

Александр Алексеевич

Митягин

История — наставница жизни

Я родился в селе Чебокса Татарской АССР, в детстве жил в Казани и на работу в банковскую систему попал чисто случайно — в семье никто не имел к ней никакого отношения. В 1971 году после окончания Казанского финансово-экономического института я по распределению был направлен в Краснодарский край, где и остался работать.

Моя трудовая деятельность началась в районном центре — станице Красноармейская (с 1994 года — станица Полтавская), где я в должности экономиста отделения Госбанка СССР в 1971 году стал заниматься вопросами сельского хозяйства. Нужно отметить, что в нашем районе было в то время много богатых совхозов, занимающихся в основном выращиванием риса. Сильно было развито и мелиоративное хозяйство, и я застал то время, когда для орошения рисовых полей строилось огромное водохранилище, причём возводивший его главк был на правах министерства.

Через год меня призвали на службу в армию, так как в нашем институте не было военной кафедры. Отслужив год, я вернулся в станицу Красноармейская, работал старшим экономистом, затем заместителем управляющего отделением. Потом меня назначили на должность управляющего отделением Госбанка СССР в станицу Брюховецкая, которая стала широко известна после появления команды КВН из этой станицы. Там я отработал три года, затем в течение четырёх лет возглавлял городское отделение Госбанка СССР в Новороссийске.

В 1984 году меня перевели в Краснодар на должность заместителя управляющего краевой конторой Госбанка СССР. В 1985 году умер управляющий конторой Владимир Алексеевич Лапаксин, и я возглавил краевую контору.

Конечно, объём работы на новом месте был гораздо больше. Если в отделениях приходилось в основном работать непосредственно с клиентами, то в конторе — уже больше заниматься стратегическими вопросами.

Хорошо помню, как в то время мы проводили интересный эксперимент на базе крупного агропромышленного комбината в Тимашевском районе.



Александр Алексеевич Митягин

1971–1972

Экономист Красноармейского отделения Краснодарской краевой конторы Госбанка СССР

1973–1977

Старший экономист, заместитель управляющего Красноармейским отделением Краснодарской краевой конторы Госбанка СССР

1977–1980

Управляющий Брюховецким отделением Краснодарской краевой конторы Госбанка СССР

1980–1984

Управляющий Новороссийским городским отделением Краснодарской краевой конторы Госбанка СССР

1984–1987

Заместитель управляющего, управляющий Краснодарской краевой конторы Госбанка СССР

1988–1990

Начальник Краснодарского краевого управления Агропромбанка СССР

1990 — наст. время

Начальник Главного управления Банка России по Краснодарскому краю

Для проведения расчётов в своих хозяйствах они создали финансово-расчётный центр, напоминающий сегодняшнее казначейство, то есть тогда фактически был создан первый коммерческий протобанк. Это было по тем временам невиданное новшество, потом этот опыт перенесли ещё на два района.

Семёнов Виктор Николаевич (в середине 80-х годов — заместитель министра финансов СССР): В соответствии с решением XXVI съезда партии была разработана Продовольственная программа СССР, одобренная майским (1982 г.) пленумом партии. Реализация программы должна была улучшить снабжение населения продуктами питания, устранить трудности и диспропорцию в развитии сельского хозяйства и связанных с ним отраслей. В этих целях проводился эксперимент, направленный на расширение хозяйственной самостоятельности, повышение ответственности колхозов и совхозов за конечный результат.

В качестве эксперимента в Тимашевском районе Краснодарского края в 1984 году был организован агропромышленный комбинат «Кубань». В состав комбината вошли совхозы, колхозы, межхозяйственные предприятия и предприятия потребительской операции, обслуживающие сельскохозяйственное производство, промышленные предприятия, перерабатывающие сельскохозяйственное сырьё, сельские строительные и транспортные организации, специализированные предприятия государственной торговли, реализующие плодоовощную, мясную и молочную продукцию.

Комбинат являлся юридическим лицом, однако хозяйства, входившие в комбинат, сохраняли хозяйственную самостоятельность и права юридического лица. В комбинате был создан и финансово-расчётный центр для проведения операций между предприятиями и организациями, входящими в комбинат, а также со снабжен-

ческими, заготовительными, перерабатывающими предприятиями, с банком и бюджетом.

При подготовке решения о статусе комбината «Кубань», о создании финансово-расчётного центра возникли споры. Отдел советского хозяйства Совета министров СССР и директор комбината «Кубань» Ломач настаивали на создании в комбинате своего банка. Минфин и Госбанк были против дробления единой централизованной банковской системы. В связи с этим и родилась идея создания финансово-расчётного центра с функциями банка. Были разработаны его права и обязанности. Ни Госбанк, ни Минфин не проявили активности в разработке его функций.

Специалисты Госбанка и Минсельхоза РСФСР при посещении комбината знакомились только с организацией его работы, но помощи в создании финансово-расчётного центра не оказали.

Мне пришлось в это время быть в командировке в Краснодарском крае, решать спорный вопрос о расчётных ценах на сахарную свеклу и взаимоотношении сахарных предприятий с бюджетом. Директор комбината Ломач, кстати, при подготовке решения об организации комбината также регулярно бывал в Министерстве финансов. Так что встречались мы часто. Приезд в любой регион руководящего работника из Москвы — члена коллегии или замминистра — всегда становился событием. Ломач, приехав в Крайфинотдел, где я разбирался с ценами на свёклу, воспользовался случаем и пригласил меня на комбинат с тем, чтобы я помог разобраться с финансово-расчётным центром.

На следующий день с заместителем начальника Крайфинотдела я прибыл на комбинат, где нас уже ожидали Ломач и начальник ещё не действующего центра, бывший бухгалтер совхоза, довольно грамотный специалист. Ломач с конкретными цифрами стал доказывать мне несуразность действующей системы кредитования и расчётов с бюджетом. У одних предприятий комбината есть денежные средства, которые хранятся в банке, другие же, нуждающиеся в средствах, вынуждены пользоваться кредитом и платить по нему проценты. Комбинат, осуществляя все расчёты с поставщиками и покупателями, вынужден маневрировать всеми финансовыми потоками, не прибегая к услугам банка. Я не стал возражать и попросил пригласить управляющего Тимашевским управлением Госбанка с его специалистами. Когда прибыли банкиры, мы вместе стали обсуждать проблемы деятельности финансово-расчётного центра. В результате решили ликвидировать Тимашевское отделение банка и все операции в районе по выплатам и платежам производить самим, через наш центр. Управляющий отделением заметил, что в районе есть промышленные предприятия, организации электроснабжения, водохозяйственные организации, школы, больница, которые обслуживает отделение. Как же осуществлять все расчёты?

После довольно длительных споров я предложил следующий порядок деятельности центра. Все расчёты с предприятиями и организациями комбината и местными покупателями и поставщиками осуществляются непосредственно через финансово-расчётный центр, а с иногородними клиентами как обычно через банковскую систему.

В течение трёх дней с Краснодарским управлением Госбанка было разработано и согласовано положение о деятельности финансово-расчётного центра комбината «Кубань», который и принял Госбанк СССР.

В Тимашевском отделении Госбанка были открыты расчётный, спецсудный и другие счета. Со спецсудного счёта комбинату выдавались кредиты на совокупную потребность в заёмных средствах, без подразделения на объекты кредитования. Выручка от реализации продукции, оплаченных работ и услуг хозяйств, входивших в состав комбината, зачислялась на его спецсудный счёт и направлялась на погашение кредитов. Прибыль, амортизационные отчисления, средства на заработную плату и неотложные нужды Тимашевским отделением Госбанка перечислялись на расчётный счёт комбината. По отгрузке продукции иногородним покупателям хозяйства комбината от его имени выставляли платёжные требования через учреждения Госбанка по месту нахождения покупателей.

Хозяйство, входящее в комбинат, открывало в финансово-расчётном центре расчётные счета, на которых ежегодно отражались все его расчётно-денежные операции. По месту нахождения предприятий и организаций комбината в учреждениях банка открывались текущие счета, на которые финансово-расчётный центр перечислял средства на выплату заработной платы и на неотложные нужды.

Платежи в бюджет комбината «Кубань» осуществлял в централизованном порядке с соблюдением хозрасчётных прав предприятий и организаций, входивших в него. Таким образом, под видом финансово-расчётного центра комбината «Кубань» был создан фактически первый отраслевой банк, прообраз современных коммерческих банков.

Из книги: Н. Кротов. «История советской банковской реформы 80-х годов XX века. Первые коммерческие банки (1988–1991)». М.: Экономическая летопись, 2008.

В краевой конторе, став заместителем управляющего, я курировал промышленность, которая в Краснодаре была хорошо развита. Причём не только тяжёлая, но и лёгкая, и пищевая. В отличие от сегодняшнего дня мы осуществляли не выборочное, а сплошное кредитование всех отраслей экономики. При этом предприятия тяжёлой промышленности кредитовались по обороту, часть оборотных средств замещалась кредитами. В перерабатывающей и пищевой промышленности кредитование шло несколько

Александр Андреевич Митягин



С бывшим председателем
Банка России В. В. Геращенко.
Краснодар, 2003 г.

по-иному. Нужно отметить, что к отстающим предприятиям применялись санкции в виде снятия с кредитования, такие предприятия переводились на особый режим, за их работой устанавливался постоянный контроль, им помогали, иногда приходилось для этого менять руководство предприятия. До банкротства дело не доходило.

Естественно, когда в 1986–1987 годах готовилась реформа банковской системы, с регионами никто не советовался. После известного июльского постановления ЦК КПСС и Совета министров о реорганизации системы Госбанка СССР были проведены кустовые совещания, на которых представители из Москвы разъясняли нам направления предстоящей реформы, сообщали, какие специализированные банки было решено создать. Я сам участвовал в таком совещании, которое проходило в Ставрополе. Поэтому в какой-то мере мы были подготовлены к будущей работе, и после выхода постановления Совета министров, конкретизирующего действия по созданию спецбанков, мы вплотную приступили к его реализации.

Разделение по специализированным банкам в Краснодарском крае, как и в других регионах, проходило сложно. Так, в прибрежных районах очень сильные позиции приобрёл Жилсоцбанк; в Краснодаре, Новороссийске и других городах, где была сосредоточена крупная промышленность, лидировал Промстройбанк. Однако наиболее крупным, естественно, стал Агропромбанк, в который я и перешёл работать. Кстати, наш Агропромбанк стал третьим по счёту в Советском Союзе банком, перешедшим в порядке эксперимента на хозяйственный расчёт, что позволило существенно повысить доходы банка и зарплаты нашим сотрудникам. До нас на хозрасчёт перешла только часть подразделений на Украине и в Москве.

Следует отметить, что в Госбанке в то время оставались лишь вопросы бюджета и эмиссионной политики, заниматься небольшому количеству сотрудников было фактически нечем, а их заработная плата была значительно меньше, чем у нас.

Покидая Госбанк, я не планировал туда возвращаться, поэтому, когда началась коммерциализация банковской системы, я хотел преобразовать Агропромбанк в мощный самостоятельный коммерческий банк, однако обстоятельства сложились иначе. В январе 1990 года я вернулся в систему Госбанка и вновь возглавил Краснодарское краевое управление Госбанка СССР.

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.

Коммерциализация банковской системы также проходила в нашем регионе довольно спокойно. Первым в мае 1989 года под № 89 был зарегистрирован коммерческий банк «Кубань». В то время в трёх районах, в том числе в Тимашевске, построили мощный агрокомбинат, для работников которого югославы выстроили целый городок. На комбинате продолжал действовать финансово-расчётный центр по обслуживанию сети хозяйств, входивших в состав комбината. На базе этого центра и создали самостоятельный коммерческий банк «Кубань», который работал долгое время в Тимашевске, впоследствии собственники банка перевели его в Москву, а в ноябре 2009 года у банка была отозвана лицензия.

Всего на первом этапе при непосредственной помощи нашего Главного управления было создано около 40 коммерческих и кооперативных банков, причём в отдельных районах коммерческим банком становилось действовавшее там отделение спецбанка, а в некоторых банки возникали с нуля, создаваемые бывшими руководителями подразделений краевой конторы Госбанка. Единственной проблемой в то время была острая нехватка помещений для функционирования вновь созданных банков, тем более что следовало думать о размещении создаваемых тогда же расчётно-кассовых центров.

РКЦ были образованы в декабре 1990 года во всех районах и городах края на базе отделений Госбанка. В начале 1995 года 45 расчётно-кассовых центров края обслуживали 72 самостоятельных банка и 149 их филиалов, а также 45 филиалов банков из других регионов. Их создание себя оправдало, комплектовались они квалифицированными кадрами из числа бывших работников отделений Госбанка и специализированных банков.

Нужно признать, что среди созданных коммерческих банков было много «карманных», — естественно, большинство из них оказались нежизнеспособными. Также большие проблемы нам доставляли банки, стремящиеся любыми средствами набрать побольше вкладов населения, они выплачивали просто бешеные проценты. Так семья, состоящая из мужа, жены и дочери, создали инвестиционно-коммерческий банк «Ленекс», обещавший выплатить до 900% годовых. Естественно, банк рухнул, в феврале 1995 года

Александр Андреевич Митягин



Встреча на Краснодарской земле: Слева направо: вице-губернатор Краснодарского края — руководитель департамента по финансам, бюджету и контролю И. А. Перонко, губернатор Краснодарского края А. Н. Ткачёв, председатель Банка России С. М. Игнатьев, А. А. Митягин, первый заместитель председатель Банка России Г. И. Лунтовский. Краснодар, 2009 г.

у него отозвали лицензию, а нам пришлось много работать с вкладчиками банков-банкротов.

Начало 90-х годов ознаменовалось для банковской системы страны двумя большими проблемами — острой нехваткой наличности и задержкой проведения расчётов. Сразу скажу, что больших проблем с наличностью мы в Краснодарском крае не испытывали, поскольку у нас были региональные резервные фонды, предусмотрительно созданные. Следует сказать, что Краснодарский край — курортная зона, поэтому там всегда был большой приток наличности. Если и были отдельные задержки выплаты наличных денег, то, как правило, они не превышали 5–7 дней. Что касается расчётов, то поясню, что нашу информацию обрабатывал вычислительный центр в Ростове-на-Дону. Благодаря этому, а также используя взаимозачёт, мы проблему расчётов решили довольно быстро и спокойно.

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.

Кризис межбанковского кредитования 1994–1995 годов практически не затронул краснодарскую банковскую систему, серьёзно пострадал лишь один «Краснодарбанк», созданный на базе бывшего отделения Жилсоцбанка. Держа свои средства на корсчёте московского банка, он не смог их вер-

нуть, в результате чего его финансовое положение стремительно ухудшалось, а в мае 1999 года мы были вынуждены отозвать у него лицензию.

После дефолта 1998 года промышленность стала постепенно оживать, это, естественно, отразилось и на развитии банковской системы, в Краснодарском крае были зарегистрированы два новых коммерческих банка, в регион активно пошли московские банки, открывавшие на нашей территории свои филиалы. Наиболее бурное развитие филиальная сеть в Краснодарском крае получила с 2005 года, сегодня она насчитывает 99 филиалов, 26 из 30 крупнейших российских банков имеют подразделения в нашем регионе, всё это создаёт здоровую конкуренцию на краснодарском банковском рынке.

Конечно, мы постоянно отслеживаем работу филиалов, большинство из них не «отсасывают», а привлекают ресурсы на краснодарский банковский рынок. В качестве положительного примера приведу филиал ЮниКредит Банка, кредитный портфель которого значительно превышает объём средств, привлечённых на территории Краснодарского края. Когда какой-либо банк собирается открыть в нашем регионе филиал, мы ему ставим непереносимое условие, чтобы он содержал себя за счёт средств, заработанных на краснодарской земле и только в исключительных случаях за счёт финансовой помощи головного банка.

В качестве такого отрицательного примера приведу филиал банка «Олимпийский», Лазаревский филиал которого занимался исключительно валютно-обменными операциями. С ним мы долго боролись, вплоть до момента отзыва лицензии у банка.

Нужно добавить, что в случае временной убыточности какого-либо филиала мы совместно с руководителями головного банка пытаемся найти пути улучшения ситуации, только недавно мы провели такую работу с руководством казанского банка «АКБарс» и надеемся, что работа его филиала станет более успешной.

Вспоминая пройденный путь, вновь подчеркну, что мы были горячими сторонниками построения двухуровневой банковской системы, поэтому в 90-е годы поддерживали создание коммерческих банков. В результате на территории Краснодарского края осуществляют свою деятельность более полутора тысяч кредитных организаций и их подразделений. На каждые 100 тысяч жителей края приходится в среднем 30 кредитных учреждений.

В настоящее время в Главном управлении работают почти 2400 человек. Высшее и среднее специальное образование имеют 98,0% руководителей и специалистов.

За время работы управляющим Краснодарской краевой конторой Госбанка СССР, а позже начальником Главного управления Банка России по Краснодарскому краю, мне довелось взаимодействовать со многими руководителями банковской системы. В первую очередь хочу вспомнить добрым

Александр Андреевич Митягин



Слева направо: А. А. Митягин, председатель Банка России С. М. Игнатьев, первый заместитель председателя Банка России Г. И. Лунтовский, заместитель председателя Банка России В. И. Берестовой, вице-губернатор Краснодарского края — руководитель департамента по финансам, бюджету и контролю И. А. Перенко. Краснодар, 2009 г.

словом недавно скончавшегося Сергея Ефимовича Егорова. Когда меня назначили руководить краевой конторой, С. Е. Егоров приезжал в Краснодар и, будучи управляющим Российской республиканской конторой Госбанка СССР, поддержал меня, давал важные советы, да и в дальнейшем я неоднократно ощущал его помощь, за что ему очень благодарен.

Когда Центральный банк РФ возглавил Георгий Гаврилович Матюхин, я несколько раз был у него на приёме. Конечно, не все мои проблемы решались так, как бы мне хотелось, но он как интеллигентный человек к собеседнику всегда относился с уважением и вниманием. С Виктором Владимировичем Геращенко мы и сегодня продолжаем поддерживать отношения, он много раз приезжал в Краснодарский край и посещал многие наши районы, причём не только курортные.

Ничего плохого не могу сказать и о Сергее Константиновиче Дубинине, он меня однажды поддержал в сложной для меня ситуации, благодаря чему мой вопрос решился положительно. К тому же при нём в центральной части города Краснодара началось строительство и в довольно короткие сроки (строительство велось три года) было возведено современное 12-этажное административное здание Главного управления на 650 сотрудников, оборудованное по последнему слову техники. Строительство было закончено в последний год уходящего XX века. Также я по-доброму вспоминаю и работу с Татьяной Владимировной Парамоновой, которая приезжала и в Краснодар, и в Сочи, и в Анапу. Да, на неё обижались некоторые мои коллеги из других регионов, но вопросы Краснодарского края она всегда решала оперативно и эффективно, и вопрос приобретения здравницы в городе Сочи — её заслуга. Хорошие отношения у меня были и с Александром Андреевичем Хандруевым, тем более что родители его жены жили в Краснодарском крае.

О Сергее Михайловиче Игнатьеве могу сказать, что это достаточно осторожный и «экономный» человек. Мы ему так же очень благодарны. При

его содействии в Краснодаре построили и в декабре 2009 года ввели в эксплуатацию крупнейшее после Москвы и Санкт-Петербурга денежное хранилище, входящее в первую десятку подобных объектов в Европе.

Производственные мощности объекта позволяют стабильно обеспечивать экономику и население края, а также 11 близлежащих регионов Южного федерального и Северо-Кавказского округов денежной наличностью. Хранилище представляет комплекс зданий и сооружений общей площадью более 27 тыс. кв.м, оснащённый самым современным технологическим оборудованием, системой охраны, транспортно-складским комплексом для хранения банкнот и монет резервных фондов, денежной наличности в укрупнённой упаковке в автоматизированной двухуровневой кладовой. Возведение объекта такого уровня в столь сжатые сроки (строительство велось 3 года) было бы невозможно без непосредственного участия первого заместителя Председателя ЦБ РФ – Георгия Ивановича Лунтовского.

Кроме того, в нашем сочинском пансионате «Южный» благодаря помощи С.М. Игнатьева мы построили многофункциональный корпус. Нужно подчеркнуть, что пансионат предназначен для отдыха работников всей системы Центрального банка.

Конечно, мы не могли пройти свой путь без ошибок, но в целом банковская система Краснодарского края развивалась успешно. Не всё, что происходит в банковском секторе, мне нравится. В частности, мне кажутся ошибочными попытки отобрать у Центрального банка функцию банковского надзора. Правда, сегодня ситуация меняется, и даже есть предложения, чтобы Центральный банк, как наиболее организованная структура, осуществлял надзор не только за банками, но и за другими финансовыми органами.

Другой волнующий нас вопрос — обеспечение банковскими услугами нашей глубинки, так как в станицах работают в основном лишь отделения Сбербанка, да и они всё чаще реорганизуются в допофисы. В качестве примера приведу близкий мне Красноармейский район, центром которого является станица Полтавская, есть и другие крупные станицы, в которых работают лишь дополнительные офисы. Коммерческие банки идти в отдалённые районы не хотят, это нерентабельно, так как возникают большие сложности с перевозкой наличности из одного района в другой.

Historia est magistra vitae («История — наставница жизни», — лат.), говорили древние. Нельзя создавать новый мир, минуя прошлое, — знание истории позволяет яснее понять современность. За более чем вековой период многое изменилось, однако опыт предыдущих поколений бережно сохранён и приумножен. История Государственного банка на Кубани продолжается...