

Александр Иванович  
**Ильин**

## **В Ленинградской области все прошло достаточно спокойно**

В целом, оглядываясь назад, я думаю, что Агропромбанк в СССР создавать действительно было необходимо.

Для меня история с созданием спецбанков началась еще до решений ЦК КПСС о реформе банковской системы и соответствующего постановления Совета министров в 1987 году. В середине 80-х годов я работал в Стройбанке СССР, в его Ленинградской областной конторе. А секретарем ЦК тогда стал наш ленинградский глава партийной организации Лев Николаевич Зайков, только что переехавший в Москву. В конце 1986 года председатель правления Стройбанка Михаил Семенович Зотов проводил совещание в Москве для ряда своих ведущих работников. Собрали нас на два дня. Первый день проговорили о финансировании строительства. В то время, как помните, провозгласили «политику ускорения». А на второй день было очень серьезное совещание в ЦК у самого Зайкова. С высокой официальной трибуны прозвучали чрезвычайно резкие оценки общей экономической обстановки в СССР и ситуации в нашей банковской сфере. Хотя тогда в духе «гласности» в ряде газетных публикаций писем директоров крупных предприятий можно было прочесть о бюрократизме Стройбанка СССР в вопросах финансирования. Но что особенно важно, впервые в заключительном слове председателя Стройбанка тогда прозвучали и конкретные предложения, которые потом легли в основу банковской реформы в СССР. Совещание продолжалось всего часа полтора, но меня лично оно заставило сильно задуматься. Уехали с такого совещания мы все озадаченные и поняли: в банковской системе грядет какая-то большая перестройка. Теперь бы я сказал — почуяли что-то неладное. Вскоре я услышал, что Зотов действительно создает в составе своего центрального аппарата рабочую группу по реформе. Эта команда начинает ездить, изучать зарубежный банковский опыт, а также опыт, накопленный в этой области в дореволюционной и нэпмановской России. Нас, провинциалов, в этот процесс не задействовали.

После Постановления Совмина СССР «О перестройке деятельности в организационной структуре банков СССР» 6 октября 1987 года, началось создание спецбанков. Вскоре и в нашу область пришел приказ только

## А. И. Ильин



### А. И. Ильин

#### 1988–1990

Начальник Ленинградского областного Управления Агропромбанка СССР

#### 1990–1997

Председатель правления Ленагропромбанка, с 1992 г. — Акционерного коммерческого агропромышленного Банка Санкт-Петербурга (АО «Петроагропромбанк»)

#### 1997–1999

Генеральный директор АО «Петроагропромбанк»

#### 1999

Старший советник в АКБ «СБС-АГРО-Петербург»

#### 1999–2001

Советник председателя правления ОАО АКБ «Северо-Западное О.В.К.»

#### 2001 — наст. время

Помощник директора Санкт-Петербургского Регионального филиала ОАО «Россельхозбанк»

что назначенного главы Агропромбанка А. А. Обозинцева о создании Ленинградского областного управления. Еще через некоторое время был создан областной совет банков, который возглавлял начальник региональной конторы Госбанка (у нас в начале реформы им был В. П. Халанский). В совет входили руководители Агропромбанка, Жилсоцбанка,

Промстройбанка, Внешэкономбанка и Сбербанка. Первое время, когда активно шел процесс разделения полномочий и кадров, совещались практически каждую неделю. Для этого все регулярно ездили на Фонтанку, в городскую контору Госбанка СССР. Несмотря на то что была провозглашена перестройка и везде трубили о поддержке инициативы снизу, в первую очередь обсуждали кандидатуры, предложенные руководством. Подбор кадров из своих рук обком КПСС не выпускал. Экономический отдел обкома у нас возглавлял тогда Борис Васильевич Ульянов, он окончательно и распределил кандидатуры. Меня, хоть я был из Стройбанка, поставили на Агропромбанк. Виктор Петрович Халанский стал во главе Промстройбанка (вскоре его взяли замом союзного Промстройбанка в Москву), Жилсоцбанк возглавил Юрий Иванович Львов. Были еще в регионе областной и городской Сбербанк и Внешэкономбанк (с отделением на границе с финнами в Выборге). Под Агропромбанк нам дали место в помещении областной конторы Госбанка на канале Грибоедова, 13 (это было старинное банковское здание, там с 1864 года размещалось Общество взаимного кредита), Жилсоцбанк в первое время расположился на Фонтанке, 7, а Промстройбанк остался в старом помещении Стройбанка, на Невском, 38.

Потом началось самое «крутое дело» — следовало поделить отделения Госбанка в районах и городах нашей области. Исходными показателями взяли объемы банковского оборота и финансирования объемов производства. Таким образом, определяли, к чему больше тяготеет город или район — к Агропромбанку или Промстройбанку, тому и доставалось отделение. Жилсоцбанк у нас в области серьезной роли не играл.

Я, бывая на совещаниях у руководства Агропромбанка в Москве, слышал об острых конфликтах при таких дележах в ряде других регионов России. В отличие от них у нас в Ленинградской области все прошло более или менее спокойно и организовано. Ни у кого не было желания любой ценой получить по отделению в каждом районе. Конечно, Жилсоцбанку досталось меньше всего. У него был филиал в Выборге, уполномоченный в При-

озерске и что-то где-то еще. Упростило ситуацию и то, что в некоторых районах области были отделения Стройбанка (7 отделений). В Выборге присутствовали все спецбанки (этот пограничный город был интересен всем, и все на него претендовали). Гатчину отдали нам (там большой объем сельскохозяйственного производства), в Волхове были и мы, и Промстройбанк. В Лодейном Поле и Приозерске только мы, а в Подпорожье за счет объектов Минэнерго отделение открыл только Промстройбанк.

Острый спор был только по районам самого Ленинграда. Здесь немалую перерабатывающую промышленность мы себе отстояли. Пищевую промышленность на обслуживание нам передали, так как иначе мы не подписывали окончательного акта о разделении отделений. В результате Виктор Петрович Халанский после долгих споров был вынужден согласиться. Здание на канале Грибоедова было поделено между Агропромбанком и Госбанком. Разумеется, многие клиенты в Ленинграде сами выбирали тогда, куда им идти на обслуживание — к нам на канал Грибоедова или в Промстройбанк, но недостатка в клиентуре в целом тогда не было.

Были созданы две конторы Госбанка — городская и областная. Это разделение в системе ЦБ РФ существует до сих пор. Юрий Степанович Марков, возглавлявший областную контору Госбанка, не стал, выполняя указания вышестоящего руководства, создавать много расчетно-кассовых центров. Он заявил, что нам в Госбанке хватит для работы и трех — в Гатчине, Лодейном Поле и Выборге. Связано это было и с тем, что у них вообще осталось мало людей в штате: на всю Ленинградскую область 38 человек. В результате в 90-е годы по всей России шло сокращение РКЦ, а нас, как создали три центра, так они до сих пор и работают.

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Действительно Госбанк реально был тогда «голым королем» — мы же это видели, так как сидели в одном помещении. Коллеги получали от нас статистику, занимались эмиссией, денежным обращением. Жилсоцбанк вообще у нас в области и регионе в целом был мертворожденным дитем. Затея, придуманная кем-то в Москве, не имела будущего. Создали они всего один филиал в Ленинграде и кое-как «натянули» им филиал в Выборге. А вот Агропромбанк, оглядываясь назад, я думаю, создавать действительно было необходимо. По опыту других развитых стран с традицией «сильного государства» (Франции к примеру) очевидно, что нам нужен большой, серьезный и именно государственный банк, специализирующийся на помощи селу. Частнику-банкиру селянин верит плохо, он всегда боится, что его «кинут» и денежки тью-тью, украдут. Другие банки, разумеется, тоже могут работать на селе, но государственные дотации (а любая крупная и сильная страна их аграрному сектору обязательно выделяет!) лучше и эффективнее выдавать через свой специализированный банк».

---

**А. И. Ильин**

---

В январе 1988 года, когда были созданы комиссии банковского совета Ленинградской области, мы стали ездить по районам и окончательно предавать дела. Когда началось проведение расчетов, у нас большого беспорядка не было, хотя мы по чисто техническим причинам с трудом вышли из положения. У города была хорошая импортная французская вычислительная машина. А у нас — ни локальной сети, ни своего оборудования, ни денег на его приобретение. В результате мы обслуживались как спецбанк в вычислительном центре Промстройбанка на Невском, 38. В общем, левой рукой чесали себе правое ухо. Коллеги были изначально не против, мощности, свободное время у них были, а мы им нормально по тем временам платили. Однако, чтобы «внезапно не рухнуть» с расчетами из-за какой-нибудь «склоки в верхах» между ПСБ и Агропромбанком (слухи тогда ходили всякие), мы вынуждены были в Москве все жестко согласовать, чтобы пользоваться услугами вычислительного центра Промстройбанка без опасения получения санкций. Никакого конфликта по этому поводу, к счастью, ни разу не было...

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Ленинград был единственным областным центром, в котором Агропромбанк при создании оказался без своего вычислительного центра. Объяснение было простое — существует давний план создания единого регионального отделения Госбанка (ЦБ). Еще когда меня в декабре 1975 года направляли на работу в Ленинградскую облконтору Госбанка, мне сказали: эта работа временная, вас скоро будут с Ленинградом объединять. И вот я этот разговор слышу регулярно уже 33 года. В 1987 году сильно упростило процесс «разделения» то, что Ленинградская область была промышленной и в ней много строилось новых объектов. Было немало отделений Промстройбанка (примерно в половине районов, точно больше 10), их функции изменили, создали на этой базе отделения Промстройбанка и поэтому коллеги практически не претендовали на отделения Госбанка. Сложности состояли в том, что у ПСБ не было опыта межфилиальных расчетов (как из одного отделения перевести деньги в другое отделение), поэтому сотрудники банка не раз серьезно ошибались. Мы все это знали, ибо работали в одном вычислительном центре.

Агропромбанк реально делил отделения только с Госбанком (не считая того, что именно от нас отделили отделение Промстройбанка в Тихвине). В Тихвине была стройплощадка Кировского завода, и у них там был очень большой оборот, значительно больше, чем у слабого сельского хозяйства. В Выборге к Жилсоцбанку перешло городское отделение Сбербанка. А сельское отделение Госбанка и его помещение остались у Агропромбанка. В общем, везде были найдены взаимоприемлемые варианты. Так что, в сравнении с тем, что мы слышали про кавардак, творящийся в других регионах, в Ленинградской области все прошло довольно организованно. Возможно, это было связано с хорошим кадровым составом руководства всех ленинградских банков, там были сильные

профессионалы. Прежде всего Ю. С. Марков — банкир с семнадцатилетнего возраста. В. П. Халанский — умнейший человек, он успешно и быстро организовал новую систему управления ПСБ (хоть сам в Стройбанке до того не работал), которое в целом успешно действовало и после его переезда в Москву. Главбухи тоже были очень скромные, но знающие. Благодаря этому, повторю, дележка прошла полюбовно».

В итоге мы создали 22 подразделения и открыли на канале Грибоедова свой операционно-кассовый центр. За главного бухгалтера областной конторы шла борьба до конца, мне Зинаиду Николаевну Сухоплюеву никак в Госбанке не хотели отдавать. Хорошо, что она сама приняла решение прийти к нам.

В начале работы, разумеется, начали возникать всякие недоразумения. Штат Госбанка, как я уже отмечал, в 1987 году сильно сократили, но в 1988–1989 годах им подбросили из центра дополнительные кадры и технику, «забыв» только добавить реальной работы. Регуляторы воспрянули духом и стали нас всячески прижимать. Так, на меня стали жаловаться в обком и облисполком, что я якобы все у них отобрал и не даю теперь работать, а ведь они «важными делами занимаются». Хотя ничего тогда, кроме проведения эмиссии, толком не делали. Приходилось терять время, выступать и огрызаться на разных уровнях. А потом еще начали из Госбанка «подкапываться», доказывать, что помещение на Грибоедова, где размещается Агропромбанк, нам не принадлежит. В то время уже был выбран новый, «демократический» горсовет 1990 года. Мы с ним активно сотрудничали, так как я работал в совете банкиров при мэре А. А. Собчаке. Пришлось туда пожаловаться, и тогда объяснили заинтересованной стороне, что здание принадлежит городу и им следует успокоиться!

Но вернемся к временам становления Агропромбанка. В 1988 году дела у нас более или менее наладились. Вскоре спецбанки подняли вопрос о переходе на полный хозяйственный расчет. Мы вслед за ними стали добиваться того же самого у себя в Ленинградской области. Российское руководство нас в этом начинании тогда не поддержало, но мы были упорными и, ссылаясь на опыт ПСБ и Жилсоцбанка, добились, что наши предложения заслушали на правлении и со второго полугодия 1988 года разрешили нам переход на полный хозяйственный расчет и самоокупаемость. Это давало возможности формировать фонд премирования кадров, самостоятельно распределять заработанные средства.

С мая–июня 1988 года стали появляться первые кооперативы. Но с ними работал преимущественно город, у нас в 1988 году преобладали все еще казенное финансирование и работа с бюджетными деньгами, поэтому больших проблем с кооперативами не было...

**Главбух Сухоплюева Зинаида Николаевна:** «Как это не было?! А вспомните «Яблоньку», как они нас, говоря современным языком, «на деньги



---

**А. И. Ильин**

---

кинули» и сколько у нас крови попили? Это был первый такой случай. Поэтому он мне хорошо и запомнился. Закон о кооперации в том виде, как его придумали и приняли, был в интересах людей, которые хотели «кинуть банки на казенные деньги». Имуществом они за кредиты не отвечали, механизм возврата и санкций в законе прописан не был, а деньги они сразу стали получать наличные. Как главбух я резко выступала против реального провоцирования ситуации «возьми ссуду и безнаказанно ее не отдавай», но мы вынуждены были этот закон о кооперации выполнять. Необходимо было выдавать только безналичные кредиты, но нас и так обвиняли в том, что мы хотим «угробить кооперативное движение». Таких угробишь, пожалуй...»

Хотя, надо сказать, что вся эта вакханалия «обналички» и возникающие потом «банки-прачечные» действовали преимущественно в ленинградских городских банках, а не в Ленинградской области. Поэтому все-таки, по моему мнению, 1988 и начало 1989 года были наиболее стабильными для нашего Агропромбанка. И возвратность кредитов в этот период была 99,6–99,8%! Мы в «кооперативную прорву» денег старались не кидать, хотя давили на нас власти все же меньше, чем на коллег. А сельское хозяйство в Ленинградской области было достаточно рентабельное, город и область оно кормило, и нам грех жаловаться на таких клиентов.

Рухнуло все с началом коммерциализации, когда исчезли льготные кредиты на ГСМ, посевную-уборочную, не стало гарантированной госзакупки. К тому же тогда же разрешили предприятиям и организациям открывать вторые счета, и клиенты научились «химичить». С 1990 года долги хозяйств стали нарастать, с нами перестали рассчитываться. Началась анархия!

Однако я и сейчас уверен, что в принципе решение о создании Агропромбанка, Жилсоцбанка, Промстройбанка и всех остальных спецбанков было правильным. Монополия Госбанка к тому времени себя изжила, а Стройбанк СССР все-таки настоящим банком не был. Благодаря реформе удалось немного хотя бы приблизить деньги к клиентуре, при финансировании предприятий стали лучше учитываться интересы отрасли. Во всяком случае в нашем регионе, в Ленинградской области, с Агропромбанком было именно так. Так что сделанный шаг был оправдан.

Противостояние Госбанка СССР и Центрального банка РСФСР нас сильно в смысле практической работы не задело (бюджетного финансирования села в конце 1990 года уже практически не было). Мы тогда сразу перерегистрировались, перейдя под российскую юрисдикцию, и стали называться Ленагропромбанком (а с 1993 года — Петроагропромбанком). То есть в новую создаваемую А. А. Обозинцевым структуру мы при своем акционировании не вошли. Такое же «обособление от Москвы» произошло в Ленинградской области и с другими спецбанками — ПСБ, и ЖСБ.

По согласованию с облисполкомом инициаторами акционирования нашего банка выступили все сельскохозяйственные предприятия Ленинградской области. Учредительное собрание Ленинградского коммерческого агропромышленного банка мы провели в нашем старом помещении на канале Грибоедова. После него быстро собрали уставной капитал. Кто дал один миллион, кто три, кто пять. Агробанк СССР на открытый конфликт с нами не пошел и тоже выделил 10 млн рублей в наш уставной фонд (деньги у Обозинцева тогда были), однако доля москвичей в уставном капитале была очень небольшой. Их представителем в совете банка был Александр Сергеевич Коробов.

Отделений стало больше, первоначально их было 22, потом стало за счет открытия в Ленинграде новых — 27. Для регистрации поехали в Москву, в Центральный банк РФ на Житную улицу. Вот там нас ждало «хождение по мукам»: следовало пройти по всем службам и получить визы. Тем не менее устав мы зарегистрировали одними из первых в России (среди бывших спецбанков). Интересно, что устав нам подписал Николай Петрович Лихачев — зампред в ЦБ РФ, ставший вскоре председателем Росагропромбанка, к которому в конце концов присоединились и мы. После регистрации все московские скандалы с борьбой союзных и российских банковских структур нас в деловом плане уже не интересовали, мы «отсоединились» от поезда, конечно, при этом поддерживая связи на личном уровне. Юрий Владимирович Трушин нас упорно агитировал «вступать» в новый банк, но мы тогда сохраняли в отношении своей альма-матер дистанцию. Это не мешало нам сотрудничать, например, в проведении заседания Государственной ассоциации агропромышленных банков в Санкт-Петербурге (Юрий Владимирович входит в ее руководство). Еще позже Трушин начал меня агитировать вступать в СБС-Агро, и я в конце концов согласился. Однако это уже совсем другая история...