

Юрий Владимирович
Трушин

«Вы первый, кто предлагает что-то для России»

Банкир — профессия не героическая

В Саратовском экономическом институте на факультете «Финансы и кредит» училось 125 человек. И, очевидно, я был в числе тех, кто выбрал свою профессию осознанно. Раньше этот институт окончила моя старшая сестра. Разница в возрасте у нас составляет 12 лет. Цирковые артисты часто рассказывают, что их детство прошло в цирке, дети воспитываются за кулисами. Мое же детство и юность прошли в банке. Сестра работала в кредитном отделе, я часто ходил к ней на работу и постоянно слушал рассказы о роли банка в решении крупных региональных программ развития экономики, не говоря уже о его значении в жизни предприятий. Еще в 5-м классе я осознал важность профессии банковского служащего. Этот человек посвящен во все нужды предприятия, досконально знает его экономику, осуществляет контроль состояния баланса, выдачи заработной платы. Кроме того, тесно взаимодействует с директором, его заместителем, главбухом!

Уже тогда я твердо решил, что буду работать в банке. Только ленивый не смеялся над моим выбором. Даже наш завуч Иван Яковлевич Долгов иронизировал: «Ну, выйди, расскажи, как ты в нарукавниках будешь трудиться!» Да, банкир — профессия не героическая!

Тем не менее в 10-м классе я поступил на подготовительные курсы Московского финансового института. А поступать поехал в Саратов, в институт, который до этого окончил и мой дядя — Александр Иванович Лавлинский. Очень интересный человек — руководитель Саратовской областной конторы Госбанка — деревенский парнишка, совершенно случайно ставший банкиром, бывший после войны заместителем председателя Русско-иранского банка в Тегеране. Работая в Главном валютном управлении Госбанка СССР, он попросил послать его в низовую структуру, чтобы почувствовать работу банка изнутри. Его назначили начальником районного отделения Госбанка в городе Балашове Саратовской области. Затем он, продвигаясь по служебной лестнице, вышел на областной уровень.

Таким образом, в нашей семье начала создаваться трудовая династия банковских служащих. Практику я проходил в Тракторозаводском отделении Волгоградской областной конторы Госбанка СССР, руководите-

Ю. В. Трушин



Ю. В. Трушин

1989–1991

Заместитель
председателя правления
Агропромбанка СССР

1991–1993

Первый заместитель
председателя правления
Россельхозбанка

1994–1997

Председатель правления
Россельхозбанка (затем
Агропромбанка России)

1998–1999

Председатель правления
банка «СБС-Агро»

Наст. время

Председатель правления
ОАО «Российский сельско-
хозяйственный банк»

лем которого была моя сестра. Государственную комиссию по распределению выпускников института возглавлял мой дядя. Но поскольку я окончил вуз с красным дипломом, то мое распределение было обусловлено личным выбором места работы. Начал трудовую деятельность в кредитно-плановом управлении городского отделения областной конторы

Госбанка в Волгограде. Отслужил в армии и после этого прошел практически все ступеньки карьерной лестницы. Правда, довелось и немного поучиться. В 1984 году с должности начальника Волжского районного отделения (самого крупного в стране — в городе Волжском проживало 300 тыс. человек) меня направили на учебу на спецфакультет Московского финансового института. Из Волгоградской конторы Госбанка СССР в это учебное заведение были командированы двое — до меня туда поступил учиться Паша Гребенников. Он, кстати, тоже оканчивал Саратовский экономический институт, но несколько раньше меня¹. Набирали на учебу на мой курс только 6 человек. Отбор был чрезвычайно жестким. Кроме того что требовалась рекомендация первого секретаря обкома партии, кандидат должен был подготовить реферат по предложенной институтом теме и сдать достаточно сложные экзамены. Наконец всех, кто успешно прошел испытания, утверждали на правлении Госбанка СССР и согласовывали с соответствующими отделами ЦК КПСС.

После окончания учебы в апреле 1986 года я поехал на трехмесячную практику в Лондон в Московский народный банк. Возглавлял банк Дмитрий Яковлевич Пензин, по кличке Дяпа (по его инициалам). Вернулся я в Москву в период больших изменений. Государственный банк возглавил В. В. Деменцев², хорошо знавший спецфаковцев, так как среди них было немало минфиновцев. Виктор Владимирович до прихода в Госбанк был первым заместителем министра финансов СССР. Претендовать на работу за границей в так называемых совзагранбанках (а с целью подготовки кадров для них спецбанк и создавался) я не мог. Желающих поехать туда всегда было достаточно. Мне, скорее всего, предстояло возглавить одну из областных контор Госбанка. В частности, я получил предложение поехать в Липецк. Но жизнь эти планы нарушила.

¹ Павел Петрович Гребенников с 1993 по 1996 год занимал должность председателя правления Газпромбанка. Умер в 1996 году. — *Прим. авт.-сост.*

² В январе 1986 года. — *Прим. авт.-сост.*

Переход на двухуровневую банковскую систему

В середине 1986 года я начал работать в правлении Госбанка СССР в должности начальника отдела долгосрочного кредитования агропромышленного комплекса. Тогда АПК был полностью в ведении Госбанка. В отличие от промышленности, долгосрочным кредитованием которой занимался Стройбанк, наше управление в Госбанке как раз и ведало финансированием агрокомплекса страны.

Вскоре я был выдвинут первым заместителем начальника управления финансирования и кредитования капитальных вложений. Мы были фактически банком в банке: несколько управлений по обслуживанию АПК со своим планово-экономическим управлением и возможностью использовать всю филиальную сеть Госбанка СССР.

Еще в начале 1986 года в кругах, близких к ЦК КПСС, начали говорить о перестройке банковской системы. Инициатором ее был Михаил Семенович Зотов. Где-то к концу 1986 года идея реформы обрела полуофициальный вариант. Главным банкиром страны был в то время В. В. Деменцев, и он же, скажем так, был главным официальным инициатором преобразований в банковской сфере. Именно Виктор Владимирович привлек меня в число разработчиков концепции новой банковской системы.

В самом Госбанке было немало скептиков, которые считали, что нет нужды делить главный банк страны на несколько банков, а это являлось одним из центральных моментов реформы. К середине 1987 года среди большинства профессионалов вообще укрепилось мнение о ненужности банковской реформы, во всяком случае в том виде, в каком она виделась ее инициаторам. Непонятна была ее конечная цель. Казалось, что Госбанк лишь механически поделят на несколько составляющих. В принципе те, кто работал над идеологией реформы, действительно трактовали ее неоднозначно. Более того, в некоторых документах давались даже отрицательные заключения на концепцию реформы.

Вопрос рассматривался в ЦК партии на Секретариате или даже на Политбюро. Во всяком случае председателей спецбанков позже утверждали точно на Политбюро! Когда В.В. Деменцев вернулся с того заседания, нам дали новое «ценное указание» — готовить заключение с положительной резолюцией! Было решено выделить из Госбанка несколько специализированных банков, в том числе и Агропромбанк.

Все пришло в норму после принятия соответствующего постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР. Началась работа по созданию программы функционирования новых кредитных образований. Главным в этом деле назначили начальника Планово-экономического управления Госбанка СССР В.С. Захарова. За аграрный блок программы отвечал В.В. Кочкарев — будущий руководитель КЭУ (кредитно-экономического управления), зампред и член правления Агропромбанка. Специалисты разбились на группы. Наша, например, писала свою часть, связанную с Агропромбанком, другая — по Промстройбанку, тре-

Ю. В. Трушин

тъя — по Жилсоцбанку. Ориентиром у нас был устав Госбанка СССР. Творчески его перерабатывая, выбирая нужные положения, мы создавали свои документы. Реформа пошла по чисто формальному пути выделения из Госбанка четырех профильных банков.

Председателем союзного Агропромбанка стал Александр Александрович Обозинцев, первый зампред Госбанка СССР. Помню, его вызвали прямо из отпуска и назначили председателем, не освободив от прежней должности. Банка еще не существовало, но глава уже был. Мы засели за разработку структуры. Одновременно начался раздел филиальной сети, той, которая была прежде у Стройбанка и у самого Госбанка СССР. В результате Агропромбанк получил более 70% процентов сети Госбанка СССР — 3,5 тысячи отделений. Промстройбанк получил большинство отделений своего предшественника — Стройбанка. Жилсоцбанк — сеть городских отделений Стройбанка. Ему достались предприятия торговли и жилсоцбыта, и то не все — государственная торговля составляла 47% всего объема товарооборота, остальное было за Центросоюзом, который состоял на обслуживании в нашем банке.

Сразу были созданы управления Агропромбанка по аналогии с госбанковскими. Нам отдали часть бухгалтерии. Заместитель главного бухгалтера Госбанка Вячеслав Сергеевич Новиков стал нашим главным бухгалтером. Досталось Агропромбанку и операционное управление Госбанка и, что очень важно, резервные фонды государства. У остальных банков были только оборотные средства, резервы они по вечерам свозили к нам.

Начались многочисленные командировки по стране в связи с формированием республиканских, потом областных, а затем и районных филиалов и отделений АПБ. Не мудрствуя лукаво решили назначить зампредов 15 республиканских Госбанков председателями правления соответствующих Агропромбанков. Например, российский Агропромбанк возглавил Николай Петрович Лихачев, работавший первым замом председателя российской конторы Госбанка СССР. Исключений было немного. В частности, руководитель конторы Госбанка Московской области Дмитрий Львович Орлов возглавил наш банк в Подмосковье. То же самое сделали глава Краснодарской краевой конторы Госбанка А. А. Митягин (в настоящее время начальник Главного управления Центрального банка РФ по Краснодарскому краю), Ростовской — К. Д. Рожков. Они не могли оставить свою сеть, так как, будучи сильными хозяйственниками, понимали, что без нее работать нельзя. Было сделано исключение и в Азербайджане. По просьбе местных властей Агропромбанк республики возглавил, если мне не изменяет память, первый заместитель министра финансов республики.

1 января 1988 года была запущена система. Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка. По всей стране 3500, то есть практически в каждом сельском районном административном центре. Однако не обошлось без перегибов. В каждом районе был назначен упол-

номоченный по денежному обращению от Госбанка СССР, или, если говорить откровенно, надсмотрщик за нашей деятельностью. Делать ему было абсолютно нечего, а зарплату получал он как управляющий отделением спецбанка. Очень скоро стало ясно, что эти люди только мешают делу. Чтобы закрыть (в апреле 1988 года) этот никому не нужный институт уполномоченных (а людей брали, как правило, из управляющих местными отделениями Госбанка), пришлось принимать специальное решение Секретариата ЦК КПСС. После этой очередной реорганизации многие люди, еще недавно руководители районного масштаба, остались на улице.

В апреле 1988 года мы уже имели полную картину реформирования банковской системы. Как простой результат арифметического деления Госбанка СССР на части в некоторых районах страны функционировало по два-три государственных банка, дублирующих свои функции. В результате создалась ситуация, когда банки просто стали мешать друг другу, и было принято запоздалое решение оставить на район по одному отделению. Пошли по такому пути — оставляли тот банк, у которого в районе было больше всего профильных организаций. В результате в абсолютном большинстве районов остался Агропромбанк.

Определять, какой банк оставить в том или ином районе, поручили специально созданной комиссии. Меня, например, для этого в составе делегации послали в Латвию. Особенно запомнился председатель Промстройбанка Латвии, бывший председатель Рижского горисполкома. С ним нам пришлось немало спорить и принимать ряд нелегких решений. Как и везде в стране, наши отделения оказались в республике в явном преимуществе. Приехали в один из латвийских городов, решили оставить там отделение Агропромбанка. Помню, как в глазах сотрудников отделения Промстройбанка стояли слезы. Великолепное здание оказывалось лишним, управляющий, депутат районного совета, становился никому не нужным.

Но самое неприятное было в том, что у нас, например, на балансе были все сельхозпредприятия страны. Но часть из них кредитовали в Промстройбанке и Жилсоцбанке. Происходило это в тех случаях, когда в районе, где они находились, не было отделения нашего банка. Тогда мы отдавали коллегам лимиты на определенную сумму. При этом совсем не наша ссудная задолженность автоматически переводилась на Агропромбанк. Аналогично делал и я: если в «моем районе» находились промышленные предприятия, кредитовать их мог только наш банк, хотя они были на балансе Промстройбанка. И уже никого не волновали просрочки этих организаций. Да хоть вообще не отдавайте! Банк выполнял только агентские функции. И подобное переплетение было повсеместно. В апреле попытались эти противоречия ликвидировать. В результате банки обменялись клиентурой. Еще одним отрицательным моментом механического выделения из Госбанка специализированных банков было то, что как раз их специализация-то и не состоялась. В банковской

Ю. В. Трушин

системе образовался хаос. Кстати, тогда подумалось: а зачем реформу затевали?! Вроде все вернулось на круги своя. Тем более что все банки были участниками МФО, все брали средства с одного корсчета, образно говоря, из одной тумбочки.

Надо сказать, название моей должности в новом банке практически не изменилось. Но с первого дня я был избран секретарем парткома Агропромбанка СССР, а это 110 тысяч сотрудников, 35 тысяч коммунистов. Так что приходилось заниматься серьезно и партийными делами. Вспоминаю, что беседовали со мной перед выборами в 28 инстанциях — от райкома КПСС до секретаря ЦК КПСС Н. Н. Слюнькова. Первый секретарь Московского горкома партии Л. Н. Зайков, помню, спросил меня: «Сколько же у нас теперь банков?» Даже член Политбюро ЦК КПСС не мог уследить за перипетиями банковской реформы!

Сразу после создания банков начались «бои» на Неглинке, в здании Госбанка. Начальников стало много, и все захотели получить просторные кабинеты. Там находились Агропромбанк, Сбербанк, часть Внешторгбанка. Бывшие друзья — недавние зампреды Госбанка — стали между собой ссориться. Для урегулирования споров председатели и секретари парткомов банков собрались в феврале 1988 года у только что ставшего председателем Госбанка СССР Н. В. Гаретовского. Все возбуждены, шумно доказывают свои права на дополнительные площади. Николай Викторович — человек деликатный, мягкий, но даже он не выдержал нашей ругани, спрашивает собравшихся: «Я человек новый, хочу знать: вас до реформы столько же было?» Получив утвердительный ответ, продолжает: «Почему же вы раньше умещались в здании, а теперь нет?! Вот как хотите, так и садитесь!» И покинул зал.

Вот что делает резкое одновременное повышение статуса большого числа людей. Раньше одна служебная дежурная машина полагалась на двух членов правления (все правление состояло, кажется, из 11 человек). По машине имели зампреды и председатель. После реформы в каждом новом банке стало по пять зампредов, претендующих на автомобиль. В специальной комнате для отдыха все водители уже не размещались.

Но вот наконец-то все успокоилось и все мы расселись по своим местам. Я вскоре стал зампредом Агропромбанка — начальником ПЭУ (планово-экономического управления). Периодически даже стал ходить вместо А.А. Обозинцева по четвергам на заседания Совмина СССР. Однажды на нем слушался вопрос о Новой Земле. На всякий случай подготовили записку по этому вопросу, будучи уверенными, что он нас не касается. Александр Александрович Обозинцев сидит на заседании, дремлет. Ведет обсуждение Н. И. Рыжков, вдруг он раздраженно обращается к председателю Промстройбанка Зотову: «Михаил Семенович, как же так?! Такие важные дела происходят на Новой Земле, а вашего банка там нет! Почему там два отделения Агропромбанка, а не ваши?!»

После этого он обратился к нашему председателю и сказал: «Вот он не побоялся открыть свои подразделения на этих островах и работает на

благо Родины!» Через некоторое время Александр Александрович удивленно меня спрашивает: «Что, действительно, у нас там что-то есть?» В справке я этого не указал, потому что не знал. Звоню председателю российского отделения Николаю Петровичу Лихачеву, он смеется: «Зачем они мне?!» Стали разбираться и выяснили, что по МФО действительно значатся два наших отделения, о которых никто из руководства не знает! Нам почему-то передали явочным порядком полевые учреждения банка. Списки менялись каждую неделю.

Каждый год утверждался и кредитный план. По два, а иногда и по три месяца я безвылазно работал в Госплане СССР. В этот момент каждый себе оттягивал ресурсы. Цена ресурсов тогда была разная для каждого банка. Было так: 3,5% платил за ресурсы Промстройбанк (процентная ставка у него была выше), кажется, столько же Жилсоцбанк, для нас — 1,5%! Ниже был Сбербанк — 0,8%. Выдавались и долгосрочные кредиты сельскохозяйственным предприятиям за 0,5–0,75%, а за 1–1,5% — краткосрочные. За счет того, что у Агропромбанка было много бесплатных ресурсов (остатки счетов предприятий), в итоге мы выходили на прибыль.

Решение было принято революционно

Вскоре началась работа над Законом «О банках и банковской деятельности». Параллельно Вячеслав Сергеевич Захаров, начальник планово-экономического управления Госбанка СССР, несмотря на жесткое сопротивление с разных сторон, занимался созданием первых коммерческих банков. Тогда-то при Госнабсе СССР появился ТОКОбанк для поддержки оптовой торговли, Автобанк — при Министерстве автомобильного машиностроения для финансирования автопредприятий. Кстати сказать, и в том и другом банке Агропромбанк имел 30% уставного капитала. Я был членом совета директоров Автобанка, а потом, до его перехода в 2001–2002 годах под НИКойл, — даже его председателем.

Как создавался Автобанк? Инициатива была проявлена министерством. Крупные автозаводы, в основном ГАЗ, АЗЛК и ряд предприятий сельхозмашиностроения и в частности Ростсельмаш, а также Агропромбанк стали его акционерами. Мы вошли в Автобанк своим капиталом лишь по одной причине — деньги некуда было девать. Наш уставной капитал был немалый, и мы имели право входить в учредители других финансовых учреждений. На правлении АПБ делили посты членов советов директоров других банков. В то время ссудный портфель Агропромбанка был равен 400 млрд рублей, или, если по курсу 69 копеек за доллар, — более 600 млрд долларов! Почему же нам было не поучаствовать в создании других банков.

Помимо Автобанка, ТОКОбанка наш Агропромбанк принял участие в создании еще двадцати достаточно видных банков: Хлебного банка, Авиабанка, Медицинского банка и т. д. Всем этим финансовым учреждениям была свойственна одна черта — это были системные банки.

Ю. В. Трушин

Итак, как я уже упоминал, вторым этапом реформирования банковской системы, помимо появления коммерческих банков, стало параллельное ее законодательное оформление. Речь идет о подготовке Закона «О банках и банковской деятельности». Готовился закон под эгидой Госбанка СССР. Главным был Вячеслав Сергеевич Захаров. Меня как начальника ПЭУ отрядили на эту работу от Агропромбанка. От Сбербанка принял участие В. И. Соловов, от Внешторгбанка — В. Ф. Малинин, от Промстройбанка — В. В. Мужички. В первом варианте проекта закона, с моей точки зрения, был хорошо прописан раздел о государственных банках. Но возобладала идея В. С. Захарова о двухуровневой системе. И, когда в 1990 году появился закон, то для госбанков в нем места не нашлось. Я считаю это серьезной ключевой ошибкой реформы.

Госбанки после этого стали нелегитимными и нас заставили акционироваться. По этому поводу было принято Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР. Агропромбанк стал одним из первых банков, который акционировался еще при существовании Советского Союза. Мы быстро подготовили положение об акционировании и зарегистрировались. Все это произошло в первой половине 1990 года, а уже в июле 1990 года Верховный Совет России своим постановлением взял да и закрыл все спецбанки на территории Российской Федерации. Это было еще одним ударом для банковской реформы. Спецбанки (глупее придумать не могли) переподчинили областным конторам Госбанка СССР. Сразу после этого на местах на базе наших филиалов и отделений стали создавать мелкие банки с небольшим уставным капиталом.

Решение о закрытии всех спецбанков было принято революционно. Помню, как мы, представители всех спецбанков, 13 июля пришли на заседание Верховного Совета РСФСР. С нами был и председатель правления Госбанка СССР Виктор Владимирович Геращенко. О рассмотрении важного вопроса, касающегося банков, мы узнали буквально накануне. Прошли в зал по пригласительным билетам нашего российского филиала.

Выступить с единой позицией мы очень просили О. Н. Тарасова, возглавлявшего тогда Российскую республиканскую контору Госбанка СССР. Однако он категорически отказался. Нам срочно нужен был какой-то представитель российской банковской структуры, мы же были из союзных структур, и нас депутаты на дух не принимали. В результате решили, что от банкиров выступит Николай Петрович Лихачев. Передали в президиум Б.Н. Ельцину записку с просьбой предоставить ему слово. Однако в планы Бориса Николаевича это не входило. Он прочитал и скомкал записку, даже не зачитав ее.

Все было сделано очень четко и заняло секунд 17! В конце заседания ведущий сказал примерно следующее: «Есть еще один вопрос на рассмотрение. Вопрос проработан, и я считаю, что за него надо проголосовать». И все! Ни одного голоса против не было.

Аграрники и коммунисты, которых мы поднимали на борьбу за сохранение банковских структур, промолчали. Буквально за 15 минут до этого

решением Верховного Совета РСФСР была списана ссудная задолженность с сельскохозяйственных предприятий. Не помню точной суммы, но на десятки миллиардов долларов. Депутатов просто купили, и они после этого сидели в благодном состоянии. Я потом спрашивал Николая Михайловича Харитонов, одного из лидеров аграрников, почему же он голосовал за такое решение. На что мне он честно ответил: «Самостийность финансовая, банки... Непонятно мне все это! А списание долга ясно и близко!»

Кстати, списание нормальных, в основном непросроченных долгов с сельян да еще летом, стало очередным ударом по банкам. Ведь долги могли быть осенью погашены за счет средств от реализации урожая.

Жизнь в новых условиях. Создание Россельхозбанка

Перед Агропромбанком со всей остротой встал вопрос спасения кредитно-финансовой системы агрокомплекса СССР и России в частности. Кредитные учреждения девяти бывших республик СССР (за исключением стран Балтии и Молдавии, а также Российской Федерации) совместно с АПБ СССР объединились в единый Агропромышленный банк. К нам присоединились не подчинившиеся решению I съезда народных депутатов РСФСР агропромышленные банки Татарстана, Карачаево-Черкессии, Калмыкии, Мурманской области и Приморского края. Особенно важна для нас была поддержка Татарстана. Там было больше всего отделений Агропромбанка СССР. Минтимер Шарипович Шаймиев до президентства был министром мелиорации и водного хозяйства, затем председателем правительства республики, и у нас с тех пор сложились с ним хорошие отношения. Денег у банка было много, не знали, кому давать! Татарстан тогда же получил 800 млн рублей под 0,4% годовых! Акционерный капитал был распределен по республикам. Мы стали менять деньги на кредиты под 0,5%. Выпустили сертификаты по 1000 рублей, что соответствовало одному голосу. Аграрники вкладывались с удовольствием!

Проблемы неожиданно возникли с Азербайджаном. Мне пришлось даже туда вылететь. Возглавлял местный Агропромбанк В. А. Рзаев. Я предупредил коллегу, что если он не хочет становиться акционером нового банка, то пусть официально отказывается. На это Вафадар Азизович отреагировал неожиданно — попросил разъяснить, что такое акционирование! Поняв, что от него хотят, он очень быстро и охотно согласился принять участие в учредительном собрании. Не успел я прилететь в Москву, как раздался звонок из Баку с просьбой выделить дополнительные лимиты на участие в акционерном капитале. Оказывается, в республике за этот день сложился дефицит на наши сертификаты! Все деньги со счетов были списаны, а на них местным руководством были обещаны «документы».

Итак, в июле 1990 года мы провели акционерное собрание. У нас оказалось около 50 тыс. акционеров, а акционерный капитал Агропромбанка

Ю. В. Трушин

был равен, если мне не изменяет память, 3 млрд рублей. Нашим главным акционером стал Минфин СССР, на долю которого пришлось что-то порядка 60% акций. Председателем совета АПБ стал руководитель этого министерства Валентин Сергеевич Павлов. Заместителем — министр сельского хозяйства СССР Вячеслав Иванович Черноиванов. В совет вошли несколько министров, руководители крупных сельхозпредприятий. Солидные были акционеры.

Акционерный коммерческий Агропромбанк зарегистрирован в Госбанке СССР с уставным фондом 8 млрд рублей. К настоящему моменту оплачено 4,7 млрд, при этом 2,2 млрд — взнос бывшего Минфина СССР, 300 млн рублей внес Госкомитет по продовольствию и закупкам, 1 млн — Минрыбхоз СССР. Акционерный капитал банка является также собственностью 5400 предприятий из 12 республик.

О. Каменева. Битва банков: двое в драке, третий — в Верхововете. // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 7 октября.

После того как В.С. Павлов стал премьер-министром страны, он пришел в банк и написал заявление об освобождении с поста председателя совета (сменил его В.И. Черноиванов). А надо сказать, что все руководители банка имели некоторое (очень небольшое) количество акций банка. Несмотря на все перипетии судьбы Валентина Сергеевича, эти акции мы сохранили и передали ему, когда его освободили из-под стражи после известных событий августа 1991 года.

В России система кредитования АПК рухнула в одночасье — мелкие банки не могли кредитовать крупные предприятия АПК. А вот в СССР система существовала и прекрасно себя чувствовала. Денег, как я говорил, у нас было предостаточно. Сохранялась отработанная система МФО. Дополнительные ресурсы мы покупали у Госбанка СССР и, в результате, тот, кто остался в системе, чувствовал себя неплохо.

Пришло время уборочной 1991 года, и оказалось, что в России ни один банк не может по своим нормативам кредитовать предприятия АПК, предприятия — производители удобрений и т. д. У коммерческих банков уставные капиталы были тогда сравнительно небольшие. А на базе отделений Агропромбанка создавались в основном маленькие самостоятельные банки. Произошел парадокс: государство выделило деньги агрокомплексу, распределило их по регионам, но использовать их нельзя! По закону о банках и банковской деятельности, который к тому времени уже приняли и установили, в одни руки без нарушения инструкции можно было давать не более половины уставного капитала банка! При этом не учли, что самый слабый колхоз требует 5–10 млн!

Для конкуренции с нами Банк России ввел с 1 июля компенсацию коммерческим банкам разницы в процентных ставках, если они кредитуют сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия на льготных

условиях (2–6% годовых). Однако очереди из кредиторов это не создало. Поэтому предприятия обращались за кредитами к нам. Например, Невинномысский шерстомойный комбинат имел ссудную задолженность в 1 млрд рублей. Ни один банк Российской Федерации был не в состоянии комбинату, перерабатывающему всю шерсть, полученную на юге страны, дать кредит. Е. Т. Гайдар обратился к нам с письмом, попросил прокредитовать комбинат. После появления прецедента к нам стали обращаться и по другим аналогичным случаям.

Такая ситуация не могла длиться долго. Стали искать способ, как выйти из сложившегося положения. Агропромбанк предложил создать Россельхозбанк РФ. По нашей инициативе аграрии вышли с таким предложением на III (Внеочередной) съезд Советов, который и принял 27 февраля 1991 года решение о создании Российского сельскохозяйственного банка.

Это решение поддержал Госбанк СССР во главе с В. В. Геращенко, а Центробанк России во главе с Г. Г. Матюхиным и некоторые члены ВС РСФСР выступили против концепции, предложенной учредителями Россельхозбанка и предусматривающей подчинение ему всей сети коммерческих агробанков и прямое выделение Россельхозбанку финансовых ресурсов из госбюджета. Возражение вызывало и наличие в числе учредителей российских министерств. Такая модель Россельхозбанка, по мнению его оппонентов, должна была привести к краху двухуровневой банковской системы.

Выручили нас первый заместитель председателя Верховного Совета РСФСР Р. И. Хасбулатов, председатель комиссии Совета Республики ВС по вопросам бюджета, планам, налогам и ценам Ю. М. Воронин и лидеры аграрного движения М. И. Лапшин и А. Г. Назарчук. Они встали на нашу сторону. В июне Р. И. Хасбулатов подписал распоряжение, касающееся организации Россельхозбанка, а Ю. М. Воронин определил степень и возможности участия министерств в учреждении банка. В таких условиях, несмотря на яростное противодействие главного банка России, мы приступили к созданию российского аграрного банка.

В мае Агропромбанк на учебной базе Минсельхоза России (в Подмоскowie, в поселке Челюскинском) собрал на учредительную конференцию всех директоров бывших филиалов российского АПБ. Зарегистрировались представители 58 областей, хотя на собрании реально участников было больше. Было принято решение создать Российский сельскохозяйственный банк. Соучредителями банка стали также Минсельхоз, Минфин и Министерство хлебопродуктов России. Уже это вызвало протест Банка России, так как российское банковское законодательство запрещало государственным органам, министерствам и ведомствам быть учредителями банков. Г. Г. Матюхин не согласился также с другими существенными аспектами концепции банка. Так, вызвало возражения положение проекта, согласно которому Россельхозбанк может финансировать государственные мероприятия по оздо-

Ю. В. Трушин

ровлению сельского хозяйства за счет бюджета. Руководство ЦБ России считало, что прямой доступ Россельхозбанка к госбюджету сделает банк крупнейшим центром безналичной эмиссии. Кроме того, сама по себе ставка на бюджетное финансирование означала, по мнению оппонентов, уничтожение системы коммерческого кредита в сельском хозяйстве.

Банк вновь поддержал Р.И. Хасбулатов. В результате за короткое время аграрный банк России собрал под свои знамена 857 филиалов (допфилов тогда еще не было) из 57 регионов. Всех учредителей некогда самостоятельных банков сделали учредителями Россельхозбанка — получилось около 91 тысячи.

Российский республиканский сельскохозяйственный банк, против регистрации которого выступал ЦБ РСФСР, все же будет создан. Положение «О практических мерах по организации деятельности Российского республиканского сельскохозяйственного банка» 31 июля подписал первый заместитель председателя ВС РСФСР Руслан Хасбулатов.

В соответствии с положением предполагавшийся уставный фонд банка — 5 млрд рублей — уменьшен до 1,5 млрд рублей. Это единственное требование ЦБ, принятое Хасбулатовым. Вопрос об изыскании источников формирования уставного фонда поручен Совмину РСФСР, ЦБ РСФСР и самому Россельхозбанку.

Положение предусматривает, что Россельхозбанк будет обязан сохранить процентные ставки по кредитным договорам, заключенным российским Агропромбанком до 1 января 1991 года. При этом Россельхозбанку будет возмещаться разница (до 11%) в стоимости выдаваемых им кредитов и централизованных ресурсов ЦБ РСФСР.

В. Рожков. Россельхозбанк будет жить. Наверное. // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 5 августа.

Уставной капитал объявили в размере 3 млрд рублей. Первым председателем Совета Россельхозбанка стал Владимир Николаевич Щербак, тогдашний председатель Комитета по пищевой и перерабатывающей промышленности РФ. Его, правда, через некоторое время назначили первым заместителем министра сельского хозяйства РФ, и пришлось проводить перевыборы. Новым председателем стал А. А. Обозинцев. Центральный аппарат Агропромбанка почти полностью перешел в Россельхозбанк. Председателем правления выбрали Николая Петровича Лихачева, заместителя главы Центробанка РФ. Это вышло ему боком: Г. Г. Матюхин распорядился не пускать Николая Петровича в кабинет. Кабинет опечатали. Мы поехали жаловаться в Верховный Совет РСФСР. Р. И. Хасбулатов дал указание кабинет открыть, что и было сделано через два дня. Однако Н. П. Лихачеву уже не суждено было работать с Г. Г. Матюхиным. Он ушел из ЦБ, возглавил Россельхозбанк

и бесменно им руководил до самой своей гибели от руки неизвестного убийцы в декабре 1993 года. Кстати, такая же судьба постигла председателя Агропромбанка Украины Вадима Петровича Гетьмана.¹

В Генпрокуратуре (Украины) полагают, что Гетьман располагал какими-то сведениями, которые стали ему известны в силу положения, занимаемого им в банковской и финансовой сферах. Кроме того, Вадим Петрович был человеком принципиальным и честным, а это мешало экс-премьеру (Лазаренко) проводить темные финансовые операции. Павел Иванович тогда занимался тем, что «инвестировал» через банковско-финансовые учреждения значительные валютные средства. То есть занимался отмывкой денег, которые он до этого похитил в Украине и получил в виде взяток. Чистые доллары шли, в частности, на приобретение облигаций внутреннего государственного займа (уголовное дело № 49-800). А Гетьман со своими принципами, связями и положением стал для Лазаренко просто костью в горле: Вадима Петровича купить никому не удавалось. Не удалось это и Павлу Ивановичу. Тогда и было принято решение убить Гетьмана.

О. Трачук. «Факты». 2003, 15 апреля.

Из Центробанка перешел на должность заместителя председателя Геннадий Федорович Горбунов, некоторые другие работники. Началась трудная работа по созданию нового банка, причем основная оргработа легла на мои плечи.

Встал вопрос, как реально наполнить заявленный уставной капитал нового банка (3 млрд рублей). Денег у новых банков не было. У нас же в уставном капитале Агропромбанка находилось 3 млрд от союзного правительства. Вот мы и приняли решение 1 млрд из них вложить в Россельхозбанк. Все остальные банки вместе собрали 57 млрд рублей.

Понимая, что всех акционеров собрать в Москве оперативно не удастся, договорились с областными и районными управлениями сельского хозяйства, что они привезут в Москву свои печати и узаконят вступление в учредители предприятий их регионов. Помню, как весь центральный аппарат Агропромбанка ставил подписи за руководителей сельскохозяйственных предприятий страны.

Борьба продолжалась. 31 июля 1991 года поддерживающий нас Р. И. Хасбулатов подписал Положение «О практических мерах по организации деятельности Российского республиканского сельскохозяйственного банка», которое, несмотря на все протесты ЦБ РСФСР, передало Рос-

¹ С 1987 по 1992 год возглавлял правления Агропромышленного банка УССР (в 1990 году он был переименован в банк «Украина»). В марте 1992 года был избран главой правления Национального банка Украины. В следующем году стал главой биржевого комитета созданной им Украинской межбанковой валютной биржи (УМВБ). Его преемником в Нацбанке стал нынешний президент Украины Виктор Ющенко. В апреле 1998 года В. П. Гетьман был застрелен в лифте дома в Киеве, где он проживал. — *Прим. авт.-сост.*

Ю. В. Трушин

сельхозбанку полномочия по бюджетному финансированию российских предприятий АПК.

Даже после этого председатель ЦБ Г. Г. Матюхин не успокоился: 12 августа начальники главных управлений ЦБ на местах телеграммой за его подписью были уведомлены о том, ЦБ не согласен с распоряжением российского правительства и отказывается принимать какое бы то ни было участие в создании Россельхозбанка.

18 сентября председатели двух комиссий ВС РСФСР, вопреки позиции ЦБ РСФСР, завизировали проект создания банка. Однако принятие окончательного решения по Россельхозбанку, намеченное на 19 сентября, было вновь заблокировано ЦБ РСФСР, что послужило даже одной из причин рассмотрения вопроса об отставке председателя ЦБ Г. Г. Матюхина. Наконец, 4 октября 1991 года Россельхозбанк был зарегистрирован. Напомню, что на тот момент мы имели 857 филиалов в 57 регионах России. Вспоминаю, как подписывали лицензию в Госбанке России у Владимира Петровича Рассказова (он заменил Н. П. Лихачева и расположился в его кабинете). Главным бухгалтером в ЦБ была тогда Л. М. Алякина. Она прекрасно понимала, что В. П. Рассказов будет категорически против такого количества филиалов. Все тогда боялись любых проявлений монополизма! Как в воду глядела.

Приглашает В. П. Рассказов нас с Николаем Петровичем и с места кричит: «Безобразие! 57 филиалов! Это же монополизм!..» А у нас на первой странице написано, в каких регионах открыть филиалы, и перечислены 57 регионов. Л. М. Алякина шепчет сзади: «Не проговоритесь, что филиалов 857!» Тем временем Владимир Петрович дошел только до конца первой страницы, где об областных филиалах идет речь, и его захлестнули эмоции. До раздела, где речь шла о количестве районных филиалов, он документ просто не дочитал. А у нас тогда только на Алтае в районах был 61 филиал. Побуйствовал В. П. Рассказов и на этом успокоился, а мы приступили к нормальной работе.

Однако ЦБ России продолжал бастовать, поэтому всю рассылку в регионы мы делали сами. Тем временем региональные главные управления получили документы и подняли шум! Г. Г. Матюхин собрал совещание, и началось: не читая вторую страницу, выговаривает, что мы 57 филиалов создали. Ругает В. П. Рассказова за то, что он не проявил принципиальность и подписал наши документы. Перепалка началась. Л. М. Алякина опять шепчет: «Только не проговоритесь! А то он умрет от негодования!» Так эти два руководителя тогда и не поняли, что мы создали 857 филиалов!

Чтобы предотвратить скандал, мы вновь пошли к Р. И. Хасбулатову. У нас туда была протоптана дорожка. Юрий Иванович Гоев, наш управляющий делами, учился в институте в одной группе с Русланом Имрановичем. Как экономист Р. И. Хасбулатов нас понимал, но и важно было к нему попасть на прием, выговориться. И вот с помощью Ю. И. Гоева мы могли передавать документы ему на рассмотрение.

У нас тогда возможности вообще большие были. Н. П. Лихачев, харизматический лидер, пользовался большим авторитетом в регионах, многие наши филиалы возглавили бывшие руководители главных управлений Госбанка. Агропромбанк пользовался авторитетом, т. к. всегда был при деньгах, мы четко проводили расчеты. Располагались мы в здании Госбанка СССР на Неглинке, наше ОПЕРУ находилось на одном этаже (третьем) с ОПЕРУ ЦБ РФ. Поэтому наши сотрудники хорошо знали коллег из Госбанка СССР и ЦБ России и легко находили общий язык друг с другом. В результате в соответствии с постановлением Президиума ВС РФ Россельхозбанк, несмотря на резкие возражения руководства ЦБ России, все же получил возможность бюджетного финансирования предприятий АПК. Если бы мы не были столь настойчивы, то уже в начале 1990-х наше сельское хозяйство просто рухнуло без денег, системы расчетов.

Пока шла организация Россельхозбанка, пока проводилась его регистрация, шел поиск помещения, распался Советский Союз. Встал вопрос, что делать с системой сельского кредита бывшего СССР. Решением Верховного Совета РФ Агропромбанк СССР был реорганизован. Все его филиалы на территории России, все его имущество и прочее были переданы Россельхозбанку.

Решая вопрос с Агропромбанком СССР, забыли, что его уже не существует! Еще 14 сентября 1990 года он был преобразован в акционерный коммерческий Агропромбанк. Уставной капитал его был 8 млрд рублей. Успели оплатить 4,7 млрд рублей, при этом 2,2 млрд рублей — Минфин СССР, 300 млн рублей внес Госкомитет СССР по продовольствию и закупкам, 1 млн рублей — Минрыбхоз СССР. Банк являлся также собственником 5400 зданий и сооружений в 11 республиках: в России, как я уже говорил, филиалы были в Татарстане, Кабардино-Балкарии, Калмыкии, Приморском крае и Мурманской области.

Председателю Центрального банка России Георгию Матюхину, по-видимому, все же придется уйти в отставку. Вопрос о замене шефа ЦБ рассматривался на заседаниях Президиума ВС РСФСР, состоявшихся 18 и 19 сентября, и, по некоторым сведениям, решится на текущей сессии ВС России.

Наблюдатели расценивают шансы Матюхина сохранить должность как довольно незначительные. По мнению экспертов, усиление президентских структур власти потребует более гибкого председателя ЦБ, умеющего найти общий язык и с российским правительством, и с коммерческими банками, влияние которых в правительстве возросло после августовского путча.

Поводом для рассмотрения вопроса о соответствии Георгия Матюхина занимаемой должности послужил его очередной отказ зарегистрировать Россельхозбанк.

О. Каменева. Вокруг российского ЦБ: Матюхин заплатит за все? // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 23 сентября.

Ю. В. Трушин

3 октября 1991 председатель Агропромбанка Александр Александрович Обозинцев направил в ВС России протест.

Регистрация Россельхозбанка, состоявшаяся наконец на прошлой неделе, послужит, очевидно, поводом для возникновения очередного конфликта в российском парламенте. Основой его может стать подписанное Русланом Хасбулатовым постановление Президиума ВС РСФСР, в соответствии с которым на баланс Россельхозбанка передаются активы и пассивы отделений Агропромбанка СССР на территории России. Дело в том, что фактически под действие постановления попадает не Агропромбанк СССР, а акционерный коммерческий Агробанк, в который он преобразован еще в сентябре 1990 года.

Естественно, упразднение банка без согласия акционеров встретило резкое неприятие со стороны руководства Агробанка. 3 октября его председатель Александр Обозинцев направил в ВС России протест, а на случай ликвидации отделений банка распорядился выплатить по требованию сотрудников их личные вклады в уставный фонд....

Обозинцев заявил, что документ составлен некорректно и направлен на упразднение крупнейшего коммерческого банка республики. Обозинцев считает, что, поскольку упоминающийся в постановлении Агропромбанк СССР 14 сентября 1990 года перерегистрирован в Госбанке СССР как акционерный, вопрос о его ликвидации могут решать только сами акционеры. Банк же, по утверждению Обозинцева, не намерен прекращать свою деятельность.

О. Каменева. Битва банков: двое в драке, третий – в Верхововете // Коммерсантъ (Москва). — 1991, 7 октября.

Однако эти вопросы были оперативно урегулированы. Уже 10 октября совет Агропромбанка признал целесообразным ликвидацию банка. В декабре мы провели совместное собрание акционеров. Активы и пассивы его отделений, находящихся на территории РСФСР, передали на баланс Россельхозбанка (порядка 4,4 млрд рублей). Большинство бывших республиканских подразделений Агропромбанка приняло решения о создании самостоятельных банков. Именно им возвращались кредиты, выданные Агропромбанком предприятиям этих республик. Россельхозбанк, кстати, во всех этих банках имел по 35% уставного капитала (специально средства мы не вносили, делали какие-то взаимозачеты). Я был зампредом совета в Агропромбанке Украины и членом совета у белорусских и узбекских коллег.

Баланс мы разделили легко. Встал вопрос о разделе уставного капитала — живых денег, находящихся в Москве. Вносы союзных министерств в уставной фонд решили распределить между вышедшими из Агропромбанка республиканскими филиалами пропорционально вкладу республик в экономику СССР. Допустим, России — 60%. Мы так и сделали, по-

считали и поделили. Временную комиссию по разделу СССР между республиками возглавлял тогда И. С. Силаев. Комиссия располагалась в здании союзного Госстроя на Пушкинской улице (ныне Большая Дмитровка). Сейчас в этом здании работает Совет Федерации. Застать на месте Ивана Степановича было трудно, однако мы его нашли, объяснили, что хотим. Он наложил резолюцию: «Согласиться». Мы заготовили авиозовки на переводы средств и пришли к Л. М. Алякиной. Она попросила поставить подпись Матюхина. Георгий Гаврилович же заявил: «Нам все республики должны, ничего им перечислять не будем! Все забирайте себе, а мы все зачем при дележе между собой». Протестовать мы, конечно, не стали. Вновь пошли к Р. И. Хасбулатову, и он подготовил решение Верховного Совета РФ о передаче нам средств и закреплении их за Госкомимуществом.

Согласно предложенному проекту, ЦБ России должен зарегистрировать Россельхозбанк в 10-дневный срок, выдать ему генеральную лицензию на проведение операций в иностранной валюте, а с 1 октября 1991 г. — централизованные кредитные ресурсы в размерах, «вытекающих из плановых расчетов Россельхозбанка». Уставный фонд банка (5 млрд рублей) должен быть сформирован за счет добровольных взносов коммерческих сельхозбанков, а также (1,5 млрд) за счет средств российского правительства.

Интересным, по мнению экспертов, является тот факт, что первоначально Россельхозбанк как правопреемник Агропромбанка СССР должен был получить всю находящуюся в его активах и пассивах долю союзного правительства — 2,5 млрд рублей. Однако представители Украинского и Казахского агробанков добились возвращения 1 млрд руб. в свои республики.

Светлана Петрова. Россельхозбанк:
его не хочет никто, кроме властей. // *Коммерсантъ* (Москва). — 23.09.1991.

Помню, пришел в Госкомимущество. Все суетятся, все с бумагами. Что-то делают! Нормальных акций мы тогда еще не имели, выпустили, как я уже говорил, сертификаты. И вот с ними я прорываюсь к заместителю А. Б. Чубайса Александру Ивановичу Иваненко. Объясняю, в чем дело. А он на меня смотрит как на марсианина. Говорит: «Юрий Владимирович, вы первый, кто пришел сюда и предлагает что-то для России. А то все, наоборот, требуют побольше от страны, под шумок пытаются что-то себе взять...» После этого А. И. Иваненко был прикреплен к нам куратором и даже несколько раз бывал на собраниях. В первый год дивиденды мы так и не перечисли, хотя, я думаю, и наши сертификаты в то революционное время на баланс никто не поставил.

Началась повседневная работа. Когда в стране пошла мода на создание бирж, то мы тоже не остались в стороне. Создавались относительно само-

Ю. В. Трушин

стоятельные торговые подразделения по важнейшим направлениям. Так, 16 декабря 1991 года мы выступили соорганизаторами Аграрной биржи. Новая биржа создавалась как АО закрытого типа с уставным фондом 20 млн рублей. Номинальная стоимость акции — 100 тыс. рублей. Биржа должна была специализироваться на реализации продукции агрокомплекса. Председателем оргкомитета биржи стал Михаил Иванович Лапшин. Кроме нас учредителями Аграрной биржи стали ВАСХНИЛ, Московская сельскохозяйственная академия им. А. К. Тимирязева и ряд других организаций.

Сразу после этого 29 января 1992 года появилась АО «Центральная биржа инвестиций и недвижимости», специализирующаяся на операциях с объектами незавершенного строительства. Мы также вошли в состав ее учредителей вместе с Министерством экономики и финансов, Министерством топлива и энергетики, Минсвязи, правительством Москвы, корпорацией «Российские лесопромышленники».

26 ноября 1991 года в Москве состоялось подписание учредительных документов Российского банка проектного финансирования. Решение о его создании было принято еще союзным правительством. Создавали банк для финансирования средне- и долгосрочных самокупаемых инвестиционных проектов. В нем готово было участвовать Европейское сообщество. Велись переговоры. Назначили Сергея Дмитриевича Коньчева председателем правления. А тут август 1991 года, потом Союз приказал долго жить. Сергей Дмитриевич обратился к Р. И. Хасбулатову, постановление повторили от имени Верховного Совета РФ. Государство в его создании уже не участвовало. Учредителями выступили мы, Европейский банк реконструкции и развития, а также ряд банков, в частности, ТОКОбанк, банк «Возрождение», банк «Деловая Россия», коммерческий банк «Родина» и Морской коммерческий банк. Уставной капитал банка сделали 2,5 млрд рублей, из которых 88% (4,8 млн долларов) было оплачено в валюте. Российские банки коллективно выдвинули меня в совет. Помню на заседание в Лондон ездил. Деньги на содержание банка давал Евросоюз. Банк существует до сих пор, но с 1999 года называется Банк проектного финансирования. Все наши банки по одному оттуда ушли. Денег было много, и мы вообще учреждали много различных структур. Наш капитал был в 23 банках!

За минувшие три дня начали свою деятельность несколько филиалов Россельхозбанка, созданных на базе специализированных сельскохозяйственных коммерческих банков Оренбургской, Новосибирской, Псковской и Пензенской областей. Переход банков под юрисдикцию их более сильного коллеги был осуществлен мелкими банками добровольно.

По мнению экспертов, наиболее важной причиной того, что мелкие сельхозбанки потянулись под крыло своего более сильного коллеги, состоит в том, что Россельхозбанк на сегодня — единственный коммерческий банк, который получает государственную компенсацию по льготным

кредитам для сельхозпредприятий. Кредиты агропромышленному комплексу банк выдает под 8%, получая при этом кредитные ресурсы ЦБ под 80%. Разница же в 72% компенсируется правительством в рамках программы кредитования агропромышленного комплекса.

С. Петрова. Россельхозбанка стало больше // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 1992, 28 октября.

1 января 1992 года мы подготовили свой первый баланс и начали свое существование как Россельхозбанк. В 1992 году приняли под свое крыло более 300 банков, «наевшихся» самостоятельности! Вернулись к нам и крупные банки: Воронежский, Ростовский со всеми своими отделениями. А вот Краснодарский разорился, и нам пришлось филиал там открывать заново. Что интересно, в Волгоградской области моя сестра создала агробанк, так и не вошедший в Россельхозбанк. Пришлось самим создавать свой филиал в Новоанненском районе области. Не вошел и Д. Л. Орлов с его подмосковным банком. Не была представлена у нас Ленинградская область.

Вчера в Барнауле прошел плановый совет Алтайского регионального банка Россельхозбанка, на котором, среди прочего, обсуждался конфликт с администрацией Алтайского края. Правление банка признало действия Алтайского крайсовета неправомочными.

Как сообщила корреспонденту Ъ председатель правления Алтайского регионального Россельхозбанка Нина Григорьева, конфликт произошел из-за недовольства краевой администрации и крайсовета уровнем заработной платы руководства банка. По ее словам, в середине октября 1992 года пресс-служба администрации края публично обвинила Россельхозбанк в «разбазаривании целевых кредитных ресурсов и стремлении к личному обогащению его руководителей». С 13 по 16 октября в банке по поручению главы администрации Алтайского края Владимира Райфикешта работала комиссия краевой прокуратуры. По словам г-жи Григорьевой, комиссия установила, что выплата зарплаты работникам банка осуществляется в соответствии с существующими нормативными документами. Несмотря на это, 29 октября на сессии Алтайского крайсовета было принято решение о проверке уровня зарплаты во всех коммерческих банках края.

По мнению правления алтайского банка, администрация и крайсовет не имеют никаких правовых оснований вмешиваться в деятельность банков. В беседе с корреспондентом Ъ Нина Григорьева отметила: «Наша зарплата (20–30 тыс. рублей в месяц) в расходах банка составляет лишь 7%, тогда как более 80% приходится на плату за кредитные ресурсы». Григорьева сказала также, что переговоры с другими коммерческими банками о совместном противодействии административному «произволу» пока не велись. По ее мнению, организованное сопротивление

Ю. В. Трушин

ние могло бы иметь место в случае поддержки коммерческих банков со стороны Центрального банка России, т. к. только он имеет право осуществлять проверки региональных банков. Пока же Центральный банк не оказывает им никакой поддержки и выполняет решения краевой администрации, «прекрасно понимая, что они противоречат законодательству России».

А. Ким, *Власти вмешались в дела банка.* // *Коммерсантъ-Daily* (Москва). — 1992, 6 ноября.

Все это время правительству России было не до нас. Действительно поддерживал нас на высшем уровне только один человек — Р. И. Хасбулатов. Но, по правде сказать, нам помощи и не надо было. Мы были самодостаточны. У нас были средства, квалифицированные кадры.

А Г. Г. Матюхин вскоре лишился своего поста во многом из-за конфликта с нами. После прихода летом 1992 года в ЦБ РФ В.В. Геращенко у Россельхозбанка началась пора быстрого и уверенного роста.

С 1 января 1994 года мы были вынуждены поменять свое название. За использование в названии банка слова «Российский» стали брать большую мзду. Так вернулось старое название Агропромбанк РФ.

В 1996 году правительство РФ приняло решение о покупке нашего банка Столичным банком сбережений (СБС). Следует отметить, что если в начале 90-х годов доля государства в нашем капитале была 56–60%, то на время решения правительства о покупке банка только 1,2%. Ситуация стала изменяться с 1994 года. Дело в том, что все эти годы мы в уставной капитал засчитывали дивиденды. В 1994 году же Минфин РФ свои дивиденды забрал и в результате уменьшил свою относительную долю в капитале.

Мы вышли на Б. Н. Ельцина с предложением продажи контрольного пакета Агропромбанка (50% плюс одна акция) государству. Борис Николаевич одобрил это предложение и выпустил соответствующий указ. При этом поручил подготовить закон о функционировании Агропромбанка России как основы финансово-кредитной системы агропромышленного комплекса страны.

За время подготовки документов прошли выборы президента России. Ельцина переизбрали, все успокоилось, и ситуация стала меняться. Если до выборов министр экономики РФ Евгений Григорьевич Ясин поддерживал предложение о национализации Агропромбанка, то сразу после выборов он написал записку о нецелесообразности этого и предложил выставить пакет на тендер. По этому вопросу принимается решение правительства РФ. Мы подготовили конкурс. Разработали условия. В конкурсе могли принимать участие банки, финансовые группы с собственным капиталом не менее 1 трлн рублей. Центральный банк нам отобрал 11 таких банков. Всем были разосланы пакеты документов. Новый владелец должен был в короткий срок восстановить платежеспособ-

ность АПБ и впредь не допускать возникновения финансовых проблем. Два банка проявили интерес к конкурсу. СБС и «Империал». Они и сделали свои предложения.

Тендерную комиссию возглавил министр сельского хозяйства РФ Виктор Николаевич Хлыстун, замом у него был Яков Моисеевич Уринсон, в ранге министра экономики. В комиссии также были представлены все заинтересованные ведомства. В частности, ЦБ представлял первый зампред С. В. Алексахенко, О. В. Вьюгин также входил в эту комиссию. В общем, очень солидная компания.

Они и выбрали победителя. С банком Александра Павловича Смоленского был подписан договор, который обязывал СБС, в частности, не уменьшать региональную сеть, не изменять сельскохозяйственную специализацию. Кроме того, в течение 3 или 5 лет в состав совета должны входить два представителя государства с правом вето по любому вопросу. Ими тогда стали Виктор Николаевич Хлыстун и Леонид Иванович Холод — министр и замминистра. Так что все было сделано цивилизованно.

Деньги были перечислены, мы провели новое собрание, утвердили решение о продаже пакета по номиналу. Председателем совета стал А. П. Смоленский. В Агропромбанке началась реорганизация, в руководство АПК были введены люди из СБС. Я оставался председателем правления до марта 1997 года. После меня был назначен А. Е. Рассказов, однофамилец зампреда ЦБ, о котором шла речь ранее. Слияние двух банков привело и к смене названия, новый банк стал называться «СБС-Агро».

Сегодня, оглядываясь на те годы, понимаешь, как много можно было сделать по-другому. Более толково, более продуманно. Подводя итог, скажу, что за время работы в банковской сфере (стаж работы составляет более 30 лет) мне пришлось многое пережить и повидать. Практически все это время занимаюсь кредитованием аграрного сектора. Сейчас понимаю, что особенно бурный период пришелся на последнее десятилетие теперь уже прошлого века. Мне пришлось шесть раз перестраивать банк, причем дважды — с нуля.

История Россельхозбанка со 100%-ным государственным участием начинается с 2000 года. Это было непростое время. Аграрный комплекс страны тогда находился в глубоком кризисе. Сказывалось и то, что было немало явных и скрытных противников идеи создания аграрного банка. И вот теперь жизнь все расставила по своим местам. Восстановление потенциала отечественного сельского хозяйства и его дальнейшее развитие всецело связано с деятельностью Россельхозбанка. В течение последних трех лет все показатели банка ежегодно увеличиваются в 3,5–4 раза. То есть объемы кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения постоянно растут. Высокие темпы развития в последние годы позволили нам уверенно занять место в десятке крупнейших российских банков. По данным на 1 марта 2008 года кредитный портфель достиг 307 млрд рублей, в том числе кредиты АПК составили 257 млрд рублей. Собственный капитал увеличился до 49 млрд рублей,

Ю. В. Трушин

объем работающих активов превысил 461 млрд рублей. Всего с начала своей деятельности Россельхозбанк выдал кредитов на сумму свыше 550 млрд рублей.

Наиболее значительных показателей наш банк добился в 2006–2007 годах. За два года реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» Россельхозбанк предоставил 317,5 тыс. кредитов на общую сумму 152,5 млрд рублей. Масштабы кредитования по основным направлениям многократно превысили первоначально предусмотренные показатели. Однако мы не только расширяем доступность к кредитным ресурсам, но и, что не менее важно, приближаем банковские услуги к клиентам. В этом году мы откроем еще 150 районных отделений и доведем их численность до 1400. Сегодня банк работает практически во всех регионах страны. А главное — мы стремимся иметь свои отделения во всех райцентрах.

Впереди у нас большие планы. Нам предстоит многое еще сделать для дальнейшего повышения эффективности отрасли и ее технического перевооружения. Для этого потребуются немалые финансовые ресурсы. В соответствии с принятой концепцией развития банка до 2015 года мы продолжим работу по дальнейшему расширению доступности кредитования для широкого круга заемщиков. Селяне только, как говорится, вошли во вкус и поняли, что, используя нашу кредитную поддержку, можно организовать свой собственный бизнес, а многим кредиты позволят поднять его на качественно новый уровень.