

**Борис Аубекирович  
Эндреев**

### Национальные особенности банкинга

#### Корни...

Моя судьба, судьба моих близких — это судьба гордого и трудолюбивого, но многострадального балкарского народа. Отец участник Финской и Великой Отечественной войн. Ушёл из дома на финский фронт в 1938 году. В 1944 году в боях под Винницей был тяжело ранен. Долгие месяцы в госпиталях, ампутация ноги и демобилизация.

По приезду в родную Кабардино-Балкарию в Нальчике на железнодорожном вокзале, встретив нашего великого поэта Кайсына Кулиева, он впервые услышал о балкарской трагедии... Восьмого марта 1944 года весь народ, включая стариков и грудных детей, был выслан в Казахстан и Среднюю Азию. В ссылке оказались и все его близкие. Четыре месяца он колесит по Востоку, пока в Казахстане не нашёл родных — мать и брата, всего израненного, недавно вернувшегося с войны.

Передохнув несколько дней, отец поступи на работу, а вскорости женится. После тринадцати лет депортации, когда балкарцам разрешили вернуться на Кавказ, с отцом и матерью ехали и мы — шестеро их детей. Отец мой родом из самой высокогорной части республики, из селения Верхняя Балкария, где с незапамятных времен основным занятием мужчин было скотоводство. Возвращаться туда многодетному инвалиду было бы безумием, жизнь в горах сопряжена с множеством трудностей. А потому семья наша поселилась в низменности, в селении Нижняя Жемтала. Отец устроился сторожем колхозного гаража, мать работала в полеводстве.

Моя первая встреча с банковской системой произошла в канун моего совершеннолетия. Мне надо было купить марку госпошлины для получения паспорта. В районное отделение Госбанка я попал в перерыв, и меня не очень вежливо попросили очистить помещение до окончания обеда. Желание лучше узнать, что же это за таинственная организация, очевидно, появилось тогда.

---

---

## Борис Аубекирович Эндреев

---



**Борис Аубекирович Эндреев**

**1971–1987**

Управляющий Советским отделением Госбанка СССР Кабардино-Балкарской АССР

**1987–1990**

Председатель правления Кабардино-Балкарского управления Жилсоцбанка СССР

**1990 — наст. время**

Председатель правления Банка «Нальчик»

После окончания школы я поступил в знаменитый в то время астраханский учётно-кредитный техникум. После завершения учёбы, в 1970 году меня по распределению направили в Нарткалинское отделение Госбанка экономистом. Возглавлял отделение Захар Викентьевич Кранк — человек в высшей степени порядочный и компетентный в своём деле специалист. Он много лет ходил в одном и том же, но всегда чистом, отутюженном костюме, в нём его и похоронили. У него мы, молодежь, прошли замечательную школу. Интеллигентный, дотошный и педантичный немец, он помногу раз заставлял нас переписывать и пересчитывать ежедневный баланс отделения. Мы злились, но делать было нечего. Впоследствии я неоднократно с благодарностью вспоминал его уроки.

### Простой «советский» банкир

В Нарткалинском отделение Госбанка я проработал полтора года. К этому моменту в Советском (сейчас Черекский с центром в посёлке Кашхатау) районе должность управляющего отделением Госбанка оказалась вакантной. Это, кстати, то районное отделение, в котором меня гоняли с маркой госпошлины.

Кто только не замещал эту должность — и бывший председатель колхоза, и из вышестоящей конторы специалиста присылали, — никто не уживался! Было решено попробовать забросить меня «десантом» в посёлок Советский. В конце декабря представили коллективу, а 4 января 1971 года я приступил к исполнению обязанностей управляющего отделением. Лет мне тогда было чуть больше двадцати! Госбанк располагался в одноэтажном закопченном и холодном здании. Электрическое отопление не работало. Печи топить было нечем. Сотрудники сидели за рабочими столами в верхней одежде. Первое, что сделал, — со сторожами заготовил и наколот дров — надо же было как-то перезимовать.

Начался процесс составления производственно-финансовых планов. Район у нас сельскохозяйственный, поэтому высшими органами власти были райком партии и управление сельского хозяйства. Через неполных три месяца у меня возникает конфликт с начальником этого самого сельхозуправления. По сложившейся практике спущенные сверху кредиты хо-

зяйствам района он распределял самолично, а не руководство отделения Госбанка, которое отвечало за них. Я, молодой специалист и юный руководитель, воспротивился этой практике. Однажды переделал кредитный план, как было положено, и отослал его на утверждение. После этого «самоуправства» вызывает меня «черный полковник» (так за глаза называли начальника управления сельского хозяйства), а рядом с ним сидят главные специалисты управления, двое, кстати, из моего села. Не успел я переступить порог кабинета, начинается крик-шум. Я по возможности пытаюсь объяснить, что переделал всё согласно инструкции Госбанка СССР. Меня не слышат и слушать не хотят. «Здесь инструкция и власть — я! Будешь делать, как я сказал!» — объясняет мне «местные» правила работы «черный полковник». На угрозу снять с должности я парирую: «Не вы меня назначали, не вам меня и снимать!» После того случая меня часто вызывали в исполком и райком «на ковер», так как в партию, как тогда было положено, меня приняли сразу же, как я был утвержден в должности.

Почти одновременно я нажил себе второго врага — начальника МПМК (межрайонная передвижная механизированная колонна). Человек он был весьма влиятельный, да к тому же его старший брат работал в то время председателем президиума Верховного Совета нашей республики, а потому ему сам чёрт был не брат.

Я ещё плохо знал клиентов банка в лицо. И вот однажды в разгар рабочего дня слышу, в операционном зале кто-то громко ругается. Вхожу в зал, а там начальник МПМК что есть мочи орёт на наших сотрудниц матом. А в то время мне и охраннику (банк охраняли гражданские лица, а не милиция) по должности было положено служебное оружие. Я достаточно долго, как мог, пытался успокоить распоясавшегося начальника МПМК. Когда стало ясно, что словами хулигана не урезонить, заскочил к себе в кабинет, достал из сейфа наган и направил его на дебошира: «Или ты успокоишься, или тебя вынесут отсюда вперед ногами!» Он как-то сразу сник, затих и ушёл, затаив на меня большую обиду.

В районе я проработал долгих семнадцать лет, из них семь был в постоянной опале у районного руководства. Когда становилось невоготу от самоуправления «царьков районного масштаба», бывало, пожалуюсь отцу, а он меня успокаивал: «Сын, если ты уверен в своей правоте — терпи!»

### Автомобиль как средство получения неприятностей

Советский район, в котором я работал, был не только большим по размерам, но и располагался сразу в трёх горных ущельях. И в то время автобусы ходил в дальние населенные пункты только один раз в сутки. Вечером в одну сторону, утром обратно. То есть если по служебным делам нужно было по-

бывать в каком-то селе, я вечером сел в автобус и лишь через день возвращался на работу.

Действовавший тогда циркуляр Госбанка категорически запрещал иметь отделением какой-либо транспорт. Видно, крылатый афоризм Остапа Бендера из книги Ильфа и Петрова «автомобиль не роскошь, а средство передвижения», у авторов инструкции явно был не в чести. Намаявшись, я начал регулярно обращаться в Кабардино-Балкарскую контору: «Дайте, какой-нибудь списанный автомобиль! Бензин, запчасти я возьму на себя!» Меня ведь не спрашивали, как я осуществляю проверки, я их должен был делать в срок, иначе не миновать наказания. С автомобилем можно было бы в десять раз больше принести пользы. Наконец я не выдержал и предложил купить старую аварийную машину ГАЗ-69, которая лет пять ржавела во дворе районной типографии. Восстанавливать её никто не собирался, и мне сказали: «Забирай, если ты сможешь за неё заплатить 1570 рублей!» Председатель райисполкома подтвердил цену типографии. А в областной конторе Госбанка — ни в какую: «Ты, что, — говорят, — как можно столько денег потратить на личный транспорт! Тебе не стыдно?!»

Чем больше препятствий, тем больше мне хочется добиться своей цели! Я решил использовать собственные деньги. План был прост: я вношу в кассу местного колхоза свои «кровные», хозяйство переводит их на счёт типографии, автомашина переходит в собственность колхоза, а я буду ездить на ней по путевке колхоза. Сказано — сделано. Весь следующий день на своём горбу по частям перетаскивал эту грудку металла на расстояние в шестьсот метров во двор банка. И ещё полгода ремонтировал эту колымагу. Зарплата у меня была маленькая, денег на новые колеса не хватило, так я в багажнике три-четыре запасных возил. Все они были дырявые, с манжетами. А потому долго не мог рискнуть на этой «Антилопе гну» доехать до Нальчика. На первом же посту ГАИ меня останавливал инспектор и спрашивал: «Куда на таком красивом “рысаке” едешь?!» Я боялся, что машину отберут, и врал: «В ремонт везу, в Чегем!» — там находились автомастерские. Гаишник мне выговаривал: «Почему ты позоришь нашу четырехжды орденоносную Кабардино-Балкарию?!» Однажды, чтобы не сталкиваться с тем же постовым на обратном пути, пересёк в брод реку Нальчик... и надолго застрял в ней. Еле-еле вытащил машину и понял, что дальше так рисковать нельзя! Занял денег и привёл машину в божеский вид, и она достаточно долго считалась одной из лучших в округе. Автомобиль был большим подспорьем в работе нашего отделения. Всё это очень не нравилось начальнику сельхозуправления (он же «черный полковник»). С его подачи было проведено служебное расследование, выяснилось происхождение машины, и на бюро райкома партии поставили вопрос о снятии меня с работы. Это было в 1974 или 1975 году.

Тогда я договариваюсь с тогдашним управляющим республиканской конторы Госбанка СССР А. М. Ашиновым, и мы ставим машину на баланс Госбанка. Районные чиновники немного поутихли. Через полтора или два года выходит постановление о сокращении служебного транспорта! Теперь уже у республиканской конторы Госбанка прошу продать мне мой же автомобиль. По инструкции машину в таком «почтенном возрасте» запрещено реализовывать — только в металлолом. Но если головная организация, Российский банк, даст разрешение, то просьба моя может быть рассмотрена.

В одну из поездок в Москву обращаюсь со своей проблемой к С. Е. Егорову, который тогда возглавлял Российскую контору Госбанка. Сергей Ефимович обещает разобраться и по возможности помочь. Возвращаюсь из командировки в пятницу, захожу в хоздвор конторы за машиной, а она — под замком! Упрашиваю дать мне машину до понедельника, доехать до дому, а заодно уж и попрощаться с ней. В тот же день покупаю другую аварийную ГАЗ-69, за субботу-воскресение, зимой лежа на снегу, разбираю и вновь собираю обе машины. В понедельник одну из них сдаю на металлолом.

### Будни коммерсанта

В 1987 году пошла волна создания спецбанков. Большинство районных отделений стали отделениями Агропромбанка, на базе республиканской конторы Стройбанка образовался Промстройбанк с филиалом в г. Тырнаузе. После того как всё распределили, бесхозным осталось Нальчикское городское управление Госбанка. Решено было отдать его системе Жилсоцбанка, но братья за это никто особо не хотел.

Меня много раз звали на работу в республиканскую контору Госбанка, но по разным житейским обстоятельствам приходилось отказываться. Время шло, дети мои подросли, им уже следовало поступать в вузы. При очередном приглашении я дал согласие и возглавил Жилсоцбанк, который тогда снисходительно именовали «Жил-был-банк». С октября по январь 1988 года занимался организационными вопросами — помещение, кадры, клиенты...

Нам отдали несуразное помещение на территории республиканского Госбанка. Я получил в своё распоряжение маленький темный кабинет с узкими окошками-бойницами.

Предложил соседу построить совместно новое здание, он ни в какую. Пришлось сносить старый гараж во дворе Госбанка и на его месте отстроить двухэтажное здание. Первый этаж отдали под гаражи (себе и управляющему Госбанка), а на втором — рабочие помещения. Стало чуть-чуть легче. Как говорится, глаза боятся, а руки делают.

Сотрудников я специально не отбирал, но люди подобрались работающие и с чувством ответственности. Костяк коллектива составляли работники, долгое время проработавшие в банковской системе, у некоторых из них в бытность свою студентом проходил практику.

Прошло каких-то неполных два года, началась волна преобразования спецбанков в коммерческие и создание новых банков. Это были первые шаги в строительстве новой российской банковской системы в условиях зарождающейся рыночной экономики.

Многие московские банки, входящие в систему ЖСБов, строили в регионах новые офисы для своих отделений (впоследствии — филиалов), помогали оснастить их современной оргтехникой, обучали сотрудников. Мы же в сферу интересов столицы не попали, а потому стояли перед серьёзным выбором: либо превратиться в одним из многочисленных филиалов Мосбизнесбанка, либо пуститься в свободное плавание и стать самостоятельным банком.

Я раз за разом приезжал в Москву, выстаивал многочасовые очереди во множество кабинетов. В результате коммерческий банк «Нальчик» был зарегистрирован Центральным банком 2 ноября 1990 года за № 695. Почти одновременно распоряжением ЦБР у нас отбирают практически всё наше имущество и активы. Из средств материального поощрения нам достались 147 тыс. рублей. На эти деньги мы купили ручки, бумагу, столы, стулья для сотрудников. Построенное на наши средства здание арендовали нам же по самой высокой ставке, и то с условием, что мы в самое ближайшее время найдём себе другое помещение, «ибо Госбанку самому очень тесно». Началась жесткая борьба по всем флангам. Доходило порой до смешного. Когда мы уже переезжали в собственное здание, руководство Госбанка дало команду охране не пускать меня в наш гараж на территории Госбанка, не разрешали вывести напольные часы и круглый стол из кладовой, доставшиеся нам при разделе имущества. Не будет преувеличением сказать, что первый коммерческий банк в Кабардино-Балкарии был создан не благодаря, а скорее, вопреки желанию многих из числа власть предержащих в республике на тот момент людей. Несмотря на все объективные трудности и субъективные препоны, мы состоялись.

И все эти трудные годы нашего становления плечом к плечу с нами были наши участники и, конечно, клиенты банка. Мы им искренне благодарны за понимание, помощь и поддержку.

В начале 90-х годов, выполняя указания Центробанка, повсеместно были организованы РКЦ (расчётно-кассовые центры). На их создание и обустройство были потрачены огромные государственные средства. Был нанесён большой вред становлению коммерческих банков, т.к. для размещения структур РКЦ уплотняли или просто выгоняли из занимаемых

помещений только-только нарождающиеся коммерческие банки. Кстати сказать, сейчас в республике осталось лишь три РКЦ (в Нальчике и двух районах). Все думающие специалисты с самого начала говорили, что хватит и одного РКЦ — всю республику из конца в конец можно проехать за час-полтора.

Итак, главной моей целью после получения лицензии стало — найти помещение для банка. В этом вопросе нас не поддержали ни в Совете министров, ни в других властных структурах республики, считающих, что от коммерческих банков толка не будет. Поэтому даже бесхозные помещения и здания отказывались нам отдать. В конце концов я договариваюсь с одним из опытнейших строителей республики В. И. Поповичем. Он руководил мощным трестом «Промстрой», который в начале перестройки в центре города начал возводить офисный центр, но по ряду причин не мог его достроить. На тот момент стройплощадку украшал большой котлован, наполненный зеленоватой водой. Было это в начале 1992 года. Договорились строить на паях. Банк предоставляет тресту беспроцентный кредит в три миллиона рублей сроком на один год.

Более двух лет каждый мой рабочий день начинался и заканчивался на стройплощадке. К моменту возврата кредита деньги практически обесценились, но зато в построенном здании мы получали три этажа. 7 ноября 1994 года банк справил новоселье в собственном помещении. Сотрудникам стало приятно работать за оборудованными оргтехникой рабочими местами, число наших клиентов выросло в разы, мы постоянно расширяем спектр банковских услуг.