

Александр Александрович  
**Обозинцев**

### **Кадры, как известно, решают все!**

Обстоятельства в развитии экономики СССР конца 80-х складывались таким образом, что необходимо было срочно искать более эффективные пути развития для страны, в том числе и в финансовой сфере. В русле известной перестроечной кампании оказалась и банковская система страны. Хотелось бы подчеркнуть, что сама перестройка больше походила на политическую кампанию, нежели на продуманную программу. Все это не могло не отразиться и на банковской реформе, которая, как и реформа экономики страны в целом, в силу замкнутости нашей системы от остального мира шла с серьезными ошибками и потерями.

Руководство страны не смогло четко определить цели и задачи реформ. Если брать банковскую сферу, то весь процесс был скомканным, поспешным. У меня сложилось глубокое убеждение, что в ЦК КПСС, в Совмине не прислушивались к ученым, финансистам, банкирам. Поэтому у партийно-государственной элиты так и не сложилось четкого понимания того, что нужно банковской системе страны, в какой последовательности вести преобразования и что получить в итоге.

К перестройке банковской системы в конце 80-х годов XX века я подошел уже опытным человеком. Как никак побывал управляющим Крымской конторой Госбанка СССР, восемь лет возглавлял Украинскую республиканскую контору Госбанка СССР. Сделано тогда было много. Всего один пример: когда я впервые приехал в Киев, там было всего одно операционное управление. К 1982 году их стало уже 12! Я с теплотой вспоминаю этот период моей работы, тогда я получил два ордена Трудового Красного Знамени. Уезжать не хотелось, работать было интересно! Но пригласили в Москву, и мне пришлось стать участником драматичных событий.

Прежде чем коснуться произошедших в дальнейшем событий, хотелось бы заметить, что, как и всю экономику страны в 1980-х годах, кредитную систему поразили застойные явления. В ней господствовали устаревшие, негибкие конструкции, сковывающие самостоятельность и инициативу руководителей и специалистов. Я даже был вынужден в декабре 1987 года выступить с критикой сложившейся обстановки на страницах газеты «Правда» (статья «Зачем селу свой банк?». «Правда», 1987, 7 декабря).

## А. А. Обозинцев

Как известно, в начале 1987 года ЦК КПСС и Советом министров была создана Комиссия по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма, уделявшая большое внимание и сельскому хозяйству. Возглавлял ее премьер Николай Иванович Рыжков, а заместителями у него были вице-премьеры Л. И. Абалкин и С. А. Ситарян.



### А. А. Обозинцев

#### 1973–1974

Управляющий  
Крымской областной конторой  
Госбанка СССР

#### 1975–1982

Управляющий Украинской  
республиканской конторой  
Госбанка СССР

#### 1982–1987

Заместитель,  
первый заместитель  
председателя правления  
Госбанка СССР

#### 1987–1990

Председатель правления  
Агропромбанка СССР

#### 1990–1991

Председатель правления  
акционерного Агропромбанка

#### 1992–1996

Председатель совета  
директоров Россельхозбанка

К обсуждению на заседаниях комиссии путей вывода советской экономики из тупика привлекали и нас, специалистов из Госбанка СССР. Я в то время был уже первым заместителем председателя правления. Высказывалось много смелых мыслей, делалось много интересных предложений. Однако они пропадали сразу, после того, как попадали в протоколы комиссии!

Было обидно на это смотреть, ведь собирались очень толковые и умные люди. Все, кто участвовал в заседаниях, имели свое мнение и на вопрос реформирования банковской системы страны.

Конечно, нельзя сказать, что все наши действия были безрезультатными. Нас замечали и однажды, в преддверии Июльского Пленума ЦК КПСС, даже вызвали на заседание Политбюро. Помню, М. С. Горбачев спросил меня, как я отношусь к перестройке. Сказав несколько «правильных» слов о реформировании экономики в общем, я заявил, что реорганизация банковской системы давно назрела! Генеральный секретарь оказался удовлетворен моим четким ответом.

Очевидно, то заседание стало историческим, все завертелось, появилась надежда на решение поставленных вопросов.

В таких условиях мы и приступали к банковской реформе, хотя реформой это еще сложно было назвать. Когда в недрах партийно-государственной власти еще начала зреть идея реформирования банковского сектора СССР, я уже работал в Москве, в должности первого заместителя председателя правления союзного Госбанка. Никто с точностью до дня сегодня не скажет, когда и у кого появилась сама идея, по тем временам революционная. Видимо, все-таки точкой отсчета можно считать начало 1986 года. Примерно тогда, в кругах близких к ЦК КПСС, начали вполголоса поговаривать о перестройке банковской системы страны.

К концу 1986 — началу 1987 года идея обрела плоть. Появилась первая концепция. Она сразу вызвала дискуссии. Понимая важность этого документа, его обсуждали и банковские работники всех уровней. Лидером же реформы выступил Виктор Владимирович Деменцев, наш

тогдашний главный банкир страны. Активно помогал ему начальник планово-экономического управления Госбанка СССР Вячеслав Сергеевич Захаров.

Одним из центральных моментов реформы было выделение из Госбанка нескольких специализированных отраслевых банков, в том числе и аграрного банка. У этой идеи, если честно, было много противников. Им казалось, что механическое деление Госбанка на несколько банков ничего в конечном итоге не изменит в самой системе.

Но в конечном итоге скептики проиграли. На одном из заседаний Политбюро вопрос решили в пользу специализированных банков. Один штрих к тому, что в ЦК слабо представляли себе, как все будет развиваться. Идя на поводу тех, кто в аппарате партии курировал социальные вопросы, на этом же заседании Политбюро было, к примеру, экспромтом решено, помимо Агропромбанка создать еще Жилсоцбанк. Это показывает, что в реформе было много сырого. Часть вопросов, как мы видим, вообще решалась экспромтом.

Все пришло в движение после принятия соответствующего постановления ЦК КПСС (было постановление Совмина). Меня как куратора кредитно-финансовой составляющей АПК в Госбанке назначили в декабре председателем формально только что образованного союзного Агропромбанка.

Мы засели за разработку структуры. Одновременно началась дележка сети, той, которая была у Стройбанка и у самого Госбанка. В результате Агропромбанк получил процентов шестьдесят сети Госбанка СССР. Начались многочисленные командировки по всей стране, формирование республиканских, потом областных, а затем и районных филиалов и отделений АПБ.

У меня было несколько более выгодное положение по сравнению с коллегами из Промстройбанка и Жилсоцбанка. Я мог первым выбирать кадры Госбанка, так как хорошо знал людей здесь работающих. Так у меня в банке оказались самые надежные и квалифицированные специалисты, хорошо знавшие село: первый заместитель В. Р. Архипов, заместитель, начальник планово-экономического управления В. В. Кочкарев, заместитель, начальник управления организации кредитования и финансирования капитальных вложений Н. М. Матусеев, заместитель, начальник управления денежного обращения и кассовых операций И. П. Морозов...

Незадолго до этого назначенный председатель правления Госбанка Н. В. Гаретовский пенял мне: «Что же вы, Александр Александрович, разоряете Госбанк?!» Я понимал его проблему, но такой момент, какой сложился тогда, пропустить было нельзя! Тем более что главному банку страны по результатам реформы практически не оставляли функций.

В отличие от Промстройбанка мы не имели своего здания, пришлось квартироваться в Госбанке на Неглинной улице. И вот здесь наши коллеги на нас отыгрались — они стали всячески ограничивать Агропром-

---

---

А. А. Обозинцев

---

---

банк. Но все-таки это мелочи по сравнению с тем, что нам удалось создать боевой, профессиональный коллектив. А кадры, как известно, решают все!

Время было такое, что практически все свои действия приходилось согласовывать в ЦК КПСС. Даже число замов определялось там. Буквально через четыре дня после своего назначения я получил указание прийти к кураторам для отчета. Мне поручили сделать доклад об Агропромбанке перед аппаратом ЦК. Пришлось делиться мыслями и собственными представлениями о будущей работе. Я пожаловался тогда слушателям, что успели сделать еще немного — только штат стали набирать. У нас было человек двадцать. При этом кто-то из секретарей поинтересовался: «А может быть, вам и достаточно этого?» Спорить было бессмысленно, я только и вымолвил: «Жизнь покажет!» Но для себя понял, какое отношение у этих командиров к банковской системе.

1 января 1988 года мы запустили систему. После многолетнего перерыва, когда функции кредитования АПК перешли от Центрального сельскохозяйственного банка к Госбанку СССР, у нас в стране вновь появился самостоятельный аграрный банк.

Только в Российской Федерации было 1800 отделений Агропромбанка (из 3500 созданных в СССР). То есть его сеть охватывала самые малые районы страны.

В первое время в большинстве районов было создано по несколько отделений разных спецбанков. Они мешали друг другу, так как их функции дублировались. Путаница возникла и при организации кредитования. Многие сельхозпредприятия кредитовали наши коллеги, а нам приходилось обслуживать организации, отнесенные к ведомству Промстройбанка и Жилсоцбанка. При этом необходимо было меняться лимитами кредитования.

Тогда было решено в каждом районе оставить по одному спецбанку. Определить, кому «отдать» тот или иной район решили по профилю района. Там, где было больше промышленных предприятий, создавали отделение Промстройбанка, где сельское хозяйство определяет жизнь района — Агропромбанк. Оказалось, что страна наша в основном сельская. В абсолютном большинстве районов были оставлены наши отделения.

Утряска нестыковок реформы продолжалась до 1990 года. Тогда началась работа над первым вариантом Закона о банках и банковской деятельности. Делался он в недрах Госбанка. Руководить этой работой поручили Вячеславу Захарову, настоявшему на двухуровневой системе. При этом совсем вылетел из документа хорошо прописанный, необходимый, на мой взгляд, раздел о государственных банках.

Заранее поняв, что перспектив у спецбанков нет, Агропромбанк акционировался первым, еще летом 1990 года. Никаких законодательных актов по этому поводу еще не было, поэтому все документы пришлось разрабатывать самим. Привлекли ученых, практиков. Помогло знание

работы совзагранбанков (я в качестве первого заместителя председателя правления Госбанка курировал внешнеэкономические связи и Внешторгбанк СССР, поэтому постоянно ездил в наши банки за рубежом на собрания акционеров). Акционирование проходило в период наиболее ожесточенной экономической борьбы российских властей с центром. Мне, убежденному центристу и государственнику трудно было смотреть на ее результаты. Страна рушилась! Мне даже вспоминать об этом тяжело!

Уже после нашего акционирования удар по системе сельскохозяйственных банков (да и всех остальных государственных банков) нанес председатель ЦБ России Г. Г. Матюхин, попытавшийся «коммерциализировать» все территориальные отделения спецбанков. А попросту превратить мощную, эффективную систему в набор мелких, бессильных, но «самостоятельных» банков. Все спецбанки должны были до конца 1990 года акционироваться.

Следовало уже срочно спасать кредитно-финансовую систему агрокомплекса СССР. Был создан Агропромышленный банк, в него вошли агробанки девяти республик. Российской Федерации в этом списке не было!

В этот момент пришлось пережить период активного непонимания и борьбы. «Зачем нужна сеть сельхозбанков в стране?» — спрашивали нас и пытались большинство отделений закрыть. Помню, как нас решительно поддержал первый секретарь Татарского обкома КПСС М. Ш. Шаймиев, заявивший, что не позволит закрывать агробанки на территории своей республики. И это не случайно: Минтимер Шарипович окончил Казанский сельскохозяйственный институт, был управляющим районным объединением «Сельхозтехника», заместителем заведующего сельскохозяйственным отделом Татарского обкома КПСС, наконец, министром мелиорации и водного хозяйства республики.

Кроме Татарстана нас поддержали агропромышленные банки Калмыкии, Карачаево-Черкесии, Приморского края и Мурманской области. Так нам удалось сохранить систему кредитования, которая в Российской Федерации с 1991 года перестала существовать! Для ее восстановления Третий (Внеочередной) съезд Советов России (28 марта — 5 апреля 1991 года) принял решение создать Россельхозбанк РФ. Инициаторами его создания выступил наш банк, мы получили поддержку от Госбанка СССР. Центральный банк России во главе с Георгием Гавриловичем Матюхиным был против. Заместитель главы Центробанка РФ Николай Петрович Лихачев стал председателем правления Россельхозбанка.

После того как в конце 1991 года рухнул Советский Союз, решением Верховного Совета РФ Агропромбанк СССР, который я возглавлял с момента его существования, был реорганизован. Все его филиалы на территории России, все его имущество были переданы Россельхозбанку РФ. Так как Агропромбанк СССР больше не существовал, то я возглавил совет директоров российского РСХБ и работал на этом посту до конца 1996 года.



---

---

А. А. Обозинцев

---

---

Правой рукой во всех моих делах в это время все больше становился Ю. В. Трушин. Привлек я его к себе и вскоре сделал своим заместителем, еще когда он был секретарем партийной организации. Аргументированная речь, полемические способности Юрия Владимировича очень импонировали мне. Сразу было видно, что человек он грамотный, разумный и порядочный.

Юрий Владимирович был со мной и в достаточно забавный момент покупки здания ЦК КПСС. А дело было так. Однажды в августе 1991 года мне позвонили и от имени Горбачева предложили приобрести бывшее здание английского банка, входящее в комплекс домов на Старой площади, занимаемых ЦК. Как оказалось, там сохранились даже старинные сейфы и хранилища. Своего помещения у нас тогда не было, поэтому мы оперативно приняли приглашение и в ожидании окончания заседания правительства сидели в гостях у первого секретаря МГК КПСС Ю. А. Прокофьева. Ждать Горбачева пришлось долго, мы просидели весь день допоздна, пока не выяснилось, что президенту позвонила жена и скомандовала: «Завтра уезжаем в отпуск, немедленно приезжай домой!» Он безропотно выполнил указание. Как же мы радовались позже, что так произошло и Раиса Максимовна невольно спасла нас от бессмысленных трат. Так как понимали, что наша покупка была бы конфискована, а деньги вернуть не удалось бы. Тем более что Михаил Сергеевич заявлял, что хочет совершить благородный жест и деньги, полученные от нас, отправить в детские дома<sup>1</sup>.

А в середине 92-го в Центробанк России пришел В. В. Геращенко. С ним-то мы прекрасно работали. Уже к концу года наш банк имел порядка 1300 филиалов и отделений по всей стране.

В 1994 году мы переименовали Россельхозбанк в Агропромбанк, так как государство с нас брало сумасшедшие деньги за слово «Российский».

Надо сказать, что на протяжении всего существования Агропромбанка России мы не имели должной поддержки со стороны государства. Хотя мировая практика демонстрировала иной подход к кредитованию сельского хозяйства. Там где правительства держали руку на пульсе, там сельская экономика развивалась успешно. Потакая иждивенческим настроениям в крестьянской среде (бесконечные списания и пролонгации долгов предприятий АПК), российское правительство поставило Агропромбанк в тяжелое финансовое положение.

Поэтому совет и правление АПБ обратились в 1996 году к президенту Б. Н. Ельцину и к председателю Правительства РФ В. С. Черномырдину с конкретными предложениями по выходу из создавшейся ситуации. В результате 19 июля 1996 года был издан Указ Президента России «Об

---

<sup>1</sup> Трушин Ю. В. подтверждает эту историю, но говорит, что просидели они в приемной М. С. Горбачева и версию с Раисой Максимовной не помнит.

Насколько я знаю, такую операцию первый и последний президент СССР проделал и с Госбанком СССР, и Сбербанком СССР. С последним управляющий делами ЦК КПСС в июле даже подписал договор на приобретение 11000 кв. м. Он, правда, не успел войти в силу. — *Прим. авт.-сост.*

Агропромышленном банке Российской Федерации», главной мыслью которого было создание на базе АПБ национальной кредитно-финансовой системы страны. Но правившая олигархическая элита распорядилась по-своему. Агропромбанк был продан А. П. Смоленскому, что привело, в конечном итоге, сначала к тривиальному банкротству банка, а потом и к развалу всей аграрной кредитно-финансовой системы России.

Сегодня, оглядываясь на те годы, понимаешь, как много можно было сделать по-другому — более толково, более продуманно, и не получилось бы, что к концу 20-го столетия Россия подошла вообще без всякой кредитно-финансовой системы в АПК.

Появление на рубеже веков государственного Россельхозбанка вселяет надежду на то, что государство наконец-то повернулось лицом к крестьянам, их нуждам.

---

А. А. Обозинцев

---

## Приложение № 1

### Совет Министров СССР

#### Постановление

от 8 декабря 1987 г. №1397

Москва, Кремль

#### О Заместителях Председателя Правления Агропромбанка СССР

Совет Министров СССР постановляет:

Назначить:

т. Архипова В. Р. первым заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР;  
т. Кочкарева В. В. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Планово-экономического управления;

т. Матусеева Н. М. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Управления организации кредитования и финансирования капитальных вложений;

т. Морозова И. П. заместителем Председателя Правления Агропромбанка СССР — начальником Управления денежного обращения и кассовых операций.

—  
Председатель Совета Министров СССР  
Н. Рьжков  
Управляющий Делами Совета Министров СССР  
М. Смиртюков

## Приложение № 2

Агропромышленный банк СССР  
Председателю Совета банков СССР  
тов. Гаретовскому Н. В.  
7 января 1988 г. № АО-118

#### Об уточнении распределения численности и фонда заработной платы между республиканскими банками.

В декабре 1987 года Председатель Российской республиканской конторы Госбанка тов. Тарасов О. Н. обратился в Совет банков с просьбой о содействии в перераспределении численности и фонда заработной платы между республиканскими банками.

Российские республиканские банки, рассмотрели внесенные предложения о перераспределении численности и фонда заработной платы в связи с уточнением на местах объемов работы.

В результате сводные показатели характеризуются следующим:



	Количество отделений		Количество пунктов уполномоченных	Численность низового звена		Численное областное аппарата	
	+ увеличение	- уменьшение		+ увеличение	- уменьшение	+ увеличение	- уменьшение
Госбанк	—	—	—	20007	+179,5	4396*	-11,5
Промстройбанк	882	-2	297	35881,5	-1198	6958,5	-125,5
Агропромбанк	1828	+37	137	39353,5	+687,5	4010,5	+44
Жилсоцбанк	289	+8	311	17232,5	+635	2176	+32,5
Сбербанк	2351	—	—	108353,5	-190	5748,5	—

\* в том числе канцелярско-хозяйственный и младший обслуживающий персонал — 1408 единиц.

В рабочем порядке изменения численности и фонда заработной платы по Промстройбанку согласованы с представителем указанного банка. Однако, Председатель Российского республиканского банка Промстройбанка СССР тов. Нечаев В.А. от подписи отказался, мотивируя отсутствием утвержденного фонда заработной платы.

Учитывая серьезность создавшегося положения с формированием учреждений банков в отдельных регионах республики из-за значительных отклонений в численности и исходя из фактических объемов работ; прошу Вас рассмотреть указанный вопрос на Совете банков и принять соответствующее решение.

А. А. Обозинцев

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3520

### Приложение № 3

**Агропромышленный банк СССР**  
**Совету банков СССР**  
8 января 1988 г. № АО-118

**Замечания Агропромбанка СССР по записке**  
**Внешэкономбанка СССР по организации работы банков СССР**  
**в условиях расширения внешнеэкономической**  
**деятельности предприятий» объединений и организаций**

В связи с рассмотрением Советом Банков СССР предложений Внешэкономбанка СССР об организации работы по кредитно-расчетному обслуживанию в условиях расширения внешнеэкономической деятельности предприятий, объединений и организаций Агропромышленный банк СССР считает необходимые представить свои следующие принципиальные замечания по затронутым вопросам...

Агропромбанк СССР в условиях радикальной перестройки отношений с народным хозяйством и внесением экономических методов управления считает принципиально неправильным стремление Внешэкономбанка СССР к дублированию деятельности учреждений Агропромбанка СССР по обслуживанию внешнеэкономических связей АПК, и закреплению за Агропромбанком СССР роли своего агента.

---

**А. А. Обозинцев**

---

Агропромбанк СССР твердо намерен проводить линию на установление делового партнерства со своими клиентами, на внедрение современных прогрессивных форм кредитования и расчетов с широким использованием международной банковской практики.

В своих предложениях Внешэкономбанк СССР явно недооценивает значение валютных фондов предприятий и сводит роль специализированных, банков исключительно к их механическому учету. При этом полностью игнорируется логическая взаимосвязь инвестиционного, производственного и коммерческого процессов, являющихся основой формирования валютных фондов, использование банковских рычагов для внедрения принципов полного хозрасчета и самофинансирования, а также банковского воздействия на рост этих фондов. Агропромбанк СССР руководствуясь положениями Постановлений Совета Министров СССР от 13 января 1987 года №№ 48 и 49, которые открывают для банков новые возможности планирует активно участвовать в процессе создания совместных предприятий в сфере АПК и потребкооперации, предоставлять им краткосрочные и долгосрочные кредиты в рублях иностранной валюте, а также принимать участие в уставных фондах таких совместных предприятий в качестве партнера.

Представляется нецелесообразным, чтобы только Внешэкономбанк СССР сохранял монопольное право на предоставление валютных кредитов совместным предприятиям, дискриминируя другие советские специализированные банки по отношению к зарубежным коммерческим банкам, которые могут проводить такие операции по согласованию с Внешэкономбанком СССР, Представляется также неубедительным аргумент Внешэкономбанка СССР о том, что проведение несколькими специализированными банками СССР операций на международных рынках сможет привести к нарушению принципов единой, валютной политики и валютной кассы. Напротив диверсификация заемщиков в СССР при разумной координации и контроле со стороны Госбанка СССР сможет создать дополнительные источники заимствований на благоприятных условиях с использованием как традиционных, так и новых финансовых инструментов международного денежного рынка и рынка капиталов.

Учитывая необходимость реализации принципа комплексного обслуживания клиентов в одном банке, Агропромбанк СССР просит Совет Банков СССР положительно рассмотреть вопрос о передаче в кратчайший срок Промстройбанком СССР Агропромбанку СССР операций клиентов АПК (Госагропром СССР, Минводхоз СССР, Минрыбхоз СССР, Минхлебопродуктов СССР и др.), занимающихся строительством и командированием специалистов по линии ГКЭС СССР за рубежом.

Агропромбанк СССР считает необходимым создать рабочую группу состоящую из ведущих специалистов Госбанка СССР и специализированных банков СССР для разработки программы поэтапного вовлечения Агропромбанка СССР, Промстройбанка СССР, Жилсоцбанка СССР в процесс кредитно-расчетного обслуживания всех форм внешнеэкономической деятельности их клиентуры как в рублях, так и в иностранной валюте.

Целесообразно, чтобы специалисты всех банков СССР совместно определили порядок проведения кредитно-расчетного обслуживания, круг клиентов каждого из специализированных банков, разработали принципы рефинансирования операций в иностранной валюте и представили свои конкретные предложения с учетом интересов всех сторон на рассмотрение Совета Банков СССР.

Председатель Правления Агропромышленного банка СССР  
А. А. Обозинцев

Российский государственный архив экономики  
фонд 2324, опись 32, ед. хр. 3520