
Д. Н. Курилов

Дмитрий Николаевич
Курилов

Об отношении к формированию спецбанков

В банковскую сферу я пришел в сентябре 1949 года по окончании Саратовского экономического института в качестве кредитного инспектора отделения Госбанка в г. Белебее Башкирской АССР. Через одиннадцать месяцев работы был назначен управляющим Бакалинским отделением Госбанка в с. Бакалы этой республики, а в декабре 1952 года переведен в республиканскую контору как заместитель управляющего конторой Госбанка, он же начальник горуправления (тогда такая должность существовала). Годом позже был назначен заместителем управляющего этой конторой. По этой должности, а я проработал в ней до 1967 года, фактически как первому заместителю управляющего мне довелось заниматься вопросами деятельности почти всех отделов конторы.

За период работы в Башкирии, то есть до 1967 года, мне поступало много предложений о переходе на самостоятельную работу в качестве руководителя областной банковской структуры. К примеру, были настоятельные предложения выехать на работу в одну из областей Целинного региона КазССР. С образованием Российской республиканской конторы Госбанка предлагалась работа в ряде областей РСФСР и в аппарате республиканской конторы. В связи с этим много было встреч с Михаилом Семеновичем Зотовым, в то время руководившим республиканской конторой Госбанка. К слову сказать, Зотов был воистину мощнейшим руководителем. Прежде всего это был специалист высшего уровня, знавший работу, как говорят, «от станка», человек, работавший на перспективу. Одновременно это был строгий и требовательный руководитель, но умеющий давать объективную оценку нарушению или лицу, допустившему это нарушение.

Итак, о себе. Так уж сложилось, что я как-то «прикипел» к этому уральскому краю. Везжать из Башкирии не хотелось. Это богатейший промышленный и сельскохозяйственный район. В то время Башкирия занимала первое место в стране по переработке нефти и нефтепродуктов и второе место в стране, уступая Татарстану, — по добыче нефти. На территории края работали десятки крупных промышленных предприятий, в том числе и оборонных отраслей, была хорошо развита лесная промышленность и другие отрасли. В состав конторы Госбанка входило 73 от-

деления, так что для банкира-экономиста Башкирия была интересным непочатым краем работы.

Предложения Михаил Семенович Зотов делал решительно. Звонит, помню, в июне 1960 года: «Собирайся, твою объективку направили первому секретарю Тульского обкома партии. Надо быть там срочно. Назревает

обмен денег, надо включаться». Я отказался. А вот на переезд в Саратов согласился, но тут меня ждала неудача — руководителя саратовской конторой А. И. Лавлинского не принял Молдавский ЦК партии для назначения, чтобы возглавить молдавскую республиканскую контору Госбанка.

Не желая уезжать из Башкирии, на уговоры Зотова я назвал несколько областей, где смена кадров, как мне представлялось, не ожидалась: Воронеж (очень сильного руководителя Рагулина лишь год назад сменил его заместитель Карлов), Краснодар (где незадолго до этого сменили Арноутова и поставили нового человека), по той же причине не должны были меня послать и в Ростов-на-Дону.

Тем неожиданнее было для меня предложение ехать в Воронеж. Однако Башкирское руководство согласия на мое освобождение в Башкирии не дало. Невыездным я был целый месяц. Лишь когда вышел из отпуска первый секретарь обкома З. Н. Нуриев, вопрос был решен положительно.

Так, в 1967 году я приехал в Воронеж в качестве руководителя областной конторы Госбанка.

Об отношении к формированию спецбанков

Я был против создания спецбанков. О готовящейся в 1987 году реформе я узнал от управляющего Российской республиканской конторой Госбанка Олега Николаевича Тарасова. Он попросил меня высказать свои соображения. Я негативно охарактеризовал вопрос: просто не мог себе представить, как можно разрушить сложившиеся государственные финансы, банковскую сферу, расчеты, денежный оборот страны; мне было непонятно, в угоду чему следовало раздробить управление ими.

Однако прошел июльский 1987 года Пленум ЦК КПСС, и с начала нового 1988 года спецбанки начали действовать. Встал вопрос, каким образом и каким порядком должна управляться новая система. Мы столкнулись с ситуацией, когда республиканские (в союзных республиках) и областные (краевые, республиканские автономных республик) конторы Госбанка всех спецбанков пишут директивы, которые должны направляться в районное звено банка, но там нет их структур (директивы идут в филиал не подчиненного им банка).

Д. Н. Курилов

1952–1953

Заместитель управляющего Башкирской республиканской конторой Госбанка СССР — начальник Уфимского горуправления

1953–1967

Заместитель управляющего Башкирской республиканской конторой Госбанка СССР

1967–1990

Управляющий Воронежской областной конторой Госбанка СССР

1990–1992

Начальник управления, затем начальник главного управления по Воронежской области

1992–2003

Президент Воронежского банковского союза

Д. Н. Курилов

Раньше в каждом районном центре был филиал (отделение) Госбанка. На их базе стали создаваться филиалы одного из спецбанков. У нас в Воронеже и области создавались отделения Промстройбанка (девять), в сильных районах отделения Агропромбанка. Жилсоцбанк сформировался на базе Горуправления областной конторы Госбанка. Таким образом, созданные в районном звене филиалы спецбанков стали обслуживать все ту же клиентуру и получать независимо от того, кому они подчинены, директивы от двенадцати вышестоящих структур: союзных, республиканских, областных Госбанка, Агропромбанка, Жилсоцбанка и Промстройбанка. Нетрудно представить, что были разрушены все банковские связи, партнеры (клиенты банков) потеряли друг друга. Мешками стала скапливаться денежная документация, которую неизвестно куда направлять по новым адресам, и все шло по старым адресам. На местах приходилось прикладывать неимоверные усилия, чтобы ликвидировать завалы и наименее болезненно преодолеть этот сложный период реформы, так называемой перестройки. Областной конторой Госбанка было введено еженедельное рассмотрение с главбухами спецбанков состояния расчетных операций. Все это позволило удерживать ситуацию под контролем. В результате у нас задержек платежей из-за нарушения движения потоков денежной корреспонденции более десяти дней, кажется, не было.

Взаимоотношения руководителей спецбанков у нас в области сложились нормальные. Кадры были все свои. Мой первый заместитель В. В. Рязанов возглавлял Промстройбанк, заместитель Л. П. Таракановская — Агропромбанк, начальник управления В. С. Скопинцев был назначен руководителем Жилсоцбанка. Это асы банковского дела, они имели большой опыт работы. Они сразу все взяли в свои руки, нами был создан Банковский совет, состоящий из председателей спецбанков. В результате мы достаточно спокойно пережили первый год реформы.

Рождение коммерческих банков

Первым коммерческим банком в Воронежской области стал Кооперативный банк «Черноземье». Учредило его Воронежское городское объединение кооператоров. Помню, когда мы совместно с ними провели первое инициативное собрание, прослеживалась явная двойственность их положения — вроде и нужен им свой банк, но им так не хочется, чтобы кто-либо видел их денежные обороты.

Создали банк. Стали думать, что делать дальше. Решили создавать новые отраслевые банки для кредитования отдельных направлений народного хозяйства. Так появился банк «Энергия». Инициативу проявил генеральный директор концерна «Энергия» В. Н. Попов.

Так же получилось и со строительной отраслью. Начальник и главный бухгалтер городского управления Промстройбанка встретились с руководством областного управления строительства и обсудили вопросы создания отраслевого банка. Так, в 1989 году в Воронеже появился еще один самостоятельный коммерческий банк «Строитель».

А дальше что?

9 июля 1990 года управляющий Российской республиканской конторой Госбанка Тарасов вызвал шестерых начальников областных управлений Госбанка: А. В. Бездольного (Калинин), В. В. Рудько-Селиванова (Приморье), Т. А. Пигилову (Рязань), С. В. Сорвина (Свердловск), К. Б. Шора (Москва) и меня (Воронеж). Нас в таком составе пригласили в кабинет Олега Николаевича Тарасова для обсуждения проблем банковской системы России.

В кабинете присутствовали кроме Тарасова два депутата Верховного Совета РСФСР В. В. Скрипченко и В. П. Рассказов. Разговор начал Скрипченко сообщением о том, что Борис Николаевич Ельцин поставил вопрос, как нам создать собственную российскую банковскую систему, как вывести из подчинения союзного Госбанка Российский республиканский банк. Дело в том, что сложилась ситуация, когда Центральные (союзные) ведомства, как выразился Скрипченко, из периферии «гребут под себя деньги» и перераспределяют их в свою пользу. Республиканская же казна пуста. Вся беседа длилась часа полтора, вели ее и Скрипченко, и Рассказов. Перед нами была поставлена задача продумать, что делать для решения поднятой проблемы.

Во второй половине дня мы собрались в малом зале российской конторы в более широком составе. К нам присоединились четыре руководителя вычислительных центров и четыре председателя коммерческих банков. Но практически обсуждение вопроса не состоялось, поскольку поступило указание срочно отправиться всем в Дом правительства.

Первая встреча состоялась у Хасбулатова, следующая — у Явлинского. Потом нас предупредили: «Будьте наготове, не расходитесь. Вас примет Ельцин». Кстати, сильной разницы позиций у Хасбулатова и Явлинского я не заметил, оба были озабочены действиями Центра и искали пути увеличения самостоятельности российских структур, но Хасбулатов вел разговор напрямую, а Явлинский осторожничал, задавал нам много вопросов, наводя нас на ту же мысль.

С Ельциным встретиться так и не удалось, и мы ушли работать. Работали в кабинете председателя комиссии Верховного Совета РСФСР по бюджету, планам и налогам Ю. М. Воронина, работали над запиской и постановлением дня три. Все это время депутаты и руководители комитетов Верховного Совета РСФСР приходили нам помогать, высказывали свои пожелания.

13 июля утром нам было велено приехать в Верховный Совет на заседание. Появился В. В. Геращенко и вместе с И. С. Силаевым сел в первый ряд. Виктора Владимировича позвал Тарасов, он мне признался, что накануне заседания не спал всю ночь, думал, что же будет. Вопросы эмиссии, деньги, резервные фонды — все было тогда в союзном Госбанке. Как повернуть такую махину!

Тем временем рассматривались вопросы, не относящиеся к банкам. Наше постановление в повестку дня не попало. Силаев и Геращенко пер-

Д. Н. Курилов

вый ряд покинули. Виктор Владимирович вначале затерялся на боковом балконе среди прессы, а через некоторое время, потеряв терпение, вообще ушел с заседания. Наша редакционная группа тоже не появлялась, утрясала несогласованные вопросы с юристами.

И вот объявляют окончание заседания, а оно должно было быть последним в сессии, после депутаты разъезжаются на каникулы. И в этот момент Ельцин (а он мастак в этих вопросах) обращается к залу: «Одну минуточку, еще один вопрос». Зал в замешательстве. Борис Николаевич продолжает: «У нас работала группа крупных специалистов по реформированию банковской системы. Они подготовили постановление. Проект вам роздан». Кто-то из депутатов попытался возразить: «Вопрос сложный, его надо обсудить, проработать», но тут же был отдернут Борисом Николаевичем: «Нет необходимости обсуждать, все уже проработано». Появился Воронин и предпринял попытку выйти на трибуну и вступить в дискуссию. Ельцин его решительно остановил: «Садись!» Проголосовали. Кажется, 86% голосов оказались «за» постановление. Государственный банк РСФСР был создан.

У меня, начальника областного управления, тогда появилось право самостоятельно производить кадровые перемещения. И мы на базе спецбанков начали создавать коммерческие банки.

Всего в результате преобразований в Воронежской области появилось 14 самостоятельных коммерческих банков. Позднее по решению Центробанка начали создавать расчетно-кассовые центры. Открыли их в области 14.

Так мы вступили в сложный период 1992 года. Центральный банк тогда, как нам представлялось, отошел от своей прямой обязанности налаживания платежной дисциплины и организации в целом системы расчетов. Раньше при переводе денег из одного отделения банка в другое использовали специальную индексацию (как на почте), и Воронеж имел номер 11 000 (три ноля выделялось на филиалы, городское управление, к примеру, имело номер 11 001 и так далее). В платежных документах отмечалось, откуда и куда идет платеж. К тому же в Госбанке была сложная система кодификации (да она и сейчас есть). Нужно нам запустить деньги в обращение (согласно утвержденному плану), мы даем в ЦБ телеграмму «Ларош» (что значит — разрешите выпуск денег в обращение), и дальше идет специально зашифрованная необходимая сумма. Подпись была также закодированной. Существовали и специально разрезанные карточки, находящиеся у партнеров банков.

Когда же появились новые коммерческие банки, они не имели необходимых наработок по организации расчетных операций, а ЦБ оказался несколько в стороне. В результате появились так называемые «чеченские авизо». Из какого-нибудь Богучарского колхоза отправляют платежку куда-нибудь в глубинный совхоз Астраханской области. Поступившие деньги быстро переводят из Астрахани куда-нибудь в Сибирь, там деньги снимают, а организацию закрывают. Мы при этом постра-

дали незначительно — в Железнодорожном банке «растаяло» тысяч четыреста.

В 1992 году Георгий Иванович Лунтовский, председатель банка «Воронеж», проявил инициативу о создании Ассоциации банков Воронежской области (кстати, до 1992 года в Воронеже не было ни одного московского банка) и предложил избрать президентом Курилова. Банкиры меня знали хорошо, многие сами стали банкирами с моей помощью. Лунтовский взялся со мной поговорить. В результате я согласился, хотя меня до сих пор коробит слово «президент». Руководство области, узнав, что я не уйду полностью из банковского дела, отпустило меня и поддержало кандидатуру моего протеже Александра Борисовича Соколова о назначении его начальником главного управления ЦБ по Воронежской области. Рассказов также поддержал его назначение, потому что Соколов бывший главбух, а в то время самым главным было налаживание платежей. К тому же Рассказов познакомился с Соколовым, когда последний, выполняя «трудовую повинность», разбирал в ЦБ платежки.

Только после моего ухода в Воронеже стали появляться московские банки. Когда я был руководителем управления, считал, что они «задают» молодые местные банки, и поэтому не давал им ходу. Тогда даже Лужков обращался к областному руководству с просьбой посодействовать. Первым московским банком, появившемся в Воронеже, стал Авиабанк. Его председателю М. М. Францкевичу я отказывал дважды, хотя лично к нему я относился хорошо и он у нас проходил практику как студент Саратовского финансового института, который в свое время заканчивал и я.