторые коллеги, став акционерами «Инвесткредита», по принципиальным соображениям вышли из Ассоциации. Среди них, например, был саратовский Экономбанк.

Зарегистрировано наше межбанковское объединение было 24 декабря 1993 года в форме акционерного общества закрытого типа с уставным капиталом в 2 млрд рублей. Никто не имел в нём доли больше 5%. После этого число акционеров увеличилось ещё на 10 банков.

Был сформирован совет директоров. В его состав были избраны и инициаторы создания объединения П. Е. Агафонов, И. Б. Тимерханов, Н. Н. Журавлёв и С. Н. Пашкин.

Во вновь созданное объединение АО «Инвесткредит» перешла на работу треть аппарата Ассоциации.

Александр Иванович, ставший президентом объединения и наделённый нашим доверием, активно взялся за дело и привлёк в объединение две финансовые госкорпорации. Одну из них — Российскую финансовую корпорацию — возглавлял Андрей Алексеевич Нечаев, до марта 1993 года бывший министром экономики Российской Федерации. Он тоже вошёл в совет АО, а впоследствии был избран его председателем.

В прессе по поводу нашей структуры было много шума, её рассматривали как конкурента Промстройбанку России, объединившему ресурсы только 13 банков. В то время он был практически единственным каналом, через который шли деньги правительства в промышленность.

Мы не намеревались заниматься расчётно-кассовым обслуживанием предприятий и частных лиц. Объединение было призвано играть роль «межбанковского штаба». Подобранные для этой цели специалисты должны были отбирать инвестиционные проекты и предлагать членам объединения принять в них участие. Тем более что, обладая мощным объединённым капиталом — сумма активов акционеров составила на 1 января 1994 года 6,8 трлн рублей, — «Инвесткредит» мог выступать солидным гарантом по любым межбанковским займам, в том числе и западным инвестициям.

И начало у объединения было обнадеживающим: «Инвесткредиту» сразу был предоставлен статус уполномоченного банка Правительства России. А на первый квартал 1994 года ему было выделено 50 млрд руб. под 13% годовых для финансирования отраслей машиностроительной, чёрной металлургии и производства стройматериалов. Эти деньги прошли через объединение и поступили в региональные банки, которые уже финансировали конкретные проекты.

Мы разработали проект внедрения единых векселей и готовы были начать его осуществлять. Они должны были учитываться внутри нашего объединения. Их можно было бы принимать и в обеспечение всеми участниками проекта. Наш вексель мог стать покрупче векселя знаменитого тогда Тверьуниверсалбанка.

Однако надежды быстро развеялись: уже во второй половине 1994 года Банк России централизованные кредиты промышленности предоставлять практически перестал.

Вскоре деньги акционеров кончились, а заработать новые аппарату банка не удалось. Он начал работать, как обычный банк, не обращая на нас внимания. В 2001 году «Инвесткредит» был лишён лицензии.

## РАЗВИТИЕ АССОЦИАЦИИ

Параллельно происходили изменения и в самой Ассоциации «Россия».

В тот период Ассоциация находилась на грани выживания. Ей элементарно не хватало денег на содержание аппарата, поскольку количество банков-участников было незначительным. Основным источником доходов Ассоциации был центр переподготовки кадров, который начал развивать коммерческую и хозяйственную деятельность за счёт переподготовки и повышения квалификации специалистов. Ассоциации попросту не хватало авторитета,

чтобы оказывать хоть какое-то влияние на решения властей, поэтому у банков не было интереса к участию в ней.

Прекратил существование банк Владимира Царегородцева. Он ещё некоторое время оставался председателем Совета Ассоциации, но 15 сентября 1993 года, после того как была достигнута договорённость с Промстройбанком России о его вхождении в Ассоциацию, новым председателем стал Яков Николаевич Дубенецкий.

В 1994 году в Ассоциацию пришёл новый человек, не имевший, правда, опыта работы в банках, но прошедший хорошую партийную школу и знакомый с проблемами регионов по работе в Международном фонде «Реформа» — Александр Васильевич Мурычев. В октябре 1995 года он возглавил Ассоциацию и начал активно налаживать связи с регионами.

С приходом А.В. Мурычева Ассоциация начала работать так, как мы когда-то мечтали. Она стала осуществлять разумное серьёзное лоббирование интересов банковского сообщества, участвовать в законотворчестве, вышла на серьёзный международный уровень. С Ассоциацией начали считаться и в Центральном банке, и в правительстве, и в Минфине, и в налоговых органах...

Тогда мы воспряли духом.

Особенно активно проявилась роль Ассоциации в период кризиса 1998 года. Руководителям Ассоциации пришлось лично походить по кабинетам высокого начальства, провести массу переговоров о выделении банкам необходимой помощи.

Многочисленные выступления в СМИ, обоснованные заявления, что банки в состоянии выдать все необходимые средства, способствовали снижению накала панических настроений среди населения. Эти практические действия не могло не заметить банковское сообщество. И в том, что ни один региональный банк, входивший в Ассоциацию «Россия», во время кризиса не прекратил своей деятельности и не потерял лицензию, безусловно, — большая заслуга Ассоциации. В итоге авторитет А.В. Мурычева стал укрепляться, а влияние Ассоциации — расти. Её деятельность вызывала уважение и интерес, и, как следствие, начало расти и число её участников.

В результате наша Ассоциация переросла границы специализированной организации и превратилась в общенациональное банковское объединение. В 1999 году было принято решение переименовать её в Ассоциацию региональных банков России.

Сегодня можно уверенно утверждать, что тридцатилетняя история становления, выживания и развития Ассоциации — это залог дальнейшего укрепления её конструктивного влияния на развитие банковской системы России.

## Впереди нас ждут новые, не менее интересные задачи. История банковской России продолжается...

В Госбанке я фактически вырос, ведь моя мама — банковский служащий с огромным стажем, проработавшая в Госбанке с 1948 по 1982 год и ушедшая на пенсию с должности заместителя управляющего Тюменской областной конторы, — проводила здесь большую часть суток. В то время банковские работники, как говорится, не знали покоя ни днём, ни ночью.

И, несмотря на это, я попал в банковскую систему достаточно случайно, а окончив с отличием Тюменский индустриальный институт (ныне — Тюменский индустриальный университет), стал нефтяником. Впрочем, в Тюмени и этот выбор тоже не был неожиданным.

Распределили меня в один из проектных институтов. От их работы зависело многое, ведь в то время происходило становление Западно-Сибирского нефтегазового комплекса. Мы разрабатывали первые схемы развития комплекса и технико-экономические обоснования проектирования объектов обустройства.

Я вспоминаю это время, хотя и трудное, но удивительно интересное. Оно дало мне огромный опыт самостоятельной работы, пригодившийся впоследствии.

Наша работа была направлена на комплексное развитие территориальных систем. Вокруг комплексов были выстроены целые города и посёлки с социально-культурной инфраструктурой, базы обслуживания, железные дороги. Прежде чем начать



### **Сергей Аркадьевич Попов**

#### **1992**

Заместитель начальника комплекса технико-экономических обоснований и перспективного планирования Института «Гипротюменнефтегаз»;

#### **1993–1997**

Главный эксперт, заместитель начальника, начальник управления инспектирования банков Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;

#### **1997–2001**

Заместитель начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;

#### **2001–2014**

Начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;

#### **2014 — наст. время**

Управляющий Отделением Уральского главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области.

- их реализовывать, мы должны были защитить проектные решения в Москве — в Госплане СССР и отраслевых министерствах.
- В конце 1980-х годов в стране началась экономическая реформа: появились спецбанки и первые коммерческие банки, начали создаваться совместные предприятия. В начале 1990-х годов всё кардинально изменилось, спецбанки, в том числе и в нашей области, были реорганизованы, началось создание реальной российской системы коммерческих банков. Одновременно в Тюмени появились представители иностранных фирм. Иностранцы за обоснованиями своих проектов обращались к нам регулярно, и мы выполняли много их заказов. При этом в паре с ними всегда работали банки. Их роль в реформируемой экономике меня не могла не заинтересовать, ведь к тому времени я уже работал заместителем начальника комплекса технико-экономических обоснований перспективно-го планирования Института «Гипротюменнефтегаз».
- Чтобы адекватно оценить состояние банковской системы в нашем регионе, в начале 1993 года я наводил об этом справки в Главном управлении Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области и пришёл к выводу: то, что было создано к тому моменту и работало в области, еще не вышло на уровень, при котором региональную систему можно было бы сравнивать с сотрудничавшими с нами банками.
- Проявление любопытства имело последствия: меня заметили в Главном управлении и в дальнейшем не забыли. Через пару месяцев я получил неожиданное предложение — перейти к ним на работу. Дело в том, что в июне 1993 года в системе Банка России было создано отдельное подразделение, которое должно было начать инспектирование коммерческих банков. Его основной задачей являлась проверка их деятельности на предмет соблюдения ими требований действующего законодательства и нормативных документов Банка России. Дело было новое, неизвестное и чрезвычайно важное, ведь в стране тогда происходило становление банковской системы, активное создание коммерческих банков. Подчёркиваю, раньше никто этим не занимался.
- Я долго и мучительно решал для себя, стоит ли менять работу, в которой я хорошо ориентировался, на нечто новое, не совсем понятное. И всё-таки, вернувшись после командировки из Туруханского края, где мы готовили технико-экономическое обоснование освоения Ванкорского нефтегазового месторождения, в 2009 году введённого в эксплуатацию, я принял окончательное решение перейти работать в банковскую систему. Видимо, сработала и генетическая память.



На фото: Андрей Козлов, Сергей Попов (слева), Дмитрий Мизгулин, Александр Мурычев (справа) и др. Ханты-Мансийск, 2004 г.

До сих пор с особой теплотой вспоминаю своего начальника — А. В. Баянова, прошедшего путь от кредитного инспектора районного отделения до начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области. Это был опытнейший банковский руководитель, с которым работала ещё моя мама. После продолжительной беседы на разные темы Анатолий Васильевич предложил мне должность главного эксперта Управления инспектирования банков, где на тот момент было открыто 26 незанятых штатных ставок, включая начальника, и вручил ключ от кабинета, в котором стоял лишь стол и не было даже телефона.

Так начинался в нашем регионе новый вид банковской деятельности. Вся нагрузка по формированию подразделения, естественно, легла на меня. Больше фактически никого не было. Старые банковские работники в новую службу идти не хотели, поэтому сотрудников мне пришлось подбирать в основном из людей, практически не работавших ранее в банках, но имевших экономическое образование и, главное, обладающих желанием вкалывать, изучать новое дело и совершенствоваться. Впрочем, даже сотрудники, работавшие до этого в банке, столкнулись с тем, что произошедшие изменения практически обнулили их прежний опыт — новые кредитные организации были кардинально иными.

Могу смело сказать, что, увлечшись этой работой, мы смогли создать коллектив, с которым получалось решать самые трудные проблемы, разбираться в тонкостях работы по инспектированию коммерческих банков.

Мы все вместе росли профессионально. Первый назначенный руководитель подразделения — З. Д. Горина — руководила управлением недолго, уже в 1994 году его возглавил я.

Нужно отдать должное Банку России, который кроме того, что запустил процесс создания инспекционных подразделений в регионах, не

бросил нас на произвол судьбы, а одновременно организовал хорошую учёбу, пригласив в качестве консультантов американских банковских специалистов. Параллельно мы начали отрабатывать практические вопросы. Курировал нас в Банке России Сергей Яковлевич Панов, создавший и возглавивший соответствующее подразделение. То есть мы все вместе заложили тогда основу того, во что служба инспектирования выросла к сегодняшнему дню. И самое главное, что её работники почувствовали, да и доказали другим, что они нужны банковской системе.

Вспоминая наши первые инспекторские проверки, сделанные нами серьёзные анализы, могу подтвердить, что и сегодня не стыдно ни за один наш акт. Тогда мы установили правило: по итогам проверки в обязательном порядке собирать совет и правление инспектируемого банка и, если это необходимо, попытаться объяснить его руководителям и собственникам, что своей политикой они компрометируют банковскую систему.

Вместе с тем нужно признать, что огромное количество руководителей, менеджеров и специалистов банков были очень ответственными людьми, благодаря чему не все банки, созданные в 1990-е годы, потерпели фиаско. Более того, я бы сказал, что все, кто хотел работать и сохраниться, не разорились. Время к этому располагало, ведь высокая инфляция — это хорошо для банка, она снижает риски.

Необходимо подчеркнуть немаловажное обстоятельство: инспекционная служба стартовала практически одновременно с началом процесса создания коммерческих банков, то есть фактически мы были в равных условиях с коллегами и вместе учились. На том этапе не было многих нормативных документов, критериев оценки качества активов. Положение о формировании резервов появилось в самом примитивном варианте лишь в конце 1994 года. Мне быстро удалось вникнуть в ситуацию, вдобавок попался солидный труд — книга о Федеральной резервной системе США, которую я прочитал с огромным интересом. В результате я твёрдо осознал, что создаваемая банковская система должна быть достаточно серьёзной и совершенно иной, более ответственной, по сравнению с той, что была в 1993 году.

Стоит отметить здесь и работу Ассоциации региональных банков России, которая проводила большое количество обучающих семинаров, организовывала многодневную учёбу разных категорий банковских работников как в Москве, так и в Тюменской области. Квалификация банковских кадров в эти годы росла очень быстро, что тоже способствовало укреплению устойчивости системы.

Базой Ассоциации в области стали на первом этапе образовавшиеся на базе Промстройбанка СССР после реформы 1990 года коммерческие банки. Их было у нас несколько, в частности: Запсибкомбанк, сразу ставший сетевым, Тюменьпромстройбанк, Сургутнефтегазбанк, банк «Югра». Они имели мощную опору в производственном секторе, поэтому не спешили искать помощи на стороне.

Тем временем, так как я не привык сидеть на месте и многое делал для создания и развития инспекторской службы на местах, мой вклад не остался незамеченным, на каком-то этапе я стал востребованным, началось продвижение по службе. Меня последовательно назначали заместителем начальника управления инспектирования, начальником управления, наконец, заместителем начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области. Анатолий Васильевич Баянов стал поручать мне кураторство различных участков и направлений работы Главного управления.

Здесь следует сделать некое отступление и рассказать об особенностях нашей области: её территория не только огромная — 1,5 млн квадратных километров, — но и структура её необычна. По Конституции 1993 года, она была разделена на три равноценных субъекта Российской Федерации — непосредственно Тюменскую область, Ханты-Мансийский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ. Возглавляли их харизматичные лидеры: Леонид Юлианович Рокецкий (которого сменил Сергей Семёнович Собянин), Александр Васильевич Филипенко и Юрий Васильевич Неёлов. Автоматически был подготовлен приказ о создании ещё двух главных управлений Банка России. Только благодаря своему опыту и дальновидности Анатолий Васильевич Баянов воспротивился этому решению и не дал произойти ошибке. Он понимал, что нельзя рвать отлаженные связи, которые замыкались на Тюмень. В то же время автономные округа только становились на ноги и не могли ещё создавать свои учреждения ЦБ РФ. Так мы сохранили на огромной территории Тюменской области единый банковский сектор под руководством одного Главного управления — Тюменского.

И очень важно было не вызывать нареканий, ко всем относиться одинаково уважительно, никогда никого не выделять. К действиям руководителя территориального управления Банка России все присматривались очень внимательно, ведь он возглавлял тогда фактически единственную федеральную структуру, связывающую все три региона, входящие в Тюменскую область. И я удовлетворён тем, что за всё время, пока я работаю в Банке России,



никто из руководства области и округов не позвонил с жалобой, требованием или просьбой изменить решение той или иной проверки работающего на их территории банка, хотя мы давали порой не самые приятные для них оценки. Наши действия по поддержанию стабильности никогда не подвергались ревизии. Во многом это было результатом публичности при обсуждении всех спорных вопросов и открытых диалогов на организуемых в том числе и с помощью Ассоциации «Россия» форумов.

Жизнь постоянно подтверждала правильность нашей политики.

Честно говоря, я всегда поражался стойкости тех людей, которые в то время, фактически не имея ещё нормальной материальной базы, принимали решения и готовы были брать на себя ответственность за их выполнение. Поэтому никогда не брошу ни одного упрека в адрес своих предшественников и коллег, которые не только выстояли в очень трудный период перемен, но и сумели создать возможность последователям двигаться дальше!

В 2001 году А. В. Баянов ушёл на пенсию, возглавить Главное управление предложили мне. Естественно, тогда началась совсем иная жизнь. Одно дело при принятии серьёзных решений быть заместителем, иное — брать на себя всю полноту ответственности за огромную, ещё не до конца сформировавшуюся банковскую систему.

В начале 2000-х годов получилось так, что я вновь попал на самое начало пути. Тогда в банковской системе страны формировалась система электронных расчётов, внедрялись новые технологии взаимодействия с коммерческими банками, вводились и другие новшества. В 1998 году была издана, наконец, инструкция Банка России № 62, благодаря которой появился предмет для разговора с банками по вопросам резервирования и банковского регулирования. Что очень важно: появились банки, пережившие дефолт, доказавшие свою устойчивость, ставившие перед собой долгосрочные задачи. Не всегда всё шло гладко, но в конечном итоге банковский сектор Тюменской области доказал свою состоятельность, что было подтверждено результатами совместного преодоления последствий кризисов 1998, 2004, 2008, 2015 годов.

Одновременно с развитием банковской системы происходила централизация расчётов, начали меняться функции созданных в начале реформирования банковской системы расчётно-кассовых центров (РКЦ). Эта сеть оказалась временным решением, она была далека от совершенства: её центры были разбросаны по территории области, располагались в непригодных к работе зданиях, а главное, отсутствовали ресурсы для приведения системы в соответствующее новым вызовам состояние. Поэтому оптими-



Справа налево: Андрей Козлов, Павел Медведев, Александр Филипенко, Дмитрий Мизгулин, Александр Мурычев, Сергей Попов, Владимир Тарачёв и др. Ханты-Мансийск, 2004 г.

зация расчётного хозяйства стала задачей дня. Ей следовало уже заниматься мне.

Долго и тщательно мы рассматривали различные варианты совершенствования системы расчётов, выходили со своими предложениями в Банк России. В конечном итоге в 2005 году определили ту схему сети, которая имела перспективу, и стали двигаться в направлении её реализации. Кстати, сокращение количества РКЦ удалось провести без потерь ценных для банковского сектора области специалистов. Это был период бурного роста числа банковских учреждений в регионе, открытия иногородними банками у нас своих филиалов, и бывшие опытные работники РКЦ оказались востребованы.

А закрытие небольших РКЦ в районах области также не наносило ущерба клиентам: банковская система оперативно замещала часть их функций. К тому же стали активно внедряться электронные платежи, да и сеть коммерческих банков становилась всё более развитой и распространялась даже на отдалённые районы.

Ещё раз хотелось бы подчеркнуть важность прорывных решений Банка России о внедрении системы электронных расчётов, электронного документооборота, электронного сбора отчётности банков, электронных архивов. Она оказалась особенно важной для Тюменской области. Как до этого работала наша местная платёжная система? Например, чтобы платёж пришёл из Ханты-Мансийска в Салехард, почтовая авизовка должна была сначала прийти в Тюмень и лишь затем могла оказаться в Салехарде. По огромной территории области летали самолёты, ездили машины, доставлявшие платёжные документы, почта была перегружена пакетами с банковскими бумагами. И вот наступил момент, когда весь этот бумажный поток в исторически короткий срок был заменён безбумажным электронным обменом!

Ещё до внедрения единой системы электронных расчётов мы одними из первых в стране начали работать с Коллективным центром обработки банковской информации (КЦОИ). Хорошо помню, с каким трепетом приступали к этой работе, учитывая огромный по размеру и степени ответственности платёжный оборот. Но в 2005 году это произошло и мы перешли на централизованную обработку данных. Кстати, Главное территориальное управление Банка России по Москве и Московской области на эту систему перешло в конце 2009 года, именно тогда она охватила всю территорию России.

В Тюменской области всегда было особенно очевидно то, что важнейшая задача для банков — не отстать инфраструктурно от развития нефтяных компаний. Было время, когда нас обвиняли в задержках расчётов, проводимых через РКЦ, — в то время банки, чтобы ускорить расчёты, открывали счета друг у друга. Но вскоре благодаря Банку России банковская система настолько ушла вперёд, что этот вопрос был снят с повестки дня.

В эти годы активизировалась работа в области банковских ассоциаций. В 2001 году у нас была создана и своя собственная Ассоциация кредитных организаций Тюменской области, взаимодействующая с обеими сообществами — Ассоциацией региональных банков России и Ассоциацией российских банков. При этом с первой наиболее тесно работали Сургутнефтегазбанк и Ханты-Мансийский банк.

Это было очень важно для наших банкиров, поскольку благодаря такому взаимодействию в область прилетали значимые люди из Банка России, Минфина и других экономических ведомств.

На таких встречах происходила коллективная выработка многих понятийных вещей. В частности, знаковое совещание, посвящённое переходу на Международные стандарты финансовой отчётности (МСФО), состоялось у нас в Сургуте в начале октября 2001 года. Его участником была Т. В. Парамонова. Это, кстати, было последнее совещание с участием Анатолия Васильевича Баянова.

Одним из организаторов этого мероприятия была Ассоциация региональных банков России, большую помощь нам тогда оказал её президент А. В. Мурычев.

Было ещё несколько весьма важных совещаний в Ханты-Мансийске и Сургуте, на которых выступал первый зампред Банка России А. А. Козлов. У него была такая позитивная энергетика, что он объединял в работе всех. В подготовке этих встреч участвовали одновременно три ассоциации, включая областную.

Губернатор А. В. Филипенко, будучи одновременно председателем Совета Ханты-Мансийского банка, тоже никогда не отказывал. Более

того, он приветствовал проведение важных встреч именно в Ханты-Мансийске. Да и в самих совещаниях Александр Васильевич принимал активное неформальное участие. Он умело в нужный момент оживлял дискуссию острым вопросом, всегда охотно участвовал в наиболее интересных обсуждениях.

Как я уже говорил, очень помогали нашей работе и взвешенные выступления по самым актуальным проблемам руководителей банковских ассоциаций — А. В. Мурычева и Г. А. Тосуняна.

Из истории этих встреч я сделал вывод: тогда, в 1990-е годы — начале 2000-х годов, когда не было ещё фактически никаких социальных сетей, «горизонтальное» общение коллег оказалось наиболее активным и продуктивным. На подобных совещаниях и семинарах действительно происходила выработка совместных решений. Увы, сейчас, мне кажется, мы не так уже стараемся друг друга услышать, хотя технические возможности для поддержания коммуникаций стали на порядок шире. Может быть, потому, что в рынок все 20 лет назад шли на ощупь и важно было чувствовать плечо соседа?

В 2003 году произошло, пожалуй, самое серьёзное чистилище в истории современной банковской системы России — отбор в систему Агентства страхования вкладов. Наши банки прошли его успешно, отсева после инспекционных проверок у нас не было. Работа в это время была проведена огромная. При этом считаю нужным подчеркнуть, что никто не вмешивался в этот процесс и не учил нас, какие решения следует принимать.

Ещё раз отмечу, с А. В. Мурычевым мы наладили очень продуктивные отношения, но в середине 2000-х годов произошло знаковое событие в истории Ассоциации «Россия» — приход в неё А. Г. Аксакова. Тандем двух энергичных организаторов был очень эффективен. Благодаря произошедшим изменениям, у нас появился прямой выход на законодательную власть. У Ассоциации «Россия» был открыт короткий путь к реализации законодательных инициатив.

К тому же А. Г. Аксаков очень грамотно отработывал часть своих идей и предложений на аудитории Ассоциации. Во всех своих выступлениях он говорил, что нас ждёт в том или ином случае и вызывал дискуссию, тем самым проверяя ту или иную инициативу на жизнеспособность. Аудитория всегда заинтересованно реагировала на такие вызовы.

А ещё, как и Мурычев, Аксаков лёгок на подъём. Каждый его визит сопровождался встречами с губернатором или его первым заместителем, на которых проговаривались очень важные вопросы. Тем более что В. В. Якушев перед тем, как стать губернатором Тюменской области,

был президентом ОАО «Запсибкомбанк», входившего в Ассоциацию региональных банков России. Сейчас он, кстати, министр строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Поэтому с нашим губернатором всегда было легко разговаривать, он был в курсе банковских проблем и активно включался в обсуждение. Так что Ассоциация получила тогда действительно новые возможности. Наша Ассоциация кредитных организаций Тюменской области, с которой мы всегда работали в тесном контакте, была коллективным членом и АРБ, и Ассоциации «Россия». Поэтому с 2002 года мы стали с ними совместно проводить межрегиональные банковские конференции. Изначально они проходили два раза в год — с каждой ассоциацией отдельно, но вскоре мы их объединили. Подбирались наиболее актуальные темы. В частности, в 2005 году мы провели встречу, посвящённую 15-летию двухуровневой банковской системы. Фактически с Александром Васильевичем Мурычевым отпраздновали юбилей Ассоциации. К настоящему времени проведено почти два десятка таких конференций. Рассчитываем в феврале — марте 2021 года провести очередную.

Проводятся конференции под патронажем Правительства Тюменской области и областной Думы. В своё время Владимир Владимирович Якушев закрепил ответственного за их проведение вице-губернатора, с тех пор эта традиция сохраняется.

В 2008 году нам пришлось столкнуться с новым кризисом, из которого мы выходили за счёт помощи Банка России. В Тюменской области 40% пассивов банков было одновременно замещено кредитами, полученными через Главное управление. Я не знаю, возможно ли переоценить нашу роль в спасении банковской системы.

Нельзя не отметить преобразований, произошедших в Ассоциации «Россия» в 2017 году, когда её возглавил мой коллега и учитель Георгий Иванович Лунтовский. Это, безусловно, придало новый импульс развитию всего банковского сообщества.

В заключение хотелось бы сказать, что активно внедряющиеся в нашу банковскую жизнь высокие технологии всё больше сокращают непосредственное взаимодействие сотрудников банка с клиентами. В этом есть, безусловно, большие плюсы, видные всем, но всё-таки жаль, что теряется живое общение, порой необходимое для помощи в принятии важного решения. Считаю, что на «последней миле» в банке должен быть человек, с которым можно поговорить, посоветоваться. Это важно не забывать! И ассоциации здесь могут сыграть новую важную роль.

Подводя итоги, скажу, что этап моей жизни в роли госбанковского служащего оказался интересным и не менее насыщенным, чем ра-

бота в нефтяной отрасли. Впереди нас ждут новые, не менее интересные задачи. История банковской России продолжается...

Наверное, надо быть благодарным судьбе, что на близких подступах с 50-летнему юбилею судьба «забросила» меня в Ассоциацию кредитных организаций Тюменской области. Во-первых, совершенно неожиданно оказался востребован накопленный в юности и в начале трудовой деятельности опыт секретаря комсомольской организации Проектного института, партийного работника одного из райкомов КПСС города Тюмени и Тюменского обкома КПСС. Если кто не понял, я говорю об опыте работы с людьми, которому можно и нужно учиться всю жизнь. Во-вторых, новое поприще, как оказалось, подразумевало такую свободу приложения своих знаний и опыта, какую в банке — жёстко выстроенной иерархической организации — просто невозможно себе



**Михаил Алексеевич Миккульский**

**2001 — наст. время**

Исполнительный директор  
Ассоциации кредитных организаций  
Тюменской области

представить. В-третьих, все ниточки реализации задуманного тобой находятся в одних (твоих) руках! Наверное, это было самым главным, что заставило меня согласиться с предложением стать исполнительным директором Ассоциации кредитных организаций Тюменской области. Но начну по порядку.

Примерно за год до того, как меня пригласили в ассоциацию, произошли события, которые в дальнейшем и дали неожиданный результат. Я работал заместителем председателя правления одного из региональных банков города Тюмени. Как-то вызывает меня председатель и знакомит с небольшого роста гражданином. Отрекомендовывает его как одного из основателей первого в регионе коммерческого банка и Тюменской фондовой биржи. Просьба от руководителя была — с учётом моего опыта общественной работы — помочь В. А. Морозову в подготовке документов для регистрации Ассоциации кредитных организаций Тюменской области в качестве некоммерческой организации. Проект документов в виде Учредительного договора и Устава организации уже имелся. Моя задача — ознакомиться с ними и дать свои замечания. При общении с Виктором Алексеевичем я обратил внимание на его какую-то излишнюю говорливость и нескрываемое желание, что называется, оседлать процесс создания ассоциации и возглавить

её. Ознакомившись с предлагаемыми документами, я был просто шокирован некоторыми «изысками» автора. Согласно предлагаемым проектам, освободить этого господина от должности президента ассоциации без его желания было просто невозможно!

Через несколько дней, отдавая Морозову документы, я прямо сказал ему, что вряд ли тюменские банкиры подпишутся под этим. Надо признать, что это было одно из немногих замечаний, в остальных документах были проработаны вполне квалифицированно. В. А. Морозов сказал, что учтёт мои замечания, поблагодарил, и мы расстались. Я рассказал о проделанной работе шефу, и мы долго хохотали над какой-то по-детски неприкрытой хитростью инициативщика.

Примерно через год после этой истории оказалось, что дело учреждения ассоциации не заглохло. Господин Морозов не успокоился и, имея большую личную заинтересованность, обошёл всех руководителей банков, руководство ГУ ЦБ, администрацию губернатора, убедив всех в целесообразности создания в регионе Ассоциации кредитных организаций Тюменской области.

27 июня 2001 года состоялось учредительное собрание банков Тюменской области, на котором ассоциация была создана. Правда, с одной оговоркой: инициатора создания общественного объединения банков области никто не поддержал. Сказалось, на мой взгляд, то, что на момент её создания все организованные ранее Виктором Алексеевичем коммерческие структуры уже благополучно почли в бозе и создатель приобрёл в глазах бизнесменов некоторую токсичность, а также вполне естественную реакцию отторжения по отношению к лицу, которое уж слишком рьяно добивалось поста в создаваемой структуре.

В середине сентября 2001 года меня пригласили на заседание Совета Ассоциации кредитных организаций Тюменской области и предложили должность исполнительного директора. Так мимолетное и случайное участие в создании Ассоциации превратилось в постоянное место работы на протяжении последних 19 лет...

Первое, с чего я начал, придя 25 октября в ассоциацию, это, естественно, личное знакомство со всеми руководителями банков. Кого можно, я объехал, с северянами пришлось на первых порах знакомиться по телефону. Понимая, что авторитет и уважение руководителей кредитных организаций предстоит заслужить конкретными делами, работой, стал думать, с чего начать. На момент моего прихода в ассоциацию были учредительные документы, печать и пустой расчётный счет в банке. Решать проблемы следовало по мере их очередности. Найти и принять на



На фото: Михаил Микульский, Сергей Попов, Дмитрий Мизгулин и др.

работу бухгалтера, собрать членские взносы, провести до конца года крупное мероприятие, которое показало бы, что ассоциация приступила к работе и, главное, что она нужна банкам. Посыл, что надо ежедневно доказывать свою необходимость для банков — членов ассоциации, и стал основным лейтмотивом в моей работе.

Следует сказать, что практически сразу я установил отношения с коллегами из Ассоциации «Россия». С первых дней работы в нашей ассоциации с ними сложились хорошие деловые отношения. Именно поэтому в первую очередь я прибег к их помощи, когда решил организовать семинар для специалистов коммерческих банков по теме «Налогообложение прибыли коммерческих банков». Тема была выбрана не случайно — нормативные документы были только незадолго до этого приняты, и помощь Ассоциации «Россия» позволила привлечь к проведению семинара одного из основных разработчиков закона — заместителя начальника управления налогообложения прибыли тогдашнего Министерства по налогам и сборам РФ Е. П. Реснянского. Маховик подготовки мероприятия закрутился со страшной силой. Срочно был закуплен факс, с которого только что принятая бухгалтер рассылала приглашения на семинар. Зал для проведения семинара предоставило Тюменское ГУ ЦБ. Питание участников семинара договорились провести в столовой управления. Явка на семинар получилась для области фантастическая — 76 участников.

В процессе подготовки семинара возник деликатный вопрос. Приглашая банкиров к участию в семинаре, я совершенно естественно пригласил и специалистов областной налоговой инспекции. Но вот на что я совершенно не рассчитывал, так это на интерес к участию в семинаре нескольких оперативных сотрудников на-



логовой полиции. При этом полицейские попросили их участие не афишировать. Отказать им я не мог, но их присутствие, тем более инкогнито, несколько напрягало. Поэтому, открывая семинар, я не преминул поблагодарить сотрудников Областной налоговой инспекции, а также налоговой полиции за участие в мероприятии. Бедные оперативники не ожидали такой гадости и даже подпрыгнули на месте! Но своё дело я сделал — банкиров я предупредил... Лучше уж выглядеть недалёким малым в глазах пары полицейских, чем случайно подставить коллег из банков.

И в дальнейшем, особенно в период становления нашей ассоциации, я получал весомую помощь в работе от руководителей Ассоциации «Россия» — президента Ассоциации Александра Васильевича Мурычева, вице-президентов Вячеслава Витальевича Мочалова, Ольги Александровны Масленниковой, Владимира Григорьевича Киевского. История знакомства с последним вообще напоминает анекдот. Москва, «Президент-отель». Стою и курю. Подходит худощавый мужчина с хорошей выправкой, останавливается рядом и многозначительно говорит: «Я Киевский!» Внимательно смотрю на него и думаю, нашёл, блин, чем хвастаться. Отвечаю: «Я тоже в Киеве родился!» Мужчина сгибается пополам от хохота. Говорит, что Киевский — это его фамилия! Я тоже начинаю хохотать. Потом при каждой нашей встрече Виктор Григорьевич вспоминал наше первое знакомство.

Работа в Ассоциации кредитных организаций Тюменской области позволила познакомиться с большим количеством состоявшихся, интересных людей. После одного из выездных мероприятий, проводимых тоже с участием Ассоциации «Россия» в городе Ханты-Мансийске, принимающая сторона — ОАО «Ханты-Мансийский банк» — организовала экскурсию на теплоходе до слияния двух могучих сибирских рек Оби и Иртыша. В мероприятии и поездке принимал участие ныне покойный первый заместитель председателя Банка России Андрей Козлов. Это был удивительно грамотный, культурный человек, простой в общении и на трибуне, и за дружеским столом. Поразил и руководитель ХМБ Дмитрий Александрович Мизгулин. Нет, я, конечно, общался с ним и ранее, и знал его как весёлого и остроумного человека, но чтобы он вот так просто фонтанировал шутками и остротами, а потом сел за клавишник и хорошо поставленным голосом пел и играл удивительно красивые песни, я не ожидал...

Тут же следом за ним взял гитару и начал музицировать руководитель другого северного банка... Стало ясно, что встреча состоялась.

## Предстояла сложнейшая борьба с зубрами из спецбанков

История, которую я хочу рассказать, кажется несколько отстранённой от основной темы книги, но без неё понять причину появления ассоциации промстройбанков, а в дальнейшем и Ассоциации региональных банков России, невозможно.



**Виктор Владимирович  
Рудько-Силиванов**

**1987–2015**

Начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю. Доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии естественных наук (РАЕН).

В Приморскую краевую контору Госбанка СССР я пришёл на работу 2 июля 1987 года — в очень динамичный период. Значительные изменения в стране, начавшиеся в период перестройки, потребовали реорганизации кредитной системы — в стране готовилась банковская реформа. После июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС 17 июля 1987 года было принято Постановление Центрального Комитета КПСС и Совета министров СССР № 821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики».

Было решено создать специализированные банки: Агропромбанк СССР, Промстройбанк СССР, Жилсоцбанк СССР, Сбербанк СССР и Внешэкономбанк СССР. Первые три были созданы фактически на базе Госбанка СССР. Их филиалы появились и в Приморье. На них было возложено кредитно-расчётное обслуживание экономики.

Делалось это, что называется, «с колёс», поэтому на первом этапе возникло много неразберихи.

Вот что вспоминает о том периоде бывший заместитель начальника ГУ Банка России по Приморскому краю Любовь Ивановна Мальцева: *«Мы тогда пережили шок: никто не проводил никакой подготовительной работы, не делал расчётов о целесообразности этих действий, не советовался со специалистами на местах — нас просто поставили перед фактом. На первый взгляд, функ-*

*ции новых банков были более-менее понятными. Промстройбанк сразу забрал под себя всё, что касалось кредитования промышленности и строительства, Агропромбанк прибрал к рукам сельское хозяйство и рыбопереработку, Жилсоцбанк — предприятия бытового обслуживания, коммунального хозяйства».*

Передача системы межфилиальных оборотов специализированным банкам, не имевшим опыта работы с нею, привела к первым сбоям в системе расчётов между банками. Банки обвиняли друг друга в срыве работы. Быстро ликвидировать неплатежи не удавалось, поэтому на предприятиях происходили задержки выплаты заработной платы. В результате больше всего страдала клиентура банков.

Пытаясь привести систему в некоторый порядок, я тогда опубликовал две статьи в главной газете страны. 7 декабря 1988 года в газете «Правда» на второй странице появилась моя статья «На всякого мудреца... (У семи банковских нянек дитя осталось без глаза)». А 29 июня 1989 года там же появилась вторая статья «Аппарат для...» 15 марта 1990 года должна была выйти третья статья «Вода воду не давит», но в это время отдел экономики «Правды» возглавил Е. Т. Гайдар, который не стал публиковать статью, уже поставленную в номер его предшественником Парфёновым. А ведь были подписаны её гранки. В статье снова критиковалась предлагаемая на тот момент реформа банковской системы, в том числе и некоторые моменты нового банковского законодательства.

Перемены были во многом продиктованы тем, что всё было готово к появлению в стране частных коммерческих банков. Правовую основу их существованию дал Закон «О кооперации в СССР», появившийся 26 мая 1988 года. Союзы кооперативов получили тогда право создавать хозрасчётные отраслевые или территориальные кооперативные банки. Для этого требовалось собрать 500 тыс. рублей, притом не сразу, а в течение года, после регистрации.

10 ноября 1988 года первый коммерческий банк появился и у нас. Это был Приморский территориальный кооперативный банк. Он, кстати, существует до сих пор, несколько изменив название и став Примтеркомбанком. Хотелось бы отметить, что это самый старый банк — член Ассоциации банков России.

Вот что говорит о том периоде один из руководителей Примтеркомбанка Алексей Михайлович Колдин: *«Начинали свой путь с одной комнаты по Океанскому проспекту, 87 и двух сотрудников, стола, стула и печатной машинки, чтобы подготовить устав. Расчёты осуществлялись на бумажных носителях, не было ни факсов, ни копировальной и множительной техники, ни совре-*



С Виктором Геращенко. Владивосток.

*менных средств связи, ни специалистов банковского дела». А если заглянуть в протоколы заседаний за 1988 год, то можно прочесть следующее: «Пайщики банка не несут ответственности за деятельность банка».*

В апреле 1989 года появился Востокинвестбанк, потерявший лицензию в 1996 году.

Эти банки возникли как альтернатива спецбанкам, и мы им помогали. Владимир Крупин, возглавлявший Востокинвестбанк, неплохо тогда раскрутился — был в середине 1990-х даже вице-президентом Ассоциации российских банков. Банк он создавал, имея банковский опыт: до этого был ревизором в Промстройбанке. Правда, это помогло ему протянуть лишь до 1995 года, после чего у банка появились большие трудности, и председателя акционеры сменили.

В конце марта 1989 года Совет министров СССР предпринял очередную попытку сохранить централизованную систему банков, усовершенствовав её, для чего было принято Постановление «О переводе государственных специализированных банков СССР на полный хозяйственный расчёт и самофинансирование».

Ситуация особенно обострилась в 1990 году.

Весной в Калининне руководителей территориальных контор Госбанка СССР собрал Виктор Владимирович Геращенко и объявил, что в планах правления главного банка страны ликвидация всех нас — региональных подразделений. Рассматривался вопрос о со-

хранении разве что уполномоченных по денежному обращению. В то время Геращенко разрабатывал проект создания советского подобия Федеральной резервной системы. Начать должны были с России, следующими по плану были республиканские конторы. Летом 1990 года, насколько я помню, народный депутат РСФСР от Свердловской области (в 1992 году ставший заместителем председателя Комиссии по бюджету, планам, налогам и ценам Верховного Совета РФ) Валерий Скрипченко предложил мне принять участие в подготовке документов по созданию самостоятельной российской банковской системы.

Вот что вспоминал об этом Валерий Викторович Скрипченко: *«В июне 1990 года буквально через неделю после того, как я со съезда приехал в Свердловск, мне позвонил С. В. Сорвин (начальник Свердловской областной конторы Госбанка СССР) и говорит: «Слушай, в Москве началась приватизация специализированных государственных банков чиновниками Правительства СССР. Надо что-то делать. Потому что, пока мы будем реализовывать наши планы — станет поздно. Основные банки будут приватизированы». График моей работы в то время был такой: три дня в неделю я обязательно был в Москве, а три-четыре дня в Свердловске. Поэтому в ближайший приезд в Москву сразу пришёл к Ельцину и передал ему озабоченность земляка. У меня к Борису Николаевичу тогда вход был свободный. Коржаков знал, что просто так, без важного дела, я никогда к Ельцину не ходил. И отношения с вождём не форсировал — панибратских отношений в принципе не люблю. Борис Николаевич выслушал и говорит: «Готовь постановление!» Но легко сказать «подготовить постановление»! Для этого нужны специалисты. Я позвонил Олегу Тарасову (руководителю Российской республиканской конторы Госбанка) и говорю: «Назовите мне, пожалуйста, 15 лучших банкиров России». Он мне назвал. Я позвонил Сорвину, он в то время был мой главный банковский советник, и его тоже попросил назвать 15 лучших банкиров России. Потом сложил оба списка. Отобрал тех банкиров, которые попали в оба списка — т. е. ценились и Москвой, и периферией. Значит, действительно хорошие люди. Из спецбанков там не было никого. Я тут же всех пригласил к себе».*

В действительности Валерий, насколько я помню, предлагал собраться в сентябре, но я ему порекомендовал, что делать всё надо быстро, осенью будет поздно. Сейчас спецбанки акционируются, внесут деньги, и после этого кулаками махать будет бесполезно.

Официальное приглашение я получил от возглавлявшего тогда республиканскую контору Госбанка СССР Олега Николаевича Тара-

сова. Он в подготовке тоже участвовал, но в связи с тем, что его положение было ещё более щекотливое, чем у меня, ему пришлось непросто. И, как выяснилось потом, по основным вопросам он страховался, и согласовывал свою позицию с руководством Госбанка СССР. То есть фактически вёл двойную игру.

В Москву мы, несколько руководителей региональных контор Госбанка СССР — С. В. Сорвин (Свердловск), Т. А. Пигилова (Рязань), А. Б. Бездольный (Калинин), Д. Н. Курилов (Воронеж), заместитель управляющего Российской республиканской конторой Госбанка СССР С. А. Вадилов, — приехали в начале июля и сразу начали работать с депутатами В. В. Скрипченко и В. П. Рассказовым. Для получения «задания» мы встречались с председателем Комиссии по вопросам бюджета, планам, налогам и ценам Ю. М. Ворониным, председателем российского Совмина И. С. Силаевым и спикером парламента Р. И. Хасбулатовым. Всё это происходило быстро, в течение одной недели перед принятием 13 июля 1990 года Постановления Верховного Совета РСФСР о преобразовании спецбанков «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики».

Обостряло ситуацию то, что накануне, 12 июля, на XXVIII съезде КПСС Борис Николаевич Ельцин вышел из КПСС, настроение у него было плохое. Ему сподвижники вручили по этому поводу букет, бывшего члена Политбюро ЦК КПСС поздравил и благословил на новую жизнь батюшка.

Работа над документом была коллективная. После индивидуальной проработки он обсуждался всеми в формате «мозгового штурма». Документ сразу готовился как постановление об организации Госбанка РСФСР, но Ельцин решил, что это должен быть закон, который Горбачёв не мог бы отменить.

И вот 13 июля — последний день весенней сессии Верховного Совета, настроение у депутатов отпускное перед летними каникулами. Вопрос должны были слушать первым, но по каким-то причинам рассмотрение откладывали. В зале появился Иван Степанович Силаев, потом Виктор Владимирович Геращенко. Председатель Госбанка СССР хотел выступать в прениях, но почему-то ушёл, не дождавшись банковского вопроса. Покинул зал и Силаев. Как оказалось, им сообщили, что вопрос о Госбанке в этот день не будет рассматриваться.

Около 12 часов нас пригласили в большой кабинет, находящийся рядом с залом заседания. Там уже были Хасбулатов, Воронин и Явлинский. И Руслан Имранович нас спрашивает: «Что будем делать с законом?» Мы удивились такой постановке вопроса, было

ведь решение его принимать! Тем более что мы должны были выполнять решение съезда народных депутатов (оно было принято на I съезде). «Если вы хотите управлять процессом, если хотите, чтобы ваши указания выполнялись, то закон должен быть принят!» — предъявил я последний аргумент. Накануне уже акционировался Жилсоцбанк, готовились к акционированию Промстройбанк и Агропромбанк. После этого обращать внимание на республики никто бы не стал! «Что Вас смущает?» — спрашиваем Руслана Имрановича. «Юридическая чистота документа!» — отвечает он. Я заверил его, что проект закона полностью находится в правовом поле, не посрамит репутацию Верховного Совета и выдержит любую критику банковского сообщества.

У нас подобных сомнений не было, поэтому мы продолжали убеждать его не сомневаться в правильности принятых ранее решений. В результате сошлись на компромиссе — переделать документ из проекта закона в проект постановления. После чего мы помчались оперативно дорабатывать документ.

Следует отметить, что в нём была важная позиция: «коммерциализация спецбанков осуществляется под административным подчинением Госбанка РСФСР». То есть сделать так, чтобы этот процесс не был стихийным, чтобы банки попали в подготовленные руки. Но против этой формулировки категорически выступил министр финансов РСФСР Борис Фёдоров. Он заявил: «Опять Госбанк тянет на себя одеяло! Я в такой редакции подписывать документ не буду! Акционирование должно происходить само по себе!»

Уговаривать их уже не было времени, поэтому эту важную формулировку пришлось убрать.

Против принятия был и Явлинский, считавший, что предварительно надо принять другие, по его мнению, более важные законы — о земле, о предприятии и т. д., — потом уже заниматься банковской системой.

Новую версию, уже в виде постановления, мы подготовили прямо перед объявлением перерыва. И, даже не успев размножить, передали её в президиум. В таком виде Ельцин и предложил постановление принять до того, как депутаты уйдут на обед. Кстати, не разобравшись с нашими последними превращениями, он предложил проголосовать за новый, чрезвычайно важный закон.

Борис Фёдоров стал возражать, говоря, что у него есть более важные проекты по денежному обращению, и предложил обсудить их. Когда оказалось, что министр хочет сделать это «с листа», на слух, Ельцин отверг его инициативу. Наш вопрос поставили на голосование. Он получил 276 голосов «за». Около 30 депутатов воздер-

жались. Люди в этих вопросах разбирались плохо, да и всем уже хотелось быстрее разъехаться по домам.

После перерыва заседание продолжилось, но кворума в зале уже не было. Олег Николаевич Тарасов уехал на Неглинную, докладывать о произошедшем. Я отправился на Житную, где мои коллеги ещё не знали о случившемся.

Утром следующего дня поспешил купить «Российскую газету», чтобы убедиться, что наше постановление опубликовано. Ельцин ещё накануне, улетая отдыхать в Прибалтику, специально попросил проследить, чтобы оно было опубликовано на следующий день. Найдя в газете искомый документ, я понял, что первое дело сделано! И действительно — машина заработала.

В 9 утра раздался звонок, и меня пригласили приехать к Тарасову — посоветоваться, что делать дальше. Туда пришли и другие «заговорщики», мои коллеги из других регионов. Олег Николаевич сильно переживал. Человек он порядочный и мягкий. А предстояла сложнейшая борьба с зубрами из спецбанков! Один Михаил Семёнович Зотов чего стоил! Отличный банкир, прекрасный руководитель, но на что свою энергию тратил! Получалось, что он, безусловно, вредил банковской системе.

Осенью 1990 года нас вновь пригласили в Москву. Мы уже готовили Закон «О Центральном банке РСФСР (Банке России)» и Закон «О банках и банковской деятельности», принятые позже, 2 декабря 1990 года.

Тем не менее 13 июля 1990 года всё-таки было принято историческое Постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики». В нём предусматривалась двухуровневая структура банковской системы: первый уровень — Госбанк и его учреждения; второй уровень — коммерческие, акционерные и совместные банковские учреждения, работающие на коммерческих началах. Так началась настоящая реформа банковской сферы.

В августе 1990 года была проведена реорганизация Приморской краевой конторы в Главное управление Государственного банка РСФСР.

В том же 1990 году были приняты Закон «О Центральном банке РСФСР» и Закон «О банках и банковской деятельности». Мы стали Главным управлением Центрального Банка РСФСР по Приморскому краю. В 1991 году был принят Закон «О налогообложении доходов банков», в 1992 году — Закон «О валютном регулировании и валютном контроле».

Следует отметить, что в Приморском крае процесс преобразования специализированных банков в коммерческие банки прошёл достаточно цивилизованно. Конечно, были обиженные, было и со-





Международный банковский конгресс стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Владивосток, 1995 г.

противление, но крайисполком, крайком КПСС, а также другие органы краевой власти поддержали решения, принятые Главным управлением Центрального банка РСФСР по Приморскому краю. Вот только, если бы Борис Фёдоров всё-таки завизировал наш вариант проекта положения, и акционирование проходило бы под присмотром Госбанка (ЦБ), то всё получилось бы гораздо рациональнее и эффективнее.

Большинство банков Приморья, образовавшихся из Промстройбанка в 1990–1991 годах, решили остаться с Я. Н. Дубенецким, став филиалами обновлённого Промстройбанка. Вели они себя подчеркнуто самостоятельно, были ярыми поборниками Якова Николаевича. Поэтому на начальном этапе они в Ассоциацию «Россия» не вошли.

Интерес к банковскому бизнесу в регионе неуклонно возрастал. К началу 1996 года в крае действовало 22 коммерческих банка, 72 филиала, из которых 51 находился на территории края, 21 — за его пределами. Система Сбербанка была представлена операционными офисами (ОПЕРУ) и 20 отделениями.

В целях защиты профессиональных интересов и объединения усилий банковского сообщества по моей инициативе в 1990 году создана Банковская ассоциация Азиатско-Тихоокеанского региона, позднее переименованная в Ассоциацию дальневосточных банков и финансово-кредитных учреждений, поддерживавшая отношения с Ассоциацией региональных банков России.

Важным этапом нашей деятельности стало проведение в сентябре 1994 года первого Международного банковского конгресса стран Азиатско-Тихоокеанского региона, прошедшего под девизом: «Сотрудничеству в Азиатско-Тихоокеанском регионе — доверие и гарантия банков».



Переговоры с японским банкиром. Виктор Рудько-Силиванов и Виктор Геращенко. Владивосток, 1995 г.

Тогда в работе его приняли участие руководители Банка России во главе с председателем Банка России В. В. Геращенко. Среди 450 участников конгресса были ведущие финансисты Голландии, Японии, Германии, США, в частности представители Bank of Tokyo, DonauBank, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Bank of America, Bank of New York, Michinoku Bank, ING Bank, Price Waterhouse, Deloitte & Touche, Arthur Andersen и других зарубежных финансовых организаций.

До этого в России подобные международные встречи проводились только в центральных регионах страны, и дальневосточные банки мало участвовали в мероприятиях такого масштаба.

Следует отметить искреннюю заинтересованность и глубокое понимание необходимости развития банковской системы на Дальнем Востоке председателя Банка России В. В. Геращенко, всячески поддерживающего наши усилия в этом направлении.

Второй Международный банковский конгресс стран Азиатско-Тихоокеанского региона «Банки. Инвестиции. Недвижимость» был проведён в сентябре 1995 года. На него приехала и. о. председателя Банка России Т. В. Парамонова. В конгрессе активное участие принимала Ассоциация «Россия».

Наше сотрудничество с ней, ставшей Ассоциацией региональных банков России, продолжалось и в дальнейшем. Могу вспомнить продуктивное совещание, прошедшее в мае 2009 года в здании Главного управления при участии Ассоциации региональных банков России и посвящённое обсуждению ситуации в финансовом секторе региона и антикризисным инициативам Ассоциации «Россия». В совещании приняли участие руководство ГУ Банка России по Приморскому краю, представители кредитных организаций. Ассоциацию на совещании представлял её вице-президент Владимир Андреевич Гамза.

Он познакомил участников с пакетом мер, направленных на восстановление и развитие банковского сектора. Были освещены такие вопросы, как рекапитализация кредитных организаций, секьюритизация банковских активов, консолидация финансового сообщества. В качестве одного из способов решения проблем Владимир Андреевич предложил выпуск долгосрочных облигаций, обеспеченных государственными активами.

Тогда же были затронуты проблемы наиболее приоритетных направлений банковского бизнеса: ипотечного кредитования, автокредитования, кредитования малого и среднего бизнеса. В свою очередь, представители кредитных организаций Приморского края заметили, что предложенные антикризисные решения актуальны в долгосрочной перспективе, а проблемы просроченной задолженности, падения уровня доверия населения уже остро стояли тогда перед всеми.

В этой связи были отмечены антикризисные меры Банка России, принятые в конце 2008 — начале 2009 года и реально поддерживавшие банковский сектор. В качестве механизма, способного оперативно решать проблемы «плохих кредитов», было предложено создание площадки для анализа информации о просроченной задолженности и выработки конкретных мер по оказанию помощи кредитным организациям.

Я предложил такую площадку создать и во Владивостоке, поскольку Главное управление, проводя политику Банка России в регионе, успешно решало задачи по повышению уровня ликвидности кредитных организаций края, поддержанию доверия населения к банкам, а финансовое сообщество Приморья всегда отличалось инициативностью и способностью оперативно реагировать на вызовы экономических реалий.

Было бы несправедливо не отметить крайне важную роль, которую сыграли все руководители Банка России, возглавлявшие его в это время: Георгий Гаврилович Матюхин, Виктор Владимирович Геращенко, Сергей Константинович Дубинин и Сергей Михайлович Игнатьев.

Общий кризис, конечно, оказал определённое влияние на региональный банковский сектор — положение в экономике некоторое время было неустойчивым. Вместе с тем, поскольку наши банки были слабо связаны с фондовым рынком, в том числе мировым, и не столь сильно от него зависели, говорить о серьёзном кризисе было бы неправильно. Влияние финансового кризиса выразилось не столько в появлении новых рисков в деятельности региональных банков, сколько в обострении имевшихся в «докризисный» период проблемных ситуаций.

Хотелось бы в заключение сказать, что к 2015 году в краевом банковском сообществе сложилась вполне благоприятная ситуация.

На мой взгляд, большую роль в этом сыграло формирование человеческого капитала за счёт многолетней подготовки специалистов на кафедре банковского дела в Дальневосточном федеральном университете и в Международном институте финансов, кредита и банковского дела, которые я организовал и возглавил. Эти учебные учреждения обеспечивали сквозное непрерывное образование банкиров и финансистов.

Пройдя через все перипетии кризисов и реформ, наш сектор в 2015 году насчитывал 8 опорных местных банков — половину всех банков Дальневосточного федерального округа. Многие из них входили в Ассоциацию региональных банков России.

## Страна жаждала перемен, в первую очередь в экономике



**Станислав Фёдорович Спицын**

**1984–1990**

Заведующий экономическим отделом  
Горьковского обкома КПСС;

**1990–1993**

Заместитель управляющего  
Горьковской областной конторой  
Госбанка СССР, заместитель  
начальника Главного управления  
Центрального банка РФ по  
Нижегородской области;

**1993–2012**

Начальник Главного управления  
Центрального банка РФ  
по Нижегородской области.

В банковскую систему я пришёл в 1990 году, уже имея опыт работы в комсомольских и партийных органах. К тому моменту страна жаждала перемен, в первую очередь в экономике страны — прошло три года после июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС и принятого 17 июля того же года Постановления Центрального комитета Коммунистической партии СССР и Совета министров СССР №821 «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики». Тогда партийная дисциплина потребовала принять эти решения к обязательному исполнению и участвовать в создании региональных подразделений специализированных банков: Агропромбанк СССР, Промстройбанк СССР, Жилсоцбанк СССР, Сбербанк СССР. Как партийному работнику, мне пришлось заниматься вопросами комплектования их руководящего состава. Не вмешиваясь в практические дела, организовывать внутреннее их взаимодействие. Это было привычное дело экономического отдела обкома КПСС: я знал по работе большинство руководителей предприятий, строительных и финансовых организаций, в том числе и Госбанка СССР.

Тогда формирование сети спецбанков в нашей области прошло организовано, без серьёзных эксцессов. В первую очередь в этом была заслуга опытного банкира, управляющего Горьковской областной конторой Госбанка СССР Германа Ивановича Колташева. Возглавлял он её с 1975 года и хорошо знал все детали госбанковской работы, но по этой же причине с трудом принимал некоторые решения, спускаемые из Центра. В частности, он был

категорически против требования передать из Госбанка СССР в Жилсоцбанк кассы. Жизнь подтвердила его правоту — нецелесообразность этого указания вскоре подтвердилась на практике.

Уже упомянутым постановлением по всей стране были созданы советы банков под руководством начальников областных контор Госбанка. В нашей области его возглавлял Г. И. Колташев. Обладая на момент формирования новой системы большими полномочиями, в том числе имея право назначать и освобождать от работы руководителей спецбанков, Герман Иванович утвердил управляющими своих бывших заместителей.

Но далеко не все преобразования тогда проходили гладко. Хотя я в то время непосредственно не участвовал в работе областной банковской системы, мне запомнились горы из мешков с платёжными документами в ряде спецбанков. Платежи не шли, была сплошная путаница с расчётами, не знали, куда перечислять деньги. Такая же ситуация была по всей России, и весной 1988 года бригаде наших специалистов по просьбе Госбанка СССР пришлось целый месяц работать в столице, разбирая вместе с московскими коллегами завалы мешков с непроведёнными платёжками. В результате за свой профессионализм и чёткость в работе получили благодарность.

Таковы были последствия реформы 1988 года, которые ещё долго сопровождали нас.

Одновременно в августе 1988 года в стране появились первые коммерческие и кооперативные банки. Мы не сразу включились в этот процесс. Первым коммерческим банком в нашей области стал банк «Нижегородец», созданный в феврале 1990 года на базе филиала Северо-Западного банка, учреждённого крупным мурманским строительным трестом.

Отсутствие до 1990 года коммерческих или кооперативных банков не объяснялось чьим-то злым умыслом. Наоборот, содействие этому процессу оказывалось на всех уровнях: у нас ему не мешали даже руководители спецбанков, что было обычным для многих других регионов.

В конце 1990 года коммерциализация банковской системы стала лавинообразной. После известного Постановления Президиума ВС РСФСР о преобразовании спецбанков «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», принятого 13 июля 1990 года, на базе трёх спецбанков стали в экстренном порядке создавались новые коммерческие банки.

Именно тогда, в мае 1990 года, в преддверии этого решения управляющий областной конторой Госбанка СССР Г. И. Колташев пред-

ложил мне стать его заместителем. Я уже имел чёткое представление о предстоящей работе, так как в обкоме партии курировал работу финансовых организаций, непосредственно участвовал в процессе перестройки банковской системы. В моей зоне ответственности было управление кассовым бюджетом и финансирование всех областных объектов, помимо этого мне дополнительно поручили курировать работу вычислительного центра, а также решать вопросы информатизации и автоматизации.

Следует сказать, что во время реорганизации спецбанков регионы избирали один из двух путей: в некоторых из них местные банковские сети вошли в качестве филиалов в общероссийские банки. Так появились Промстройбанк РФ, Мосбизнесбанк на базе Жилсоцбанка СССР и Россельхозбанк РФ на базе Агропромбанка СССР. В некоторых областях на базе отделений образовалось множество мелких коммерческих банков. В Нижегородской области мы поступили по-своему, создав банки, полностью вобравшие в себя районные сети Жилсоцбанка и Промстройбанка, а общероссийский Промстройбанк просто не пустили в наш регион. Неоднократно к нам приезжал его руководитель Я. Н. Дубенецкий, убеждал в целесообразности передачи ему сети созданного нами Нижегородпромстройбанка. Председатель правления этого банка Е. Л. Калошин также был склонен к такому решению, но мы ему это сделать не разрешили. Сначала он с нами ругался, но позже даже благодарил за такой запрет. Дело в том, что вскоре Нижегородпромстройбанк с его 24 отделениями был уже мощнее, чем российский Промстройбанк.

Только Агропромбанк быстро сдался и со своими отделениями перешёл в Россельхозбанк.

Так при реформировании спецбанков на базе областного отделения Промстройбанка СССР у нас был создан свой Нижегородпромстройбанк — достаточно мощный коммерческий банк, который мог участвовать в финансировании крупных областных проектов. Через некоторое время он вступил в Российскую ассоциацию акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

Таким образом, можно сказать, что с самого начала мы имели полное представление о том, какой должна быть банковская система Нижегородской области. Однако хотелось бы рассказать о некоторых эпизодах, оставивших след в истории всех банков, входили они или не входили в банковские ассоциации.

На самотёк процесс обустройства нашей банковской системы мы не отпускали, всё контролировали. Несмотря на очень упрощившийся

процесс регистрации банков, прежде чем подписать первичные документы, направляемые в Банк России, тщательно их проверяли. Сложным периодом и для банковской системы, и для нас стало лето 1993 года, когда вводились российские деньги. К тому моменту я начал работать в должности начальника Главного управления Банка России по Нижегородской области.

Объём денег оказался очень большой, так как клиентами нашими были крупные предприятия, да и со многими зарубежными предприятиями и организациями у области развивались обширные связи. А задача стояла — произвести обмен денег в максимально короткие сроки. В ту пору огромная работа легла на плечи наших кассиров, причём на сотрудников системы Банка России оказывалось сильное давление, раздавались даже угрозы в их адрес. По признанию одного из кассиров, некий предприниматель заявил ему: «Или ты сегодня же обменяешь нам все деньги, что мы принесём, или больше не увидишь свою дочь». Пришлось принимать экстренные меры.

Деньги обменивались по мере поступления новых купюр из Банка России, при этом предъявляемые к обмену денежные средства подвергались тщательной проверке, и в случае обнаружения, что они добыты преступным путём, обмену эти деньги не подлежали. Случалось, что огромные суммы приносили люди, не имеющие никакого своего бизнеса, они, естественно, не могли указать источники их получения. В решении подобных вопросов мне, как и другим руководителям территориальных учреждений, были предоставлены самые широкие полномочия, и мы принимали максимально справедливые решения. Впрочем, у нас было в нарушение инструкций Банка России допущено два случая неправомерного обмена денег представителям других республик. По ним позже были возбуждены уголовные дела. Естественно, нарушителей наказали, нескольких сотрудников уволили. Но у большинства наших работников было настолько высокое чувство ответственности и такая степень честности и порядочности, что некоторые из них очень сильно и долго переживали случившееся и не могли простить себя за совершённые ошибки. Когда сроки обмена истекли, на меня несколько раз писали жалобы пенсионеры, у которых оставались крупные суммы советских денег. Непонятно только, откуда у них они могли появиться? Но в целом это важное и сложное задание мы выполнили успешно.

Особо нужно остановиться на аферах с так называемыми фальшивыми авизо. Областное управление столкнулось с тремя такими случаями. Самый крупный произошёл на автозаводе, когда в один





Станислав Спицын и Андрей Козлов. Нижний Новгород, 2003 г.

день, предъявив фальшивые платёжные документы, некие преступники погрузили и вывезли более ста автомобилей, деньги за которые так и не удалось получить. Все наши обращения в правоохранительные органы по этим фактам результатов не дали: вроде возбуждались уголовные дела, но до конца они доведены не были, так их и закрыли в итоге.

Порядок в расчётах был наведён только с вводом системы подтверждения предъявленных платёжных поручений, а позже была разработана и электронная защита платежей.

К 1994 году количество коммерческих банков в области достигло 36, причём на базе отделений спецбанков были созданы только 7 или 8, остальные формировались практически с нуля.

Этот год отличался не только бурным ростом регистрируемых коммерческих банков, в этот период начались и первые провалы в банковской системе. К сожалению, первенец нашей областной системы — банк «Нижегородец» первым и «провалился», хотя возглавлял его неплохой руководитель Г. В. Андрианов, приближённый к Б. Е. Немцову. Причиной банкротства банка стало то, что он взял на себя финансирование поставленной губернатором задачи по организации взаимодействия с Казахстаном. Борис Ефимович заключил с руководством одной из областей Казахстана соглашение, по которому в обмен на поставку автомобилей Нижегородская область должна была получить хлеб. Но произошёл сбой: автомобили в Казахстан были отправлены, а хлеб взамен мы не получили. Финансирование зависло, возвращать кредит соседям было нечем. Дабы не позорить Немцова, руководители областной администрации договорились с банком, чтобы он взял этот кредит на себя, после чего банк стал тонуть. Спустя несколько лет деньги из Казахстана были возвращены, но к этому време-

ни они уже обесценились. Впрочем, и эти крохи банку не достались, в результате «Нижегородец» рухнул, а Б. Е. Немцов пошёл на повышение в федеральные структуры.

Говоря о Б. Е. Немцове, необходимо отметить, что когда он возглавил Нижегородскую область, то на первом этапе совершенно не знал ни дела, ни людей. Поэтому Борис Ефимович сохранил в своём аппарате практически все прежние партийные и советские кадры, и только они помогли ему не дать области развалиться. Системы уполномоченных банков в те годы не было, но существовали банки, которые можно назвать доверительными для губернатора. В качестве примера приведу Волго-Вятский Проминбанк, который обслуживал областной бюджет и был вторым банком среди приближённых к Немцову. Командовали банком молодые ребята, вскоре, правда, так же провалившиеся. Банк заключил ряд сделок по продаже и покупке спиртовых и водочных заводов в Москве, но программу ему не удалось реализовать. Кроме того, банк выполнял функции расчётного центра и был доверительным банком для кредитных организаций ряда других регионов, которые для проведения операций поставляли ему деньги. В период кризиса межбанковских расчётов половину этих средств у него банки забрали. В результате он перестал справляться со своими функциями, у него образовалась большая картотека, в итоге банк обанкротился.

В 1995 году, когда число рухнувших банков в области достигло трёх, а в каждом из них оставались невыплаченные вклады населения, я обратился к Б. Е. Немцову с предложением: во избежание шума и демонстраций обманутых вкладчиков необходимо, чтобы в обмен на активы провалившихся банков выплату вкладов взяли на себя «живые» банки. Немцов со мной согласился и быстро подобрал для этого в первую очередь «свои» банки, одним из них стал филиал Инкомбанка с сильным управляющим — Ольгой Афанасьевной Павловой. В результате, получив активы менее успешных коллег, три банка разделили между собой всех должников, приняв на себя обязательства по возвращению вкладов. В конечном итоге такое решение им было выгодно. Таким образом все вкладчики получили свои деньги.

Однажды, выступая перед главами регионов, Б. Е. Немцов рассказал о нашей работе с вкладчиками разорившихся банков. К нам зачастили руководители территориальных учреждений Банка России из других регионов, которым губернаторы поручили изучить наш опыт. Такая практика получила полную поддержку со стороны коллег. Правда, в этом деле был один важный нюанс — необходи-

мо было убедить устойчивые банки взять на себя эти проблемы, добровольно делать это никто не хотел. Поэтому во многом успех операции зависел от степени влияния территориального учреждения на банки своего региона. Именно поэтому на общероссийском уровне организовать подобную работу в то время удалось немногим. Реализована она была после кризиса августа 1998 года.

Необходимо отметить, что кризис межбанковских расчётов в 1994–1995 годах, тяжело отразившийся на многих московских банках, нашу область практически не затронул. Нижегородские банки, кроме трёх упомянутых, продолжали работать слаженно и стабильно. Вероятно, сказалось и отношение к банкам со стороны нашего управления. Мы в области, как я уже говорил, не гнались за учреждением максимального количества банков, а буквально пестовали всех их при создании и, осуществляя надзор за деятельностью банков, относились к ним по-отечески. Даже когда какой-то из них попадал в трудное положение и по всем инструкциям Банка России можно было отзывать его лицензию, не спешили этого делать, а принимали все возможные меры для его сохранения, максимально поддерживали. Поэтому практически все нижегородские банки тогда выжили и успешно продолжали работать.

Нужно пояснить, что мы прекрасно понимали, что основной причиной финансовых затруднений банков являются не их ошибки, а, в первую очередь, ситуация с государственными предприятиями: государство заказывало у них продукцию, и не рассчиталось с ними. Под заключённые госзаказы банки выдавали предприятиям кредиты, которые, естественно, не возвращались. Особенно серьёзные проблемы возникли с оборонными предприятиями. Из Центра шли телеграммы, в которых заверяли в том, что с ними полностью рассчитаются, но никто не спешил это делать. Деньги приходили через полгода-год, уже обесцененные, и банки за этот период попадали в тяжёлое, а порой и безвыходное положение. Понимая это и доверяя руководителям банков, мы старались пойти им навстречу, давая отсрочки для выправления отдельных показателей их деятельности. Так мы сохранили наши банки.

А вот кризис 1998 года банковская система Нижегородской области пережила довольно легко. Многие банки 19 августа не стали дожидаться, когда в конце рабочего дня им придёт пакет из Главного управления с содержанием телеграммы Банка России, а направили своих представителей к нам, чтобы получить инструкции немедленно. Как только в 11–12 часов представители банков привезли подписанные мною письма с изложением текста телеграм-

мы Центрального банка, большинство банков оперативно поменяли котировки в своих обменных пунктах.

В результате все наши банки выстояли, более того, по итогам 1998 года коммерческие банки области заработали около 1,3 млрд рублей прибыли. Из всех действующих на территории области самостоятельных банков лишь пять закончили год с убытками.

Проблема возникла у губернатора И. П. Склярова. Он держал свои средства на счёте в Инкомбанке. Вечером 29 октября поступила телеграмма, что с такого-то часа Инкомбанк закрывается. Чтобы спасти деньги Ивана Петровича, у нас оставалось всего два часа. Губернатор буквально встал на колени и умолял нас: «Спасайте, переведите мои деньги в другой банк». Однако на счёте лежали достаточно большие средства, и ни один банк не соглашался их принять. Тогда мы уговорили помочь председателя правления банка «Ассоциация» М. В. Гапонова, который к тому времени руководил банком всего лишь один день. Всё удалось только благодаря высокому профессионализму главного бухгалтера этого банка, которая нашла способ перевести деньги с одного счёта на другой без выплат в фонд обязательных резервов.

И всё-таки при достаточно благополучной картине два наших банка в тот кризис попали в трудное положение, и им через Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) пришлось оказывать помощь. Среди них, к сожалению, был и Нижегород-промстройбанк, председателем правления которого продолжал работать опытнейший банкир, ветеран нашей банковской системы Егор Леонтьевич Калошин. Как я уже рассказывал, это был мощный банк, его кредитный портфель составлял 11 млрд рублей, а вклады населения достигали 10 млрд рублей. В тот момент Е. Л. Калошин заболел и отсутствовал в банке практически целый год. Полноценной замены ему не нашлось, а руководившие в это время банком заместители Калошина продолжали раздавать кредиты. Дело закончилось тем, что половина кредитов, даже краткосрочных, не была возвращена. Чтобы пережить трудное время, банк стал искать у коллег хотя бы 2 млрд рублей, но никто таких денег ему не дал, пришлось обратиться за помощью в АРКО.

#### **ФИЛИАЛ АССОЦИАЦИИ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ**

Важную роль в жизни наших банков занимала Ассоциация «Россия». Её представителем на Нижегородской земле был банк «Ассо-

циация», созданный Ассоциацией промышленных предприятий области, а его председатель правления Михаил Гапонов — заместитель председателя Совета Ассоциации «Россия» — стал инициатором создания в 2005 году в нашем регионе её филиала — уникального и первого в стране.

Необходимость такого подразделения диктовалась стремлением руководства Ассоциации вовлечь в свои ряды новые банковские учреждения, создать более благоприятные условия для изучения практики функционирования кредитных организаций за пределами столичных территорий, отбора наиболее энергичных и талантливых руководителей банков для участия в жизни Ассоциации, формирования предложений по совершенствованию банковского дела в стране для Центрального банка. И Нижний Новгород, Поволжский федеральный округ с его мощным производственным потенциалом, равным почти четверти всего ВВП России, мог успешно способствовать решению этих задач. Во-первых, город является центром федерального округа, имеющим устойчивое транспортное и организационное соединение со всеми входящими в округ территориями. С другой стороны, это столица ранее действовавшего Горьковского края, который объединял почти половину всех территорий республик и областей современного округа. Он сохранил созданные связи и производственную кооперацию предприятий до наших дней, в Нижнем всегда были сильные и правильно мыслящие руководители; и с гордостью можно подчеркнуть, что у нас была и есть достаточно прогрессивная банковская сфера: ярко выделялись наряду с нижегородскими банки Татарстана, Башкирии, Самары, постоянно рождавшие новые идеи и творческие предложения.

Успеху и популярности нового подразделения и содействовал нижегородский банк «Ассоциация». Ответственно и инициативно вёл работу нового подразделения Михаил Гапонов. Своим аппаратом он умел организовывать масштабные мероприятия на высоком уровне и достаточно щедро их финансировал.

Нижегородский филиал был организационно хорошо продуманным, сформировано положение, регламент, формы и методы работы, оформлялись протоколы всей деятельности. Основной формой деятельности филиала были практически ежегодные выездные заседания Совета Ассоциации «Россия», в которых от Нижегородской области всегда принимали участие высшие руководители от полномочного представителя Президента РФ в округе, губернаторы или замы, руководители Законодательного собрания, руководитель представительства МИДа в области, торгово-промышленной палаты, учёные и банковские аналитики.

Советы Ассоциации проходили во многих городах: в Волгограде, на Алтае, в Самаре, Саратове, Калининграде, Пятигорске, Краснодаре и др. Но, пожалуй, чаще всего у нас: в Нижнем Новгороде мы не менее 15 раз принимали Совет Ассоциации.

Чрезвычайно важно для области было то, что нашими гостями были и руководители Банка России, министерств и ведомств, профильных комитетов Государственной думы, Ассоциации «Россия».

Всегда были особо значимыми эти мероприятия для прессы. Заседания проводились в самых популярных зданиях и учреждениях области — в зале заседания Законодательного собрания, в Главном управлении Банка России, на Нижегородской ярмарке, но самым популярным местом таких встреч был пансионат «Волга», представляющий широкий спектр возможностей для творческой работы и отдыха. После завершения официальной части мы всегда организовывали незабываемую прогулку на теплоходе с обзором красот великой русской реки.

Кроме этого, хотелось бы сказать, что ежегодно на протяжении десяти лет в Нижнем Новгороде проводились и банковские форумы, в которых участвовали и члены Ассоциации «Россия». Большое внимание этим мероприятиям, на которые собирались банкиры со всей страны, уделял Центральный банк. На мой взгляд, за годы проведения форумов в них принимали участие около 40% территориальных учреждений Банка России и более половины всех российских банков. На форумах выступали руководящие работники Центрального банка — Т. В. Парамонова, А. А. Козлов, Г. И. Лунтовский, Г. Г. Меликьян, М. И. Сухов, А. Ю. Симановский и др.

На форумах обсуждались наиболее острые проблемы деятельности и дальнейшего развития банковской системы страны, — вырабатывались предложения и рекомендации по совершенствованию банковского законодательства и нормативных актов, регулирующих деятельность коммерческих банков, для дальнейшей их реализации в Государственной думе, правительстве и Центральном банке.

В заключение хотел бы привести слова Михаила Гапонова о роли Ассоциации «Россия» в банковской деятельности в нашей области: *«Во-первых, Ассоциация — это состоявшаяся площадка для содержательного обмена мнениями внутри банковского сообщества и диалога с регулятором. Уже за первые годы работы Александру Васильевичу [Мурычеву] удалось выстроить такие взаимоотношения, при которых и регулятор нас слышал, и мы слышали его.*

*Вторая составляющая работы Ассоциации — её экспертная функция. Многие вещи мы все вместе формулировали, а Александр Васи-*

*льевич интегрировал. Он был идеологом и модератором процесса, и в этом отношении он, безусловно, талантлив: это очень непросто — сформировать общую точку зрения, аккумулируя настроение и сглаживая острые углы.*

*Третья функция — формирование профессиональной среды в банковском сообществе. Все эти годы мы по-настоящему общались, дружили в формате Совета Ассоциации, его общих собраний, совместных поездок, тех мероприятий, которые организовывала Ассоциация».*

## Ассоциация региональных банков России сумела первой создать основу для эффективного диалога с регулятором

Так получилось, что уже больше 30 лет моя жизнь связана с банковской системой страны. Мои функциональные обязанности отличались кардинально. Были Госбанк СССР, Банк России, Ассоциация региональных банков России, которая три года назад была преобразована в Ассоциацию банков России. Менялся я, да и система за эти годы, причём не только банковская, преобразовалась до неузнаваемости. Но постоянным было то, что все эти годы мне довелось работать бок о бок с замечательными людьми, блестящими специалистами.



**Александр Андреевич Хандруев**

**1979–1988**

Доцент, профессор Академии народного хозяйства;

**1988–1991**

Директор НИИ банков при Госбанке СССР;

**Июль—декабрь 1991-го**

Заместитель председателя Госсовета по экономической реформе Кабинета министров СССР;

**1991–1992**

Вице-президент фонда «Реформа»;

**1992**

Заместитель председателя Банка России;

**1995–1997**

Первый заместитель председателя Банка России;

**1995**

И. о. председателя Банка России;

**1997–1998**

Заместитель председателя Банка России;

Большинство моментов и эпизодов этой уже истории, я вспоминаю с удовольствием, другие впрямую стереть из памяти — из-за досады, что не всё задуманное тогда получилось. Но это моя история, и я от неё не буду отказываться. И вот уже незаметно оказалось, что большую часть из этой «банковской» жизни я отдал Ассоциации «Россия».

Весомую роль в формировании траектории развития банковской системы принадлежит банковскому сообществу, объединённому в профессиональные ассоциации. Так сложилось, что в России к началу 2000-х годов основными из них было две. Более крупная и влиятельная тогда Ассоциация российских банков, которой руководил С. Е. Егоров и сменивший его вскоре Г. А. Тосунян, претендовавшая на главную



**1998–1999**

Проректор Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;

**1999–2000**

Вице-президент фонда «Реформа»;

**2001–2002**

Руководитель Консалтинговой группы «Банки. Финансы. Инвестиции» (БФИ);

**2002 — наст. время**

Вице-президент Ассоциации банков России (Ассоциация «Россия»).

роль в отстаивании интересов банковского сообщества, и Ассоциация региональных банков России (Ассоциация «Россия») под руководством А. В. Мурычева, имевшая не менее богатую историю (достаточно сказать, что исторически она возникла раньше Ассоциации российских банков) и быстро набирающая свой вес, превратившись из узкопрофессионального сообщества в ассоциацию общенационального масштаба. Центральный банк традиционно больше работал с крупными банками, но именно

они, в том числе и через Ассоциацию российских банков, на первых этапах развития двухуровневой банковской системы в нашей стране активно пытались оппонировать большинству его инициатив. Особенно это стало заметно в период т. н. «семибанкирщины». По этой причине в период моей работы в Банке России мне приходилось взаимодействовать в первую очередь с Ассоциацией российских банков (АРБ), где главную скрипку играли, конечно, банки, фрондирующие с нами. В тот период активных контактов с Ассоциацией региональных банков России у меня не было.

Но когда в мае 2002 года мне поступило предложение А. В. Мурычева прийти на работу в Ассоциацию региональных банков России, стать вице-президентом и возглавить экспертно-аналитическую работу, связанную с вопросами банковской деятельности, я сразу дал согласие. Дело в том, что в работе Ассоциации «Россия» чётко определились две главные стратегические задачи, близкие мне: налаживание диалога с регулятором — Центральным банком — и защита добросовестной конкуренции с учётом интересов различных групп кредитных организаций и, прежде всего, региональных банков.

Кстати сказать, первую задачу Ассоциация российских банков тоже в конце концов перед собой поставила. Но именно Ассоциация региональных банков России сумела первой создать основу для эффективного диалога с регулятором. Своего рода площадкой для этого стали регулярные встречи в «Бору», инициированные Ассоциацией «Россия» и нашедшие поддержку со стороны Банка России. Именно на этих ежегодных встречах была заложена система прямой и обратной связи между банковским сообществом в целом и регулятором. Организация и проведение этих встреч в качестве обязательного элемента включала в себя подготовку в письменном виде вопросов некоторых банков (в отдельные годы число во-

просов достигало и даже превышало 300), на которые специалисты Банка России всегда давали ответы тоже в письменном виде. Исключительно важную роль в поддержании системы прямой и обратной связи играет учёт мнений различных групп банков. Именно по этой причине Ассоциация «Россия» придавала и продолжает придавать большое значение проведению регулярных опросов по всему спектру банковской деятельности. Результаты опросов доводятся до банков и регулятора. Благодаря этому происходит постоянная актуализация диалога с Банком России. Кстати, именно этого компонента не хватало, на мой взгляд, в работе АРБ.

Выполнение же второй названной мной задачи — выработки предложений по защите добросовестной конкуренции — зависело от многих причин, на преобладающую часть которых мы не могли влиять, но постоянно ставили этот вопрос перед регулятором. К нам прислушивались. Как результат, в последние годы Банк России выпустил несколько документов, посвящённых анализу конкурентной среды в банковской сфере, и включил развитие конкуренции в число стратегических ориентиров своей деятельности. Была принята Дорожная карта по защите добросовестной конкуренции в финансовом секторе. Многое сделала и делает Федеральная антимонопольная служба для того, чтобы не допускать ущемления прав отдельных групп банков.

Под этим углом зрения не мог я в своё время согласиться и с продавливаемой АРБ идеей создания новой категории небольших по величине капитала банков с ограниченным набором предоставляемых услуг. При этом тогда ещё в явном виде не ставилась задача перехода к пропорциональному регулированию. То, каким образом обосновывалась такая концепция, больше напоминало сегрегацию небольших, в основном региональных банков.

Несмотря на активность коллег из АРБ, мы тогда смогли доказать законодателям, что небольшие банки не изгой и могут работать наравне со всеми, просто из-за специфических условий их существования к ним должны применяться некие послабления. Уже позже, когда Банк России внёс предложение о выделении особой группы банков – банков с базовой лицензией, — наша Ассоциация вносила предложения о целесообразности сохранения баланса между функционалом банков с базовой лицензией и регуляторными послаблениями для них. Члены Ассоциации «Россия» придерживались того мнения, что искусственное ограничение функционала небольших банков делает их существование проблематичным. Я и до сих пор думаю, что чрезмерная специали-

зация ограничивает возможности нишевых банков по выживанию в условиях быстро меняющейся макроэкономической среды. Результатом нашей работы, как мы считаем, была также коррекция программы докапитализации банков в 2015 году. Если в кризисную пору 2010 года проведённая через Минфин и Внешэкономбанк докапитализация коснулась только самых крупных банков, то в 2015 году, во многом и благодаря нашей активной позиции, помощь была оказана и ряду региональных банков.

В другой раз мы выступили категорически против повышения капитала всех банков до 1 млрд рублей, так как понимали: это грозило уничтожением большинства региональных банков.

Кроме этого, Г. А. Тосунян был горячим сторонником ещё одной идеи, которую я не мог поддержать — он активно продвигал создание на базе АРБ саморегулируемой организации, рассчитывая при этом часть регуляторных полномочий забрать под себя. Тем самым он хотел, чтобы АРБ не только получила монополию на право выражать позицию банковского сообщества, но и выполнять функции quasi регулятора наряду с Банком России. Не поддержала его в этом и наша Ассоциация. Жизнь показала, что мы были правы. Так что вышло, что Ассоциация региональных банков России по ряду ключевых вопросов занимала принципиально иную позицию.

Поэтому, когда через некоторое время после моего прихода в Ассоциацию «Россия» мне позвонил Г. А. Тосунян и предложил аналогичную должность в АРБ, я отказался. И сказал ему прямо: «Я человек сформировавшийся, и переходить под другие знамёна мне как-то не к лицу. Да и менять свою точку зрения тоже». И всё же, несмотря на конкурентные отношения, мы постоянно делегировали специалистов и банкиров на мероприятия, организуемые АРБ, а порой для повышения уровня конференции или семинара даже проводили их совместно.

Ещё моё желание работать в Ассоциации «Россия» было обусловлено тем, что здесь всегда старались максимально обеспечить своих членов аналитической информацией. Руководство Ассоциации всегда понимало важность этого вопроса.

Начиная с 2003 года мы ежегодно готовим информационно-аналитические материалы для Всероссийской банковской конференции, которая традиционно проводится в марте, и для Международного банковского форума в Сочи. С 2005 года все материалы, подготовленные для сочинского форума, переводятся на английский язык.

Наряду с этим в последние годы налажена подготовка аналитических обзоров к съездам Ассоциации и выпуск ежеквартального ста-

тистического сборника. Все материалы размещаются в рубрике «Аналитика» на сайте Ассоциации.

Другая особенность нашей Ассоциации состояла, конечно, в том, что большая часть работы была вынесена в регионы. Там проходили многие наши мероприятия — тематические конференции, круглые столы. Регулярно проводились выездные заседания Совета Ассоциации. И поэтому, пока до 2017 года банковский надзор был децентрализованным, нам необходимо было помогать организовывать диалог членов Ассоциации с региональными территориальными управлениями Банка России. Практику проведения конференций и совещаний на региональных площадках мы сохранили и по сегодняшний день. Для обсуждения ключевых задач развития банковского сектора были задуманы наши главные выездные мероприятия — в Сочи и в подмосковном «Бору».

Нравилось мне и то, что наша Ассоциация всегда уделяла повышенное внимание изучению взглядов своих членов на самые важные вопросы развития банковской системы, регулярно, как я уже отмечал выше, проводя опросы и анкетирование банкиров. Мы понимали, что крупный банк имеет возможности, чтобы донести свою точку зрения до регулятора и других властных структур. У малых и средних банков таких возможностей нет. Решения Ассоциации всегда принимались и продолжают приниматься с учётом позиции различных групп банков.

Этим Ассоциация всегда была сильна, а в результате такой работы у нас накопился очень интересный и богатый материал, который позволяет делать выводы и обобщения, в частности, оценить, как менялось отношение банков к регулятору в зависимости от состояния экономики страны и принимаемых мер для её стабилизации. Долгое время заметной тенденцией было недоверие к Банку России, но в последние годы произошёл перелом — большинство банков стало позитивно оценивать его действия. На мой взгляд, этому содействовало и то, что Ассоциация сумела наладить эффективный диалог с регулятором.

Отдельно хотелось бы вспомнить, как мы работали с А. А. Козловым. Это был период введения системы страхования банковских вкладов и выстраивания новых принципов надзора. Работать с ним было интересно, он был человек увлекающийся, у него всегда было много идей. С Андреем Андреевичем легко было поддерживать диалог, он доверял партнёру, но только до тех пор, пока не чувствовал, что его хотят обмануть. Тогда он становился твёрдым, даже порой беспощадным. Много в представлениях о реформе банковской системы нас сближало, совпадала у нас с Андреем Андреевичем и точка



Александр Хандруев,  
Виктор Рудько-Силиванов,  
Константин Лубенченко  
и Евгений Наздратенко.  
Владивосток, 1995 г.

зрения, что в банковском надзоре необходимо продвигать и развивать институт профессионального (мотивированного) суждения.

Оценивая исторический процесс развития нашей Ассоциации (а я уже вправе говорить так), могу сказать, что его можно с известной долей условности разделить на четыре периода: первый, когда Ассоциацию возглавляли В.И. Царегородцев, а потом Я.Н. Дубенецкий, мне сложно оценивать. Но именно они, основав её, многое сделали для того, чтобы сохранить Ассоциацию в нелёгкий период начала 1990-х годов.

В 1995 году Ассоциацию возглавил А.В. Мурычев, во многом благодаря усилиям которого она получила статус общенациональной организации. Заметно возросло количество членов Ассоциации и были заложены механизмы прямой и обратной связи как с банковским сообществом, так и с Банком России.

Через десятилетие (в 2006 году) начался третий период истории Ассоциации — её президентом стал А.Г. Аксаков, который тогда был заместителем председателя Комитета Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам, членом Национального банковского совета Центрального банка Российской Федерации. Возможности Ассоциации значительно расширились. Усилилось её влияние на принимаемые в банковской сфере решения.

И наконец, новое изменение в руководстве Ассоциации закрепило и усилило её авторитет в банковском сообществе. Президентом в 2017 году стал Г.И. Лунтовский, работавший до этого первым заместителем председателя Центрального банка Российской Федерации. Теперь это уже иная Ассоциация. Не случайно она, став рупором всего банковского сообщества, изменила и своё на-

звание. И хотя в последнее время в Ассоциацию вступили крупнейшие банки России, все её члены, представляющие различные группы банков, вырабатывают решения на консолидированной основе. Доказательством этому в том числе служит и то, что в последние годы налажена регулярная работа 11 комитетов и 2 рабочих групп по ключевым вопросам деятельности банков. В них участвуют все категории банков, и что очень важно — банкиры находят общий язык.

Ещё раз подчеркну: теперь Ассоциация действительно отражает позицию всего банковского сообщества и работает на таких же принципах, как банковские ассоциации развитых стран, с рядом которых поддерживаются регулярные контакты и заключены соглашения о сотрудничестве.

## Внутриассоциационный брак — тамбовские товарищи



**Галина Вениаминовна Хаустова**

**1982–1992**

Кредитный инспектор в Мичуринском отделении Стройбанка, (с 1988 года — Промстройбанка);

**1992–1998**

Управляющий Мичуринского филиала АКБ «Тамбовкредитпромбанк»;

**1998–2000**

Первый вице-президент АКБ «Тамбовкредитпромбанк»;

**2000 — наст. время**

Президент АКБ «Тамбовкредитпромбанк»;

**2015 — наст. время**

Председатель правления АКБ «Тамбовкредитпромбанк».

В банковскую систему я пришла в 1982 году, став экономистом в кредитном отделе в Мичуринском отделении Стройбанка СССР. К тому времени я получила специальность «экономика и организация» в местном плодоовощном институте имени И. В. Мичурина. Позже получила диплом юриста, окончив вечернее отделение Тамбовского государственного технического университета, а также защитила диссертацию, став кандидатом экономических наук.

С января 1988 года мы стали отделением Промстройбанка, а в декабре 1990 года, когда происходило массовое учреждение самостоятельных банков из отделений спецбанков, на базе Тамбовского областного управления Промстройбанка СССР был учреждён Тамбовкредитпромбанк. С момента создания он специализировался на обслуживании местных крупных предприятий, в том числе промышленности и строительного комплекса. Сохранил он тогда почти полностью региональную сеть Промстройбанка.

В 1992 году я стала управляющим филиала «Гала-банка» АКБ «Тамбовкредитпромбанк» (ОАО) в Мичуринске.

А до этого, в декабре 1990 года, наш банк вошёл в число учредителей Российской

ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

Помню, что мне по линии Ассоциации неоднократно удавалось повышать квалификацию, в частности, я изучала практику проведения валютных операций, с которой ранее не сталкивалась.



С Иосифом Кобзоном. Москва, 2011 г.



С Анатолием Аксаковым. Москва, 2011 г.

Кризис 1998 года привёл меня в Тамбов, за банком «охотились» рейдеры, существование его было под вопросом. Тогда по инициативе Главного управления Банка России по Тамбовской области, чтобы сохранить банк, меня назначили первым вице-президентом. К этому времени состояние банка было на грани банкротства, даже хорошее здание бывшего Промстройбанка в Тамбове было утрачено, валюта баланса снизилась в разы. С большим трудом удалось мобилизовать активную часть трудового коллектива и постепенно переломить ситуацию к лучшему. Благодаря стойкости нового ядра коллектива банк удалось спасти. Много лет спустя один из представителей администрации сказал; «Галя, ты таких крокодилов победила, не испугалась». А бояться было чего.

Чуть позже, в 2000 году, я была избрана президентом банка. Вот тогда взаимоотношения с Ассоциацией «Россия» стали особенно активными и она оказала банку большую поддержку.

Запомнились замечательные поездки в составе женской делегации, которые организовывали Александра и Александр Мурычевы, в Португалию, на Мальту, во Францию, на них рассматривались конкретные вопросы международной банковской практики. Мы знакомились с иностранными банковскими системами, искали себе партнёров, выступали, рассказывали о своих возможностях...

Помню, как своё выступление в Париже я закончила фразой: «Cherchez une femme, trouvez de l'argent» («Ищите женщину, найдёте деньги»), на что французы долго аплодировали и улыбались.

Яркие впечатления остались от общения и экскурсии в Португалии, где я и трое членов нашей делегации купались в океане при температуре воды +14°C и делали пробежки по берегу.



А как не вспомнить уже вошедшие в российскую банковскую классику Сочи и «Бор». Даже московские банкиры, у которых, казалось бы, общения было в избытке, шутили: «Хорошо, что есть форум в Сочи — хоть там удаётся пообщаться». Жизнь делового человека такова, что постоянно нет времени на встречи, а если и встречаешься, то чаще всего на конференциях или совещаниях, где всё по регламенту, а для общения остаются пятнадцать — двадцать «кофебрейковских» минут в перерыве. В Сочи же мы могли поговорить с коллегами, поделиться проблемами, спросить совета и просто отдохнуть, не поглядывая постоянно на часы.

Ассоциация была великолепной площадкой для содержательного формального и неформального обмена мнениями и опытом внутри банковского сообщества и диалога с регулятором.

В самом начале деятельности Анатолия Геннадьевича Аксакова во главе Ассоциации мы с Сашей Коньковым познакомились с его семьёй. Во время плавания в Мёртвом море в Израиле мы лицом к лицу столкнулись с ним и его женой Татьяной. Они оказались очень приятными в общении, доступными, интересными людьми. На протяжении многих лет нам было очень приятно и работать, и общаться в неформальной обстановке. Его «голливудская» улыбка всегда располагает к доверительной, душевной обстановке.

В 2013 году из-за не очень адекватной оценки новым руководителем ГУ ЦБ по Тамбовской области понятия «сомнительные операции» у нас возникла проблема. По неопытности он посчитал все операции банка с наличными сомнительными, с вытекающими из этого последствиями.

Мы сразу же обратились в Ассоциацию за разъяснением этого термина. Анатолий Геннадьевич лично помог нам выйти на высокий уровень руководства в Центральном банке, и недоразумение было ликвидировано.

Из последних событий в деятельности небольших региональных банков весьма существенным было введение запрета на льготное кредитование сельхозпроизводителей и переработчиков сельхозпродукции. Для нашего банка это заметно повлияло на размер кредитного портфеля, так как доля села в нем в последние годы превышала 20%. С 2008 года мы успешно работали в этом направлении. Несколько фирмам помогли с нуля стать средними предприятиями, производящими продукцию на сотни миллионов рублей.

Минсельхоз своим решением запретил не только такие стартапы, но даже краткосрочные льготные кредиты на пополнение оборотных средств.

В этот момент Ассоциацию возглавил Г. И. Лунтовский, которого мы знали ещё по Банку России. Мы подошли к нему с просьбой помочь решить возникшую проблему, и он сразу согласился поддержать нас (тем более, сам он выходец из Воронежа и наши проблемы знает). Георгий Иванович оперативно организовал совещание в Ассоциации, а затем в Минсельхозе. В нём участвовала заместитель министра, а со стороны Банка России — заместитель председателя О. В. Полякова. От нашего банка выступал Александр Иванович, потом дали слово моему коллеге из Саранска Владимиру Грибанову. В результате обсуждения важного для нас вопроса мы получили полную поддержку руководства Банка России. Однако Минсельхоз до сих пор не решил этот вопрос. Ассоциация последовательно поддерживает нас, и мы надеемся, что и этот вопрос будет разрешён, как и многие другие проблемы банков с базовой лицензией.

Я по исходному образованию человек не банковский. В 1975 году окончил МГУ, получил специальность «геофизик». Распределили меня на крупный оборонный НИИ в родном городе Климовске, что в Подмосковье. Там оказался нужен специалист моего профиля. Работал инженером-конструктором, старшим инженером. В первые годы тематика работы для меня была очень интересна — разработка идей боевого применения лазеров и сверхпроводимости. Но со временем я убедился, что эти темы на десятилетия обогнали реальные возможности внедрения и дальнейшая специализация в этой сфере не даст достойного результата. Авторские свидетельства на мои изобретения оказались не востребованы. В конце концов я решил, не защищая диссертацию, которую готовил несколько лет, резко поменять свой профиль работы и стать экономистом.

Желание это появилось не случайно: ещё во время учёбы в МГУ я часто посещал лекции на смежном экономическом факультете, и у меня не раз мелькала мысль, не перевестись ли мне сюда. Но тогда не сложилось...



**Александр Иванович Коньков**

**1982–1990**

Экономист Производственного объединения;

**1990–2005**

Заместитель, затем председатель правления Подольскпромбанка.

**2005 — наст. время**

Председатель совета директоров АКБ «Тамбовкредитпромбанк».

И вот в 1982 году мне предложили место руководителя лаборатории по научной организации труда и управления на крупном объединении машиностроительных заводов. Понимая, что базовых знаний у меня недостаточно, я засел за книги, просиживал с ними в библиотеках, и в результате через год смог вполне достойно впервые выступить на научной конференции перед экономистами. А через два года профессиональное сообщество меня признало за своего — я отправился в командировку кого-то учить.

Университетское образование и опыт научной работы позволили ликвидировать пробел знаний в экономических вопросах, как практических, так и теоретических. Одна из методик расчёта экономической эффективности внедрения передовых методов организации труда в машиностроительной отрасли была утверждена в Госкомтруде СССР как базовая.

Вскоре началась перестройка, и статус экономиста взлетел до невиданных высот — в стране стали говорить о хозрасчёте, все начали внедрять самофинансирование. А наше объединение вообще попало под эксперимент. Мне довелось возглавить группу, внедряющую самые передовые новации. Помню, как я с удовольствием изучал документы Комиссии по экономической реформе Л. И. Абалкина, С. А. Ситаряна, а потом использовал их в своей работе. А кроме того, происходил ещё и переход на новую систему оплаты труда. В общем, я тогда погрузился в решение проблем страны с головой.

Выныривать из них пришлось столь же быстро, как и погружаться. Приехавшая комиссия ЦК КПСС провозгласила приговор: «Коньков как руководитель столь ответственного направления не подходит — у него нет базового образования!»

Впрочем, столкнуть меня с выбранного пути было уже трудно. И я воспользовался возможностью, предоставленной руководством профильного министерства, получить дневное высшее экономическое образование в Московском институте управления имени Серго Орджоникидзе на специальном курсе численностью 100 человек из числа руководящих кадров отраслей СССР. Руководителем диплома был известный экономист Павел Григорьевич Бунич. Он предложил сразу на базе дипломной работы защищать кандидатскую диссертацию, но я не захотел. Мне было достаточно красного диплома.

Так, в 1989 году я получил новую специальность «организатор промышленного производства» и продолжил работу в объединении.

К тому времени ситуация в стране изменилась кардинально, и директорский корпус подмосковных предприятий предложил мне заняться созданием их банка, чтобы для осуществления внешнеэкономической деятельности не приходилось обращаться в ВЭБ.

В декабре 1990 года был учреждён Подольский коммерческий промышленный банк, я стал в нём зампредом правления — единственным мужчиной среди 40 женщин. Передо мной стояла задача получить все необходимые лицензии. И первые годы банк пополнялся ими ежегодно: простая, расширенная, генеральная, «золотая». В 2004 году, перед тем как покинуть банк, мне удалось получить и три лицензии ФСБ России, разрешающие криптографическую деятельность. Мы, кажется, были первыми и единственными в стране, обладающими таким набором. А добились этого, создав уникальный программный продукт.

В Российскую ассоциацию акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» мы вступили вскоре после её учреждения, но первое время я не отвечал за взаимодействие с ней, у меня, как я уже рассказывал, были другие задачи. По настоящему я стал работать с Ассоциацией, когда А. В. Мурычев предложил в начале 2000-х годов создать на базе нашего банка представительство Московской области от Ассоциации.

К тому моменту мы уже были в регионе на хорошем счету: не случайно после дефолта 1998 года начальница областного ГУ ЦБ Татьяна Анатольевна Губарева только нашему банку открыла безлимитный овердрафт. Настолько нам доверяли.

К тому моменту (в 1999 году) я стал победителем конкурса «Менеджер года» в номинации «Передовые банковские технологии», организуемого Международной академией менеджмента и Вольным экономическим обществом России.

Об этом конкурсе я рассказываю не случайно, он сыграл важную роль в моей судьбе (и немного косвенно связан и с историей Ассоциации).

В 2000 году выбор лауреатов конкурса решили поставить на научную основу, и его организатор — академик Степан Арамаисович Ситарян — пригласил меня в жюри конкурса. В разработанную специалистами нашего банка компьютерную программу загружалась отчётность конкурирующих банков, сдаваемая в Центральный банк, и машина принимала беспристрастное решение, выбирая лучших по заданным критериям.

Победительницей в номинации «Менеджер года в банковской сфере» тогда стала Галина Хаустова.

Среди подводивших итоги конкурса был и Александр Васильевич Мурычев. А вот Галина на получение награды не приехала.

Впервые встретились мы через год на конференции Ассоциации «Россия» в Сочи. Познакомил нас опять же Мурычев. Вечером проводился традиционный бал, казалось бы, появилась возможность укрепить знакомство, да не тут-то было!



Виктор Геращенко, Галина Хаустова и Александр Коньков. 2003 и 2008 гг.

Галина серьёзно занималась балльными танцами и балетом, поэтому в шикарном платье открывала вечер, кружась в вальсе с каким-то, как мне показалось, маленьким мужичком. Я тогда подумал про себя: «Нет, к такой я даже не подойду!»

Понадобилось ещё некоторое время, и мы встретились вновь, связующим нашим был снова Александр Васильевич. Это было опять в Сочи. Я разговорился с Виктором Владимировичем Геращенко, рассказал ему о своих впечатлениях о поездке в 1993 году в Сингапур (наш банк устанавливал корсчета с российским заграничным банком, где когда-то трудился Геращенко), отметил, что Виктора Владимировича там до сих пор любят и вспоминают. Это очень понравилось нашему банковскому мэтру, и он стал расспрашивать, с кем именно я встречался, как меня принимали. Так мы разговорились, и я решил воспользоваться благоприятным моментом и пригласить Галину принять участие в нашей беседе, а потом и вместе сфотографироваться на память, тем более что Геращенко не возражал.

Кстати, через пять лет, когда мы с Галиной уже расписались, мы сделали вновь подобную фотографию с Виктором Владимировичем, назвав его своеобразным крёстным нашей пары.

А ещё помню, как на конференции Ассоциации в «Бору», уже после того, как мы поженились, меня коллеги раскрутили на «проставление», раз такую банкиршу сумел очаровать! Вечер получился замечательный, но и в дальнейшем за нами многие годы наблюдали: насколько надёжным получится «внутриассоциационный» брак.

К тому времени я был уже заслуженным экономистом России, через год в Тамбове такое же звание получила Галка. Так своеобразно мы закрепили свой брак. Думаю, немного в нашей стране пар, в которых муж и жена имеют такие звания.

С тех пор, хотя я из своего банка давно ушёл и стал председателем Совета директоров Тамбовкредитпромбанка, все мероприятия Ассоциации мы посещаем вместе.

Пожалуй, главным событием, положительно повлиявшим на мою карьеру в Подольском банке, оказалась помощь Ассоциации в его выживании в 2004 году. Летом, во время банковского кризиса, им заинтересовались рейдеры. Ещё бы, банк был крепким, в нём тогда работало полтысячи сотрудников, мы обслуживали 7 тыс. юридических лиц и более 70 тыс. «физиков».

Мы это поняли, когда к нам без всякой причины стали засылать комиссии для проверки по всем мыслимым и немыслимым вопросам. Но работали мы очень прозрачно, и ухватиться им было не за что. В результате дошло до того, что контролёры приборами стали проверять толщину стен хранилища, а его у нас строили ещё в 1990-х годах, по проекту НИИ МВО России, когда требования были иные. Потом заинтересовались толщиной прутьев решётки на первом этаже и так далее.

В это время мне позвонил Мурычев, предупредил о складывающейся ситуации, рассказал, что происходит в банковской системе Москвы и Московской области.

После этого я даже на всякий случай попросил Галину для уверенности подкрепить меня ресурсами, тем более что до Тамбова кризис не дошёл, бушуя только в московском регионе.

Тогда же Александр Васильевич собрал в Ассоциации представителей девяти крупнейших регионов, чтобы посоветоваться, что делать дальше. Перед нами выступил первый зампред Банка России А. А. Козлов, он сказал, что президент страны дал задание С. М. Игнатьеву до конца недели эту «бурю в стакане воды» успокоить. Четыре часа мы тогда обсуждали, какие меры надо для этого предпринять.

Кстати, именно тогда Андрей Андреевич впервые озвучил свою идею о «мотивированном суждении». Мы высказали сомнение в правомерности его использования, говорили, что Андрею Андреевичу мы, конечно, доверяем, но ведь им воспользуются и недобросовестные сотрудники Банка России. Тем самым создаётся коррупционный инструмент.

В конце совещания Мурычев сказал, что завтра утром он встречается с Игнатьевым и расскажет ему о наших предложениях. Расставаясь он спросил у меня: «Я слышал, у тебя какие-то проблемы в банке. Чем-то помочь?» Узнав, что у нас происходит, как используется на практике чьё-то «мотивированное суждение», он спросил разрешения рассказать об этом председателю Банка России,

я, уставший за несколько месяцев от «накатов», конечно, не возражал. На следующий день Александр Васильевич пересказал мне их разговор с Сергеем Михайловичем. Результатом его стал звонок начальнику Главного управления Банка России по Москве и Московской области К. Б. Шору.

Проверяющие тут же оперативно собрали свои вещи и покинули наш банк. Претензий у них к нам не оказалось.

Так реально и эффективно помогла нам тогда Ассоциация.

Но, смею думать, что и я оказался для неё не бесполезен: был всегда активен, участвовал во всех конференциях и совещаниях, готовил документы и письма...

И всё-таки главное, что мы получаем в нашем сообществе — это общение, которое помогает не только работать, обмениваться опытом, но и, судя по моей судьбе, строить свою жизнь.

В заключение хотел сказать, что в 2007 году, используя лучшие принципы деятельности банковской Ассоциации, мы с Галиной помогли зарегистрировать Ассоциацию садоводов, о необходимости которой в столице садоводства Мичуринске (наукограде) нас просила администрация Тамбовской области. В эту ассоциацию на первом этапе вошли представители пяти регионов. Сейчас её центр находится в Мичуринске, в родном городе Галины, в ассоциацию входят крупнейшие хозяйства страны практически из всех садоводческих регионов России, с ней все считаются и даже российская отчётность по садоводству готовится на базе данных этой ассоциации.

## Нам был нужен мозговой центр

Вся моя жизнь связана с Республикой Тува, расположенной среди Саянских гор в центре Азиатского континента.



**Юрий Петрович Южаков**

### **1972–1989**

Мастер строительно-монтажного управления г. Комсомольска-на-Амуре Хабаровского края; инженер отдела треста «Тувинсельстрой», начальник отдела треста, директор завода керамзитового гравия, начальник ПМК-62, заместитель управляющего трестом; заместитель председателя объединения «Агпромстрой» по экономике;

### **1987–1989**

Начальник управления капитального строительства при Совете министров Тувинской АССР;

### **1989–1991**

Начальник Тувинского республиканского управления Промстройбанка СССР;

### **1991–1993**

Председатель правления банка «Тувакредит»;

### **1993–2015**

Председатель Национального банка Республики Тыва.

По призыву партийного руководства недавно вошедшей в состав РСФСР области, тогда — автономной, мои родители в числе других переселенцев (преимущественно жителей южных районов Красноярского края) в 1948 году переехали в Туву на постоянное место жительства. В 1993 году я буду назначен здесь председателем Национального банка Республики Тыва. Этому способствовало то, что в это время в республиканскую власть пришла новая команда. Вообще, политический аспект в нашей республике всегда был очень важным, поэтому необходим небольшой экскурс в историю.

В январе 1944 года были ликвидированы все признаки суверенитета республики, в том числе собственная национальная валюта АКША, в переводе — «белая вещь». Тува добровольно вошла в состав РСФСР и Советского Союза. С учётом этого Тува постоянно находилась в фаворитах ЦК КПСС и имела всевозможные преференции. Но основной прорыв в развитии её экономики начался с 1961 года, когда было принято постановление ЦК КПСС о развитии животноводства и овцеводства в регионе, где, кроме пастбищ и юрт, ничего до этого не было. Всё строительство начиналось практически с чистого листа. За четыре пятилетки к 1983 году реализация постановления была завершена. Были

созданы 67 крупных целинных совхозов с производственными



комплексами по обработке и хранению зерна, построены новые благоустроенные населённые пункты, введены в эксплуатацию горнодобывающие предприятия «Тувакобальт», «Туваасбест» с посёлками городского типа, сейчас эти поселения называются моногородами, т. е. был полностью выполнен план перехода местного населения на оседлый образ жизни.

Затем в 1985 году вышло ещё одно постановление ЦК КПСС об оказании помощи региону пятнадцатью краями и областями Российской Федерации. В результате в Туву пошли неимоверно большие для неё капитальные вложения, и буквально за два с небольшим года было введено в эксплуатацию более десяти крупных объектов социального и производственного назначения. Тогда это осуществлялось на плановых принципах, сегодня, к сожалению, крупные союзного подчинения производственные предприятия горнорудной промышленности, стройиндустрии, промышленности стройматериалов полностью ликвидированы. Максимального объёма производства внутреннего продукта Тува достигла в 1988 году, после чего производственная деятельность к 1996 году прекратилась. Это повлекло за собой на фоне активизации националистических настроений среди молодёжи массовую миграцию русских людей из Тувы.

Необходимо подчеркнуть, что Тува — это особый субъект Российской Федерации, политика здесь всегда была ключом. Когда в Москве готовился Союзный договор, новые тувинские политики на волне суверенизации по Ельцину разработали, а Верховный Совет республики принял Конституцию республики, в некоторых вопросах противоречащую Конституции Российской Федерации, принятой Верховным Советом РСФСР. После этого происходили длительные согласования по внесению соответствующих поправок в республиканскую Конституцию, шла настоящая борьба федеральной и республиканской власти. Местным руководством предпринимались попытки вывести республиканскую банковскую систему из общероссийской по аналогии с республикой Татарстан. По разрешению Президента России Б. Н. Ельцина, подписанному собственноручно во время посещения Тувы, в республике был создан республиканский фонд драгметаллов, создавался и республиканский валютный фонд. Председатель Национального банка по Республике Тыва — отделения Банка России — должен был утверждаться Верховным Советом республики по представлению президента республики по согласованию с Центральным банком РФ. Мне пришлось пройти все эти процедуры, а согласно республиканскому закону о правительстве, я вошёл в состав Правительства Тувы.

Интересно, что даже в обстановке большой политизированности в республике на должность председателя Национального банка республики выдвинули русского человека, а не специалиста коренной национальности. При этом многие у нас говорили, что я внешнеюстью похож на председателя Банка России В. В. Геращенко, и даже шутили: «Теперь у нас есть свой Геращенко».

Конечно, к тому времени, когда я возглавил Национальный банк, банковская система республики была сформирована, коммерческие банки худо-бедно работали. Огромная работа предстояла по расширке неплатежей по филиалам, имеющим так называемые красные дебетовые остатки по корреспондентским счетам. Из-за несовершенства платёжной системы в России возникла проблема фальшивых телеграфных авизо, которые веерно обналичивались в разных регионах. Теперь я понял, что это был второй источник наличных средств для мошеннической скупки акций у трудовых коллективов. Затем наступила гиперинфляция, наличный денежный оборот осуществлялся в тоннах, в банках не хватало помещений для хранения наличности, а в вычислительных машинках — разрядов для сведения бухгалтерской отчётности. Пошли регулярные задержки в выплатах зарплаты бюджетникам и пенсий, затем — деноминация и обмен наличности.

Но вернёмся назад. В Туве я окончил школу, затем в 1972 году в Красноярске — Сибирский технологический институт (ныне — Сибирская аэрокосмическая академия) и по распределению был направлен в город Комсомольск-на-Амуре Хабаровского края, где работал мастером строительно-монтажного управления.

После этого вернулся в Тувинскую автономную республику, которая в то время представляла собой фактически большую строительную площадку. Начал работать в должности инженера в тресте «Тувинсельстрой», за 13 лет прошёл несколько должностных ступеней — начальник отдела треста, директор керамзитового завода, начальник крупной передвижной механизированной колонны, заместитель управляющего трестом. В 1987 году после соответствующих преобразований в Министерстве сельского строительства СССР было создано объединение «Агропромстрой». В рамках демократических процессов через процедуру выборов я стал заместителем председателя объединения по экономике.

Однако в объединении довелось поработать совсем недолго. Вскоре по решению обкома партии и Совета министров республики меня добровольно-принудительно назначили начальником управления капитального строительства при Совете министров Тувинской АССР, председателем которого был Владимир Ефимович Серяков.

В это время по решению ЦК КПСС и Совета министров СССР в Туве развернулось строительство объектов социального назначения. Я принимал непосредственное участие в обеспечении реализации данного проекта, решая вопросы финансирования, сопровождения и освоения капитальных вложений.

Следует сказать, что, возглавляя управление капитального строительства, я входил в так называемый номенклатурный перечень руководителей, назначением которых занимался обком КПСС. И вот в 1989 году на заседании бюро обкома мне «предложили» возглавить Тувинское республиканское управление Промстройбанка СССР. Несмотря на возражения, что эта работа не соответствует профилю моей специализации, решение было принято однозначное. Приказ о моём назначении после согласования с Российским республиканским банком Промстройбанка СССР был подписан В. П. Халанским, который в то время исполнял обязанности председателя Промстройбанка СССР. Таким образом, в республиканском управлении я проработал до марта 1991 года.

Конец 1980-х годов был сложным периодом, когда единый Госбанк СССР делили на специализированные государственные банки, которым на правах аренды с правом последующего выкупа было передано имущество Госбанка. Также между новыми банками поделили расчётную сеть и клиентуру. В Туве в Промстройбанк перешли отделения Госбанка СССР в посёлках городского типа.

Как и в других регионах, у нас действовал совет региональных банков, но он практически никак не влиял на процессы банковской деятельности. Честно говоря, руководители местных спецбанков действовали самостоятельно, руководствуясь лишь указаниями своих головных офисов. Реальное фондирование и лимитирование шло по линии отраслевых министерств, откуда мы получали распоряжения, кого и в каких размерах кредитовать. На решения же республиканской конторы Госбанка СССР мы практически не реагировали. В такой ситуации нужно отдать должное Владимиру Алексеевичу Бадулину, опытному специалисту, который в то время возглавлял республиканскую контору Госбанка: он пытался найти своё место в перестроечной стихии. Не стоит забывать, что у Госбанка СССР оставались только задачи эмиссионного характера, а все вопросы кредитования были переданы в спецбанки.

Однако спецбанки просуществовали недолго, в 1990 году было принято решение об их ликвидации и развитии сети российских коммерческих банков. Нужно отметить, что глава Промстройбанка России Я. Н. Дубенецкий неоднократно встречался с нами, убеж-



С Андреем Козловым. Сочи, 2003 г.

дая в необходимости построения единой мощной сети банка на всей территории Российской Федерации.

Я тоже говорил Якову Николаевичу: «Мы же ничего не умеем, нам нужен мозговой центр, аппарат, который будет давать нам указания и распоряжения». Но Яков Николаевич вначале не дал ясного ответа, а когда спохватился и стал собирать региональные структуры, было поздно: мы хватанули самостоятельности, почувствовали свободу — сидишь сам себе губернатор! — и решили: «Зачем нам с ними чем-то делиться?!»

В результате многие регионы, в том числе и Тува, не захотели влиться в Промстройбанк на правах филиалов, а пошли по пути создания своих, пусть и небольших, самостоятельных банков. Первым коммерческим банком в нашем регионе стал «Тувакредит», я был избран его председателем правления. Этот банк был образован в декабре 1990 года на базе Тувинского республиканского управления Промстройбанка СССР и получил лицензию № 1202.

Лишних денег у предприятий не было, и для того, чтобы собрать необходимые 5 млн рублей в уставный капитал, мне пришлось убеждать войти в число учредителей руководителей всех местных промышленных предприятий, а также строительных и транспортных организаций. Это были клиенты Тувинской республиканской конторы Стройбанка СССР. Паевые взносы делались на открытый нами счёт живыми деньгами. Обходились первое время инвентарём, мебелью — тем, что нам досталась от конторы Промстройбанка.

Правда, практически сразу в счёт погашения безнадёжного кредита на строительство кирпичного завода банк принял на баланс не-

завершённое строительство здания административного корпуса. В конце концов построили на «незавершёнке» своё 4-этажное здание банка.

Немного позднее в регионе получили банковские лицензии ещё три организации на базе отделений Агропромбанка и Жилсоцбанка. Наши первые действия сопровождались суетой, не было необходимой нормативной базы, работали по старым инструкциям Госбанка СССР. Традиции были сильны — Инструкция №31 по эмиссионно-кассовой работе в банковских учреждениях была подготовлена чуть ли не НКВД. Учреждения Промстройбанка были ранее бескассовыми, и нам оказалось сложнее перескочить в новый коммерческий мир. Наши сотрудники не были готовы к таким глобальным изменениям. Но ощущение свободы — мы самостоятельная единица и над нами никто не стоит — преваляло.

Тогда же руководители из Центробанка РСФСР собрали нас и сказали, что они теперь нам не указ, а свою деятельность мы должны регулировать через банковскую ассоциацию, которую следует создать. Россия тогда фактически вышла из состава СССР по инициативе Бориса Николаевича. Но реально страна не была подготовлена к таким изменениям, к обретению самостоятельности.

Толчком, мотиватором для создания банковской ассоциации стало принятие 2 декабря 1990 года Федерального закона №395-1 «О банках и банковской деятельности».

В третьей статье «Союзы и ассоциации кредитных организаций» говорилось: *«Кредитные организации могут создавать союзы и ассоциации, не преследующие цели извлечения прибыли, для защиты и представления интересов своих членов, координации их деятельности, развития межрегиональных и международных связей, удовлетворения научных, информационных и профессиональных интересов, выработки рекомендаций по осуществлению банковской деятельности и решению иных совместных задач кредитных организаций. Союзам и ассоциациям кредитных организаций запрещается осуществление банковских операций.»*

*Союзы и ассоциации кредитных организаций создаются и регистрируются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации для некоммерческих организаций.*

*Союзы и ассоциации кредитных организаций уведомляют Банк России о своём создании в месячный срок после регистрации».*

Царегородцев взял всю работу по созданию ассоциации под свою эгиду.



С Георгием Матюхиным. Барнаул,  
2016 г.

Тогда и появилась Российская ассоциация акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» (с 1999 года ставшая Ассоциацией региональных банков России).

Мы были далеки от Москвы и плотно не взаимодействовали с Ассоциацией.

Тем более что, освоившись, Г. Г. Матюхин стал напрямую, телеграммами, руководить нашими действиями, указывать, как проводить те или иные операции, расчёты. Такие документы заменяли нам тогда привычные ранее инструкции. Ручное управление было введено явочным порядком, времена были приближены к военным. При этом роль Ассоциации, которой её наделяли в первые месяцы после выхода закона, понизилась.

Следует отметить, что действия в то время были скоропалительными на всех фронтах. Мы были в растерянности, не понимали, что дальше делать. Ведь за нами были люди, они надеялись на нас. Трудовые коллективы стояли в очереди за зарплатой. Наличных не хватало. Росли взаимные неплатежи, задержки зарплаты. У банков не было кредитных ресурсов. Из-за взаимного недоверия межбанковский кредитный рынок в стране фактически отсутствовал. Впоследствии ЦБ РФ и Минфин через главные управления и национальные банки начали выделять централизованные кредитные ресурсы по отраслевому признаку, а также для кредитования северного завоза — Тува отнесена к районам Крайнего Севера.

Нам некогда было ждать помощи от Ассоциации, потому что в первое время и в Москве ничего не было ещё наработано. Только после прихода Мурычева работа стала более активной. Сыграла свою роль при этом и конкуренция с АРБ.

Ассоциация «Россия» начала проводить крупные мероприятия, совещания, обсуждения, организовала первые ознакомительные поездки за рубеж для получения опыта.

Мы искали различные возможности для повышения своей квалификации. Весной 1992 года под эгидой департамента персонала Центрального банка я участвовал в совещании по созданию профсоюза финансовых работников, проходившем в детском санатории Госбанка СССР в Анапе. Проводила его Раиса Орлова. Я был среди приглашённых руководителей коммерческих банков. От нас приехали также представители местного Сбербанка и Минфина. На заседании по инициативе зампреда В. П. Рассказова было предложено обратиться к Президенту РСФСР при поддержке председателя Банка России Г. Г. Матюхина.

Митинговать тогда любили, и на сцену выскочил активный ещё в то время Гарегин Тосунян. По его инициативе была принята резолюция о том, что нельзя превращать профсоюзное собрание в политическую акцию. Аудитория его поддержала.

Мне до сих пор неуютно от того, что я невольно участвовал в этой политической акции.

Кстати, центральный аппарат Банка России проигнорировал тогда Ассоциацию «Россия», не пригласив её членов на это совещание, что показывает отношение к ней команды Г. Г. Матюхина.

Тем временем Ассоциация становилась на ноги. Благодаря ей я попал на серьёзные курсы по повышению квалификации. Проходили они в каком-то институте где-то под Подольском и длились целый месяц. Организовала их некая частная компания, и на «звёздных» лекторах она экономила, но знания давали. Обучившись, я получил свидетельство об окончании курсов банковских менеджеров. Для всех нас это был новый термин и, насколько я помню, он вызвал у меня и моих коллег недоумение, но, как впоследствии оказалось, это было предтечей иностранных заимствований, пополнивших бедный русский язык.

1992 год мне запомнился тяжёлой ситуацией в банковской системе. Как и в других регионах, в нашей республике был острый дефицит наличных денег, подкрепление шло лишь из кассового оборота. Банки лихорадило, предприятия ввиду отсутствия наличности задерживали выплату заработной платы. Республиканская контора Госбанка не только не имела достаточно наличных денег, но и не была наделена необходимыми полномочиями для ликвидации дефицита. В банках стояли огромные очереди, ежедневно велись списки предприятий, которым была обещана выдача наличных. При этом правоохранительные органы строго контролировали, как банки соблюдают установленную очерёдность. Банковские работники, как тогда говорили, «шли на работу, как на гильотину».

Следует отметить, что даже в такое трудное время в республике не вводились никакие суррогаты наличных денег. Правда, была попытка республиканского Министерства финансов выпустить вексели, которыми погашались бы налоговые платежи. Однако эта идея распространения не нашла, поскольку большая часть векселей Минфина при попытке их применения для расшивки неплатежей, к сожалению, сразу же оказалась у местного предприятия — производителя алкогольной продукции. Это предприятие впоследствии ликвидировалось.

Сложным периодом был также процесс перехода от МФО к корсчетам. Достаточно вспомнить ситуацию с Агропромбанком. Он владел разветвлённой сетью филиалов по всей республике, которые не имели средств на корреспондентских счетах — там были лишь так называемые дебетовые сальдо. Клиенты месяцами не могли провести платежи. Складывалась парадоксальная ситуация: при остатке средств на своём счёте в филиале Агропромбанка районная потребительская кооперация не могла провести оплату со своего счёта поставщику продуктов для райпо, и такая ситуация была повсеместно. Сегодня, вспоминая всё это, приходится удивляться, что думали о банкирах простые люди. Как мы смогли это пережить? Это было тяжёлое десятилетие в начале становления нового государства. Пережили это благодаря отсутствию в те далёкие годы социальных сетей, и компьютеры были в диковину.

Естественно, не все банки выжили в тех трудных условиях. Первым из тувинских коммерческих банков обанкротился «Сибирский кредит», небольшой банк, который создавался не на базе отделений спецбанков, а самостоятельно. Причиной его банкротства стала валютная операция с использованием мошеннической схемы. Клиенты банка получили в республиканской конторе централизованные кредитные ресурсы (других тогда просто не было) в размере 300 млн рублей якобы на организацию северного завоза. Затем провели конвертацию, а полученную валюту вывезли за рубеж. В результате банк остался фактически без ресурсов. Впоследствии республиканский Национальный банк списал эту задолженность, но «Сибирский кредит» так и остался неплатёжеспособным, и вскоре обанкротился. В 2020 году был ликвидирован последний наш региональный банк.

А вот эпопею с фальшивыми авизо мы в республике пережили довольно спокойно. Могу припомнить лишь одну попытку их проводки через один из РКЦ, которая была сразу же пресечена банковскими работниками, а выплата денег по авизо была заблокирована.



В 1993 году я ушёл на работу в Национальный банк Тывы — мне предложили стать его председателем. Моим преемником в банке стал бывший депутат Верховного Совета Республики А. Н. Шулепов, взаимодействующий с Ассоциацией «Россия» уже значительно плотнее, он даже стал членом её Совета. В частности, Александр Николаевич воспользовался её помощью при оснащении нового здания банка.

Это было очень важно, т. к. все мы испытывали трудности при проведении расчётов, техники было очень мало. Даже вся вычислительная техника Национального банка в 1993 году состояла из бухгалтерских машин «Аскота» и «Роботрон», а в качестве первого программного комплекса использовался РАБИС-1, разработанный ВЦ Тульского главного управления ЦБ РФ. Постепенно и поэтапно мы и наши банки наращивали вычислительные мощности и телекоммуникации, открыли свой региональный центр обработки информации. Здесь я хотел бы отдать должное бывшему заместителю председателя Банка России М. Ю. Сенаторову за его настойчивость и последовательность в процессе унификации расчётных систем и внедрении единого операционного дня платёжной системы Банка России.

Взаимодействовать же с Ассоциацией «Россия» на том этапе я не переставал. В последующие годы по приглашению Мурычева мне довелось участвовать в выездных региональных мероприятиях Ассоциации. Однажды я принял участие в Международном форуме, которые ежегодно проводились Ассоциацией.

В работе международных форумов и выездных региональных мероприятий Ассоциации «Россия» непосредственное участие принимали руководители Главных территориальных управлений и Национальных банков Центрального банка РФ — вплоть до 2015 года, когда была проведена масштабная реорганизация сети учреждений Банка России.

В рамках проводимых Ассоциацией региональных и международных форумов банковским сообществом обсуждались наиболее актуальные темы и принимались обращения к ЦБ РФ по спорным вопросам, отражённым в нормативных документах регулятора. Принятые решения направлялись непосредственно в Банк России.

На сегодняшний день приходится констатировать, что, несмотря на предпринятые Ассоциацией региональных банков России усилия по повышению стабильности и конкуренции в банковской системе, более 90% кредитных организаций, созданных в период бурного строительства капитализма в России, к началу 2020 года были ликвидированы. И в первую очередь с рынка ушли самостоятельные региональные банки, которые не выдержали конкуренции.

Сегодня мы живём во времена скоротечных перемен, в мире современных информационных технологий и электронных банковских сервисов. Я уверен, сегодня немногие вспомнят, что за прошедшие 20 лет в России Центральным банком было выдано около 3,5 тыс. лицензий на банковскую деятельность. На данный момент в России остаётся менее 400 банков, однако банковские услуги доступны в самых отдалённых населённых пунктах нашей необъятной родины. В этом я усматриваю большую заслугу в том числе Ассоциации банков России.

## **А. В. Мурычев о выходе из кризиса 1998 года и создании системы страхования вкладов**

Создание системы страхования банковских вкладов сыграло решающую роль в возвращении доверия населения России к банковской системе, подорванного дефолтом 1998 года. И откровенно то, что создание института страхования вкладов стало одним из наиболее значимых дел, в которых принимала самое активное участие Ассоциация «Россия».

К тому же это была яркая страница отношений Ассоциации с первым заместителем председателя Банка России Андреем Козловым. Выработать критерии создания системы страхования вкладов, критерии оценки вхождения банков в эту систему он поручит именно нам, Ассоциации «Россия».

Но ещё в середине 1990-х годов даже руководство Банка России и крупнейших банков страны, включая Сбербанк, были скорее противниками её создания. Они были уверены, что их банкам ничто не грозит. Это, безусловно, влияло в то время и на позицию Ассоциации, которую я возглавил в 1995 году. Несмотря на это, Ассоциация принимала большое участие в законотворческой деятельности. Наши предложения и замечания нашли отражение, например, в новой редакции законов о Центральном банке РФ, о банках и банковской деятельности. А с 1995–1996 годов Ассоциация «Россия» начала активно участвовать в работе над законопроектами о ликвидации, банкротстве и реорганизации банков и об обязательном страховании банковских вкладов граждан.

Было понятно, что страхование вкладов в России вводить надо, мы здесь не пионеры, во всех цивилизованных странах банковские вклады уже давно к тому времени были гарантированы.

Первые зарубежные поездки для изучения банковского опыта подтверждали правильность наших действий. Именно тогда моё удивление вызвало противоречие: большинство политиков и действующих банкиров на словах были за обеспечение сохранности вкладов населения, а в действительности законопроект упорно проваливали. Противников у него оказалось больше, чем сторонников. У банкиров всё было хорошо, их депозитная база росла.

В тот период мы активно взаимодействовали с Государственной думой. При Думе реально работал экспертный совет по банковскому законодательству. Председатель банковского подкомитета Георгий Иванович Лунтовский входил в Совет нашей Ассоциации, сделав её экспертной базой для проработки документов, предлагаемых законодателями. В декабре 1996 года мы провели совместное заседание с парламентской фракцией «Наш дом — Россия». Возглавлял её С. Г. Беляев, во фракцию входил и Г. И. Лунтовский. В совещании приняли участие руководители Центробанка, эксперты правительства, банкиры. Одной из обсуждаемых тем был законопроект «О гарантировании вкладов населения».

В рамках Ассоциации «Россия» функционировал комитет по банковскому законодательству; его возглавляла Лариса Ларина, председатель правления Газэнергопромбанка и первый заместитель председателя Совета Ассоциации. Это был наш ключевой комитет, в который входило много известных специалистов. Через него фактически проходили все законопроекты, все экспертизы, и, самое главное, этот комитет выстраивал общую идеологию законодательных действий Ассоциации «Россия». У Ассоциации имелись и собственные механизмы реализации таких предложений. Прежде всего, это активная работа в профильных комитетах Государственной думы и Совета Федерации РФ.

После кризиса 1998 года законодательная работа по укреплению банковского сектора, его защите от возможных катаклизмов пошла более интенсивно.

Активным сторонником принятия закона о страховании вкладов стало Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО) под руководством Александра Турбанова. Именно оно, созданное после дефолта 1998 года, занималось тогда попавшими в тяжёлую ситуацию банками, входившими в Ассоциацию (в частности, Кузбасспромбанком, Кузбассоцбанком). Требовалась масштабная программа реструктуризации их задолженности.

На совещании в Кемерове с участием кредитных организаций региона, АРКО и Ассоциации «Россия» впервые в практической плоскости мы обсуждали возможности введения системы страхования в банках, реструктурируемых АРКО. Вскоре этот проект был запущен. Он оказался замечательным опытом для всей банковской системы. Тогда же наша Ассоциация заключила с Агентством договор о сотрудничестве. Мы старались найти оптимальные решения, и коллеги очень оперативно рассматривали все наши предложения.

Мы изначально также были одними из инициаторов и входили в состав рабочей группы по разработке самого закона. Наша работа над законом особенно усилится после возвращения в Банк России в апреле 2002 года Андрея Козлова. Успехам в продвижении законопроекта способствовала и изменившаяся обстановка в стране: развивалась экономика, возвращалось доверие к банкам. Немаловажно, что закон, наконец, начали поддерживать Банк России и новый Президент России В. В. Путин.

Но всё-таки мотором в продвижении идеи стал Андрей Андреевич. Ему нужны были партнёры, и поэтому Козлов активно встречался с представителями банковских ассоциаций, депутатами, банкирами индивидуально и на конференциях. Он регулярно бывал на заседаниях нашего Совета, активно участвовал в мероприятиях, проводимых нашей Ассоциацией. Каждый год в сентябре он 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 главных.

А надо сказать, что в то время 90% наличных средств населения находилось вне банковской системы. Такие огромные деньги необходимо было вовлечь в оборот, но при этом их следовало законодательно защитить от возможных потерь. И соответствующий закон должен был стать прямым стимулом для возрождения доверия клиента к банкиру.

Важным вопросом дискуссии тогда стало место Сбербанка в системе страхования вкладов. Я считал, что Сбербанк должен был войти в систему обязательного страхования уже на первом этапе (таким было обобщённое предложение 160 наших банков). Это был вопрос развития рынка и психологического восприятия всей конструкции. Во-вторых, мы полагали, что необходимо создать специальное агентство, госучреждение. А нести ответственность за функционирование всей системы страхования должно было правительство, подчёркивая тем самым роль государства. Представители двух банковских ассоциаций при этом должны были войти в наблюдательный совет.

Банкиры к тому моменту 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. У меня тогда 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 вкла-

дов. Андрею Андреевичу было принципиально важно, чтобы они исходили не от Центробанка, а от самого банковского сообщества. Основные критерии были очевидны. Банк должен устойчиво работать с депозитами населения достаточно долгое время. Не секрет, что многие банки имели лицензии на работу с физлицами, но фактически не работали на этом рынке или обслуживали только узкую группу лиц. Допускать ли такие банки в систему гарантирования — было под вопросом. А ещё не должно было вызывать никаких сомнений в устойчивости банка его общее финансовое состояние. Наконец, банк должен был создать бизнес-план по развитию работы с населением.

И вот мы создали рабочую группу, в основе которой были специалисты компании PricewaterhouseCoopers и ряд членов Совета Ассоциации. Возглавлял группу председатель комитета по бухучёту и аудиту Ассоциации А. В. Большаков (тогда партнёр PricewaterhouseCoopers). Также мы привлекли к работе компанию «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК), использовали материалы зарубежной практики. Критерии были разработаны и опробованы на семи банках. Эксперимент заставил нас откорректировать эти критерии, устранить элементы субъективизма. Трижды итоговый документ рассматривался на нашем Совете, где его нещадно критиковали. Критерии были очень жёсткими, и добровольно принимать их многие не хотели. Некоторые компромиссы в сторону смягчения были найдены, но в общем документ остался весьма строгим. По этому поводу мы слышали критику даже от коллег из АРБ. Тем не менее основа нашей разработки вошла в принятый позже закон о страховании вкладов. Жизнь показала, что мы были правы: сейчас введённые критерии ни у кого не вызывают сомнений.

25 июля 2002 года на Совете Ассоциации региональных банков России были представлены критерии оценки готовности банков к участию в системе гарантирования вкладов. Банку России было предложено рассмотреть эти критерии с целью их использования при отборе банков в систему гарантирования вкладов. Ассоциация подготовила лишь качественные критерии, поскольку количественная оценка деятельности банков — задача ЦБ.

По мнению президента Ассоциации региональных банков России Александра Мурычева, критериев, на основании которых можно быть уверенным, что банк окажется финансово устойчивым на все времена, не существует в принципе. Поэтому, утверждает г-н Мурычев, «в законо-

проект заложена бомба замедленного действия», а власти вполне могут воспользоваться ситуацией и продвигать более «удобные кредитные учреждения». Главное предложение Ассоциации, впервые прозвучавшее на конференции, состоит в том, чтобы все банки поделить на две категории — «финансово стабильные» и «проблемные». Если за последние три года в число последних банк входил хотя бы раз, его, безусловно, следует подвергнуть проверке. Банки, которые всегда относились к устойчивым, должны войти в систему страхования вкладов автоматически.

Герасимова Анастасия. Кто и как сможет гарантировать вклады населения в банках? // *Время и деньги* (Казань). — 03.12.2002.

Затем критерии мы передали для обсуждения в Банк России. Андрей Козлов вместе с будущим омбудсменом, а тогда депутатом Павлом Алексеевичем Медведевым и Александром Владимировичем Турбановым был главным по этому вопросу.

А ещё 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 РФ есть оперативные данные, по которым он определяет пульс жизни каждой кредитной организации. 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 пострадали бы вкладчики. Наше предположение подтвердилось в дальнейшем тем, что, к сожалению, лицензий лишилось много банков, вошедших в систему страхования вкладов.

В 2002 году на годовом собрании Ассоциации региональных банков России было принято обращение к Президенту Российской Федерации Владимиру Владимировичу Путину. В нём, в частности, говорилось: «Если государство действительно заинтересовано в повышении эффективности банковской системы, то оно предпринимает усилия по защите прав кредиторов, обеспечению прозрачности заёмщиков, в частности, через институт кредитных историй, введению системы гарантирования вкладов граждан».

Мы осмысленно предлагали высшему руководству страны оказать содействие в принятии соответствующего закона. Письмо не поте-

рялось, оно было расписано Путиным правительству. Премьер-министр М. М. Касьянов поручил проработать ставящиеся там вопросы Минэкономразвития, Минфину и Центральному банку. И думаю, что наши действия стали одним из шагов по продвижению закона.

— Сейчас депозиты от населения — главный источник ресурсов для банков. И у некоторых структур прослеживались мотивы превратить этот закон в некий политико-экономический инструмент.

Они именно настаивали, навязывали жёсткий подход к отбору, что могло привести к переделу рынка. Сейчас закрыть доступ к средствам населения — фактически закрыть банк. Особенно в регионах.

— Но ведь в конечной редакции термин «отбор» был заменён «проверкой»?

— Главное сейчас, чтобы не было превалирования «человеческого фактора» при вхождении банков в систему страхования. Тысячу банков невозможно нормально проверить в столь краткие сроки. У меня сейчас лежат документы: ряд коммерческих банков сами просят о проверках, они ждут комплексных проверок, просят нас помочь, а им отвечают, что нет сил. И из-за этого они не могут получить, например, лицензию на работу с валютой. Поэтому мы выступали за то, чтобы отбор шёл на основе уже имеющихся у ЦБ данных мониторинга банков. Почему банки, стабильность которых давно известна и очевидна, не принимать автоматом? Тогда ЦБ смог бы более чётко проверить проблемные. А программа по проверке всех и вся — это море бумаг и минимум эффекта.

— Вы полагаете, что если закон останется в нынешнем виде, то всё сведётся к волевым решениям отдельных чиновников, кого допускать, а кого не допускать в систему?

— Вряд ли вмешательство может происходить в больших объёмах, но мы обязаны об этом помнить. Силы у всех разные, и наша задача — следить за теми, кто проверяет, должен быть жёсткий общественный контроль.

— Каковы вероятные последствия принятия закона для рынка?

— У нас и так отвлекаются средства в ФОР, а теперь нам придётся отчислять их ещё и в фонд страхования. Мы предлагали не допускать двойного резервирования или,



например, снизить ФОР хотя бы с 7% до 5%. Но если ЦБ на это не пойдёт, то эти расходы лягут на население. И это неразумно.

Интервью у Александра Мурычева взял Даниил Желобанов. «Программа по проверке всех и вся — это море бумаг и минимум эффекта» // Коммерсантъ. 15.01.2004.

23 декабря 2003 года Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177-ФЗ был принят.

В феврале 2004 года 200 банкиров съехались в подмосковный оздоровительно-профилактический комплекс «Бор» на нашу традиционную встречу. В этот раз ради того, чтобы услышать из первых уст, чем грозят те изменения, которые произошли в нормативных 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 предпримет практические шаги, связанные с созданием системы страхования вкладов и отбора банков в эту систему. К тому времени Банк России разработал несколько важных документов: указание об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов; положение о порядке рассмотрения ходатайства банка о вынесении Банком России заключения о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов; положение о порядке рассмотрения заявления об обжаловании отрицательного заключения Банка России на повторное ходатайство о соответствии банка требованиям к участию в системе страхования вкладов.

Помню, что споры в «Бору» 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. Порядок расчёта нормативов оказался очень громоздким. 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 должны были заниматься несколько отделов и управлений.



Александр Мурычев  
и Александр Турбанов.

Конечно, закон оказался компромиссным — в процесс его принятия вмешалась политика. Перед выборами все думали, что говорить, заботились о реноме. И поэтому то, что планировалось, и то, что приняли, — разные вещи.

Хотя закон — это не инструкция, которую легко изменить, он имеет право на корректировки. Работать над его совершенствованием мы начали, как только была избрана новая Госдума.

Сразу после этого, 14 апреля 2004 года, мы подписали соглашение о взаимодействии и сотрудничестве по вопросам страхования вкладов с генеральным директором Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» А. В. Турбановым.

А события лета 2004 года (история с Сodbизнесбанком) подтолкнули законодателей и показали, что принимать поправки к закону надо срочно. После их принятия у Банка России расширился круг инструментов, позволяющих более оперативно работать с проблемными банками. Добросовестно работающие кредитные учреждения, заинтересованные в выводе с рынка недобросовестных игроков, положительно оценили эти поправки.

Мы не меньше Центрального банка были заинтересованы в очистке системы от неблагополучных банков, поэтому не вмешивались в процесс проверки. Да, ко мне периодически обращались банкиры с просьбой посодействовать более лояльному отношению к ним комиссии (кстати, всё это были москвичи), но я не сделал ни одного лоббирующего звонка. Хотя не всё получилось так, как хотелось, элементы субъективизма тогда были.

В итоге 20–25 банков — членов Ассоциации не вошли систему страхования вкладов. Переживаний было много, были апелляции, жалобы, но мы вновь не вмешивались в этот процесс. И трагедии не

произошло: все эти банки продолжали существовать, никто тогда не ушёл с рынка — ведь они и раньше не занимались привлечением средств населения. Тем более что через некоторое время у них появилась возможность сделать новую попытку вступления в систему страхования вкладов.

## Александр Владимирович Турбанов о создании системы страхования вкладов

Ассоциация «Россия» сыграла одну из заметных ролей в создании и становлении института страхования вкладов. У этого процесса была своя предыстория.



### **Александр Владимирович Турбанов**

#### **1971–1992**

Служба в органах внутренних дел  
МВД СССР;

#### **1992–1993**

Начальник юридического  
управления АБ «Инкомбанк»;

#### **1993–1995**

Депутат Государственной думы  
Российской Федерации, 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».

После дефолта 1998 года было создано Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО). По предложению Виктора Владимировича Геращенко, бывшего тогда председателем Банка России, я оказался руководителем этого Агентства. Денежные средства из федерального бюджета для оказания помощи пострадавшим банкам мы получили только во второй половине марта 1999 года. К этому времени мы проанализировали ситуацию с банками во всех регионах. Согласно программе «О мерах по реструктуризации банковской системы Российской Федерации», утверждённой Правительством России и Центральным банком РФ, мы сосредоточились на банках, имеющих системную значимость либо на федеральном уровне, либо в конкретном регионе. Из регионов мы выбрали те, где ситуация была наименее благополучная.

В итоге Агентство работало с рядом региональных банков, являвшихся членами Ассоциации «Россия».

26 марта 1999 года группа работников АРКО выехала в первую командировку в самый сложный по последствиям дефолта после Москвы регион — в Кемеровскую область. План был следующий: мы собирались найти в регионе банк, который при нашей поддержке мог

бы стать опорным, и увязать оказываемую ему помощь с тем, что он возьмёт на себя обязательства перед вкладчиками банков-банкротов. Дело в том, что в Кемеровской области в состоянии фактического банкротства оказалось сразу два крупнейших банка региона: Кузбасспромбанк и Кузбассоцбанк, входящих в Ассоциацию. Их уже нельзя было спасти, а вот вкладчиков надо было выручать, что мы и сделали.

Особенно большие проблемы были с Кузбасспромбанком. Сложности у них начались ещё в мае 1998 года. В результате неурегулированная задолженность достигала 1 млрд рублей. Её можно было погасить, только реализовав банковские активы. Площадкой для восстановления порушенной банковской системы Кузбасса стал Кузбассугольбанк — небольшой банк со статусом дочернего у Кузбасспромбанка. Банк по нашему предложению объявил о дополнительной эмиссии, которую Агентство выкупило, став основным акционером. Туда после соответствующего финансирования были переведены обязательства перед вкладчиками Кузбассоцбанка и Кузбасспромбанка. Социальное напряжение среди шахтёров таким образом было снято.

Руководители банков, находившихся под управлением Агентства, два раза в год собирались у нас для обмена мнениями о ходе каждого проекта и выработке необходимых коррективов. Временами дискуссии были достаточно острыми, но консенсус в итоге мы всегда находили.

При этом в каждом регионе планы реструктуризации банков имели свои особенности, но была и общая основа. Она выглядела следующим образом. АРКО приобретало контрольный пакет банка и вносило «живые» средства в капитал. При этом мы покупали банк отнюдь не по завышенной цене. В результате наших действий за период от двух до шести месяцев удавалось снять напряжение среди вкладчиков и корпоративных клиентов. А география нашей деятельности тогда простиралась от Калининграда до Владивостока.

Когда мы начали работать с банками, закон о реструктуризации кредитных организаций, вводящий принудительную реструктуризацию, ещё не был принят. Поэтому на первом этапе банки переходили под наше управление добровольно. После принятия закона о реструктуризации механизм наших действий изменился. К сожалению, в его основу был положен только принудительный принцип. Хотя мы, уже имеющие к этому времени успешный опыт реструктуризации на добровольной основе, предлагали и её включить в закон. Кстати, из 21 банка, с которыми работало АРКО, только шесть были переданы нам принудительно.

Интересно сравнить историю двух воронежских банков: «Пётр Первый» и «Воронеж» — тоже членов Ассоциации «Россия». Первый был наследником областного Жилсоцбанка, а второй — Промстройбанка. Банк «Пётр Первый» вошёл в систему АРКО на добровольной основе. На начальном этапе его положение было не из лучших, поэтому акционеры банка сразу отдали свой контрольный пакет Агентству. А вот их коллеги из банка «Воронеж» не захотели расставаться с акциями и рассчитывали выбраться из кризиса самостоятельно. Через год положение в «Петре Первом» уже значительно улучшилось, а вот банк «Воронеж» пришлось реструктурировать принудительно, но уже на значительно менее выгодных стартовых условиях. В итоге нам удалось спасти оба банка. Они продолжили работу, хотя и сменили свои наименования.

Вспоминается совещание в Кемерове с участием многих региональных кредитных организаций — членов Ассоциации «Россия», руководителей территориальных учреждений Банка России из соседних регионов и представителей АРКО. Организатором мероприятия выступила председатель Кузбасспромбанка Паулина Кибес. На нём обсуждались и возможности введения системы страхования вкладов в банках, реструктурируемых АРКО. Вскоре этот проект был запущен (возврат вкладов гарантировался Агентством), он оказался замечательным опытом, который был использован и при разработке соответствующего федерального закона, и на первых этапах деятельности Агентства по страхованию вкладов.

В 2000 году система страхования (гарантирования) вкладов была введена в пяти банках, находившихся под управлением АРКО: Вяткабанке (Кировская область), Кузбассугольбанке (Кемеровская область), АвтоВАЗбанке (Самарская область), банках «Евразия» (Республика Удмуртия) и «Пётр Первый» (Воронежская область). После выхода данных банков из-под управления АРКО (это происходило путём их продажи рыночным инвесторам по рыночной цене, причём убытков мы не понесли) действие системы страхования (гарантирования) вкладов сохранялось вплоть до принятия федерального закона о страховании банковских вкладов.

Когда шёл процесс реструктуризации региональных банков, Агентство заключило с договор о сотрудничестве с Ассоциацией «Россия». Многие вопросы этой деятельности рассматривались на заседаниях Совета Ассоциации, проходивших в регионах. Безусловно, рекомендации Ассоциации учитывались в нашей работе.

От имени Банка России первый заместитель председателя Андрей Андреевич Козлов предложил Ассоциации «Россия» разработать основные подходы (требования, критерии) к созданию общефе-

деральной системы страхования вкладов. Ему было принципиально важно, чтобы инициатива исходила от самого банковского сообщества.

Александр Васильевич Мурычев собрал тогда всех ведущих отечественных экспертов, среди которых, конечно же, выделялся Павел Алексеевич Медведев, посвятившей идее страхования вкладов более 10 лет, подключил компанию PricewaterhouseCoopers. Руководителем рабочей группы по выработке этих подходов стал Александр Васильевич Большаков, работавший председателем комитета Ассоциации по бухучёту. Работа была проведена очень большая.

В течение трёх месяцев основные подходы были разработаны и апробированы в семи банках: от крупного банка «Петрокоммерц» до небольшого Автоградбанка в Татарстане. Подготовленный документ трижды рассматривался на Совете Ассоциации. Были и споры, и критика, которые помогли сформировать взвешенную позицию. Итоговый документ был передан в Банк России.

Одним из принципиальных моментов, на котором настаивали эксперты Ассоциации «Россия», была обязательность участия всех банков, принимающих вклады, в системе страхования и, соответственно, обязательность отчислений банков в фонд страхования вкладов. Поначалу эта идея не для всех была очевидной. Так, коллеги из Ассоциации российских банков настаивали на добровольности участия в такой системе. Как известно, победила первая точка зрения.

В конце 90-х и начале 2000-х годов перспективы у законопроекта были неясные. Ходила даже шутка, что с его помощью Павел Алексеевич Медведев обеспечивает себе пожизненное депутатство, так как закон не будет принят никогда.

Но наша работа в этом направлении особенно усилилась после возвращения в Центральный банк в апреле 2002 года Андрея Козлова. Успехам в продвижении законопроекта способствовала и изменившаяся обстановка: в стране активно восстанавливалась экономика. Немаловажно, что законопроект, наконец, начали поддерживать Центральный банк и ставший Президентом России Владимир Владимирович Путин.

При принятии закона необходимо было решить ряд важных вопросов. Первый — условия вхождения в систему страхования вкладов Сбербанка. Второй — размер отчислений банков в фонд страхования вкладов. Третий — организационно-правовая форма Агентства по страхованию вкладов. Наконец — каким образом Агентство будет обеспечивать возврат сумм, выплаченных в качестве

страхового возмещения, т. е. кредитором какой очереди оно будет в ходе процедуры банкротства банка.

Ассоциация «Россия» в период подготовки законопроекта выступала за дифференцированную шкалу отчисления в фонд, зависящую от финансового состояния кредитной организации и уровня риска её операций.

В 2002 году на годовом собрании Ассоциации региональных банков России было принято обращение к Президенту России. В нём говорилось: «Если государство действительно заинтересовано в повышении эффективности банковской системы, то оно предпринимает усилия по защите прав кредиторов, обеспечению прозрачности заёмщиков, в частности, через институт кредитных историй, введению системы гарантирования вкладов граждан». Ассоциация выразила готовность всячески содействовать реализации этих мер. Президент РФ дал поручение Правительству России рассмотреть данное обращение. Михаил Михайлович Касьянов поручил проработать поставленные в нём вопросы Минэкономразвития и Минфину России совместно с Центральным банком РФ.

Реально договориться о принципах создания системы страхования вкладов правительственным чиновникам удалось только в 2003 году. Федеральный закон «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» был принят 23 декабря 2003 года. Это было большим шагом вперёд в обеспечении защиты прав вкладчиков и поддержании стабильности банковской системы России.

Первоначально, согласно закону, страхованию подлежали денежные средства физических лиц, размещённые во вклады и на счета в банках, зарегистрированных на территории Российской Федерации, на сумму до 100 тыс. рублей. В последующие годы эта сумма поэтапно поднималась и сейчас составляет 1 млн 400 тыс. рублей. С 2014 года страхованию уже подлежат и средства на банковских счетах индивидуальных предпринимателей, с 2019 года — денежные средства малых предприятий.

Создание этого института сыграло решающую роль в возвращении доверия населения России к банковской системе, подорванного дефолтом 1998 года. Это позволило значительно укрепить пассивную базу российских банков. Даже в кризис 2008–2009 годов, в отличие от предыдущих кризисов, не случилось массового оттока вкладов, напротив, депозитный портфель банков продолжал увеличиваться. И сегодня данная система — один из немногих эффективно действующих экономико-правовых механизмов.



## Важно всегда держать руку на пульсе и быть среди тех, кто находится на передовой



### Алексей Валерьевич Панфёров

#### 2002–2006

Заместитель председателя правления, руководитель инвестиционного блока ПАО «МДМ Банк»;

#### 2006–2016

Основатель и управляющий партнёр компании NewRussiaGrowth (NRG), управлявшей семейством фондов прямых и мезонинных инвестиций общим объёмом 370 млн долларов США;

#### 2017— наст. время

Заместитель председателя правления ПАО «Совкомбанк». Руководитель направления по работе с органами государственной власти и крупнейшими корпоративными клиентами;

#### С июля 2019 года

Вице-президент корпоративного блока, руководитель департамента Wealth Management ПАО «Совкомбанк», заместитель председателя Совета Ассоциации «Россия».

Опыт развитых стран показывает, что любой кризис можно пройти с меньшими издержками только в условиях абсолютно здоровой финансовой системы. Как свидетельствует практика, затягивание ситуации только усугубляет проблемы. Сегодня банковская система — это уже совершенно другой механизм, чем был ещё несколько лет назад. Ярким показателем этого является её устойчивость перед вызовами, которые перед банками поставила пандемия COVID-19. Но, к сожалению, даже сейчас приходится встречаться с наличием отрицательного капитала и безыдейности некоторых банков. Такие банки должны как можно быстрее уйти с рынка и не дискредитировать банковскую систему, наращивая пул токсичных активов, нарушая обязательства перед кредиторами и вкладчиками.

Другая важнейшая задача настоящего — выравнивание конкурентного поля в условиях преобладания на банковском рынке крупнейшего игрока и крупных государственных банков в принципе. Кредитному сообществу, как воздух, нужен курс на позитивную или нейтрально-позитивную риторику в адрес коммерческих банков. Хотелось бы слышать от Банка России публичную позицию о том, что в России есть частные банки с идеальным качеством активов и с полностью устраивающей регулятора стратегией. Имена не нужны, главное — дать понять, что не только в го-

член президиума Национального совета финансового рынка, член Совета по развитию финансового рынка при Совете Федерации Федерального собрания Российской Федерации, член Экспертного совета по денежно-кредитной политике и правовому регулированию финансового рынка при Комитете Государственной думы по финансовому рынку, член Экспертного совета по законодательному обеспечению развития финансовых технологий в Российской Федерации при Комитете Государственной думы по финансовому рынку.

сударственных банках есть качественный продукт и гарантированная сохранность вкладов. Такой сигнал сейчас очень нужен. В том числе в решении этих задач большая роль отведена общественным банковским организациям. Они могут существенно продвинуть диалог частных банков с регулятором, законодательной и исполнительной властью, а также взять на себя часть задач по созданию позитивного ностного фона.

Я инвестиционный банкир, давно работаю с частными VIP-клиентами. Моя ниша — Wealth Management и альтернативные инвестиции. Но, так как в последнее время всё большую актуальность приобретает эффективное взаимодействие с исполнительной и законодательной властью, в мае 2017 года на меня была возложена амбициозная задача по выстраиванию в Совкомбанке функционала GR (Government Relations). Нам следовало построить с нуля специализированный департамент, занимающийся исключительно систематизацией работы крупного и активно развивающегося частного банка с государственными структурами и, в первую очередь, с регулятором. Я стал подбирать команду юристов и экспертов с исключительными компетенциями. Среди них, кроме прочего, были и специалисты по финансовым технологиям.

Параллельно происходили изменения в прежде второй по значению Ассоциации региональных банков России. И когда у нас был сформирован костяк команды департамента, в обновлённой Ассоциации также стали видны результаты преобразований. Так что наши процессы совпали. У Совкомбанка не было вопросов, с кем работать, — конечно, с фактически новой и профессиональной Ассоциацией.

Три года назад, когда мы вступали в Ассоциацию, она ещё называлась Ассоциацией региональных банков России. Даже, судя по названию и составу, за 27 лет существования Ассоциации у неё были ограниченные цели и задачи. Ассоциация занимала свою достаточно узкую нишу, в которой имела прекрасные результаты работы. В течение трёх последних лет Ассоциация очень быстро, на наших глазах и при нашем участии стала превращаться в глобальное сообщество, в первую, главную банковскую ассоциацию России.

Конечно, отстаивать интересы малых и средних банков при диалоге с регулятором гораздо проще, чем выстроить конструктивный диалог среди очень разных по своей сущности банков.

Теперь же среди участников Ассоциации есть государственные банки, крупные частные и иностранные банки, наконец, малые и средние региональные банки. У всех, естественно, совершенно разный спектр интересов. Мощные иностранные игроки придерживаются очень жёсткой кредитной политики, с тщательно отработанным требованиями в постановке GR-задач. Государственные банки доминируют на рынке и во многих продуктах имеют исключительную позицию.

Как единой Ассоциации добиваться развития инфраструктуры рынка, учитывая интересы каждого члена? Вот в чём заключалась идеологическая сверхзадача обновлённой команды и её руководителей. Требовалось произвести тектонический сдвиг.

Что редко бывает, эта революция произошла очень мягко. Все активные участники рынка, привыкшие принимать быстрые и самостоятельные решения, присоединились к структуре, фундамент которой был заложен ровно 30 лет назад.

Именно это стало опорной точкой начала обновления Ассоциации региональных банков России. В новом сообществе изменилось тогда практически всё, и, естественно, из названия ушло слово «региональных». Она стала называться: Ассоциация банков России. Это, казалось бы, абсолютно лингвистическое действие продемонстрировало изменение идеологии и структуры организации, формата и качества её работы, состава и профессионализма команды, взявшей на себя управление преобразованиями.

Эти изменения не мог не заметить и регулятор. Теперь Банк России, законодательные органы, иные представители государственной власти внимательно прислушиваются к словам, высказанным на мероприятиях нашей Ассоциации. Они понимают, что выражается консолидированное мнение всего российского финансового мира, аккумулированное главным банковским сообществом страны. В результате налажился комфортный диалог, полезный всем его участникам.

Всего за три года — 10% жизни АБР — мы превратились в мощнейшую, очень креативную, с выработанным подходом к согласованию интересов всех своих членов и продолжающую активно развиваться Ассоциацию.

Первостепенно следует отметить эффективность Анатолия Геннадьевича Аксакова и Георгия Ивановича Лунтовского. Заслуживает особого внимания роль Анатолия Геннадьевича — возможно,

ему легче и комфортнее было бы продолжать управлять прежней компактной структурой, не инициировать реформы и поиск своей балансирующей роли между столь амбициозными участниками, испытывая при этом высокий уровень стресса. Но он выбрал более сложный путь, который сделал Ассоциацию такой, какая она есть сейчас.

Важнейшим стратегическим шагом Ассоциации в момент преобразований стало негласное требование включать в состав Совета Ассоциации первых лиц и только в редких случаях — их заместителей, вне зависимости от величины и значения банка-участника. В результате войти в Совет Ассоциации стало престижно.

Не менее важной была задача создания рабочих органов Ассоциации в виде узкопрофильных комитетов. Сейчас в рамках Ассоциации функционирует более десятка комитетов, сформированных из самых профессиональных представителей финансовых организаций, проводящих экспертизу наиболее актуальных вопросов банковского рынка.

Работа комитетов при поддержке аппарата Ассоциации позволяет создавать документы экстра-уровня, содержащие квинтэссенцию рассматриваемой проблемы. Такие документы являются основой взаимодействия с органами власти, где принимаются решения, влияющие на всех участников рынка. Адресатом наших материалов является не только Банк России, но и Государственная дума, Совет Федерации, Министерство финансов, Министерство экономического развития, Министерство строительства и другие профильные органы исполнительной власти.

Непосредственно нашим вкладом в развитие профессиональной экспертизы Ассоциации стало руководство Комитетом по финансовым технологиям.

Финансы — достаточно консервативная область экономики и сделать в этой сфере революцию сложно. У нас не так, как в высокотехнологических отраслях Кремниевой долины. Там изменения происходят каждый день, можно быстро взлететь буквально за полгода, а можно и разделить участь Kodak, проспав тектонические индустриальные сдвиги, например, цифровизацию, ставшую одним из важнейших векторов развития, кардинально меняющую бизнес-модели, в том числе и кредитных организаций.

Однако объективное развитие инновационных технологий в банковском деле способствует достаточно быстрой трансформации обслуживания. Традиционные форматы постепенно уходят в прошлое. Даже процесс кредитования стал совершенно иным. Роль big data и автоматизированных инструментов анализа данных



С Георгием Лунтовским  
и Анатолием Аксаковым

при рассмотрении заявок на кредиты сильно возрастает. Вряд ли можно было представить ещё несколько лет назад, что Совкомбанк до 75% всех разговоров в колл-центре сможет обрабатывать с помощью искусственного интеллекта. А сегодня это реальность, как и роботизированная переписка с клиентом в чате.

Самое сложное во внедрении технологических преобразований — это принятие соответствующих законодательных изменений. Без активной позиции Ассоциации требуемый масштабный подход к формированию новых нормативно-правовых актов был бы явно менее эффективным.

Комитет Ассоциации «Россия» по финансовым технологиям (КФТ) был создан впервые сразу после формирования новой структуры. Ведь новые технологии приходят в мир финансов с невероятно быстрой скоростью. Внимание к стратегическому развитию должно заставлять банкиров задумываться о том, как будет устроен рынок через 10 лет, и выстраивать свою работу с учётом этого фактора.

В обсуждениях КФТ участвуют и члены других высокотехнологичных ассоциаций. В частности, мы активно взаимодействуем с Ассоциацией ФинТех, основанной практически одновременно с нашим комитетом по инициативе Банка России и ключевых участников отечественного финансового рынка. КФТ находится в постоянном диалоге с Некоммерческим партнёрством «Национальный совет финансового рынка» Андрея Викторовича Емелина. Представители Банка России также принимают участие в наших заседаниях. Так КФТ стал уникальной площадкой для конструктивного диалога представителей бизнеса и регулятора. В повестке Комитета са-



Владимир Комлев, Олег Вьюгин, Анатолий Аксаков и Георгий Лунтовский.  
Сочи, 2019 г.

мые актуальные тенденции развития современных технологий: Система быстрых платежей (СБП), «Маркетплейс» Банка России (электронная дистанционная система продвижения финансовых продуктов и услуг и регистрации финансовых сделок), создание открытого API, цифровой профиль и многие другие инициативы. Банк России зачастую принимает активное участие в формировании самых амбициозных и прорывных решений Комитета, а также оказывает поддержку, предлагая нам присоединиться ко многим реализуемым им проектам.

Многие из идей, сформулированных нами в Комитете по финансовым технологиям и адресуемых профессионалам, проходят через Ассоциацию банков России. Так, инициатива использования карточных транзакций для упрощения анализа рисков и резервирования при кредитовании частных лиц, инициатором которой выступили АО «Тинькофф Банк» и бюро кредитных историй «Эквифакс», активно обсуждалась нашим Комитетом. Воплотив предложенную идею, банки получают ещё один надёжный, релевантный источник для принятия решений, а регулятор — стимул для корректировки его нормативной базы. Скоринг банковских клиентов на основе анализа их транзакционного поведения позволял бы рассчитывать разные характеристики клиентов, включая уровень дохода и актуальный на сегодня для банков показатель долговой нагрузки (ПДН) заёмщика.

Другой важнейшей инициативой КФТ стала идея частных банков, включая Совкомбанк, предложивших расширить использование функционала Системы быстрых платежей (СБП) в зарплатных проектах. Идея заключается в том, что любой сотрудник государственной или частной компании, устраиваясь на новую работу и заполняя стандартное заявление на перечисление заработ-

ной платы, вместо реквизитов банка может указать свой номер мобильного телефона, к которому у него привязан его банковский счёт, как это уже устроено в самых продвинутых экономиках мира. После этого бухгалтер легко сформирует платёжную ведомость, а зарплатный банк, обслуживающий эту компанию, автоматически через СБП начислит зарплату, без составления всевозможных платёжных поручений.

Сотруднику всегда удобно получать зарплату в том банке, где для него созданы более комфортные условия: для кого-то удобным является расположение офиса обслуживания, кто-то выбирает более выгодную программу лояльности, а другие просто уже имеют кредит в каком-то банке и хотят обслуживаться именно в нём. Почему его удерживают?! Почему более 80% зарплат приходит в три крупнейших государственных банка?! По данным опросов Левада-центра, большинство людей хотят иметь право выбора зарплатного банка.

Понимая важность проекта по применению финансовых технологий для искоренения «зарплатного рабства», мы упорно работаем над этой инициативой.

Однако даже самая правильная инициатива не может быть реализована мгновенно. В таких больших проектах всегда есть риски, которые нужно полностью нивелировать перед запуском. Естественно, все денежные переводы должны быть под особой защитой. На разумную критику инициативы мы реагируем и ищем наиболее приемлемые и безопасные решения.

Приятно, что результаты работы Комитета видны уже сейчас — несколько небольших банков запустили пилоты по перечислению заработной платы через СБП в абсолютно правовом поле. В Государственной думе активно ведётся дискуссия по законопроекту, который предусматривает изменения в Трудовом кодексе в части возможности приравнять сообщения, сформированные с использованием электронных или иных технических средств, к собственноручно подписанному в отделе кадров заявлению сотрудника.

Для нас это дополнительная возможность удостовериться, что предоставление каждому работнику технической возможности направить в бухгалтерию онлайн-заявление на смену зарплатного банка или на привязку начисления заработной платы к его номеру телефона — лишь вопрос времени.

Кроме этого, совместно с аппаратом Ассоциации мы ищем новые форматы взаимодействия. В рамках крупнейших банковских форумов, проводимых Ассоциацией, мы традиционно организуем бизнес-обеды, где создаётся исключительная атмосфера взаимного



доверия всех участников: представителей банков, общественных объединений и органов государственной власти.

Одно из таких мероприятий по теме развития финансовых технологий прошло в 2019 году в Сочи во время большого форума Ассоциации «Россия». Альфа-Банк совместно с Совкомбанком взяли на себя организацию встречи. Модератором выступил главный редактор журнала Forbes в России, а мы с Владимиром Сениным полностью выработали формат мероприятия и создали условия для того, чтобы в такой дискуссии приняли участие представители самого высокого уровня от Банка России, Министерства финансов и, конечно, самых разных групп банков.

Сегодня, оглядываясь назад, ещё раз подтверждаю для себя, что в тот момент, когда мне доверили выстраивание функционала GR в Совкомбанке, единственно правильным решением было сконцентрировать своё внимание на работе в рамках Ассоциации банков России. Только так можно было получить высокую эффективность, оптимизировать временной ресурс и реализовать профессиональный потенциал. Работать в сообществе, не находящемся на пути перемен, не было никакого смысла.

Как уже отмечал, на протяжении всех трёх лет моего плотного взаимодействия с Ассоциацией я с удовольствием наблюдал за работой её руководства, Г. И. Лунтовского и А. Г. Аксакова, без вклада которых современной банковской системы в России бы не существовало.

Я надеюсь, что и впредь Ассоциация банков России будет держать руку на пульсе российской финансовой системы и всегда будет на передовой.



## Ассоциация стала превосходным местом для обкатки новых решений



**Андрей Юрьевич Пономарёв**

**1992–1997**

Бухгалтер, начальник валютного отдела, заместитель директора Ижевского филиала КБ «Кредо Банк»;

**1997–1999**

Заместитель директора, директор Ижевского филиала Международного банка развития топливно-энергетического комплекса «ИнтерТЭКбанк»;

**1999–2003**

Директор Ижевского филиала ОАО «Инкасбанк»;

**2003 — по наст. время**

Председатель правления, член совета директоров, директор АО «Датабанк» (ранее — АКБ «Ижкомбанк» (ПАО)).

Вначале немного истории. Коммерческий банк «Ижкомбанк», переименованный в 2020 году в Датабанк, был создан в 1990 году на базе Удмуртского республиканского управления Жилсоцбанка СССР. Несколько лет он входил в объединение промстройбанков, а затем стал членом видоизменившейся Ассоциации региональных банков России.

Моё сотрудничество с Ассоциацией региональных банков России началось в 2003 году, после назначения на должность директора Ижкомбанка. Банков в стране тогда было много, требовалось развивать их сотрудничество. Ассоциация полностью соответствовала этой цели и выполняла своё дело умело. Особенно важным было, на мой взгляд, налаживание с помощью Ассоциации контактов с Центральным банком. Самостоятельно мы выйти на него не могли — представители Банка России были для нас жителями другой планеты, а вопросов к регулятору было много. В составе Ассоциации мы имели возможность опосредованно контактировать с руководством Центробанка, Госдумой, Советом Федерации и профильными ведомствами, в частности, АСВ и антимонопольной службой. Получить необходимые ответы можно было на меропри-

ятиях, проводимых Ассоциацией «Россия», а, если повезёт, и задать прямой вопрос председателю Банка России или его заместителям. Какими наивными, на нынешний взгляд, были эти вопросы!

Но главное, что давала нам наша Ассоциация, — возможность общаться с коллегами, банкирами из других регионов. В то время это было

- особенно важно. Полезно, а порой и необходимо было обсудить, как решаются те или иные проблемы, ведь они были для всех одинаковы: приходилось бороться с монополией Сбербанка, искать источники привлечения средств, решать вопросы со своим территориальным управлением Центрального банка. Да и мало ли было других вопросов, интересующих банкира, работающего в регионе.
- С тех пор, кстати, рабочие взаимоотношения со многими из коллег, живущих в Тюмени, Барнауле, Пензе переросли в настоящую дружбу.
- В год моего прихода в Ижкомбанк разразился первый в XXI веке банковский кризис. Однако нас он практически не коснулся, потрепав в основном Москву. Столичные банки, создавшие панику на рынке, тогда старались не допускать «провинциалов» к своей финансовой кормушке, что нас спасло, тем более что мы в то время были очень консервативным банком.
- Мощнейшим стрессом в том же 2003 году был приём в систему страхования банковских вкладов. Его мы переживали под чутким присмотром Ассоциации, которая не стояла в стороне. Было организовано много важных консультаций. Мы были в постоянной переписке с её специалистами, периодически звонили руководству Ассоциации. Одним словом, не были брошены на произвол судьбы.
- С Александром Васильевичем Мурычевым мы встречались не часто. Я просто не успел с ним установить личные отношения, зато, когда в Ассоциацию пришёл Анатолий Геннадьевич Аксаков, у меня появилась возможность по любому важному вопросу звонить ему напрямую. И он никогда не отказывал в помощи. Я получал всегда чёткий, квалифицированный ответ. Когда это было необходимо, он назначал встречу: мы разбирали сложившуюся ситуацию. Если было необходимо, он помогал организовать беседу с кем-то из своих коллег.
- С этого же времени я стал активно посещать различные выездные мероприятия Ассоциации, форумы в Сочи и встречи с руководством Банка России в «Бору». Однажды даже довелось изучать зарубежный опыт в Нью-Йорке вместе с Анатолием Геннадьевичем.

Очень трудный период начался в 2007–2008 годах. Но тогда основную помощь мы получили на местном уровне, особенно благодаря губернатору Удмуртской Республики Александру Александровичу Волкову, которого до сих пор наши предприниматели вспоминают добрым словом. В самый трудный момент Александр Александрович помог нам с реализацией пакета закладных у региональных банков. Этого нашему банку хватило, чтобы пережить кризис. Ассоциация при этом постоянно нас консультиро-

вала, помогала связаться с людьми и организациями, которые могли быть нам полезны. Да и общение с коллегами, попавшими в подобную ситуацию, тоже было ценно.

Очень вовремя, 12 ноября 2007 года, вышло и Положение Банка России № 312-П «О порядке предоставления Банком России кредитным организациям кредитов, обеспеченных активами или поручительствами», принятие которого мы все мощно лоббировали через Ассоциацию. Благодаря этому под залог кредитов коммерческие банки смогли взять необходимые им средства в Банке России.

Учёба специалистов в 2000-е годы уже не была заботой Ассоциации. На рынке было много предложений и было из чего выбирать, но конференции и семинары по конкретным новациям были более чем актуальны, особенно, если их вели те, кто принимает решения, например, в Банке России или в законодательных органах. Находиться в тренде происходящих событий и тогда, и сейчас особенно необходимо: жизнь ускоряется, изменения происходят глобальные. В частности, в то время менялись подходы к ежегодным проверкам кредитных организаций, проводимым территориальными учреждениями Банка России, и на конференциях Ассоциации мы узнавали об этих изменениях, понимали, к чему готовиться в этот раз. Такие мероприятия мы не пропускали и не пропускаем никогда, какая бы текучка нас не заедала. В этом особенность нашего сообщества.

Несколько раз я побывал на аналогичных конференциях Ассоциации российских банков и остался неудовлетворённым, время посчитал потраченным зря. Наблюдая за параллельной работой двух ассоциаций, я считаю, что в нашей было больше конструктива, больше разума. Думаю, эта разница, видимо, была заметна и Банку России — неслучайно оттуда раздавались призывы к объединению, к укрупнению ассоциаций.

Изменения второй половины 2010-х годов произошли совершенно закономерно. И банковская система стала совершенно иной, очистившейся от «неправильных» банков. Постепенно в нашу Ассоциацию стали приходить крупные банки, т. н. «системообразующие». Блестяще в этот момент проявил себя в качестве переговорщика Анатолий Геннадьевич Аксаков. В нужный момент возник очень продуктивный диалог с руководством Банка России.

В результате произошло качественное изменение: главный регулятор и до этого нас слушал, но теперь он стал прислушиваться к нам. Конечно, этого бы не произошло, если бы наши лидеры многие годы не действовали прагматично — так, чтобы было достигнуто полезное обеим сторонам взаимопонимание.

Мы далеко не крупный банк, и первое время, когда в Ассоциацию пришли такие «монстры», как Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, крупнейшие иностранные и частные банки, было опасение, что мы на их фоне потеряемся, что наше мнение не будет учтено при принятии решений. Что монополисты, с которыми мы боролись у себя в республике, войдя в одно с нами сообщество, нас окончательно задавят.

Но благодаря мудрости нового руководства Ассоциации было найдено разумное сочетание всех интересов и наши опасения рассеялись. Когда система стала делиться на банки с базовой лицензией, универсальные и системообразующие, было решено, что даже в Совете должны быть представлены все категории банков. В результате было решено расширить Совет: к прежним его членам присоединились новые, представляющие самые крупные банки. И их руководители — Г. О. Греф, А. Л. Костин, не говоря уж о других, чаще всего сами теперь участвуют в его заседаниях.

Я тоже в 2020 году вошёл в Совет. Мне это показалось тогда несколько удивительным: пригласили представителя среднего банка, а не очередного «монстра». Но это ещё раз доказало, что политика ведётся в Ассоциации взвешенная. Во всяком случае при голосовании мой голос весит столько же, сколько голос Сбербанка.

Впрочем, работа над любым решением, выносимым на Совет, начинается заранее, и к моменту заседания он на 95% согласован. Ведь до рассмотрения того или иного вопроса проводится серия консультаций, ведут активную подготовительную деятельность рабочие группы, и в этом процессе мы принимаем непосредственное участие.

Но заседания Совета при этом не формальность: бывает, что и после тщательной предварительной проработки вопроса он тем не менее не принимается, а отправляется на доработку.

В работе комитетов и рабочих групп, кстати, участвуют представители Банка России, им есть о чём советоваться с рынком. А мы в процессе этой работы получаем возможность общаться, благодаря Анатолию Геннадьевичу Аксакову, с законодателями из Госдумы и Совета Федерации.

В целом активность комитетов значительно повысилась, в них есть смысл работать. Тем более что и рынок активизировался, появились новые направления: дистанционное обслуживание, система быстрых платежей (СБП), разработчиком которых выступили специалисты Банка России и НСПК, и другие технологические новации. Если хочешь быть успешным, за всем надо следить.

А ещё мы вместе с коллегами поставили вопрос об изменении положения Федерального закона от 27.06.2011 № 161 «О национальной

платёжной системе», запрещающего пополнять транспортные карты и карты для школьников из анонимных электронных кошельков. В результате Центральный банк и Минфин вновь рассмотрели этот вопрос, и запрет может быть снят.

Так что площадка Ассоциации стала превосходным местом для обкатки новых решений.

Всё это соответствует и политике Банка России, заявляющего, что нашей банковской системе нужны как большие, так и малые банки. Все имеют свою специфическую нишу. По крайней мере, раньше об этом не говорилось.

Смею также надеяться, что наше сотрудничество с Ассоциацией «Россия» вот уже в течение 17 лет взаимно полезно, поскольку мне были вручены Серебряный знак Ассоциации за многолетний и добросовестный труд в банковской сфере, за заслуги в развитии АКБ «Ижкомбанк» (ПАО), 2010 год, а также Почётный знак Ассоциации в 2015 году. И да, я горжусь этим.

## Стратегическое планирование на марше

Вихрь изменений, подхвативший всех нас в конце 1980-х годов,



**Владимир Борисович Сенин**

### **1991–1995**

Заместитель префекта Префектуры Юго-Западного административного округа Правительства г. Москвы;

### **1995–2003**

Действительный государственный советник Российской Федерации III класса, Федеральное собрание Российской Федерации, Аппарат Государственной думы и Совета Федерации;

### **2003 — наст. время**

Начальник управления, вице-президент, старший вице-президент, заместитель председателя правления АО «Альфа-Банк»;

### **2018 — наст. время**

Первый заместитель председателя Совета Ассоциации банков России.

в мае 2003 года принёс меня, когда-то получившего образование инженера-экономиста по автоматизированным системам управления и юриста, на работу в АО «Альфа-Банк». К тому моменту я уже имел достаточно серьёзный опыт работы на федеральной государственной службе в Федеральном собрании Российской Федерации — вначале в Госдуме, а затем в Совете Федерации. И уходил я в банк в статусе действительного государственного советника РФ III класса, а это классный чин высшей группы федеральных государственных гражданских служащих. С самого начала работы в банке для меня одним из важных направлений стало выстраивание отношений с двумя банковскими ассоциациями — Ассоциацией российских банков, Ассоциацией региональных банков России и другими профессиональными объединениями. Банк тогда взаимодействовал с обеими крупнейшими профессиональными сообществами. Задача состояла в том, чтобы войти в число наиболее активных членов обеих ассоциаций, активнее привлекать их к разработке и инициированию законодательных инициатив, которые готовил банк.

Глядя назад и имея за плечами 18-летний опыт, могу сказать, что в банковской системе за эти годы произошли глобальные изменения. Посудите сами. В декабре 1990 года в России работало 798 банков, их активы по отношению к ВВП страны составляли около 10%. Больше всего банков было в 1995 году — 2439. Их число к 2000 году снизилось до 1363 и совокупные активы составля-

ли 18% ВВП страны, то есть в среднем на один банк приходилось примерно такая же доля ВВП, как и за 10 лет до этого.

И вот на моих глазах произошёл качественный скачок: 2010 год — 1058 банков уже владели активами размером 73% ВВП. Наконец, 2020 год, когда осталось 377 банков, их активы превышают 103% от ВВП страны.

Я был свидетелем и активным участником того, как происходила трансформация Ассоциации региональных банков России. После 2006 года она начала превращаться из узко лоббистской организации для конкретных игроков, с хорошей и полезной площадкой для общения в структуру, генерирующую улучшение законодательной среды в банковском секторе.

АО «Альфа-Банк» как крупнейший частный банк страны активно участвовал во всех ключевых законодательных инициативах Ассоциации. Остановлюсь на нескольких примерах. В 2007 году начал обсуждаться проект закона о потребительском кредите. На площадке Ассоциации было подготовлено несколько докладов и редакций. Лишь спустя шесть лет, в 2013 году, законопроект был внесён в Думу и принят. На текущий момент его совершенствование продолжается. С конца 2000-х начала активно обсуждаться проблема регулирования платёжной системы. Ещё одна стратегическая для банков история — совершенствование Гражданского кодекса. Этот процесс был запущен ещё в 2008 году. Первые поправки приняты только в 2012 году. Наконец, в 2017 году были приняты масштабные изменения, затрагивающие все банковские договоры — вклад, кредит, счёт, расчёты. В течение почти десятилетия банковское сообщество и его профессиональные объединения были вовлечены в подготовку нового регулирования. Речь шла о правилах, которые затрагивают миллионы банковских соглашений. И таких примеров законодательного и нормативного регулирования, которые существенно влияли на работу банковского сектора, можно привести немало.

В общем, практически все основные вопросы банковской деятельности, волновавшие банк, обсуждались с участием профессиональных объединений. Впрочем, следует признать, что эффективность лоббизма крупных банков зачастую выше, чем аналогичная деятельность ассоциаций. Эта тенденция и сейчас по ряду вопросов сохраняется.

Самые серьёзные изменения в Ассоциации «Россия» произошли в 2017 году. До того момента, безусловно, более крупной и влиятельной ассоциацией была Ассоциация российских банков. Казалось, что Ассоциацию региональных банков России, её руководи-

телей на тот момент устраивала роль второго профессионального сообщества с прицелом на региональную повестку. Ассоциация «Россия» создала свой мир, рациональный, с точки зрения её членов, прежде всего представителей региональных кредитных организаций.

Однако ситуация складывалась так, что в подобном положении у Ассоциации «Россия» не было серьёзных перспектив быть главным драйвером банковского сектора в продвижении и отстаивании его интересов, прошло бы немного времени и пришлось бы вспоминать об Ассоциации в прошедшем времени: она бы «рассосалась», в крайнем случае, стала бы третьестепенной площадкой общения — клубом по интересам.

В то же время в Ассоциации российских банков произошёл разрыв смыслов. Подходы и видение аппарата АРБ и её руководителя, в том числе в отношении роли Банка России, оценки ситуации в банковском секторе, перспектив развития, кардинально разошлись с мнением ключевых членов АРБ, крупнейших кредитных организаций. Независимо от того, сколько банков в неё входило, всегда существовало ядро, безусловно влияющее на функционирование этого профессионального сообщества, определяющее его стратегию и позицию по существенным вопросам развития банковского сектора. Вот интересы этого ядра (акционеров) и интересы на тот момент руководства АРБ (фактически нанятого банками аппарата) и стали тем разломом, по которому и прошло разделение на съезде Ассоциации российских банков в апреле 2017 года. Я был на Совете ассоциации перед съездом и публично озвучил позицию, в которой было выражено несогласие с подготовленным аппаратом АРБ докладом к съезду, в котором давались оценки работы Банка России и ситуации в банковском секторе. Мы видели это совсем иначе. Но президент АРБ нас не услышал и его выступление было неконструктивным: критикуя председателя Банка России и политику регулятора, он не давал реалистичных предложений.

Такая ситуация не могла устроить акционеров АО «Альфа-Банк», нацеленных на постановку и решение системных проблем банковского сектора, а не на озвучивание популистских заявлений, которые затрагивают всё банковское сообщество. Стало ясно, что продолжать распылять силы и средства на работу в двух ассоциациях бессмысленно и контрпродуктивно. Следовало принимать решения по реформатированию работы профессиональных банковских объединений в целях развития банковского сектора. В этом смысле нельзя было признать по разным причинам удов-



летворительной работу как Ассоциации российских банков, так и Ассоциации региональных банков России.

Накануне и сразу после съезда ряд крупных банков приостановили членство или вовсе вышли из Ассоциации российских банков.

В этой ситуации, как в русских сказках, была развилка на три дороги. Первая предполагала кадровые изменения в руководстве и аппарате Ассоциации российских банков. Вторая — преобразование Ассоциации региональных банков России в более эффективную организацию. Наконец, третий путь заключался в создании новой ассоциации с нуля. Долго думали и о названии новой структуры. В итоге после длительных консультаций был избран второй вариант выхода из кризиса. Он был проще с организационно-юридической точки зрения и перспективнее в отношении объединения членов банковского сектора. Ведь 25 крупных банков, как и мы, входили в обе ассоциации одновременно. В этом случае не требовалось никакой революции. На мой взгляд, это было правильное решение, и я всячески способствовал его реализации. И в Сочи на ежегодном банковском форуме в сентябре 2017 года решение было оглашено и приняты необходимые организационные изменения.

Начался новый этап развития профессионального банковского объединения, когда крупнейшими кредитными организациями при поддержке подавляющего числа банков было принято решение о необходимости формирования на базе Ассоциации региональных банков России главного профессионального общероссийского банковского объединения с качественно иными принципами организации работы и влияния на развитие банковского сектора. И сейчас это Ассоциация банков России — Ассоциация «Россия».

Хочу подчеркнуть, что необходимость изменений формата Ассоциации, её качества имело объективные причины, сложившиеся к 2017 году.

Три года, прошедшие с того исторического для банковской системы решения, доказали, что главная задача, которую мы ставили, проводя те преобразования, — повышение качества и эффективности работы Ассоциации, в основном решается. АБР стала более профессиональной, тесно общающейся с банками — самыми крупными, средними и совсем небольшими. Не обманывая никого, приходится признать, что тренды в развитии задают всё-таки лидеры банковской системы. При этом Ассоциация продолжает уделять пристальное внимание и региональным банкам, и банкам с базовой лицензией.

Надо отметить, что все эти изменения были связаны и с новой политикой, проводимой Банком России, заключающейся в расчист-

ке банковского сектора и введении пропорционального регулирования, с разбивкой банков на категории, в зависимости от их размера и влияния на экономику. Эти процессы объективно подталкивали к появлению мощной единой профессиональной организации, имеющей серьёзный вес для взаимодействия с Банком России, с правительством и законодательными органами страны.

Когда завершился первый этап формирования аппарата Ассоциации и организации работы, встал вопрос о том, как повысить качество, содержательно наполнить деятельность Ассоциации. Ведь все изменения делались именно для этого. И ещё было необходимо, чтобы уровень работы Ассоциации соответствовал уровню, который задал в своей деятельности Банк России. Потому что за прошедшие годы в своём развитии Банк России проделал большой путь, став одним из самых профессиональных институтов в системе госуправления, а банковские профессиональные сообщества во многом не соответствовали этому уровню.

Меня всегда удивляло, что программа и план работы ассоциаций состояли из набора мероприятий: перечисления круглых столов, конференций, съездов... Критерием качества работы являлось количество отправленных писем и проведённых круглых столов. Это, конечно, важная составляющая, но отнюдь не основополагающая.

В новых условиях стояла задача — вовлечь в работу Ассоциации кредитные организации, входящие в неё, оживить, насколько это возможно, работу комитетов и подготовить стратегический, хотя бы среднесрочный, на три года, план деятельности Ассоциации.

Как известно, инициатива наказуема, создание стратегического плана было моим предложением, которое было озвучено на общем собрании Ассоциации, мне и поручили курировать это направление как первому заместителю председателя Совета Ассоциации банков России. В этот серьёзный документ следовало включить все самые важные вопросы, формулируемые рынком. Были созданы соответствующие органы Ассоциации: Комиссия по стратегии, которую я возглавил, Комиссия по аудиту и Оргкомитет по проведению основных мероприятий. Эти новации серьёзно меняли практику текущего и стратегического планирования, что дало возможность более эффективно соединять работу аппарата и членов Ассоциации.

План, показывающий, куда двигаться банковскому сектору, с точки зрения участников, объединённых в Ассоциацию банков России, был принят на II Съезде АБР в сентябре 2020 года и стал основополагающим документом. Он получил название: «Основные направления деятельности Ассоциации банков России на период 2020–2022 годов».



В нём 9 разделов: развитие финансового рынка; развитие национальной платёжной системы; финансовые технологии, большие данные и информационная безопасность; управление рисками, финансовая устойчивость банковской системы и ESG-банкинг; розничное кредитование и иные банковские услуги гражданам; корпоративное кредитование и иные банковские услуги предприятиям; снижение регуляторной нагрузки, комплаенс-риски, ПОД/ФТ и деловая этика; и, наконец, поддержка банков с базовой лицензией, малых региональных банков и небанковских кредитных организаций. Заключительный 10-й раздел был посвящён совершенствованию работы самой Ассоциации.

Непосредственно с планом связана Дорожная карта по реализации Основных направлений деятельности, которая определяет критерии контроля за ходом его выполнения. Сейчас задача аппарата Ассоциации и всех её участников — практически заниматься реализацией тех предложений, которые вошли в эти документы. От этого во многом зависит успех деятельности, качество работы Ассоциации и перспективы её развития.

Следующей важной частью развития Ассоциации в среднесрочной перспективе мог бы стать процесс превращения её в саморегулируемую организацию на финансовом рынке. На мой взгляд, в недалёком будущем такое преобразование может состояться. Однако внутри банковского сообщества полемика на эту тему ещё продолжается и единства по данному вопросу не достигнуто. В настоящее время саморегулирование с точки зрения законодательства затрагивает практически все сферы финансового рынка, кроме

банковской системы. Изначально это было сделано умышленно. Наша отрасль настолько чувствительна, что было неосмотрительно преждевременно отдавать её регулирование в рынок.

Вопрос о введении элементов саморегулирования по некоторым направлениям деятельности публично был поставлен руководителем Банка России на Международном финансовом конгрессе в Санкт-Петербурге в 2019 году.

Здесь следует сказать, о какой сфере саморегулирования идёт речь, — поведенческий надзор. Ещё десять лет назад о нём мало говорили, но с развитием банковской розницы, усложнением банковских продуктов и самого рынка, повышением социальной ответственности бизнеса, изменения отношений регулятора к этой теме понятие поведенческого надзора стало очень важным. Он подразумевает прозрачные взаимоотношения банка с клиентом. Процесс обсуждения целесообразности создания банковской СРО продвигается рывками. Так, уже были предложены изменения в Закон «О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка» в части, связанной с банками и банковской деятельностью. Таким образом может получиться более гибкая система, т. к. постоянно вносить поправки в банковское законодательство нецелесообразно, слишком большая динамика развития системы. Да и лучше, чем рынок, изменения никто не чувствует.

Подчёркиваю, дискуссию о том, следует ли создавать СРО, инициировал сам Банк России. Однозначного ответа на этот вопрос по разным причинам пока нет. Дело в том, что взять на себя эту ответственность — значит кардинально преобразовать Ассоциацию: значительно повысить профессиональный уровень её сотрудников, серьёзно расширить круг выполняемых функций. И в конце концов это требует совершенно иного бюджета. Принятие решения о преобразовании Ассоциации банков России в саморегулируемую организацию придало бы Ассоциации совершенно иной статус и иное качество. Но это уже другой этап развития банковского сектора и история для следующей книги.

## Именной указатель

- Абалкин Л. И.**  
203
- Абдурзакова Ю. Е.**  
97, 148–150
- Агафонов П. Е.**  
22, 32, 80, 91, 148, 149,  
153
- Адизес И.**  
131
- Аксаков А. Г.**  
5–7, 11, 12, 60–73, 83, 92,  
93, 111, 119, 127, 128, 130,  
131, 133, 136–138, 164,  
197, 200, 201, 235, 237,  
238, 240, 242–244, 254
- Алексеев А. И.**  
98
- Андрианов Г. В.**  
185
- Антонова И. М.**  
128
- Архипец Н. Т.**  
15
- Артемьев И. Ю.**  
67
- Архипенко И. Н.**  
94–100
- Афанасьева Л. А.**  
39, 64, 129
- Ахмедов И. М.**  
9
- Бадулин В. А.**  
211
- Баянова А. В.**  
158, 160, 161, 163
- Бездольный А. Б.**  
174
- Беляев С. Г.**  
33
- Березовой О. Б.**  
49
- Большаков А. В.**  
222
- Боярина Л. Г.**  
77
- Братишкин М. И.**  
36, 85–93, 148
- Буйный А. И.**  
101–107, 148
- Букато В. И.**  
15, 16
- Бунич П. Г.**  
203
- Быканов Д. Г.**  
114
- Вадилов С. А.**  
174
- Васильева Н. Г.**  
129
- Вепров О.**  
85
- Ветрова А. В.**  
129
- Везтыусме С. М.**  
8
- Виноградов В. В.**  
9, 19, 124
- Влади М.**  
124

- Волкер П.**  
46
- Волков А. А.**  
242
- Воронин Ю. В.**  
20, 174.
- Вьюгин О. В.**  
67, 238
- Высоцкий В. С.**  
124
- Гайдар Е. Т.**  
27, 171.
- Гамза В. А.**  
178
- Гапонов М. В.**  
42, 43, 65, 188–191
- Герасимова А.**  
223
- Герашенко В. В.**  
34, 35, 46, 57, 100, 105,  
151, 172–174, 178, 179,  
205, 210, 228
- Глазьев С. Ю.**  
62
- Гор А.**  
126
- Горбачёв М. С.**  
21, 81, 174
- Горегляд В. П.**  
38
- Горина З. Д.**  
158
- Гостев Б. И.**  
17
- Грачёв И. Д.**  
124–128
- Греф Г. О.**  
65, 83, 111, 130, 244
- Грибанов А. С.**  
108
- Грибанов В. И.**  
65, 108–112, 202
- Грибанов И. А.**  
108
- Грошев В. П.**  
124
- Грязнова А. Г.**  
57
- Губарева Т. А.**  
204
- Гугнин В. К.**  
9
- Гурьев В. В.**  
113–119
- де Франкопан И.**  
51
- Дегтярёв С. И.**  
22
- Денисов Г. И.**  
29
- Джавашвили Г. Г.**  
9
- Дмитриева О. Г.**  
128
- Дубенецкий Я. Н.**  
13–27, 32, 36, 79, 95, 103,  
107, 115, 121, 146, 147,  
149, 155, 177, 183, 197,  
211, 212
- Дубинин С. К.**  
33, 34, 179
- Дудина Э. Б.**  
120–123
- Егоров С. Е.**  
9, 10, 22, 38, 56, 151, 192
- Ельцин Б. Н.**  
20, 149, 173–176, 209, 213
- Емелин А. В.**  
237
- Ермаков В. П.**  
126
- Желобанов Д.**  
225

- Жириновский В. В.**  
66
- Журавлёв Н. Н.**  
153
- Захарова Т. А.**  
66
- Зотов М. С.**  
8, 16–19, 87, 88, 108, 120,  
126, 143, 176
- Зубов В. М.**  
60.
- Иванов О. М.**  
129
- Игнатъев С. М.**  
41, 133, 179, 206
- Задорнов М. М.**  
130
- Казарновская Л. Ю.**  
51
- Казьмин А. И.**  
58
- Калошин Е. Л.**  
183, 188
- Кариньяни Э.**  
51
- Карпов А. Е.**  
40
- Касьянов М. М.**  
42, 224, 232
- Катырин С. Н.**  
126
- Кибес П. Э.**  
230
- Киевский В. Г.**  
29, 169
- Кириенко С. В.**  
34
- Кобзон И. Д.**  
200
- Ковалёва Г. А.**  
51
- Ковков Е. В.**  
66
- Кожура И. Ф.**  
16
- Козлов А. А.**  
40, 41, 46, 64, 119, 128,  
129, 158, 162, 163, 169,  
185, 190, 196, 206, 212,  
219, 221, 223, 230, 231
- Козлова А. И.**  
129
- Колдин А. М.**  
171
- Колташев Г. И.**  
181, 182
- Комлев В. В.**  
238
- Коньков А. И.**  
201–207
- Кортунов А. К.**  
14
- Коршикова С. Г.**  
129
- Корыхаев Н. И.**  
10
- Костин А. Л.**  
83, 244
- Костюнин В. Д.**  
149
- Костюченко В. И.**  
78
- Кротов Н. И.**  
8–12
- Крупин В. В.**  
172
- Кудрин А. Л.**  
39, 67
- Куинтиери Б.**  
51
- Кулешова М. Д.**  
129

- Курилов Д. Н.**  
75–77, 82, 83, 174
- Лавров С. В.**  
46
- Ларина Л. И.**  
42, 220
- Ленин В. И.**  
18, 96
- Лубенченко К. Д.**  
197
- Лунтовский Г. И.**  
5–7, 11, 12, 33, 41, 68,  
73–84, 111, 137, 165, 190,  
197, 202, 220, 235, 237,  
238, 240
- Лютенауэр П.**  
131
- Люттов В.**  
85
- Мальцева Л. И.**  
170
- Мальшев А. И.**  
23, 118, 149, 153
- Мамонтов А. Н.**  
58
- Мамут А. Л.**  
41, 42, 92
- Маркина Л.**  
29
- Масленникова О. А.**  
64, 129, 169
- Маслюков Ю. Д.**  
34
- Матюхин Г. Г.**  
21, 102, 179, 214, 215
- Медведев Г. А.**  
64, 124–141
- Медведев П. А.**  
41, 158, 162, 223, 231
- Меликьян Г. Г.**  
190
- Мехряков В. Д.**  
66
- Мещеряков В. М.**  
77
- Мизгулин Д. А.**  
66, 158, 162, 168, 169
- Микульский М. А.**  
166–169
- Миловидов В. Д.**  
67
- Милюков А. И.**  
15
- Митягин А. А.**  
144–146
- Морозов В. А.**  
166, 167
- Мочалов В. В.**  
40, 169
- Мурычев А. В.**  
11, 23, 24, 28–63, 65, 67,  
83, 92, 100, 106, 107, 110,  
111, 118, 130, 137, 155,  
158, 162–165, 169, 190,  
193, 197, 200, 204, 206,  
214, 217, 219–227, 231,  
242.
- Мурычева А.**  
45, 200
- Набиуллина Э. С.**  
67, 83, 134, 136, 139
- Наздратенко Е. И.**  
197
- Науменко А. М.**  
129
- Неёлов Ю. В.**  
160
- Немцов Б. Е.**  
185, 186
- Нестеренко Т. Г.**  
51
- Нечаев А. А.**  
153



- Николаев О. А.**  
119, 129
- Обухов Л. М.**  
24, 148, 149
- Оввян Л. А.**  
129
- Овсепьянц Ю. В.**  
148
- Олинова**  
29
- Орлова Р.**  
215
- Оруджев С. А.**  
16
- Павлов В. С.**  
20, 21, 81
- Павлов И. Т.**  
123
- Павлова О. А.**  
186
- Панина Т. Г.**  
50
- Панов С. Я.**  
159
- Панфёров А. В.**  
233–240
- Парамонова Т. В.**  
35, 41, 46, 51, 105, 163,  
177, 178, 190
- Парфёнов**  
171
- Пашкин С. Н.**  
142–155
- Петров Ю. Г.**  
40, 65
- Пигилова Т. А.**  
174
- Плешакова О. А.**  
51
- Поддубняк С. П.**  
129
- Подкаура А. А.**  
95
- Полякова О. В.**  
202
- Пономарёв А. Ю.**  
241–245
- Попов В. Н.**  
78
- Попов С. А.**  
156–166, 168
- Порсков Г. А.**  
64
- Примаков Е. М.**  
34
- Прохоров В. А.**  
126
- Путин В. В.**  
42, 54, 58, 221, 223, 224,  
231
- Пьерлуиджи Ч.**  
51
- Рассказов В. П.**  
20, 21, 148, 174, 215
- Реснянский Е. П.**  
168
- Рокецкий Л. Ю.**  
160
- Рудько-Силиванов В. В.**  
20, 103, 170–180, 197
- Рыжков Н. И.**  
17, 19, 144
- Рябуша А. В.**  
98
- Рязанова В. В.**  
76, 77
- Савельев А. В.**  
65
- Саганов В. Б.**  
121
- Самохина Е. А.**  
129

- Сенаторов М. Ю.**  
217
- Сенин В.**  
240, 246–252
- Силаев И. С.**  
174
- Силуанов А. Г.**  
67, 111
- Симановский А. Ю.**  
36, 128, 133, 190
- Ситарян С. А.**  
203, 204
- Склярлов И. П.**  
188
- Скопинцев В. С.**  
76, 95
- Скрипченко В. В.**  
173, 174
- Собянин С. С.**  
160
- Сорвин С. В.**  
20, 173–174
- Спицын С. Ф.**  
181–191
- Строганов А. А.**  
129
- Строев Е. С.**  
38
- Сурков В. Ю.**  
57
- Сухов М. И.**  
190
- Таракановская Л. П.**  
76
- Таран Л. А.**  
103, 105
- Тарасов О. Н.**  
173, 176
- Тарачев В. А.**  
128, 162
- Татаринов С. В.**  
12
- Тейлор Д.**  
46
- Тзиле Е.**  
51
- Тимерханов И. Б.**  
153
- Титов Д. А.**  
38
- Тодини Л.**  
51
- Толстой Л. Н.**  
144
- Тосунян Г. А.**  
10, 36, 57–59, 62, 63, 130,  
136, 164, 192, 195, 215.
- Турбанов А. В.**  
34, 57, 220, 223, 226,  
228–232
- Тэтчер М.**  
51
- Уваров Ю. В.**  
24
- Ульянова Г. П.**  
150
- Ухов А. В.**  
113, 114, 118
- Ушаков Ю. В.**  
46
- Фёдоров Б. Г.**  
175, 177
- Филин В. Ю.**  
129
- Филипенко А. В.**  
158, 160, 162, 163
- Фисенко Н.**  
150
- Францкевич М. И.**  
90
- Фридман М. М.**  
83
- Хакамада И. М.**  
126

**Халанский В. П.**

211

**Халонен Т.**

51

**Хандруев А. А.**

124, 132, 192–198

**Хаустова Г. В.**

199–207

**Хасбулатов Р. И.**

20, 174

**Хейнсворт Р.**

45

**Царегородцев В. И.**

21, 23, 28, 32, 38, 80, 82,  
100, 104, 107, 116, 188,  
122, 148–150, 155, 197,  
213

**Черномырдин В. С.**

33, 126

**Шаккум М. Л.**

41

**Шаталин С. С.**

28

**Шор К. Б.**

20, 207

**Шохин А. Н.**

57–59

**Шулепов А. Н.**

217

**Щелищ П. Б.**

128

**Южаков Ю. П.**

208–218

**Юрьев М. З.**

124, 125

**Явлинский Г. А.**

174, 175

**Якушев В. В.**

164, 165

**Янковская Д. М.**

95–97

**Яровой Д. Б.**

66

## Содержание

К читателям книги. Председатель Совета Ассоциации «Россия» А. Г. Аксаков и Президент Г. И. Лунтовский .....	5
Краткий курс истории объединения банков Николай Кротов .....	8

### Мы попытались сделать выводы из ситуации, в которую попали...

Яков Николаевич Дубенецкий .....	13
1985–1987 — заместитель председателя правления Стройбанка СССР;	
1987–1990 — первый заместитель председателя правления Промстройбанка СССР;	
1990–2000 — председатель правления Промстройбанка СССР (с 1991 г. — России);	
1995–1999 — председатель Совета Российской ассоциации акционерно- коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».	

### С опорой на регионы

Александр Васильевич Мурычев .....	28
1991–1993 — советник по региональным проблемам Международного фонда «Реформа»;	
1994 — вице-президент Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия» (Ассоциация «Россия»);	
1995–1999 — президент Ассоциации «Россия»;	
1999–2006 — председатель Совета, президент Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);	
2006–2017 — председатель Совета Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);	
2006 — наст. время — исполнительный вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей, член правления РСПП, заместитель председателя Совета Ассоциации банков России.	

**История развития Ассоциации «Россия» —  
это путь развития страны в современную рыночную эпоху**

Анатолий Геннадьевич Аксаков .....	62
1999–2003 — депутат Государственной думы РФ, заместитель председателя Комитета по экономической политике и предпринимательству;	
2003–2007 — депутат Государственной думы РФ четвёртого созыва, заместитель председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам;	
2007–2011 — депутат Государственной думы РФ пятого созыва, заместитель председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам;	
2011–2016 — депутат Государственной думы РФ, до апреля 2015 года — заместитель председателя Комитета по финансовому рынку, с апреля 2015 года — председатель Комитета по экономической политике, инновационному развитию и предпринимательству;	
2016 — наст. время — депутат Государственной думы РФ, председатель Комитета по финансовому рынку;	
2002–2009 — член Национального банковского совета Центрального банка Российской Федерации;	
С 2016 — по наст. время — член Национального финансового совета Центрального банка Российской Федерации;	
2006–2017 — президент Ассоциации региональных банков России (Ассоциация «Россия»);	
2017 — наст. время — председатель Совета Ассоциации банков России.	

**У нас появились новые возможности**

Георгий Иванович Лунтовский .....	74
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 Федерального собрания Российской Федерации;	
1999–2005 — заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации;	
2005–2017 — первый заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации;	
2017 — по наст. время — президент Ассоциации банков России.	

## Старейшина мировой банковской системы

- Михаил Иванович Братишкин ..... 85  
1957–1961 — управляющий городским отделением Госбанка СССР в Липецке;  
1961–1964 — заместитель управляющего Липецкой областной конторой Госбанка СССР;  
1964–1990 — управляющий Челябинской областной конторой Госбанка СССР;  
1990 — наст. время — председатель правления, генеральный директор  
Челиндбанка.

## Загогулины судьбы

- Игорь Николаевич Архипенко ..... 94  
1990 — заместитель управляющего, и. о. управляющего Великолукским  
отделением Промстройбанка СССР;  
1991 — заместитель председателя правления ВАКОБАНКа, Великие Луки;  
1991–2002 — председатель правления ВАКОБАНКа, Великие Луки.

## Мы искали способы, как помочь промышленным предприятиям выжить

- Анатолий Иванович Буйный ..... 101  
1969–1971 — экономист, затем старший экономист Ставропольской краевой  
конторы Стройбанка СССР;  
1971–1987 — управляющий отделением и начальник городского управления  
Ставропольской краевой конторы Стройбанка СССР;  
1987–1988 — управляющий Ставропольской краевой конторой Стройбанка СССР;  
1988–1990 — начальник Ставропольского управления Промстройбанка СССР;  
1990–2003 — председатель правления КБ «Ставрополье» (Ставрополь).

## Приход мой в банковскую систему был predetermined

- Владимир Иванович Грибанов ..... 108  
1992 — наст. время — член Совета директоров Акционерного общества «ЖС БАНК»;  
1994 — наст. время — председатель правления АО «ЖС БАНК»;  
2014–2017 — заместитель председателя Совета Ассоциации региональных банков  
России.

### **Жизнь подтвердила нашу правоту**

Владимир Васильевич Гурьев .....	113
1974–1976 — управляющий Новочебоксарским отделением Стройбанка;	
1976–1988 — управляющий Чувашской республиканской конторой Стройбанка;	
1988–1990 — начальник Чувашского республиканского управления Промстройбанка;	
1990–1992 — председатель правления коммерческого банка «Чувашкредитпромбанк»;	
1992–2005 — президент акционерного коммерческого банка «Чувашкредитпромбанк» (ОАО);	
С 2005 года — советник президента АКБ «Чувашкредитпромбанк» (ОАО).	

### **Помощи, которую нам оказывали в Ассоциации «Россия», было достаточно**

Эльвира Борисовна Дудина .....	120
1988–1990 — начальник Бурятского республиканского управления Промстройбанка СССР;	
1990–1994 — председатель правления Бикомбанка — Бурятского инновационно- коммерческого банка (Улан-Удэ);	
1994–2013 — начальник Главного управления Банка России по Республике Бурятия — председатель Национального банка Республики Бурятия.	

### **Любой развивающейся структуре нужны периодические обновления**

Георгий Алексеевич Медведев .....	124
1993–1995 — председатель Совета «Удмуртинвестстройбанка», помощник заместителя председателя Государственной думы М. З. Юрьева;	
1995–1997 — помощник депутата Государственной думы И. Д. Грачёва;	
1997–2006 — президент Фонда законодательной поддержки предпринимательства;	
2006–2017 — вице-президент, первый вице-президент Ассоциации региональных банков России;	
2017 — по наст. время — руководитель аппарата председателя Совета Ассоциации банков России.	

### Вхождение в профессию

- Сергей Николаевич Пашкин ..... 142  
 1981–1984 — управляющий первоуральским отделением Свердловской областной конторы Стройбанка СССР;  
 1984–1986 — заместитель управляющего Свердловской областной конторой Стройбанка СССР;  
 1986–1988 — управляющий Краснодарской краевой конторой Стройбанка СССР;  
 1988–1990 — начальник Краснодарского краевого управления Промстройбанка СССР;  
 1990–2008 — председатель правления «Кубаньбанка», Краснодар.  
 Со дня образования Ассоциации «Россия» по 1993 год занимал пост заместителя председателя Совета Ассоциации.

### Впереди нас ждут новые, не менее интересные задачи. История банковской России продолжается...

- Сергей Аркадьевич Попов ..... 156  
 1992 — заместитель начальника комплекса технико-экономических обоснований и перспективного планирования Института «Гипротюменнефтегаз»;  
 1993–1997 — главный эксперт, заместитель начальника, начальник управления инспектирования банков Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;  
 1997–2001 — заместитель начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;  
 2001–2014 — начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;  
 2014 — наст. время — управляющий Отделением по Тюменской области Уральского главного управления Центрального банка Российской Федерации.
- Михаил Алексеевич Микульский ..... 166  
 2001 — наст. время — исполнительный директор Ассоциации кредитных организаций Тюменской области.

### Предстояла сложнейшая борьба с зубрами из спецбанков

- Виктор Владимирович Рудько-Силиванов ..... 170  
 1987–2015 — начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю. Доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии естественных наук (РАЕН).



## Страна жаждала перемен, в первую очередь в экономике

- Станислав Фёдорович Спицын ..... 181  
1984–1990 — заведующий экономическим отделом Горьковского обкома КПСС;  
1990–1993 — заместитель управляющего Горьковской областной конторой  
Госбанка СССР, заместитель начальника Главного управления  
Центрального банка РФ по Нижегородской области;  
1993–2012 — начальник Главного управления Центрального банка РФ по  
Нижегородской области.

## Ассоциация региональных банков России сумела первой создать основу для эффективного диалога с регулятором

- Александр Андреевич Хандруев ..... 192  
Июль–декабрь 1991-го — заместитель председателя Госсовета по экономической  
реформе Кабинета министров СССР;  
1991–1992 — вице-президент фонда «Реформа»;  
1992 — заместитель председателя Банка России;  
1995–1997 — первый заместитель председателя Банка России;  
1995 — и. о. председателя Банка России;  
1997–1998 — заместитель председателя Банка России;  
1998–1999 — проректор Академии народного хозяйства при Правительстве  
Российской Федерации;  
1999–2000 — вице-президент фонда «Реформа»;  
2001–2002 — руководитель Консалтинговой группы «Банки. Финансы.  
Инвестиции» (БФИ);  
2002 — наст. время — вице-президент Ассоциации банков России  
(Ассоциация «Россия»).

## Внутриассоциационный брак — тамбовские товарищи

- Галина Вениаминовна Хаустова ..... 199  
1982–1992 — кредитный инспектор Мичуринского отделения Стройбанка  
(с 1988 года — Промстройбанка);  
1992–1998 — управляющий Мичуринского филиала АКБ  
«Тамбовкредитпромбанк»;  
1998–2000 — первый вице-президент АКБ «Тамбовкредитпромбанк»;  
2000 — наст. время — президент АКБ «Тамбовкредитпромбанк»;  
2015 — наст. время — председатель правления АКБ «Тамбовкредитпромбанк».

Александр Иванович Коныков .....	202
1982–1990 — экономист Производственного объединения;	
1990–2005 — заместитель, затем председатель правления Подольскпромбанка.	
2005 — наст. время — председатель совета директоров АКБ «Тамбовкредитпромбанк».	

### **Нам был нужен мозговой центр**

Юрий Петрович Южаков .....	208
1987–1989 — начальник управления капитального строительства при Совете министров Тувинской АССР;	
1989–1991 — начальник Тувинского республиканского управления Промстройбанка СССР;	
1991–1993 — председатель правления банка «Тувакредит»;	
1993–2015 — председатель Национального банка Республики Тыва.	

<b>Александр Васильевич Мурычев о выходе из кризиса 1998 года и создании системы страхования вкладов .....</b>	<b>219</b>
--	------------

### **Александр Владимирович Турбанов о создании системы страхования вкладов**

Александр Владимирович Турбанов .....	228
1992–1993 — начальник юридического управления АБ «Инкомбанк»;	
1993–1995 — депутат Государственной думы Российской Федерации, 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».	

### **Важно всегда держать руку на пульсе и быть среди тех, кто находится «на передовой»**

Алексей Валерьевич Панфёров .....	233
2002–2006 — заместитель председателя правления, руководитель инвестиционного блока ПАО «МДМ Банк»;	
2006–2016 — основатель и управляющий партнёр компании NewRussiaGrowth (NRG), управлявшей семейством фондов прямых и мезонинных инвестиций общим объёмом 370 млн долларов США;	
2017— наст. время — заместитель председателя правления ПАО «Совкомбанк». Руководитель направления по работе с органами государственной власти и крупнейшими корпоративными клиентами;	
С июля 2019 года — вице-президент корпоративного блока, руководитель департамента Wealth Management ПАО «Совкомбанк»; заместитель председателя Совета Ассоциации «Россия».	

### **Ассоциация стала превосходным местом для обкатки новых решений**

Андрей Юрьевич Пономарёв .....	241
1992–1997 — бухгалтер, начальник валютного отдела, заместитель директора Ижевского филиала КБ «Кредо Банк»;	
1997–1999 — заместитель директора, директор Ижевского филиала Международного банка развития топливно-энергетического комплекса «ИнтерТЭКбанк»;	
1999–2003 — директор Ижевского филиала ОАО «Инкасбанк»;	
2003 — наст. время — председатель правления, член совета директоров, директор АО «Датабанк» (ранее — АКБ «Ижкомбанк» (ПАО)).	

### **Стратегическое планирование на марше**

Владимир Борисович Сенин .....	246
1991–1995 — заместитель префекта Префектуры Юго-Западного административного округа Правительства г. Москвы;	
1995–2003 — действительный государственный советник Российской Федерации III класса, Федеральное собрание Российской Федерации, Аппарат Государственной думы и Совета Федерации;	
2003 — наст. время — начальник управления, вице-президент, старший вице-президент, заместитель председателя правления АО «Альфа-Банк»;	
2018 — наст. время — первый заместитель председателя Совета Ассоциации банков России.	

Кротов Николай Иванович

**Ассоциация «Россия»  
30 лет вместе**

Подписано в печать  
Формат 70×100 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл.-печ. л.

Тираж 500 экз. Заказ №

**Кротов Н. И.**

К 83 Ассоциация «Россия». 30 лет вместе. — М.: Экономическая летопись, 2020. — 520 с.



Ветераны Ассоциации «Россия» Владимир Гурьев (Чувашкредитпромбанк), Михаил Братишкин (Челиндбанк), Александр Лаврентьев (Мордовпромстройбанк)



Участники Общего годового собрания Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия». Анапа, 1991 год



Перед заседанием Совета Ассоциации «Россия». Сергей Глазьев и Яков Дубенецкий. 1999 год



Участники Общего годового собрания Российской ассоциации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия». Анапа, 1992 год



Заседание Совета Ассоциации «Россия». Александр Мурычев, Яков Дубенецкий, Георгий Лунтовский, Алексей Симаковский. 1999 год



Всероссийская конференция «Привлечение банковского капитала в интересах развития отечественного производства». Георгий Лунтовский, Александр Мурычев, Александр Шохин. 21 марта 2000 года



10-летие Ассоциации «Россия». Декабрь 2000 года





10-летие Ассоциации «Россия». Георгий Лунтовский и Николай Боев. Декабрь 2000 года



Годовое общее собрание членов Ассоциации «Россия». Александр Турбанов.  
24 мая 2000 года



Годовое общее собрание членов Ассоциации «Россия». Татьяна Парамонова. 24 мая 2000 года



III Всероссийская конференция «Привлечение банковского капитала в отечественное производство». Галина Ковалева, Виктор Ивантер, Иван Матеров, Александр Мурычев, Георгий Лунтовский, Александр Турбанов. 2001 год



Годовое общее собрание членов Ассоциации «Россия». Прогулка на теплоходе после собрания. 24 мая 2000 года



XV Годовое общее собрание членов Ассоциации «Россия». Михаил Братишкин, Александр Мурычев, Татьяна Парамонова. 2001 год



III Всероссийская конференция «Привлечение банковского капитала в отечественное производство». В президиуме идёт обсуждение. Александр Мурычев, Георгий Лунтовский, Александр Турбанов. 2001 год



Всероссийская конференция: «Складские и залоговые свидетельства — новые инструменты в реальном секторе экономики и на финансовом рынке». 15 июня 2001 года



Участники конференции «Перспективы развития банковской системы Сибири». Среди участников: Татьяна Парамонова, Александр Мурычев, Игорь Ким. Новосибирск, 6 июля 2001 года



III Всероссийская банковская конференция «Перспективы развития рынка финансовых услуг в России». Мартин Шаккум, Михаил Задорнов, Георгий Лунтовский. Сочи, 7–8 сентября 2001 года



III Всероссийская банковская конференция «Перспективы развития рынка финансовых услуг в России». Сочи, 7–8 сентября 2001 года



III Всероссийская банковская конференция «Перспективы развития рынка финансовых услуг в России». Георгий Лунтовский, Михаил Задорнов, Константин Клименко. Сочи, 7–8 сентября 2001 года



Расширенное заседание Совета Ассоциации «Россия». Георгий Лунтовский, Константин Волков. Санкт-Петербург, 2001 год



Расширенное заседание Совета Ассоциации «Россия». Георгий Лунтовский, Надежда Савинская, Мартин Шаккум. Санкт-Петербург, 2001 год



Международный инвестиционный форум. Александр Мурычев, Евгения Непомнящих, Сергей Попов. Ханты-Мансийск, 14–15 марта 2002 года





Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Сергей Игнатьев, Александр Мурычев, Татьяна Парамонова, Михаил Братишкин, Андрей Козлов, Владимир Киевский. 5 мая 2002 года



Международный инвестиционный форум. Ханты-Мансийск, 14–15 марта 2002 года



Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». В центре: Татьяна Парамонова, Александр Мурычев.  
Москва, 5 мая 2002 года



IV Всероссийская банковская конференция. Сочи, 6 сентября 2002 года



IV Всероссийская банковская конференция. Сочи, 6 сентября 2002 года



Расширенное заседание Совета Ассоциации региональных банков России. 23 января 2003 года



V Всероссийская банковская конференция «Банковский капитал в экономике регионов России». 19–20 марта 2003 года



Заседание Совета Ассоциации «Россия». 28 мая 2003 года



XVII общее годовое собрание Ассоциации «Россия». 28 мая 2003 года



Международный банковский форум. Александр Мурычев, Александр Хандруев, Виктор Плескачевский. Сочи, 4 сентября 2003 года



Международный банковский форум. Андрей Козлов. Сочи, 4 сентября 2003 года



Празднование 13-летия Ассоциации «Россия». 16 декабря 2003 года



Международный банковский форум. Виктор Геращенко. Сочи, 4 сентября 2003 года



Заседание Совета Ассоциации «Россия». Челябинск, 9 апреля 2004 года





XVIII Общее собрание членов Ассоциации «Россия». Георгий Лунтовский, Александр Мурычев, Дмитрий Титов, Андрей Козлов, Александр Турбанов. 26 мая 2004 года



Заседание Совета Ассоциации «Россия». Михаил Сухов, Александр Мурычев. Пермь, 16 июня 2004 года



Заседание Совета Ассоциации «Россия». Станислав Спицын, Александр Мурычев. Нижний Новгород, 18 августа 2004 года



Празднование 14-летия Ассоциации «Россия». Валерий Заводов, Александр Мурычев, Татьяна Парамонова. 13 декабря 2004 года



XIX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Москва, 24 мая 2005 года



XIX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Анатолий Аксаков. Москва, 24 мая 2005 года



XIX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Москва, 24 мая 2005 года



Победитель Российского конкурса «Менеджер года в банковской сфере» Василий Высоков.  
19 апреля 2005 года



III Международный банковский форум. Сочи, 1–4 сентября 2005 года



III Международный банковский форум. Виктор Мельников, Виктор Зубков, Александр Хандруев, Анатолий Аксаков, Михаил Сухов. Сочи, 1–4 сентября 2005 года



Консультативный совет. Илья Южанов, Александр Мурычев. 24 ноября 2005 года



Конференция «15 лет двухуровневой банковской системе Тюменской области». Тюмень, 21 октября 2005 года



Координационный совет. Олег Синицын, Александр Мурычев, Виктор Зубков. Самара, 28 ноября 2005 года



Празднование 15-летия Ассоциации «Россия». Александр Мурычев, Геннадий Зюганов. 9 декабря 2005 года



Межрегиональная банковская конференция. Новосибирск, 26 января 2006 года





Межрегиональная банковская конференция. Новосибирск, 26 января 2006 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Павел Медведев, Андрей Козлов, Александр Мурычев, Александр Турбанов. Пансионат «Бор», 2 февраля 2006 года



III международная конференция Investment opportunities in banking in the Russian speaking world. Нью-Йорк, 5–6 апреля 2006 года



XX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Москва, 23 мая 2006 года



XX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Фёдор Хандурин, Александр Суслов. Москва, 23 мая 2006 года



XX Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Анатолий Козлачков, Елена Ищенко, Алексей Гузнов. Москва, 23 мая 2006 года



Практическая конференция «Банковские карты — эффективный бизнес». Вадим Кузнецов, Лу Наумовски, Александр Мурычев, Сергей Дудник, Денис Сальников. 14–15 августа 2006 года



Заседание Совета Ассоциации региональных банков России, 18 августа 2006 года



IV Международный банковский форум «Банки России - XXI век». Сочи, 7–10 сентября 2006 года



IV Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Александр Шохин, Андрей Козлов, Александр Мурычев. Сочи, 7–10 сентября 2006 года



Заседание Совета Ассоциации региональных банков России. Валерий Заводов и Ирина Кузнецова. 19 октября 2006 года



Заседание Совета Ассоциации региональных банков России. Владимир Дмитрук, Ольга Масленникова, Василий Редькин. 19 октября 2006 года



Заседание совета Ассоциации региональных банков России. 19 октября 2006 года



Празднование 16-летия Ассоциации «Россия». Владимир Жириновский, Александр Мурычев, Анатолий Аксаков, Виктор Геращенко. 13 декабря 2006 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Дмитрий Дмитриев, Оксана Глушенко, Владимир Мехряков. Пансионат «Бор», 6 февраля 2007 года



I Международная конференция «Налично-денежное обращение: модели, стандарты, тенденции». 7 апреля 2007 года





XXII Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Президиум собрания. Москва, 22 мая 2007 года



XXII Общее годовое собрание Ассоциации «Россия». Министр финансов РФ Алексей Кудрин. Москва, 22 мая 2007 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Сергей Осипов, Виктор Мельников, Анатолий Аксаков, Георгий Лунтовский, Владимир Сафронов, Глеб Фетисов. Пансионат «Бор», 1 февраля 2008 года



Заседание Совета Ассоциации региональных банков России. 19 марта 2008 года



XXIII Общее годовое собрание Ассоциации региональных банков России. Анатолий Аксаков, Александр Хандруев, Александр Мурычев. Москва, 23 мая 2008 года



Вторая международная конференция «Налично-денежное обращение: модели, стандарты, тенденции». Антти Хайнонен, Александр Юров, Юрий Чиханчин, Анатолий Аксаков, Георгий Лунтовский, Ольга Канович, Дауренбек Мажитов. 3 июля 2008 года



Консультативный совет. 28 января 2009 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Анатолий Аксаков и Председатель Банка России Сергей Игнатьев. Пансионат «Бор», 5–6 февраля 2009 года



XI Всероссийская банковская конференция «Банковская система России 2009: стратегии выхода из кризиса». Москва, 25 марта 2009 года



Совет Ассоциации региональных банков России. Ольга Масленникова и Михаил Братишкин. Пансионат «Бор», 4 февраля 2010 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Анатолий Аксаков и Сергей Игнатьев. Пансионат «Бор», 4 февраля 2010 года



XII Всероссийская банковская конференция «Банковская система России 2010: стратегии устойчивости и роста». Алексей Кудрин и Анатолий Аксаков. Москва, 19 марта 2010 года



VIII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Подписание соглашения с Европейской банковской федерацией. Сочи, 2 сентября 2010 года



II Банковская юридическая конференция «Правовое регулирование потребительского кредитования: практика, проблемы и перспективы». Алексей Гузнов, Анатолий Аксаков, Олег Иванов. 3 марта 2011 года





Участники поездки делегации Ассоциации региональных банков России в Вашингтон. 30 марта — 1 апреля 2011 года



Межрегиональная конференция. Тюмень, 6 марта 2012 года



Торжественное мероприятие, посвящённое 20-летию Ассоциации «Россия».  
Награждение Памятным дипломом Ассоциации ОАО «Челиндбанк».  
Александр Мурычев, Михаил Братишкин, Анатолий Аксаков. Москва,  
10 декабря 2010 года



XIV Всероссийская банковская конференция «Банковская система России 2012: вопросы регулирования и управления активами». Выступает министр финансов РФ Антон Силуанов. Москва, 21 марта 2012 года



XVII общее собрание Ассоциации региональных банков России. Награждение Почётным знаком Ассоциации Виктора Давыдика. Москва, 25 мая 2012 года



X Международный банковский Форум «Банки России — XXI век». Сочи, 5–8 сентября 2012 года



X Международный банковский Форум «Банки России — XXI век». Блицтурнир по шахматам с участием экс-чемпиона мира по шахматам Анатолия Карпова. Сочи, 5–8 сентября 2012 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Вопрос представителю Банка России задаёт Владимир Сенин. Пансионат «Бор». 14 февраля 2013 года



XV Всероссийская банковская конференция «Банковская система России 2013: потенциал роста и сценарии его реализации». Игорь Ким, Юрий Исаев, Алексей Моисеев, Анатолий Аксаков, Александр Мурычев, Михаил Матовников, Илкка Салонен. Москва, 22 марта 2013 года



Торжественный приём в честь 23-й годовщины Ассоциации «Россия». Анатолий Аксаков, Игорь Славинский, Александр Мурычев. Москва, 12 декабря 2013 года



Традиционная встреча банкиров с руководством Банка России. Алексей Симановский, Председатель Банка России Эльвира Набиуллина, Анатолий Аксаков. Пансионат «Бор», 13–14 февраля 2014 года



XVI Всероссийская банковская конференция «Банковская система 2014: взаимодействие мегарегулятора и участников финансового рынка». Анатолий Аксаков и Виктор Бударин. Москва, 21 марта 2014 года



XXIX общее собрание Ассоциации региональных банков России. Награждение Почётным дипломом генерального спонсора собрания ЗАО «ФлексСофт». Анатолий Аксаков, Аркадий Лобас, Александр Мурычев. Москва, 30 мая 2014 года



XII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Сочи, 3–6 сентября 2014 года



XII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Награждение Почётным дипломом генерального спонсора форума КБ «Кубань Кредит». Александр Муручев, Анна Чупрыникова, Анатолий Аксаков. Сочи, 3–6 сентября 2014 года





Ежегодная встреча представителей кредитных организаций с руководством Банка России.  
Пансионат «Бор», 12 февраля 2015 года



Первый финансово-инвестиционный Крымский бизнес-форум. 2–5 октября 2014 года



Заседание Совета Ассоциации «Россия». Флор Галлямов, Юрий Петров, Виктор Бударин, Ольга Меньшикова, Валерий Заводов. Пансионат «Бор», 11 февраля 2016 года



Ежегодная встреча руководителей кредитных организаций с руководством Банка России. Анатолий Аксаков, Председатель Банка России Эльвира Набиуллина. Пансионат «Бор», 11–12 февраля 2016 года



Межрегиональная конференция «Содействие развитию МСП в условиях экономической нестабильности». Новосибирск, 7 апреля 2016 года



Торжественный приём в честь XXVI годовщины Ассоциации «Россия». Награждение Серебряным знаком Ассоциации Дмитрия Ярового. Москва, 9 декабря 2016 года



Ежегодная встреча банкиров с руководством Банка России. Пансионат «Бор», 9–10 февраля 2017 года



XIX Всероссийская банковская конференция. Олег Тиньков, Дмитрий Тулин, Александр Мурычев, Алексей Моисеев, Николай Журавлёв. Москва, 17 марта 2017 года



XV Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Председатель Банка России Эльвира Набиуллина, Анатолий Аксаков, Георгий Лунтовский. Сочи, 13–16 сентября 2017 года



Заседание комитета Ассоциации «Россия» по банковскому законодательству. Москва, 4 октября 2017 года



Внеочередное общее собрание Ассоциации банков России. Герман Греф, Белла Златкис. Москва, 6 декабря 2017 года



Ежегодная встреча банкиров с руководством Банка России. Пансионат «Бор», 1 февраля 2018 года



XV Межрегиональная конференция в Тюмени. Пресс-подход: Георгий Лунтовский, Михаил Микульский. 1 марта 2018 года



Рабочая встреча по вопросам внедрения перспективной платёжной системы Банка России. 11 мая 2018 года



XVI Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Сочи, 5–8 сентября 2018 года



II Международный круглый стол «Российско-китайское финансовое сотрудничество как фактор экономического развития». Харбин, Китай, 14 сентября 2018 года





Встреча с представителями региональных банков по актуальным вопросам их деятельности. Москва, 26 октября 2018 года



Встреча с представителями Минсельхоза России и Банка России для обсуждения вопросов кредитования сельхозпроизводителей. Москва, 21 ноября 2018 года



V Банковская юридическая конференция. Москва, 28 ноября 2018 года



Ежегодная встреча кредитных организаций с руководством Банка России. Пресс-подход Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной. Пансионат «Бор», 31 января 2019 года



XXI Всероссийская банковская конференция «Банковская система России–2019: пропорциональное регулирование и практика его применения». Москва, 29 марта 2019 года



IV российско-американский форум по финансовым технологиям. Иван Зимин, Ренди Левинас, Георгий Лунтовский, Михаил Мамута. Москва, 3 апреля 2019 года



I Съезд Ассоциации банков России. Торжественное открытие. Москва, 31 мая 2019 года



I Съезд Ассоциации банков России. Эльвира Набиуллина, Анатолий Аксаков, Георгий Лунтовский. Москва, 31 мая 2019 года



Представители Ассоциации банков России и делегация Азиатской ассоциации финансового сотрудничества (AFCA). Москва, 6 сентября 2019 года



XVII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Георгий Лунтовский, Эльвира Набиуллина, Анатолий Аксаков. Сочи, 11–14 сентября 2019 года



XVII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». На вопросы банкиров отвечает Председатель Банка России Эльвира Набиуллина. Сочи, 11–14 сентября 2019 года



XVII Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Пленарная сессия. Алексей Моисеев и Андрей Костин. Сочи, 11–14 сентября 2019 года



Встреча с делегацией Ассоциации банков Индии. Москва, 5 декабря 2019 года



Расширенное заседание Президиума Совета Ассоциации банков России. Москва, 12 февраля 2020 года



Ежегодная встреча кредитных организаций с руководством Банка России. Анатолий Аксаков, Эльвира Набиуллина, Георгий Лунтовский, Сергей Швецов, Ксения Юдаева, Андрей Мельников. Пансионат «Бор», 13 февраля 2020 года



Ежегодная встреча кредитных организаций с руководством Банка России. Ольга Полякова, Алла Бакина, Дмитрий Тулин. Пансионат «Бор», 13 февраля 2020 года





Расширенное заседание Президиума Совета Ассоциации банков России. Артём Федорко, Никита Сташишин. Москва, 12 февраля 2020 года



II Съезд Ассоциации банков России. Москва, 3 сентября 2020 года. Выступает Председатель Банка России Эльвира Набиуллина.

ЕСЛИ БЫ ПРИШЛОСЬ ВЫБИРАТЬ, ЧТО ПРЕПОДАВАТЬ  
СТУДЕНТАМ-ЭКОНОМИСТАМ – МАТЕМАТИКУ ИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ  
ИСТОРИЮ, Я БЫ ВЫБРАЛ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ!

ЛАУРЕАТ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ (1988 ГОД),  
ЭКОНОМИСТ-МАТЕМАТИК МОРИС АЛЛЕ.

## АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛЕТОПИСЬ»

УЧРЕЖДЕНА В АПРЕЛЕ 2006 Г.

Готовит и издает литературную серию «Экономическая летопись России», для сохранения новейшей экономической истории нашей страны, создаваемой нашими современниками, очевидцами и участниками которой мы являемся.

В основе книг нашей серии лежат воспоминания, документы, мемуары людей, благодаря которым развивалась экономическая история нашей страны, создавались новые отрасли, предприятия и компании.

ПОДГОТОВЛЕНО БОЛЕЕ 40 ТОМОВ,  
ОБЩИМ ТИРАЖОМ ОКОЛО 100 ТЫС. ЭКЗ.

[WWW.LETOPIS.RU](http://WWW.LETOPIS.RU)

ПОРТАЛ НА КОТОРОМ МОЖНО НАЙТИ И  
СКАЧАТЬ КНИГИ, ПОДГОТОВЛЕННЫЕ НАШИМ  
ИЗДАТЕЛЬСТВОМ;

НА НЁМ ВЫ НАЙДЁТЕ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО  
УНИКАЛЬНЫХ ФОТОГРАФИЙ, ПОСВЯЩЁННЫХ  
ЭКОНОМИСТСКОЙ ИСТОРИИ;

ПОЗНАКОМИТЕСЬ В РАЗДЕЛЕ «УСТНАЯ  
ИСТОРИЯ» С ИНТЕРВЬЮ И ВОСПОМИНАНИЯМИ  
ВАЖНЫХ ОЧЕВИДЦЕВ.

Здесь же порталы выпускников российских  
университетов, в создании которых мы активно  
участвуем.

 [WWW.LETOPIS.RU/ESHOP/](http://WWW.LETOPIS.RU/ESHOP/)

НАШ НОВЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН КНИГ



НАС ИНТЕРЕСУЕТ ИСТОРИЯ ЛЮДЕЙ,  
ИСТОРИЯ ИДЕЙ, ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ.  
ВЫ НАМ ВСЕГДА ИНТЕРЕСНЫ!

 [NK@LETOPIS.RU](mailto:NK@LETOPIS.RU)  [WWW.LETOPIS.RU](http://WWW.LETOPIS.RU)

