

**Юрий Борисович
Зеленский**

Потребность в новациях есть всегда

Приход в банковскую систему

В банковскую систему я, как и многие банкиры 90-х, попал совершенно случайно. В 1971 году я с отличием окончил Саратовский политехнический институт (с 1992 года — Саратовский государственный технический университет) и был оставлен работать на кафедре «Теплогазоснабжение и вентиляция».

Мой научный руководитель, профессор А. М. Левин, в то время заведующий этой кафедрой, председательствовал в Диссертационном совете, поэтому мы, его ученики, тесно связывали своё будущее с научной работой. Однако жизнь внесла свои коррективы. А. М. Левин внезапно переехал работать в Белоруссию. Нашу кафедру возглавил доцент А. А. Коваль, который начал читать лекции по курсу «Экономика отрасли». Меня он пригласил вести этот курс в качестве преподавателя-ассистента. Так, предварительно в 1978 году пройдя обучение на факультете повышения квалификации преподавателей при Московском институте управления им. С. Орджоникидзе (с 1998 года — Государственный университет управления), я стал профессионально заниматься экономикой. В течение последних восьми лет в вузе я совмещал должность проректора с активной преподавательской работой по экономике строительства.

В 1992 году в стране началась приватизация, и, поскольку я владел вопросами управления недвижимостью и хозяйственной работой, мне предложили стать заместителем председателя Саратовского городского фонда имущества. В это время прошёл первый созыв депутатского корпуса, и председателем фонда стал один из тогдашних депутатов. Специалистов было мало, и получилось, что я оказался его ведущим заместителем. Интересно, что по итогам приватизации городского имущества мы не имели ни одной жалобы и ни одного судебного разбирательства, в этом плане Саратов оказался уникальным городом.

Практически все алгоритмы действий пришлось разрабатывать по ходу процессов, с колёс, так как опыта проведения конкурсов и аукционов



**Юрий Борисович
Зеленский**

1971–1992

Младший научный сотрудник, ассистент кафедры «Экономика отрасли», проректор по хозяйственной работе Саратовского политехнического института

1992–1994

Заместитель председателя Саратовского городского фонда имущества

1994–1995

Заместитель председателя комитета по управлению имуществом администрации города Саратова

1995–1997

Председатель правления Муниципального ипотечного банка «Радоград»

1997–1998

Председатель правления АКБ «СВС-Агро-Радоград»

1998–2007

Начальник Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Саратовской области

2005–2007

Депутат Саратовской областной Думы третьего созыва (на общественных началах)

2007 — наст. время

Депутат Государственной думы ФС РФ пятого созыва, заместитель председателя Комитета Государственной думы по финансовому рынку

в то время ни у кого в стране не было. Особую сложность вызывало акционирование предприятий городского комплекса, поэтому приходилось многому дополнительно учиться, в том числе в Москве. В 1993 году я успешно сдал экзамены и получил аттестат специалиста I категории по работе с ценными бумагами. Хорошо помню, как мы сдавали письменный экзамен в помещении огромного московского кинотеатра, в тестовом задании нужно было ответить на 50 вопросов. Экзамен принимала начальник управления ценных бумаг и финансового рынка Минфина России Б.И. Златкис. Тестовые задачи были сложными, насколько я помню, с первого раза экзамен сдавало не более 5–10% слушателей.

В начале 1994 года мне удалось пройти жёсткий отбор и попасть на обучение методам работы с ценными бумагами в США. Кстати, вместе со мной обучались тогдашний мэр Нижнего Новгорода Д.И. Бедняков и заместитель директора департамента финансовой политики Министерства финансов А. Воронцов, а также ряд специалистов из Банка России. В последующем я передавал полученный опыт слушателям курсов по подготовке соответствующих специалистов при Саратовской фондовой бирже. Наряду с созданием системы фондового рынка в России зарождалась новая сфера деятельности — оценка недвижимости и бизнеса. Горсткой специалистов во главе с И.Л. Артёменковым было создано Российское общество оценщиков (РОО), в рамках которого начался процесс подготовки российских оценщиков. В сентябре 1994 года я стал слушателем и, сдав экзамены, получил аттестат оценщика недвижимости. В последующем, объединив усилия энтузиастов этой новой профессии, мы создали Саратовское отделение РОО, и я стал первым его председателем (на общественных началах).

В то время в Саратове в качестве всероссийского эксперимента был создан первый в России муниципальный коммерческий банк, который

назвали «Муниципальный ипотечный банк «Радоград». Позже муниципальные банки появились в Свердловской, Тверской, Новосибирской областях и ряде других регионов. Специальным постановлением Верховного Совета РСФСР муниципальным банкам в порядке эксперимента разрешалось иметь в уставном капитале до 80% неденежных средств. Дело в том, что и в то время свободных средств у муниципалитетов не было, но они располагали большими активами в виде, например, земли, помещений и т. д. Начав действовать, муниципальный банк реализовывал эти активы и полученные деньги использовал в своей работе. В такие банки переводились на обслуживание муниципальные предприятия, чтобы доходы от текущей деятельности шли на кредитование потребностей города.

Когда формировалась команда муниципального банка «Радоград», власти вспомнили, что я обладаю двумя важными аттестатами, поэтому меня включили в состав совета банка, также на общественных началах.

К сожалению, у управленцев банка дело не заладилось с самого начала. Так как банк был муниципальным, то по обычаю власти могли влиять на процесс принятия решений по выдаче кредитов, а у новоиспечённых банкиров не хватало решимости вести независимую кредитную политику. Понятно, что добром это кончиться не могло, и на горизонте замаячили серьёзные проблемы с ликвидностью. Дело усугубилось и тем, что к юбилею Победы банк ввёл новые вклады для ветеранов — «Ветеран», «Фронтовик» и «Победа» — с повышенными относительно средних ставок процентами и в 1995 году пришла пора их выплачивать. При первых же признаках неплатёжеспособности банка вкладчики (даже те из них, у которых не пришла пора закрывать вклады) буквально ринулись за своими деньгами. Дело запахло порохом. Нужно отметить, что вице-мэром Саратова и членом Совета Федерации тогда был Д. Ф. Аяцков, будущий губернатор Саратовской области. Учитывая большую социальную значимость конфликта, он вплотную занялся разрешением сложившейся ситуации с вкладами ветеранов. В первую очередь, конечно, следовало сменить руководство банка, но его председатель правления добровольно уходить не хотел и вверг учредителей в многочисленные судебные разбирательства. В конечном итоге дело закончилось тем, что Д. Ф. Аяцков и Совет банка, выиграв суды, уговорили меня возглавить банк «Радоград».

Мой первый рабочий день в банке начался с того, что перед входом в банк я увидел огромную толпу ветеранов, которые пришли за своими вкладами и не хотели меня пропускать: «Куда лезешь без очереди, мы с ночи здесь стоим». Когда же узнали, что я являюсь председателем правления банка, мне не поздоровилось. При поддержке Д. Ф. Аяцкова и с помощью новых клиентов, открывших счета в банке, удалось постепенно выправить положение. Вкладчики смогли получить свои деньги с обещанными

процентами. Интересно, что забрав свои деньги, они через несколько дней вновь приносили их в банк, открывая вклады по новой, хоть и более низкой, процентной ставке. Было видно — нам поверили. Это позволило привлечь в банк новых надёжных клиентов. Конечно, мы попытались вернуть банку долги по старым кредитам, через суд, некоторых результатов удалось добиться. А вот по вновь выданным кредитам мы не имели ни одного случая невозврата средств.

СБС-Агро-Радоград

В апреле 1996 года Саратов посетил глава банковской группы «СБС-Агро» А. П. Смоленский.

Во время встречи с Д. Ф. Аяцковым, к тому времени уже губернатором Саратовской области, обсуждалась тема приобретения одного из саратовских банков с целью превращения его в дочерний банк группы.

В то время у нас в стадии ликвидации находился местный Комплексбанк, бывший в своё время в системе союзного Агропромбанка и рухнувший в результате советской политики кредитования сельского хозяйства. Кредиты выдавались хозяйствам по разнарядке из Минсельхоза под неподъёмные 203% годовых, все риски невозврата висели на банке, поэтому конец такому «бизнесу» пришёл очень быстро. Больше всех пострадали вкладчики этого банка, поэтому правительство Саратовской области искало способы рассчитаться с ними, не доводя дело до общественного резонанса. В ходе переговоров было принято решение, в результате которого группа «СБС-Агро» приобретает акции «Радограда», при этом на баланс банка передаются обязательства перед вкладчиками Комплексбанка вместе с некоторыми малоликвидными его активами. Была поставлена задача открыть на базе бывших филиалов Комплексбанка филиалы «Радограда» и превратить его в многофилиальный банк широкого сельскохозяйственного профиля.

Переход в группу «СБС-Агро» поначалу ознаменовал собой приобщение к новейшим технологиям банковского дела. В сжатые сроки нам установили новейшую в то время операционную систему Equation, в результате чего банк вошёл в платёжную систему «СБС-Агро», действующую по принципу единого казначейства. Для многофилиального головного банка это была просто блестяще выстроенная схема, позволяющая не гонять деньги по всей системе «СБС-Агро», а проводить платёж с корреспондентского счёта того филиала, который территориально расположен ближе к точке назначения платежа.

Нужно честно признать, что освоение системы Equation было лишь одной из трёх сложных задач наиболее примечательного для меня 1997 года. В этот год пришлось пережить смену русскоязычного операционного

дня, к которому все привыкли, на англоязычный, деноминацию денег и переход на новый план счетов. Всё нужно было делать, как говорится, на марше, не приостанавливая работу. Один из моих заместителей, не выдержав, уволился.

В целом в 1998 год мы вошли успешно и с оптимизмом. Банк вырос, окреп, перешёл на совершенно иной уровень работы. Работая в регионе, мы не ощущали надвигающегося банковского кризиса, хотя многое в работе столичной команды настораживало. Было странно видеть, как практически все ключевые должности в головном банке замещались родственниками и друзьями «Хозяина», при этом зачастую эти люди не обладали профессиональными навыками и алгоритмами административной работы. Решение простейших вопросов прочно упиралась в необходимость всё и вся согласовывать с высшим начальством, не поощрялась и даже пресекалась инициатива с мест.

Показательна в этом плане «технология» кредитования сельских клиентов банка. Сверху из головного банка на каждую область спускалась разрядка, какой объём кредитов следует выдать и сколько клиентов подобрать в сжатые сроки. После рассмотрения каждого кредитного досье предстояла следующая стадия: руководитель дочернего банка или филиала лично вез эти досье в Москву. Как сейчас помню, на майские праздники (был вызов!) я привёз несколько чемоданов кредитных досье на заседание головного кредитного комитета. В коридоре мои коллеги из других регионов также «пасли» свои чемоданы, ожидая очереди. Наконец, вхожу в «святилище». За столами несколько юных дарований приступает к изучению кредитных досье, подготовленных нами. Учитывая гигантский поток дел, ребята практически в прострации, наугад вытаскивают из чемодана несколько папок и требуют устных объяснений по каждому делу. Заслушав, на основании внутреннего чувства выносят вердикт: этому и этому — не давать кредита, остальным (включая и невытащенные из чемодана) — дать. На этом аудиенция заканчивается. Понятно, какие чувства может вызывать такой вот банковский менеджмент.

В придачу ко всем этим бедам «семибанкир» А. П. Смоленский завяз в большой политике. Чувствуя обстановку тех времён, ещё как-то можно было бы объяснить причины роста активов «СБС-Агро» по линии ГКО, хотя всем бросались в глаза огромные риски неоптимальной структуры портфеля ценных бумаг головной конторы. Но зачем в этой ситуации на самом верху было принято решение, в ущерб проверенным, надёжным клиентам кредитовать дефициты местных бюджетов — на этот вопрос нет ответа. Банкиры помнят, что в середине 90-х продолжалась советская инерция отношений органов региональной госвласти с банками, основанная на убеждении: бери больше, всё спишут. По уже выданным ранее кредитам на мно-

гих территориях годами тянулись арбитражные рассмотрения банковских исков. И в этой ситуации я получаю указание от А. П. Смоленского положительно рассмотреть кредитную заявку от Саратовской области на 350 млн рублей на покупку комбайнов «Кейс». Хотя с губернатором Д. Ф. Аяцковым были хорошие, конструктивные отношения, изучение заявки показало, что область не сможет при сложившемся потоке доходов нормально обслужить и в срок погасить этот кредит. Кредитный комитет «СБС-Агро-Радограда» подготовил отрицательное заключение по кредитной заявке области, в которой было доказано, что в случае дефолта по кредиту банк не сможет выполнить нормативы ликвидности. Меня наверху записали в революционеры, неподдающиеся и выдали этот кредит с баланса головной конторы. Излишне говорить, что ни процентов, ни суммы основного долга регион не погасил. Аналогичная судьба тогда постигла и кредиты, выданные на основании волюнтаристского решения А. П. Смоленского большинству других регионов России. И когда в 1998 году рухнула пирамида ГКО, то отделения головной конторы «СБС-Агро» и его филиалы по всей стране в одночасье стали неликвидными. Образовались гигантские очереди вкладчиков, рухнули бизнесы многих клиентов. Начался тяжёлый август 1998 года.

По установленному руководством «СБС-Агро» правилу все дочерние банки свободные денежные средства держали на корсчёте головного банка, по ним начислялись проценты в сумме операционных расходов на их привлечение и обслуживание.

К началу кризиса у нашего банка «СБС-Агро-Радоград» на счёте в Москве находились весьма приличные суммы, поэтому по нормативам банк обладал избыточной ликвидностью. И когда вследствие нехватки «живых» денег у банка возникли проблемы с платежами в регионе, я предпринял массу безуспешных попыток вернуть свои деньги со счёта в «СБС-Агро». Смоленский тут же скрылся, правление головной конторы сменилось — для меня опять повторилось прошлое. Стоило больших трудов убедить клиентов и вкладчиков нашего регионального банка, что мы найдём выход и никого не подведём. Очень помог и небольшой стабилизационный кредит, выданный Банком России. Мы удержались и к концу сентября 1998 года вышли на нормальный (для клиентов и вкладчиков) режим работы. Изнутри нас немного потряхивало до конца этого кошмарного для банка года, но об этом знали только я и его коллегиальный исполнительный орган.

В Главном управлении

В конце 1998 года зашаталось кресло под тогдашним начальником Главного управления по Саратовской области Евгением Алексеевичем Лапаксиным. По слухам, руководству области в процессе поездок в другие ре-

Юрий Борисович Зеленский



Подписание Генерального соглашения о сотрудничестве банков Саратовской области на рынке потребительского кредитования. 16 июня 2004 года.

гионы страны бросался в глаза разительный контраст между состоянием зданий Банка России там, и убожеством хозяйства ГУ ЦБ по Саратовской области. Каплей, переполнившей чашу терпения губернатора Д. Ф. Аяцкова, стала поездка в Татарстан, где взору саратовской делегации предстал во всем блеске Национальный банк Татарстана. После этого правительство области обратилось к руководству Банка России, и оттуда в конце ноября прибыла комиссия в составе представителей департамента персонала Владимира Фёдоровича Бугрова и Владимира Евдокимовича Русакова. Ознакомившись с состоянием дел на местах, комиссия представила В. В. Герасченко служебную записку, и в результате было принято решение о подборе кандидата на должность начальника Главка. Поиски кадровой замены проходили исключительно среди руководства саратовских банков, и в результате составили список из трёх кандидатов: председателя правления «Экономбанка» А. В. Сулова, директора филиала Сбербанка Ю. М. Колесникова и меня — тогда председателя правления «СБС-АГРО-Радоград». Не знаю подробностей принятия решения, но 6 декабря 1998 года был подписан приказ о моём назначении начальником Главка. Бывшему начальнику Е. А. Лапаксину была предложена должность заместителя начальника ГУ ЦБ, в которой он и проработал вплоть до своей кончины от тяжёлой болезни в конце 2003 года.

После подписания приказа меня, как положено, провели по кабинетам руководства Банка России, где я получил напутствия и советы, на что необходимо обратить внимание в первую очередь.

В первую очередь, конечно, нужно срочно начать приводить в порядок запущенное хозяйство Главка. Отмечу, что его основной корпус распола-



Ю. Б. Зеленский, первый заместитель председателя Банка России А. А. Козлов. Саратов. 8 декабря 2004 года.



Совещание в Банке России по вопросам взаимодействия территориальных учреждений Банка России в процессе реализации межрегиональных моделей организации межбанковского кредитного рынка и базы данных «Потребительский кредит» на основе технологии и программного обеспечения, разработанного ГУ Банка России по Саратовской области. Ю. Б. Зеленский, первый заместитель председателя Банка России А. А. Козлов, начальник ГУ Банка России по Нижегородской области С. Ф. Спицин. Саратов. 8 декабря 2004 года.

гался в историческом, построенном в конце XIX века здании — памятнике архитектуры. Снаружи здание было обложено кирпичом, но внутри всё было из дерева — и перекрытия, и перегородки, и стропильные группы кровли, причём многое сгнило и держалось на честном слове. В помещениях верхнего этажа в середине здания каждый год происходило непонятное событие: вдруг раздавался треск и по стенам лились потоки воды. Как потом показал осмотр, края стропильных арок давно подгнили, и при сильном таянии снега крыша вместе с потолком проседала, и вся вода шла через потолок внутрь помещения. Еще немного, и потолок мог бы обрушиться на головы работающих сотрудников. К счастью, руководство ГУИНа во главе с А. Ф. Русаковым сходу осознало проблему и стало нам помогать финансами. Вместе с моими хозяйственниками, Ю. Б. Бергом и Ю. Н. Чадовым, за

несколько лет в здании Главка без остановки основной деятельности была проведена масштабная реконструкция: заменили деревянные стропила на металлические, перебрали всю кровлю; перекрытия стали бетонными, фундамент здания усилен, в помещениях провели ремонт.

С точки зрения трудозатрат, наверное, проще было бы выстроить новодел, однако было сохранено уникальное здание, в котором операционный зал был открыт в 1908 году и более ста лет сохранял первоначальный облик. Сохранилась фотография освящения операционного зала, на котором присутствует губернатор Саратовской области Татищев. Видно, что даже плитка на полу лежит с тех незапамятных времён. Работая здесь, чувствуешь преемственность поколений, ауру того беспокойного времени.

На собеседовании в Банке России тогдашний его заместитель В. Н. Горюнов мне сказал: «Вы приходите в Главное управление из коммерческого банка, не отягощенные нашими предрассудками. Мы только-только выходим из кризиса, который привёл к очень сложной ситуации в банковской системе, когда полностью остановился рынок межбанковских кредитов, поэтому главной вашей задачей является каким-то образом подтолкнуть развитие межбанковского рынка».

Как руководитель коммерческого банка, я и сам понимал, что без нормально функционирующего рынка межбанковских кредитов банки вынуждены держать на своих корсчетах избыточные ресурсы, нести по ним операционные затраты.

Вступив в должность начальника Главного управления, я первым делом собрал руководителей кредитных организаций и призвал их к консолидации и возрождению межбанковского рынка. В частности, было предложено банкирам объединиться в некий клуб, чтобы чаще встречаться и совместно решать свои проблемы.

Нужно подчеркнуть, что с моим приходом в Главное управление кадровой революции не произошло. Со мной пришло всего несколько молодых, но грамотных специалистов. Оказалось, что талантливой молодёжи было достаточно и в самом Главном управлении. В результате мы самостоятельно разработали оригинальный механизм, который успешно работает и сегодня. 30 марта 1999 года между восьмью саратовскими кредитными организациями и Главным управлением Банка России по Саратовской области состоялось подписание Генерального соглашения «О сотрудничестве на рынке межбанковских кредитов и депозитов», в котором и сейчас участвуют уже 17 кредитных организаций области. Каждый банк — участник соглашения брал на себя обязательство ежемесячно направлять остальным участникам соглашения свой баланс и отчёт о прибылях и убытках, а в случае необходимости предоставлять и дополнительную информацию о состоянии банка.



Празднование трёхлетия Банковского клуба.
Лагерь отдыха «Березка» на Кумысной поляне.
31 мая 2002 года.

Со своей стороны Главное управление, предварительно проработав все вопросы с юристами, взяло на себя ключевое обязательство безакцептно списывать при необходимости сумму долга по межбанковскому кредиту с корсчёта банка-должника в адрес банка-кредитора. Для этого все банки-участники заключили с РКЦ дополнительные соглашения к договорам ведения корреспондентских счетов, в соответствии с которыми и проходила эта банковская операция на основании платёжных документов банков-кредиторов.

Примечательно, что за все годы моей работы начальником Главного управления такие экстремальные случаи не возникали ни разу. Таким образом, после принятых мер риски для банков на рынке МБК минимизировались. Обычно банк в периоды

падения ликвидности в первую очередь осуществляет налоговые платежи, затем рассчитывается со своими крупными клиентами, затем с вкладчиками и лишь в самую последнюю очередь возвращает занятые средства по межбанковским кредитам. В нашей схеме выплата по МБК выходила на первое место, благодаря чему обороты на рынке МБК ежегодно росли.

Позже Андрей Андреевич Козлов направил во все территориальные учреждения Банка России письмо с рекомендацией изучить опыт нашего Главного управления в этом вопросе. В результате к нам присоединились ещё 12 областей, территориальные учреждения которых подписали с нами Межрегиональные соглашения о координации действий и информационном обмене в рамках деятельности кредитных организаций на рынке межбанковских кредитов и депозитов, тем самым саратовская площадка в 2004 году первой в стране превратилась из внутривнутрирегиональной в межрегиональную. Сегодня в нашей модели участвуют 16 регионов, в проекте участвуют 97 кредитных организаций.

Саратовский опыт переняла Ассоциация банков Северо-Запада, которую возглавляет Владимир Великович Джикович. В Санкт-Петербурге создали успешно действующую площадку, аналогичную нашей, для банков этого региона. Если бы Центральный банк в Москве создал площадку, по-

Юрий Борисович Зеленский



Празднование пятилетия Банковского клуба.
Весна 2004 года.



34 заседание Банковского клуба. После
заседания — воспоминания о пионерском
детстве. 17 мая 2005 года.

добную саратовской и питерской, единую для всей страны, проблем с МБК стало бы гораздо меньше.

Необходимо отметить, что «лотовая» площадка по МБК находилась в Главном управлении, в экономическом управлении был выделен человек, который вёл этот проект. Была интересная форма интерфейса, при которой банкиры по своему паролю могли входить на площадку, сообщать о наличии оферты и готовности продать или купить ресурсы, при этом в списке участников можно было отметить те банки, которым они свою информацию показывать не желают.

Единственное, что не вполне вписывалось в нашу схему, — это работа филиалов, и не потому, что во главе их стоят ненадёжные контрагенты, а из-за того, что в случае банкротства головного банка филиал просто отключают от возможности проводить платежи. Такая ситуация, например, была у нас с филиалом московского банка «Электроника».

О пользе разумных тусовок

31 мая 1999 года одним из первых в России был создан Банковский клуб Саратовской области, в который вошли все председатели правлений коммерческих банков и директора филиалов, работающих на территории области. Меня избрали первым президентом клуба, исполнительным директором — Б. К. Решетникова, тогдашнего председателя правления Поволжского немецкого банка.

В то время в ряде регионов уже существовали банковские объединения в виде ассоциаций или союзов, но в отличие от них наш клуб не имел



45-е заседание Банковского клуба. Вручение Ю. Б. Зеленскому диплома «Почетный президент банковского клуба Саратовской области». 15 февраля 2008 года.

организационно-правовой формы. В Саратовской области также в своё время была ассоциация, созданная четырьмя банками, но она распалась, так как любая ассоциация требует каких-то взносов для содержания определённого аппарата, в них обязательно появляется штатный председатель или генеральный директор, затем юрист и т. д. Наш Банковский клуб заработал на общественных началах. В декабре 2003 года он присоединился к Генеральному соглашению о консолидации усилий банковских объединений по развитию и укреплению банковской системы, организатором которого выступила Ассоциация российских банков, а я как его президент вошёл в состав Всероссийского банковского совета.

По принятому положению Банковский клуб собирал своих членов один раз в два месяца. На каждом заседании в течение трёх, а порой и четырёх часов мы обсуждали накопившиеся проблемы, комментировали документы Центрального банка и других ведомств, изданные в последнее время. Позже при нашем клубе образовались специализированные клубы банковских юристов, PR-специалистов и наиболее активно действующий клуб сотрудников служб безопасности банков. Все эти клубы возглавили руководители соответствующих подразделений Главного управления, причём они были выдвинуты и избраны самими членами клубов. Зачастую при рассмотрении на заседании Банковского клуба какого-либо сложного вопроса принималось решение — перенести рассмотрение вопроса на заседание клуба банковских юристов (или другого клуба), поручив им подготовить к нашему следующему заседанию документ для голосования.

Из многолетнего опыта работы клуба могу сделать вывод, что любая общественная тусовка живёт только тогда, когда у неё есть что серьёзно

Юрий Борисович Зеленский



Совещание Ассоциации российских банков (АРБ) с банковским сообществом Саратовской области по теме «Повышение конкурентоспособности кредитных организаций регионов и усиление их роли в развитии региональной экономики». Слева направо: президент АРБ Г. А. Тосунян, заместитель директора департамента банковского регулирования и надзора ЦБ РФ В. В. Чистюхин, Ю. Ю. Зеленский, губернатор Саратовской области П. Л. Ипатов, исполнительный вице-президент АРБ А. С. Белоклоков. Саратов. Лето 2005 года.

обсуждать и какие решения продвигать, — лишь это вызывает настоящий, долговременный интерес. Естественно, после длительного заседания один из банков по очереди организует лёгкий фуршет. С этим связана довольно любопытная история. Каждый последующий банк старался сделать свой фуршет обширнее и разнообразнее, в результате это «соревнование» стало переходить все разумные границы. Тогда на специальном заседании банкирами было выработано максимальное и очень простое меню фуршета, которое банк-организатор не имел права превышать.

Об информационном обмене

Буквально через месяц после начала работы клуба между 13 кредитными организациями и Главным управлением Банка России по Саратовской области было подписано Генеральное соглашение «О взаимодействии и информационном обмене», результатом которого явилось создание базы данных недобросовестных заёмщиков. Это было отличное решение, за которое банки меня в последующем неоднократно благодарили.

Суть соглашения заключалась в том, что банки — члены Клуба, кроме Сбербанка, обязались в очень простой табличной форме передавать в общую базу информацию о своих недобросовестных заёмщиках. В базу вносились данные по залогам и кредитам юридических и физических лиц, причём, как выяснилось уже после создания базы, одни и те же недобро-



Всероссийское совещание «Банковский надзор в условиях реструктуризации банковской системы Российской Федерации». Ю. Б. Зеленский, первый заместитель председателя Банка России
Т. В. Пармонова, заместитель председателя Банка России М. Ю. Сенаторов. Саратов. 1999 г.

совестные клиенты ходили по кругу из банка в банк. Как только база заработала, слух о ней сразу же распространился среди ссудозаёмщиков, все стали, естественно, опасаться попасть в неё. Этому способствовало и то, что, хотя выбор злостных неплательщиков для введения в базу — дело самого банка, но мы договорились на первом этапе внести в неё всех недобросовестных заёмщиков, чтобы создать для них нетерпимую обстановку. В дальнейшем это требование смягчилось.

Об опыте работы нашей базы я рассказывал на совместном заседании Всероссийского банковского совета и Ассоциации кредитных организаций Тюменской области в июне 2004 года в Ханты-Мансийске с участием первого заместителя председателя Банка России А. А. Козлова. Впоследствии наш опыт был использован в ряде других регионов.

Кстати, Саратовскому филиалу Сбербанка тогдашнее руководство головного банка категорически запретило участвовать в каких-либо базах. Когда филиал возглавил новый директор и ознакомился со списком клиентов, не вернувших банку кредиты, то оказалось, что около 90% их уже находились в нашей базе. Если бы в своё время филиалу Сбербанка разрешили стать участником Генерального соглашения «О взаимодействии и информационном обмене», он избежал бы многих убытков. Лишь после этого руководство Сбербанка дало разрешение филиалу на участие в нашей базе.

Нужно отметить и другое. Среди организаций — недобросовестных заёмщиков попадались такие, учредителями которых выступали известные люди, занимающие ответственные должности. Они также попадали в нашу базу, а узнав об этом, начинали либо принимать быстрые меры к погашению задол-

Юрий Борисович Зеленский



Вручение Ю. Ю. Зеленскому знака и удостоверения к награде «Заслуженный экономист Российской Федерации». Полномочный представитель президента Российской Федерации в Приволжском федеральном округе А. В. Коновалов. Нижний Новгород. 2007 г.

женности своих фирм, либо выходили из состава учредителей организаций-должников. К сожалению, с 1 января 2008 года вступил в силу Федеральный закон «О персональных данных» и база недобросовестных заёмщиков была уничтожена, но перед этим каждому банку была выдана та её часть, где хранились данные по клиентам, которые банк направлял в своё время в базу.

Когда началась эпопея с бюро кредитных историй (БКИ), у нас уже работала своя база, созданная в рамках Генерального соглашения «О сотрудничестве на рынке потребительского кредитования», подписанного между 21 кредитной организацией и Главным управлением Банка России по Саратовской области. Более того, с ноября 2004 года начала работать её межрегиональная модель. Мы подписали соглашения о сотрудничестве на рынке потребительского кредитования с Национальным банком Республики Башкортостан, позже с Главным управлением Банка России по Астраханской области. Однако закон о персональных данных похоронил и этот проект. По мнению саратовских банкиров, с нашей базой было работать очень легко и комфортно, она позволяла в оперативном режиме получить информацию по любому заёмщику. Сегодня для этого нужно послать запрос в БКИ с огромным количеством данных.

Всевидящее око Главного управления

Необходимо вспомнить, что в 1999 году мы в порядке эксперимента одними из первых ввели институт кураторства в надзорном блоке, который Банк России в последующем сделал обязательным для всех территориальных учреждений. Было понятно, что знать истинное положение в банках, встречаясь с его представителями один-два раза в год или полагаясь только на инспекционные проверки, невозможно, поэтому мы закрепили за каждым банком работника надзорного блока Главного управления и установили его персональную ответственность за порученный банк. Ежемесячно встречаясь с кураторами, можно было располагать достоверной информацией о состоянии того или иного банка. Учитывая, что сотрудники управлений

надзора и инспектирования, включая некоторых руководителей, ранее не работали в коммерческих банках и не очень хорошо представляли его внутреннюю жизнь, мы были вынуждены ввести обучение кураторов и создать свой комитет банковского надзора. При этом в случае выявления в масштабах инспекционной проверки серьёзных проблем у банка, о которых кураторы не догадывались, проводилось служебное расследование.

Институт кураторства работает достаточно эффективно. Этот институт сыграл положительную роль и в последующем, когда вводилась система страхования вкладов. Рассмотрение вопроса о включении того или иного банка в эту систему не вызывало у нас никаких проблем, так как мы хорошо знали истинное состояние дел в них.

Хорошо помню историю с руководством филиала Россельхозбанка. Когда подбирали его директора, на эту должность претендовал председатель местного казначейства, ранее работавший преподавателем, абсолютно неподготовленный человек, к тому же любитель выпить. Я несколько раз не согласовывал эту кандидатуру, но под давлением сверху вынужден был согласиться на это назначение. Директора филиала утвердили, но уже через год мне позвонил Ю. В. Трушин: «Юрий Борисович, не знаю, что делать с этим чудачком, он навывадал кредитов, нанёс банку убытков более чем на 50 млн рублей, помоги подобрать другого руководителя!»

В то время у меня в экономическом управлении начальником отдела работала Елена Константиновна Козлова, она когда-то возглавляла ОПЕРУ в сельскохозяйственном банке, умный и профессиональный работник. Я её уговорил перейти на должность директора филиала Россельхозбанка. Нужно отдать должное Е. К. Козловой, этот филиал при ней заработал очень эффективно, потому что она была исключительно порядочным человеком с большим практическим опытом работы в системе. В дальнейшем не раз хорошие работники Главного управления переходили в руководящие органы кредитных организаций и на встречах с ними, в рамках Банковского клуба, было приятно наблюдать их профессиональный рост.

Перечисляя новшества, которые мы внедряли в Саратовской области, нужно отметить и межбанковский интернет-сайт «Банки Саратова», на котором отображается полная информация по кредитным организациям области в режиме реального времени. Каждый банк самостоятельно ведёт свою страницу, размещая ту информацию, которую он хочет довести до других банков или потребителей. Свои разделы на сайте ведут и специалисты Главного управления Банка России по Саратовской области. Сайт позволяет пользователям в полной мере увидеть и ощутить работу банковского рынка области, получить самую свежую информацию об услугах и законодательстве в этой сфере. До сих пор наш сайт в таком виде остаётся единственным в России.

Юрий Борисович Зеленский



Ю. Б. Зеленский, бывший председатель Госбанка СССР и ЦБ РФ В. В. Геращенко, бывший председатель правления Стройбанка СССР и Промстройбанка СССР М. С. Зотов. Москва. Декабрь 2009 года.

В 2000 году, также в порядке эксперимента, в главке заработала информационная база данных «Надзорная история кредитных организаций» (ИБД «НИКО»), которая на постоянной основе пополнялась информацией всеми подразделениями Главного управления. Там собиралась вся информация о банке: когда он получил лицензию, какие штрафные санкции к нему применялись, какие были претензии специалистов Главного управления, какие надзорные требования и нормативы им нарушались и т. д. По окончании проверки инспекционный акт также включался в досье банка. В какой-то мере это напоминает учёт земель в Германии, где по каждому участку с XVI века ведётся учёт всех изменений состояния или собственника.

Нужно признать, что потребность в наших новациях особенно ощущалась во времена трудные. Так, в 2004 году, когда произошёл кризис доверия на российском банковском рынке и в одночасье рынок межбанковских кредитов захлопнулся, наша саратовская площадка МБК работала с утроенной энергией, банки ни на один день не прекращали работать на рынке МБК.

И последнее наше новшество — 16 октября 2008 года 34 кредитные организации Саратовской области подписали Соглашение о соблюдении принципов добросовестной конкуренции и этических норм.

Сравнивая работу в коммерческом банке и Главном управлении Банка России, могу уверенно сказать, что это различные по способу управления структуры, имеющие абсолютно разные критерии успеха.



Освящение операционного зала Саратовского отделения Госбанка. 1908 г.

Работа руководителя коммерческого банка, особенно небольшого, проходит в очень напряжённом режиме. Во-первых, общаясь с живыми людьми, привлекая их как клиентов или вкладчиков, банкир подспудно берёт на себя персональную ответственность за все те риски, которые могут привести к дефолту. Он не может расценивать неуспех бизнеса без отрыва от личного неуспеха. Во-вторых, руководитель коммерческого банка ежедневно решает уравнение со многими неизвестными, как бы ни были отработаны технологии. Это страшно напряжённый труд, банкир постоянно находится в стрессовом состоянии.

Поэтому когда я перешёл работать из коммерческого банка в Центральный банк, то настрой на ежедневное напряжённое решение сложных задач побудил меня на создание многого, что мне казалось новым и нужным.

В должности начальника Главного управления Банка России по Саратовской области я проработал до 2 декабря 2007 года, когда меня избрали в Государственную думу РФ, но связей с бывшими коллегами я никогда не терял. Главное управление возглавил Сергей Васильевич Губин, мой бывший первый заместитель. И сейчас я чувствую себя в долгосрочной командировке, постоянно поддерживаю отношения с коллегами, в том числе с руководством Банка России, постоянно ощущаю себя в замечательном коллективе людей, работающих на благо нашей Родины.