

**Николай Семёнович
Павлов**

**Российской банковской системе я посвятил 30 лет
своей жизни**

Познание банковского дела

Я считаю себя счастливым человеком, с интересной судьбой. Родился 10 ноября 1936 года в городе Сорочинске Оренбургской области в многодетной семье, в которой было 10 детей, я — третий, детство провёл на селе, мои родители, Семён Иванович и Вера Георгиевна, потомственные аграрии, всю жизнь проработали в сельском хозяйстве.

Мой жизненный путь определил отец, инвалид Великой Отечественной войны, который хотел, чтобы я стал бухгалтером. Я не был против, и в 1951 году поступил в Бузулукский финансовый техникум Оренбургской области, хотя не имел никакого представления о своей будущей профессии. Первая запись в моей трудовой книжке была внесена 1 августа 1954 года, когда после окончания техникума, получив специальность «финансист», я был направлен работать инспектором в районный финансовый отдел Саракташского райисполкома Оренбургской области. В результате общий мой трудовой стаж насчитывает 51 год, из них 34 года — в системе Госбанка СССР и Центрального банка РФ.

В 1955–1958 годах служил в рядах Военно-Морского флота на Тихом океане. После увольнения в запас вновь вернулся в финансовую систему, начав работать старшим экономистом Краснохолмского районного финансового отдела Оренбургской области. Учитывая мою активность в общественной жизни, в 1959–1963 годах меня избрали вторым, затем первым секретарём райкома комсомола, в 1962 году я вступил в КПСС.

Нужно отметить, что 1963 год был периодом хрущёвской реорганизации регионов; территорию Оренбургской области полностью перекраивали, ликвидируя одни районы и образуя новые. Как молодому коммунисту мне предложили перейти в соседний Илекский район на должность инструктора райкома КПСС, но я, нарушив партийную дисциплину, отказался.



Николай Семёнович Павлов

1954–1955

Инспектор финансового отдела Саракташского райисполкома Оренбургской области

1958–1959

Старший экономист Краснохолмского районного финансового отдела Оренбургской области

1959–1963

Второй, затем первый секретарь Краснохолмского райкома комсомола Оренбургской области

1963–1965

Кредитный инспектор Саракташского отделения Оренбургской областной конторы Госбанка СССР

1965–1970

Управляющий Тюльганским отделением Оренбургской областной конторы Госбанка СССР

1970–1972

Заместитель председателя Тюльганского райисполкома Оренбургской области

1974–1977

Второй секретарь РК КПСС Северного района Оренбургской области

1977–1980

Заместитель заведующего отделом лёгкой и пищевой промышленности и торговли Оренбургского обкома КПСС

1980–1986

Заместитель управляющего Оренбургской областной конторой Госбанка СССР

Но затем произошёл, как я считаю, счастливый случай в моей жизни. Работая в Краснохолмске, я однажды зашёл в отделение Госбанка СССР, куда распределили моего друга по годам учёбы в техникуме, Александра Ивановича Конденкова. В это время в отделении находилась в командировке начальник отдела кадров областной конторы Госбанка СССР Елена Дмитриевна Тюлькова, замечательный человек, к сожалению, давно ушедшая из жизни. Она и предложила мне перейти на работу в Госбанк.

Уже через день я был в Оренбургской областной конторе, которую в то время возглавлял Борис Иванович Кузинин, фронтовик, заслуженный и авторитетный человек, большой специалист банковского дела. Управляющим конторой он проработал 21 год, я всегда считал его своим учителем. Встретил меня Борис Иванович доброжелательно, но настороженно, так как у меня было лишь среднее финансовое образование и никаких навыков банковского дела. Мне предложили поехать работать кредитным инспектором в Саракташское отделение Госбанка СССР в один из тех районов, где я начинал свою карьеру инспектором районного финансового отдела. При этом было поставлено условие обязательного поступления во Всесоюзный заочный финансово-экономический институт. Я, естественно, дал такое обещание и своё слово сдержал. Нужно отметить, что, даже получив от Бориса Ивановича отказ о покрытии мне расходов на переезд семьи в другой район, я не обиделся на этого уважаемого человека, понимая в душе, что мне оказывают большое доверие, предлагая работать в системе Государственного банка.

В Саракташском отделении приходилось заниматься вопросами кредитования и финансирования колхозов и совхозов района. Моим непосредственным куратором и наставником был Фёдор Иванович Колесников, ветеран системы Госбанка СССР, профессионал высокого класса, большой специалист банковского дела. Сегодня,

Николай Семёнович Павлов

1986–2007

Управляющий Оренбургской областной конторой Госбанка СССР, начальник Главного управления Банка России по Оренбургской области



Борис Иванович Кузинин

вспоминая этих замечательных людей, я понимаю, что совсем не зря они носили высокое звание «советник финансовой службы».

Я быстро вписался в коллектив, освоил новое для меня банковское дело, многое перенял у Фёдора Ивановича, опыт работы которого внедрялся по всей Оренбургской области. Понял, что, предоставляя кредит тому или иному хозяйствующему органу, нужно чётко знать его экономику. Характерным стилем работы нашего отделения было то, что мы глубоко анализировали хозяйственно-финансовую деятельность промышленных и сельскохозяйственных предприятий района. Ухудшение их положения тесно увязывалось с предоставлением ему кредита, при этом использовались разные виды кредита и различные процентные ставки. Допустим, если сельскохозяйственное предприятие работало хорошо, то ему на строительство животноводческих

помещений, приобретение новой техники, закупку скота и т. д. выдавался долгосрочный кредит под 0,7% сроком до 20 лет. Очень существенно, что банковские специалисты, работающие в тесной увязке с кредитуемыми ими промышленными предприятиями, колхозами и совхозами, тогда очень ценились. Мы стремились, чтобы их опыт становился достоянием других.

Честно скажу, что при той плановой экономике не во всех отделениях Госбанка СССР так радели за каждую копейку, выдачу и эффективное использование каждого государственного рубля. У нас практиковалось увязывание внедрения элементов хозяйственного расчёта с кредитным и кассовым планом, что делалось не везде.

Когда в 1963 году мы проводили Ф. И. Колесникова на пенсию, мне поручили его участок работы. Конечно, работа была сложная и ответственная, но я постоянно ощущал внимание и поддержку со стороны Областной конторы Госбанка. Нужно подчеркнуть, что в то время молодым специалистам уделялось большое внимание, их постоянно посылали на учёбу, активно и неформально действовало наставничество, причём всё это сочеталось с высокой требовательностью старших товарищей. Зато у тех, кто показывал хорошие результаты, была возможность быстро продвигаться по службе. Так, через год работы кредитным инспектором я был направлен на четырёхмесячные курсы повышения квалификации при Волгоградской областной конторе Госбанка СССР, которая была укомплектована сильными банковскими специалистами.



Слёт ударников коммунистического руда и отличников Госбанка

После окончания курсов мне стали поручать другие участки работы — кредитование торговли, обслуживание строительных организаций, денежное обращение. Дело в том, что работавший в то время управляющим Саракташским отделением Николай Александрович Начаров, хороший человек и замечательный специалист, ставший заслуженным экономистом, поставил меня в известность, что я зачислен в резерв Областной конторы Госбанка на выдвижение, поэтому должен освоить разные направления работы. Николай Александрович был для меня добрым учителем и наставником, благодаря его поддержке мне удалось сочетать работу с учёбой во Всесоюзном заочном финансово-экономическом институте. К тому же в эти годы я вёл большую общественную работу в коллективе, избирался председателем профкома, секретарём партийной организации финансово-банковских работников, в которую входили коммунисты нашего отделения, райфо и сберкассы.

В марте 1965 года меня перевели работать управляющим Тюльганским отделением Оренбургской областной конторы Госбанка СССР. Нужно сказать, в те годы этот район был очень перспективным, там находился угольный разрез по добыче бурого угля, хорошие земли для ведения зернового хозяйства и животноводства. Однако в самом коллективе отделения, как я потом понял, обстановка была неблагоприятной, процветали склоки, в вышестоящие инстанции шли постоянные жалобы. Когда я вступал в должность управляющего, мне первый секретарь райкома партии показал целую папку писем от сотрудников отделения. Ознакомившись с работой отделения, я увидел, что в принципе там работают неплохие специалисты, но в полную силу им работать было некогда, так как полностью отсутствовала организация дела.

Николай Семёнович Павлов



Алексей Павлович Дрягалов

Мы начали тщательно планировать кассовый и кредитный планы, стали заниматься анализом хозяйственно-финансового состояния районных предприятий, представляя соответствующие записки в райком партии и райисполком, установили хорошие связи с районным руководством, и постепенно дело наладилось. Я проработал в Тюльганском отделении пять лет, и все годы на совещаниях в областной конторе Госбанка СССР Борис Иванович выделял работу нашего отделения среди других отделений; а их в то время в области насчитывалось до 73. А 7 апреля 1970 года меня наградили почётной грамотой правления Госбанка СССР за успешное выполнение обязательств и высокие показатели, достигнутые по выполнению кассового и кредитного планов. В то время это можно было расценивать как получение правительственной награды или медали.

Вскоре Б. И. Кузинин предложил мне поехать работать в крупное отделение Госбанка в Бугуруслан, город нефтяников, который в годы Великой Отечественной войны называли вторым Баку. Это был красивый город с хорошо развитой экономикой. Мне всё очень понравилось, и я дал согласие. Однако в дело с моим переводом вмешался райком КПСС, который имел на меня свои виды. После жалобы райкома в вышестоящую партийную инстанцию подключился Оренбургский обком КПСС, Борису Ивановичу строго указали на отсутствие связей с партийными органами при работе с кадрами, а меня, пригрозив исключением из партии, оставили в Тюльганском районе, в 1970 году избрав заместителем председателя райисполкома. Так мне буквально сломали банковскую карьеру, на несколько лет прервав работу в системе Госбанка СССР.

В 1972 году обком партии направил меня на очную учёбу в Москву в Высшую партийную школу при ЦК КПСС. После её окончания я с 1974 года стал работать вторым секретарём райкома партии в Северном районе Оренбургской области, откуда меня в 1977 году перевели в аппарат обкома КПСС на должность заместителя заведующего отделом лёгкой и пищевой промышленности и торговли. Управляющий Оренбургской областной конторой Б. И. Кузинин к тому времени ушёл на пенсию, и на его место назначили не менее известного человека — Алексея Павловича Дрягалова, который приехал из Грозного, столицы Чечено-Ингушской АССР. Так как наш обкомовский отдел курировал и финансовые и банковские органы, я часто встречался с этими уважаемыми людьми и всегда был в курсе дел, происходящих в областной банковской системе.

Возвращение в банковскую систему

Учитывая мою известность в руководящих областных органах, а также мой двухлетний стаж работы кредитным инспектором и пятилетний опыт руководства отделением Госбанка, в 1980 году меня назначили заместителем управляющего Оренбургской областной конторой Госбанка СССР. Я занимался вопросами кредитования и финансирования аграрно-промышленного сектора области.

В тот период в областной системе Госбанка СССР насчитывалось 42 собственных отделения, сберкассы системы Гострудсберкасс, был и уполномоченный Внешторгбанка. Работать было очень интересно, так как экономика Оренбургской области была высокоразвитой. Постоянное внимание к нашему региону уделялось со стороны центральных властей, потому что область располагала большими природными ресурсами, включая нефть, газ, уголь, медь, сталь и т. д. За достигнутые высокие показатели Оренбургской области первому секретарю обкома КПСС Александру Власовичу Коваленко во второй раз присвоили звание Героя Социалистического Труда, а Оренбургская область дважды (1956 и 1968 годы) награждена орденом Ленина.

Такой же темп роста экономического потенциала области сохранялся в 1980-е годы. Стремительно развивался топливно-энергетический комплекс. Было завершено формирование, как тогда говорили, промышленного комплекса по добыче и переработке газа на базе Оренбургского газоконденсатного месторождения и строительство газопровода «Союз». Вошли в строй седьмой и восьмой энергоблоки на Ириклинской ГРЭС, Кiemбаевский асбестовый горно-обогатительный комбинат, прокатный стан «800» на ОХМКа. Всего на карте области появилось 150 новых промышленных объектов.

В сельском хозяйстве успешно решались вопросы межхозяйственной кооперации, укрепления кормовой базы. За десятую пятилетку было введено 36 животноводческих комплексов, Уральская бройлерная птицефабрика, первая очередь птицефабрики «Россия». Мощности механизированных откормочных площадок увеличены до 146 тыс. голов. На 46 площадках области за два года откормлено около 400 тыс. голов молодняка и получено 72 тыс. тонн привеса в живом весе.

Естественно, наша Областная контора Госбанка была на первых ролях, финансируя и кредитуя это большое строительство. Нужно признать, что в отличие от многих других областных контор мы работали в тесном контакте и с обкомом партии, и с облисполкомом, и реализация всех областных планов осуществлялась при непосредственном участии Областной конторы Госбанка СССР. Достаточно сказать, что, наряду с большим количеством

Николай Семёнович Павлов



День Победы. Н. С. Павлов и А. П. Дрягалов

вновь построенных предприятий, область за пять лет сдала государству 19,5 млн тонн зерна. По всей стране изучался опыт работы Оренбургской области в области мясного животноводства, на 46 откормочных площадках за два года было выращено более 400 тыс. голов скота, сдано государству много тонн мяса и шерсти.

К 1980-м годам в Оренбургской области заметно поднялся экономический потенциал. Занимая лишь 0,7% территории России и сосредоточивая 1,5% численности её населения, область добывала свыше 22% газа и около 3% нефти, включая газовый конденсат, производила более 20% металлургического оборудования, свыше 15% кузнечно-прессовых машин, 5,5% зерна, пшеницы 6,8%, около 4% животного масла от общероссийского производства.

Необходимо особо рассказать о роли Госбанка СССР в успешном развитии экономики Оренбургской области. Только за девятую пятилетку в реконструкцию промышленных предприятий было вложено около 1 млрд рублей, в развитие сельского хозяйства ещё 1,36 млрд рублей. В десятой пятилетке строители освоили около 7 млрд капиталовложений. В многомиллиардных суммах осуществлялось краткосрочное и долгосрочное кредитование, кассовое обслуживание и расчёты всего народного хозяйства.

В те годы от экономистов банка, и особенно от кредитных инспекторов, требовалось хорошее знание экономики предприятий, технологии производства. Они тщательно проводили анализ окупаемости выделяемых кредитов, вносили деловые предложения руководству предприятий. В годо-

вых отчётах тех лет можно встретить такие факты: невозврат кредитов промышленными предприятиями был невелик — 0,02–0,03% от общей задолженности по ним.

Областная контора принимала активное участие, прежде всего, в составлении реальных промышленно-финансовых планов, большая команда специально подобранных опытных банковских специалистов искала пути сокращения необоснованных расходов во всех отраслях экономики и вела настоящую борьбу с потерями при производстве и использовании товароматериальных ценностей. При этом, конечно, приоритет отдавался регулированию денежных оборотов в областном хозяйстве, благодаря чему Областная контора Госбанка через кассовый план и показатели денежного обращения влияла на увеличение производства товаров народного потребления. Анализировались планы товарооборота, руководству предприятий вносились предложения по повышению качества товаров, освоению новых видов продукции. На контроле находились такие вопросы, как сбалансированность денежных доходов и расходов, развитие сберегательного дела.

Конечно, огромная заслуга в обеспечении этой лидирующей роли принадлежит управляющему Алексею Павловичу Дрягалову, который возглавлял областную контору более 10 лет, с 1972 по 1982 год, и всей его команде.

Сегодня, вспоминая те годы, трудно перечислить всё, что производилось на территории Оренбургской области, легче назвать, какие товары народного потребления область не выпускала. Хотя у нас и были хорошо отлаженные интеграционные связи с другими областями и республиками Советского Союза, тем не менее наша область была практически самодостаточна, много продукции вывозилось в другие регионы.

В мае 1986 года меня назначили управляющим Оренбургской областной конторой Госбанка СССР. В то время в масштабе всей страны проводилась радикальная экономическая реформа, вводился полный хозяйственный расчёт и самофинансирование. Перед Госбанком СССР встала задача усиления воздействия на ускорение этих процессов в стране. Последовала директива о реорганизации Госбанка, Гострудсберкасс и Внешторгбанка, все они имели свои структуры на территории нашей области. Особо подчеркну, что мы тогда не чувствовали необходимости ломки чётко отлаженного механизма Госбанка СССР в области кредитных взаимоотношений и денежного обращения.

Следует вспомнить практику нашей работы в те годы и отметить, что в условиях плановой советской экономики в начале каждого года выходило постановление партии и правительства об организованном проведении посевной кампании, а через несколько месяцев — аналогичное постановление об успешной уборке урожая. Эти постановления касались нас на-

прямую, так как Оренбургская область имела 4,5 млн гектаров пахотной земли, в своё время только целинной земли было поднято более 1,2 млн гектаров, то есть область была житницей страны. Поэтому денег на сельское хозяйство не жалели, но и спрашивали строго с организаторов работы. Когда завершался год и хлеб был сдан государству, начинали сопоставлять выделенные затраты с полученной продукцией, естественно, оставались большие хвосты, допускалась и пролонгация средств, и списание их. Конечно, это были издержки плановой экономики, тем не менее в масштабах области общий результат был положительным, поскольку деньги сельскому хозяйству выдавались и продукция в стране производилась.

Реформа банковской системы

В 1987 году после выхода известных постановлений — июльского ЦК КПСС и Совета министров, а также октябрьского Совмина — структура банковской системы области претерпела большие изменения. Было решено провести в стране радикальную экономическую реформу, стержнем которой предполагалось сделать идею полного хозрасчёта и самофинансирования. Так, при разделении Госбанка СССР на специализированные банки решением исполкома областного Совета народных депутатов от 12 ноября 1987 года, приказом по областной конторе Госбанка № 105 от 28 декабря 1987 года отделения Госбанка в городах и районах были реорганизованы, и утверждена следующая структура банков: было создано 13 отделений Промстройбанка, 37 отделений Агропромбанка, два отделения в Жилсоцбанке и 44 отделения Сберегательного банка.

Областные управления вновь созданных спецбанков возглавили: Промстройбанка — В. А. Конюченко, Агропромбанка — Г. И. Колесников, Жилсоцбанка в г. Оренбурге — Л. И. Буклова, в г. Орске — Н. Д. Бикчентаева, Сбербанка — Г. С. Козловский.

Нужно отметить, что при создании спецбанков проявился острый недостаток в квалифицированных кадрах, поэтому при распределении сотрудников по новым местам в большой степени использовались административные методы. Например, при организации Агропромбанка мы приглашали в областную контору Госбанка руководителей наших отделений и уговаривали их перейти на работу в эту систему, убеждая в государственной важности нового дела. Хотя отлично понимали, что тем самым оголяем продолжавшие функционировать отделения Госбанка.

Вторая большая проблема, с которой мы столкнулись при создании спецбанков, это нехватка помещений для них. Например, в здании Областной конторы Госбанка размещалась также областная контора Агропромбанка. Более того, в 1989 году мы неожиданно получили указание Россий-



Валерий Владимирович
Щербаков

ской республиканской конторы Госбанка СССР о передаче своего здания на баланс Агропромбанка и оформлении занимаемых нами помещений на правах аренды. Хорошо помню нелюбезный разговор с управляющим республиканской конторой Сергеем Ефимовичем Егоровым, когда я не выполнил оперативно это указание. Как оказалось позже, я поступил правильно, так как буквально через две-три недели поступило обратное указание: в целях обеспечения бесперебойной работы областных контор Госбанка СССР вернуть здания на свой баланс. Даже те, кто к тому времени успел передать свою материальную базу спецбанкам, вынуждены были вновь переоформлять её в свою собственность.

Тогда же началась и коммерциализация банковской системы. В августе 1989 года мой предшественник, Валерий Владимирович Щербаков, до 1986 года возглавлявший Областную контору Госбанка СССР, организовал первый в Оренбургской области кооперативный банк «Южный Урал». К сожалению, когда этот банк обанкротился, отсутствовали положения в законах о Центральном банке и о банках и банковской деятельности, регулирующие банкротства банков. Поэтому многие вкладчики «Южного Урала» не были законодательно защищены и получили из областного фонда резервирования лишь по 42% своих денег, и тот, кто имел на вкладе миллион, и тот, кто имел тысячу рублей. В. В. Щербаков долгое время работал в областном совете, ныне находится на пенсии.

1990 год стал важным этапом на пути создания коммерческих банков, хотя к тому времени у нас уже действовало несколько небольших кооперативных банков. 13 июля 1990 года вышло в свет постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», положившее начало формированию двухуровневой банковской системы в стране. Рыночные отношения мы стали строить с чистого листа, не имея опыта и соответствующих знаний, по существу, в экстремальных экономических условиях, когда начался интенсивный спад производства, взлёт инфляции, быстротечная приватизация предприятий и организаций. К концу 1991 года в Оренбургской области было создано 39 коммерческих и кооперативных банков, а к середине 1992 года их насчитывалось уже 48. В своём большинстве новые коммерческие банки создавались на базе отделений специализированных банков, не секрет, что довольно многие специалисты из Главного управления перешли тогда работать в коммерческие банки, где была более высокая заработная плата. Многие

делалось тогда, как говорится, с чистого листа, менялась роль областной конторы Госбанка, приходилось выстраивать новые взаимоотношения с руководителями банков.

1991–1993 годы — настоящий банковский бум. Для организации банков были созданы самые благоприятные условия. Больших средств не требовалось — 500 тыс. рублей с учётом курса доллара, скакнувшего в 1991 году с 32 до 170 рублей — около 5 тыс. долларов. Если поднять нормативные документы тех лет, то можно понять, почему банки росли как грибы. Этому также способствовали высокая инфляция в стране (так, в 1992 году инфляция за год составила около 2800%) и резкий рост спроса на банковские услуги (в то время появилось множество частных предприятий, которые нуждались в банковском обслуживании). В 1993 году 24 коммерческих банка в сельских районах были преобразованы в филиалы Агропромбанка.

В 1992–1994 годах Главное управление через коммерческие банки активно кредитовало предприятия области. Централизованные ресурсы шли на развитие предприятий агропромышленного комплекса, торговли, промышленности, транспорта, потребкооперации. Только в 1993 году предприятиям области Главное управление выдало 680 млрд неденоминированных рублей, из них агропромышленному комплексу области — 480 млрд рублей. Так как не все сельскохозяйственные предприятия области смогли вернуть кредиты, правительство Российской Федерации в 1995 году приняло решение о реоформлении долгов сельскохозяйственных предприятий в государственный внутренний долг через векселя Министерства финансов Российской Федерации. Выкуп в 1996 году у коммерческих банков области этих векселей способствовал оживлению платёжного оборота в районах области.

В начале 90-х годов отношения между банками и Главным управлением были ещё неустоявшимися. Однажды даже был случай, когда руководители коммерческих банков пожаловались на меня в Центральный банк за то, что в ходе банковского надзора я превышаю должностные полномочия. Однако после соответствующей проверки Центральный банк разъяснил коммерческим банкам правомерность предъявляемых к ним требований с моей стороны. Конечно, без подобных издержек невозможно было обойтись, так как каждый по-своему понимал существующую тогда демократию и не все ещё осознавали роль Центрального банка и его территориальных учреждений в новой структуре российской банковской системы. Хотя, естественно, ошибки допускались и с той и с другой стороны, но в конечном итоге деловой контакт с коммерческими банками был налажен. Главное управление не только контролировало их работу, но и давало полезные советы, а в необходимых случаях оказывало им помощь. Такой стиль работы Главного управления сохранился и по сегодняшний день. В рамках данных задач произошли изменения и в структуре надзорного блока Главного

управления. С 1 января 2006 года создано управление надзора за деятельностью кредитных организаций.

Большую помощь в то время мне оказал Николай Константинович Борисюк, занимавший должность председателя комитета экономики областной администрации. В 1993 году Н. К. Борисюк перешёл работать ко мне заместителем, а в 1994 году стал первым заместителем начальника Главного управления. Он уже тогда был кандидатом экономических наук, позже защитил докторскую диссертацию и возглавил важнейшее направление работы — надзор за деятельностью коммерческих банков. Дело им было поставлено так, что я постоянно владел ситуацией в банках. Я очень благодарен работникам надзорного блока, в свою очередь, они тоже до сих пор меня вспоминают добрым словом.

Вопросы эмиссионно-кассовой работы и регулирования денежного обращения, своевременного проведения расчётов и документационного обеспечения находились в ведении заместителя начальника Главного управления Вячеслава Николаевича Лобынцева. Он проработал в банковской системе около 40 лет, причём очень хорошо, что было отмечено даже Центральным банком РФ.

Также с большой благодарностью хочется отменить работу ветеранов банка. Альфира Мухаметгалеевна Бадамшина с 1984 года и поныне возглавляет управление бухгалтерского учёта и отчётности. Её банковский стаж 36 лет. Лариса Фёдоровна Нагорнова с 1996 года по 2009 год возглавляла экономическое управление Главного управления. Банковский стаж 34 года. Во все периоды деятельности Главного управления их отмечали верность банковскому делу, высокий профессионализм и умение организовать работу на вверенных участках.

Особенностью нашего региона я считаю практику создания мобильных банков. Делалось это для того, чтобы избежать потери денег в экономике и с целью их аккумуляции в области, поэтому и приоритет всегда отдавался самостоятельным региональным банкам. Конечно, в то время в область буквально ринулись крупные московские банки, стремясь открывать на нашей территории свои филиалы. Нужно отметить, что Оренбургскую область тогда возглавлял Владимир Васильевич Елагин, молодой и энергичный человек, мы с ним работали в тесном контакте, стараясь опираться на местные банки. Хотя нужно признать, что крупные московские банки, обладая большими ресурсами, имеют возможность кредитовать большие промышленные объекты нашего региона, причём на долгосрочной основе, в то время как с помощью региональных коммерческих банков решались, в основном, текущие задачи.

Можно только гордиться тем, что правота нашей позиции о приоритетности самостоятельных региональных банков, основы которой были за-

ложены ещё в конце 80-х годов, была полностью подтверждена во время кризисов, которые пережила банковская система страны. Именно благодаря такой позиции мы гораздо легче, по сравнению с другими регионами, перенесли все трудности. Достаточно сказать, что к 1998 году мы закрыли только 4 банка, а за весь период существования нашей банковской системы было закрыто 16 банков.

Подчеркну, что за всё время руководства банковской системой Оренбургской области нам пришлось ликвидировать еще 15 региональных банков (кроме КБ «Южный Урал»). После принятия Закона о Центральном банке и Закона о банках и банковской деятельности интересы кредиторов и вкладчиков ликвидированных банков были в полной мере защищены, ни по одному из банков не осталось никакой задолженности, тем более перед частными лицами. Исключение составили лишь оренбургские филиалы четырёх обанкротившихся в 1998 году московских банков, но и по ним задолженность осталась лишь по юридическим лицам.

С отсечением нежизнеспособных банков завершился первый этап реструктуризации. Можно сказать, что завершился этап экстенсивного развития банковской системы. Заложены основы рыночных отношений. Теперь решалась основная задача — повышение качественных показателей реформируемой банковской системы в соответствии с принятой правительством области программой, которая была разработана Главным управлением.

РКЦ — низовое звено Банка России

В 1991 году согласно директивным указаниям Центрального банка мы в короткое время в 25 городах и районах области создали систему расчётно-кассовых центров. Однако, изучая положения о территориальных учреждениях Банка России об РКЦ, имея большой опыт работы с коммерческими банками, я на первом этапе создания РКЦ сознавал их ущербное состояние. Центральный банк так поставил работу РКЦ, что им оставили лишь функции расчётов и кассовое обслуживание, а надзор за коммерческими банками сосредоточили в Главном управлении. Однако без глубокого анализа экономической ситуации банковская структура не может успешно работать, поэтому мы сразу стали создавать в РКЦ некие подразделения, осуществлявшие подобный экономический анализ положения в районах, позже появился отдел по работе с расчётно-кассовыми центрами. В развитие указаний Центрального банка по работе РКЦ, а иногда и вразрез с этими указаниями, мы загружали эти структуры дополнительными функциями, особенно по контролю за денежным обращением.

РКЦ инициировали создание при администрациях городов и районов комиссий советов по стабилизации денежного обращения, а также приня-

тие главами муниципальных образований распоряжений, определяющих меры по сокращению внебанковского оборота наличных денег и усилению борьбы с налоговыми нарушениями.

За исключением 3–4 подразделений, в каждом РКЦ трудятся по 11–13 человек. Сейчас в области осталось 18 расчётно-кассовых центров.

Трудные периоды работы

Особо обострились вопросы денежного обращения в тяжёлом для всей банковской системы 1992 году, когда ощущалась острая нехватка наличности, а расчёты были сильно запутаны. В 1991 году инфляция превысила 240% годовых. Сумма цен товаров в торговле возросла в тысячи раз. Для обслуживания этой товарной массы, выплаты заработной платы требовались миллиарды рублей. Фабрики Гознака не успевали печатать денежные знаки. Именно тогда, возможно, впервые в истории было дано указание выпускать в оборот ветхие денежные билеты. К тому же с развалом Советского Союза как единой страны потребовалось в сжатые сроки заменить денежные банкноты бывшего СССР на денежные знаки Центрального банка России.

Нужно ещё раз отдать должное главе Оренбургской области Владимиру Васильевичу Елагину, совместно с которым мы принимали решения по денежному обращению в области, заставляя в этом ключе работать всех глав районов и городов. Мы практически отслеживали денежный оборот, искали невозвращённые деньги, привлекая к этой работе местные властные структуры. Для выяснения путей увода денег из оборота подключались даже правоохранительные органы. Эти решения в то время сослужили хорошую службу, хотя в Центральном банке удивлялись, как мы на областном уровне сумели реализовать решения, которые в какой-то мере даже противоречили действующим тогда положениям. Работа была кропотливая и напряжённая, но в конечном итоге она дала положительные результаты: нам удалось стабилизировать положение с расчётами, обеспечить бесперебойное снабжение экономики области наличными деньгами, не допустив огромных задержек по расчётам наличными деньгами по вине банков.

Сравнительно легко, как я уже отмечал, оренбургские коммерческие банки пережили кризис 1998 года, пострадали лишь филиалы крупных московских банков — МЕНАТЕП, Мосбизнесбанк, Инкомбанк и других, головные конторы которых обанкротились. Во-первых, региональные банки не увлекались ГКО. Во-вторых, областная администрация поддержала банки, которые выполняли важные социальные функции, предоставив им дополнительные финансовые ресурсы. Например, сегодня в уставном капитале банка «Оренбург», имеющего большую филиальную сеть, до 70%

составляют средства администрации области. Таким образом, кризис удалось преодолеть благодаря продуманным действиям Главного управления и поддержке банков областной администрации.

Следует напомнить, что в то время не было законодательных и нормативных документов в области воздействия на кредитные взаимоотношения с помощью возмещения части кредитной процентной ставки. Администрация поддержала моё предложение, и в бюджет области стали ежегодно закладывать на эти цели определённую сумму, хотя я неоднократно слышал упрёки от нашего губернатора Алексея Андреевича Чернышёва, что Главное управление как федеральная структура должно обращаться за помощью в Центральный банк, а не использовать возможности областного бюджета. Но в конечном итоге выиграли не только банки, а вся экономика области в целом, так как возмещение процентной ставки даже на четверть, не говоря уже о 50% для важных объектов, оказывало существенную поддержку кредитуемым предприятиям в промышленности и аграрном секторе.

Вспоминая прошедшие годы, необходимо ещё раз подчеркнуть, что Главное управление постоянно ощущало поддержку со стороны областной администрации, которая всегда прислушивалась к нашим предложениям. Так, мы первыми из территориальных учреждений Банка России создали в экономическом управлении специальное подразделение по анализу всех направлений в экономике области. Таким же анализом занимались и в областной администрации, но наши выводы и предложения по улучшению ситуации в том или ином направлении или по какому-то конкретному предприятию всегда учитывались и находили отражение в соответствующих решениях и планах областной власти. Естественно, мы получали удовлетворение, когда видели, что мы нужны и наши специалисты, работающие с полной отдачей, не делают это впустую. Считаю заслугой руководства Главного управления и то, что нам удалось наладить сплочённую работу людей разных поколений, соединить опыт старших с энергией и инициативой молодых.

В сфере расчётов — современные технологии

Полвека назад, в 1956 году, ведение лицевых счетов клиентов и составление бухгалтерских и экономических отчётов осуществлялось практически вручную. Главным инструментом бухгалтера были настольные счёты. Просуммировать итоги по отчётам помогали также арифмометры. Работа была очень ответственной и напряжённой, так как ошибки были недопустимы, и сотрудники постоянно задерживались, чтобы выверить баланс и завершить операционный день.

К тому времени остро назрела необходимость механизации их труда. Появление электромеханической вычислительной техники позволило раз-

делить труд бухгалтера-операциониста на две части: работу с клиентами, которая осталась в ведении бухгалтера, и работу с балансом, которую выполняли работники организованной 13 октября 1956 года машиносчётной станции. Это изменило технологию обработки данных и способствовало развитию механизации и автоматизации банковского учёта.

В 1970 году электромеханические сортировальные машины в нашей области были заменены на электронные. Это было большим шагом вперёд. В 1972 году машиносчётная станция преобразуется в фабрику механизированного учёта (ФМУ), директором фабрики назначена А. П. Ворошилова.

В плане технического перевооружения были внедрены телетайпы, по которым осуществлялся приём информации от отделений Госбанка. К ним были подключены перфораторы, которые заносили получаемую информацию на перфокарты. Если телетайп выходил из строя, то информация на фабрику доставлялась курьерами. Обратная отправка напечатанных форм осуществлялась железнодорожным транспортом.

Появление в конце 1980-х годов персональных ЭВМ определило новые подходы в технологии обработки информации и явилось мощным стимулом развития информационных технологий в банковском деле. Первые персональные компьютеры у нас были внедрены в 1990 году В. Г. Сапожниковым.

Многие проблемы в те годы приходилось решать оперативно. Вспоминаю интересный случай, связанный с уфимским вычислительным центром, который когда-то обрабатывал наши платёжные документы. Однажды мы неожиданно получили из Уфы телеграмму, что через несколько дней нас отключают от обслуживания ввиду высокой нагрузки. Ситуацию безуспешно пытался скорректировать Центральный банк, и мне как руководителю Главного управления пришлось принимать экстремальные меры по созданию собственного регионального центра информатизации. Мы быстро купили старое здание шёлкового комбината, полностью его реконструировали, в короткие сроки оснастили современной техникой и компьютерами, подобрали соответствующих специалистов.

К работе в центре информатизации я пригласил квалифицированного специалиста — Павла Николаевича Ганского, кандидата наук, заведующего одной из кафедр университета. Он знал многих выпускников университета, обладающих хорошими знаниями, которые ранее в своём большинстве распределялись на предприятия оборонного комплекса, в 90-е годы находившиеся в упадке. Возглавив вычислительный центр, П. Н. Ганский привлёк их к нашей работе.

Создается отдел автоматизации банковских технологий, одной из основных задач которого была автоматизация учётно-операционных работ. В феврале 1993 года решением Банка России в Главном управлении на

Николай Семёнович Павлов



Н. С. Павлов среди руководителей коммерческих банков — членов Оренбургской ассоциации коммерческих банков

базе вычислительного центра и отдела автоматизации организуется Региональный центр информатизации. В расчётно-кассовых центрах области силами специалистов регионального центра внедряется программный комплекс РАБИС-1. В этом же году создаётся первая локальная вычислительная сеть.

В 1995 году на территории области развёртывается сеть передачи банковской информации на основе телекоммуникационного оборудования с центром управления в городе Оренбурге. Начата эксплуатация системы внутрирегиональных электронных платежей собственной разработки. Количество эксплуатируемых ЭВМ доведено до 200. В 1996 году на территории области внедрена защищённая технология обмена банковской информацией, а система внутрирегиональных электронных платежей переведена в промышленную эксплуатацию. Начато подключение кредитных организаций и особых клиентов к системе внутрирегиональных электронных расчётов через сеть передачи банковской информации. В 1997 году ГРКЦ Оренбургской области включён в состав участников межрегиональных электронных расчётов.

Начало третьего тысячелетия в Главном управлении ассоциируется с качественным скачком информационного обслуживания с использованием систем «Гарант», «Консультант Плюс», ВКБ, ФОТР, «Прогноз», корпоративного портала «Интранет», систем автоматизации внутрихозяйственной и административной деятельности, переводом обработки платёжной

информации в режим реального времени с учётом поступлений на базе «АБС-Урал» версии 3.0, реализацией других направлений перспективных банковских технологий.

Внедрение современных информационных технологий позволило качественно изменить характер труда всех сотрудников Главного управления.

Перспективы банковского сотрудничества

Также следует отметить, что Главное управление Банка России по Оренбургской области было в числе первых территориальных учреждений Центрального банка, проявивших инициативу по созданию своего регионального банковского объединения — Ассоциации коммерческих банков Оренбуржья. Ассоциацию возглавил председатель правления банка «Оренбург» Юрий Владимирович Самойлов, замечательный человек, хороший банковский специалист, с ним мы работали в тесном контакте. Задача Главного управления Банка России заключалась не только в надзоре за деятельностью коммерческих банков, но и в их сплочении, чтобы банковская система Оренбургской области работала как единый механизм. По моему твёрдому убеждению, эту задачу удалось реализовать именно через Ассоциацию, которая, по оценкам самих банкиров, успешно осуществляет свою деятельность и по сегодняшний день. Нужно также учесть, что экономика Оренбургской области продолжает уверенно развиваться, поэтому к ней не ослабевает интерес со стороны иногородних, в первую очередь московских, банков, большинство из них уже открыли филиалы на нашей территории.

Совместно с ассоциацией мы разработали систему работы на областном межбанковском рынке, что позволило нам избежать больших осложнений в период кризиса межбанковских кредитов. Конечно, какой-то банк мог попасть в сложное финансовое положение, например, возникала опасность несвоевременного перечисления бюджетных денег ввиду кратковременного отсутствия средств на корреспондентском счёте. В этом случае в рамках региональной ассоциации на помощь приходили другие банки, выдавая под низкие проценты краткосрочные, а иногда и так называемые «ночные» кредиты. Поэтому у нас не было случаев несвоевременного проведения расчётов. Особенно нам была благодарна администрация области, так как всегда исполнялись вовремя бюджетные платежи.

Естественно, в ряде регионов подобные системы тоже работали, лидером в этом направлении было Главное управление Банка России по Саратовской области, которое возглавлял Юрий Борисович Зеленский. Специалисты этого управления полностью автоматизировали процесс кредитования на межбанковском рынке сначала в масштабах области, затем стали распространять его на другие регионы России. Опыт работы нашего

Николай Семёнович Павлов



Александр Васильевич
Стахнюк

и Саратовского главных управлений в своё время обобщил Центральный банк, использовали его и мы.

В 2007 году я ушёл на пенсию, и Главное управление Банка России по Оренбургской области возглавил бывший мой заместитель Александр Васильевич Стахнюк, имеющий стаж работы в системе Центрального банка РФ более 20 лет. Это бывший военный, некоторое время проработавший в коммерческом банке в Краснодарском крае, окончил Финансовую академию при правительстве РФ по специальности «Управление денежным обращением, кредитами и банками»,

затем переехавший в Оренбург. Начав работать начальником отдела кассовых операций РКЦ, А. В. Стахнюк дошёл до должности начальника ГРКЦ Оренбурга, а в 2005 году перешёл на работу в Главное управление Банка России.

Хотелось бы вспомнить тех, с кем мне посчастливилось работать. Из всех руководителей Центрального банка РФ особо выделю Виктора Владимировича Геращенко. Я не помню ни одного случая, когда бы он отказал мне в приёме, даже в неурочное время. Он проявлял неподдельный интерес к нашему региону, с огромным вниманием выслушивал мою информацию о состоянии дел в Оренбургской области и здорово помогал. Например, мы получили большую помощь, когда с заместителем главы администрации дважды ездили к В. В. Геращенко по вопросу предоставления ресурсов для рефинансирования областного аграрного комплекса. Также он поддержал наши с В. В. Елагиным предложения по развитию в области расчётно-кассовых центров. Единственное, о чём мы сожалеем, что Виктор Владимирович ни разу так и не посетил Оренбург, несмотря на неоднократные приглашения, мои и губернатора области.

Хочется вспомнить добрым словом Вячеслава Ивановича Соловова и Александра Владимировича Турбанова. В.И.Соловов побывал у нас в Оренбурге. В ходе встреч в Центральном банке и на Оренбургской земле они постоянно оказывали мне поддержку и помощь в решении наших проблем. Отмечу и первого зампреда ЦБ Арнольда Васильевича Войлукова, с которым я давно знаком. Из руководителей Российской республиканской конторы Госбанка СССР тепло вспоминаю зампреда правления Михаила Павловича Базаря, который мог иногда и нашуметь, но любой вопрос рассматривал внимательно и по-деловому.

И естественно, не могу не вспомнить Андрея Андреевича Козлова. Это был человек постоянного поиска, я много раз обращался к нему с различными предложениями, конечно, не все он поддерживал, но в большинстве случаев именно от него я получал полезные советы, особенно по надзору за деятельностью коммерческих банков. Я всегда поражался, насколько Андрей Андреевич был гениальным и прозорливым человеком, который предвидел развитие различных ситуаций в банковской системе.

Боюсь показаться нескромным, но отмечу, что служение российской банковской системе, чему я посвятил 34 года своей жизни, нашло отражение и в моих детях. Мой сын после летнего училища работал в гражданской авиации, а выйдя на пенсию, имея юридическое образование, начал работать в системе Сберегательного банка. Ныне он сформировался как хороший специалист и возглавляет один из ответственных офисов Сбербанка в области. Дочь окончила педагогический институт, работала учительницей, затем переквалифицировалась, получила диплом Оренбургского государственного университета по специальности «финансы и кредит», стала работать в расчётно-кассовом центре. Сегодня она занимает должность начальника экономического отдела ГРКЦ.

Хотя у меня как у пенсионера много разнообразных дел: хожу на рыбалку, занимаюсь работами в саду, пишу свою родословную и т. д., но никак не могу не интересоваться положением дел в Главном управлении. Не безразличны мне и дела в целом по области, которую я хорошо знаю по работе в обкоме партии и непосредственно в двух городах и пяти районах области. И меня многие хорошо знают, обращаются за советами. Практически все мои коллеги — руководители территориальных учреждений Банка России не забывают меня поздравлять с праздниками, что очень приятно.