

**Леонид Максимович
Филиппьев**

История становления банковской системы Карелии

Почти 40 лет я проработал в банковской системе, из них треть века отдал Карельской республиканской конторе Госбанка, Национальному банку Республики Карелия. Это была насыщенная, интересная работа. Мне представляется, можно разделить весь этот период на три этапа.

Первый, когда деятельность учреждений Госбанка жёстко регламентировалась до мелочей на уровне регионов, городов и районов, такой же контроль осуществлялся по вертикали структуры. От нас требовалась подробнейшая ежедневная, декадная, месячная, квартальная, годовая отчётность перед вышестоящим органом Госбанка. Необходимость централизации и контроля была требованием плановой экономики, государственного регулирования во всех сферах народного хозяйства. Через кредит, расчёты, кассовое обслуживание, исполнение бюджетов всех уровней, финансирование кредитных вложений, капитального ремонта контора Госбанка и её отделения были связаны со всеми без исключения министерствами, ведомствами, объединениями, предприятиями, организациями и учреждениями страны. Мы отвечали за бесперебойное обеспечение народного хозяйства наличными деньгами, своевременное завершение безналичных расчётов, эффективное использование кредитных ресурсов, полноту кассового исполнения бюджета, соблюдение норм и правил при финансированиистроек, модернизацию оборудования, внедрение новой техники и технологий на предприятиях и т. д. Всё это требовало от банковских специалистов больших знаний, оперативности, преданности избранной профессии. Должен сказать, что наши кадры на всех этапах таким высоким требованиям отвечали. Нашим коллективам к тому же были свойственны взаимная поддержка и взаимовыручка.

Это я почувствовал с первых шагов работы в 1971 году заместителем управляющего Карельской республиканской конторой Госбанка. Управляющим была А. В. Петрова — опытный, в совершенстве знающий банковское дело, принципиальный, требовательный руководитель. Многие её боялись,



**Леонид Максимович
Филипов**

1971–1979

Заместитель управляющего
Карельской республиканской
конторы Госбанка СССР

1980–1993

Управляющий Карельской респу-
бликанской конторы Госбанка

1994–2004

Председатель Национального
банка Республики Карелия

хотя она не раз коллег выручала из беды, всегда готова была прийти им на помощь. Антонина Васильевна практически сразу предоставила мне большую самостоятельность в организации работы курируемых отделов, в принятии решений. Но я чувствовал незримый контроль, готовность дать совет или просто оперативно вмешаться в мои действия. Мне удалось сразу найти общий язык с другим заместителем В. А. Рахманеном, к которому я часто обращался за советом. В то время, да и позднее, в конторе работали высокопрофессиональные опытные начальники отделов: планово-экономического — Л. В. Прокофьева, Л. С. Каширина; денежного обращения — В. В. Ильин, К. С. Саллинен, А. К. Васильева; кредитования промышленности — Е. С. Пышкина; кредитования транспорта и связи — З. А. Ключкина; кредитования торговли — Л. Н. Полякова; начальник горуправления М. Г. Цимдина; главные бухгалтера конторы — Р. В. Назукова, О. В. Павлова, горуправления — Е. И. Родькина, начальники отдел кадров разных лет — Р. М. Ножнина, В. М. Басова, В. Н. Макарецев. Мы постоянно

учились друг у друга, делились опытом. Я понимал, что каждый из них в своей области многие вопросы знал лучше меня, и не считал зазорным обращаться за разъяснениями, прислушивался к их советам, если принимал решение вопреки их мнению, пытался убедить коллег, объяснить, почему я поступаю таким образом. Меня до сих пор не покидает гордость, что я работал в таком слаженном, высокопрофессиональном, знающем себе цену коллективе. Все ревизии, проверки специалистами Госбанка СССР, РСФСР, Банка России давали нам положительную оценку. Хорошие деловые отношения сложились с другими Главными управлениями, подразделениями Госбанка СССР, Российской республиканской конторы Госбанка, департаментами Банка России. Не обходило нас вниманием и руководство — в разное время в Карелию приезжали В. В. Геращенко, А. В. Войлуков, А. А. Хандруев.

То же можно сказать и о взаимодействии с отделами Карельского обкома КПСС, его секретарями, аппаратом и руководством Совета министров, министерствами и ведомствами. Мне постоянно приходилось выступать на планёрках, заседаниях правительства докладывая о состоянии экономики с банковской точки зрения.

Леонид Максимович Филиппьев

С большим уважением вспоминаю первого секретаря обкома партии И.И. Сенькина, председателя Совета министров Республики Карелия А.А. Кочетова, с которым мне постоянно приходилось контактировать не только как управляющему конторой Госбанка, но и как председателю ревизионной комиссии областной партийной организации и депутату Верховного Совета Карельской АССР. Могу уверенно утверждать: коллективы конторы и отделений пользовались заслуженным авторитетом в республике. В полном контакте мы работали и с коллегами из Стройбанка, управлений Гострудсберкасс.

Работа в конторе и отделениях была очень разнообразной, но я хотел бы остановиться лишь на отдельных моментах. В первую очередь на организации, планировании и контроле денежного обращения, ибо это было приоритетное направление нашей работы, в нём, в конечном итоге, отражалось состояние экономики, благополучие граждан, бюджетная политика страны. Здесь наши действия были строго регламентированы законодательством, нормативными актами правительства и Госбанка СССР. Республике на каждый месяц, квартал устанавливался размер выпуска денег в обращение, так называемый эмиссионный результат, превышение которого без разрешения Российской республиканской конторы Госбанка преследовалось вплоть до уголовной ответственности. А чтобы получить такое разрешение, мы с председателем Совмина давали совместную телеграмму в правительство РСФСР и Российскую республиканскую контору Госбанка. Очень часто этим не ограничивалось, следовало звонить руководству российской конторы и обосновать просьбу принятыми мерами по увеличению розничного товарооборота, дополнительному производству товаров народного потребления, возмещению перерасходов фондов заработной платы предприятиями, увеличению платных услуг населению и т.д. Настолько строг был подход к эмиссии денег. Также мы работали с районами. Доходило иногда до смешного. Как-то звонит мне председатель Питкярантского райисполкома, просит дать разрешение на дополнительную эмиссию, при этом говорит, что для увеличения выручки, он поставил перед своим зданием бочку пива для продажи.

От выполнения кассового плана зависела оценка работы конторы и премирование аппарата, для его выполнения ежеквартально разрабатывался план мероприятий, который утверждался правительством республики.

В части кредитования хозорганов в то время проявлялся здоровый консерватизм, которого, по моему мнению, не хватает сегодня многим коммерческим банкам при выдаче гражданам ссуд на потребительские цели. Правда, и в те времена постепенно, но шёл процесс либерализации, менялись и упрощались формы кредитования, однако контроль за обеспечением кредита, целевым его использованием, своевременным погашением

ем оставался жёстким. Под контролем наших специалистов были состав запасов сырья на предприятиях, наличие неходовых, излишних товарно-материальных ценностей, состояние собственных оборотных средств, дебиторско-кредиторской задолженности и другие показатели работы хозорганов. При этом положение отслеживалось не только по представляемым нам балансам и оперативным сведениям, но и непосредственно на предприятиях, куда с проверками периодически выходили наши специалисты. Если на предприятиях работа ухудшалась, возникал риск невозврата кредита, предприятия переводились на особый режим кредитования. Полное же снятие с кредитования — чрезвычайное происшествие не только в республиканском масштабе, но и на уровне российских, союзных министерств и ведомств. Настолько профессионально и ответственно подходили к каждому хозяйствующему субъекту наши сотрудники. Ещё они проводили анализ хозяйственно-финансовой деятельности, в процессе которого приходилось вникать не только в состояние финансов предприятия, но и в технологические процессы, договорные отношения и даже давать рекомендации по улучшению работы предприятий, конечно не с инженерных позиций. Руководители заводов, леспромхозов, совхозов с пониманием относились к предложениям банковских экономистов, учитывали их мнение и на балансовых комиссиях министерств, объединений, трестов и управлений, в чём я неоднократно убеждался, участвуя в таких заседаниях.

А взять сферу безналичных расчётов. Все без исключения хозорганы, даже общественные организации обязаны были держать свои денежные средства на счетах в учреждениях Госбанка, а расчёты осуществлять в безналичном порядке. В день через руки наших бухгалтеров проходили тысячи платёжных документов, которые надо было проверить на правильность заполнения, законность платежа, обработать. Провести по счетам и отправить на почту или телеграф. При той технике, линиях связи расчёты завершались, как правило, не более чем в три рабочих дня. Это был кропотливый иногда изнуряющий труд, мои коллеги не покидали рабочего места, особенно в первой половине дня, а зарплата учётно-операционных работников в то время была мизерная. Низкий им поклон за этот труд, верность банковским коллективам, за их патриотизм.

То же самое можно сказать и о кассирах, вручную пересчитывающих, сортирующих каждый день миллионы рублей, формирующих банкноты в корешки и пачки, монеты в мешки, печатающих их сургучными печатями, позднее свинцовыми пломбами. Благодаря им утром следующего дня деньги уже шли в оборот. И так изо дня в день, причём работать кассирам приходилось в изолированных от остальных работников специальных помещениях. Сейчас у них хорошие условия, имеется современная техника,

Леонид Максимович Филиппьев

значительно облегчающая их труд. Организацией кассовой работы тогда руководили В. Г. Ярошевич, В. А. Панкрашова, позднее В. П. Андропова.

В состав конторы входило и управление инкассации, где работали только мужчины. Мы имели свой автотранспорт, оружие. Учитывая специфику работы, деятельность управления находилась под особым контролем, тем не менее, случались и чрезвычайные происшествия, вплоть до самоубийств из табельного оружия, как например в Петрозаводске, Беломорске, дорожно-транспортные происшествия на маршрутах. Но в любых случаях деньги и оружие инкассаторы всегда доставляли в целостности и сохранности. Долгое время аппарат инкассации в столице Карелии возглавлял бывший военный лётчик Д. И. Медведев. В период реорганизаций инкассацию, как говорится, отпустили на вольные хлеба, это стало коммерческим делом, но я до сих пор сомневаюсь в целесообразности такого шага.

Считаю возможным отдельно затронуть банковское обслуживание сельского хозяйства республики, ибо именно это мне было поручено в начале работы в конторе Госбанка. Оно включало в себя кредитование, финансирование строительства, приобретения техники, капитального ремонта, мелиорации земель, реконструкции в совхозах и на птицефабриках. Данной работой вместе с отделениями Госбанка занимались в конторе три отдела, возглавляемые прекрасными людьми, отличными специалистами — А.Е. Мироновой, рано ушедшей из жизни, А.П. Киронен, А. Ушковым. Особенно много вопросов и проблем возникало при финансировании капитальных вложений. Рассматривались предложения Министерства сельского хозяйства, трестов «Зверопром», «Птицепром», объединений сельхозтехники, мелиорации по включению в план строительства объектов, проверялись наличие и полнота проектно-сметной документации, принятие к производству работ подрядчиками, наличие сил и средств при строительстве хозспособом и многое, многое другое. Через них вместе с отделениями шли авансирование и расчёты в строительстве, отстаивалась необходимость соблюдения норм продолжительности строительства объектов, добивалось снижение так называемой незавершёнки. Именно здесь возникало больше всего трений и споров с директорами хозяйств, министерством и трестами, мне часто приходилось отстаивать правоту в обкоме КПСС и Совете министров республики. Безусловно, старались находить оптимальные варианты, идти на компромиссы. Не знаю почему, но тогда появилась шутка аграрников, которые говорили примерно так: «Филиппьев — мужик, аграриев понимает, но у него три Анны на шее». Речь шла об Анне Ефимовне Мироновой, Анне Павловне Киронен и Анне Эриковне Агеевой. На самом деле компромиссные решения выработывались совместно, и, как правило, их правота подтверждалась жизнью. Можно без преувеличения сказать, что мы тоже участвовали в строительстве

совхозов, крупнейшей в республике Сумской птицефабрики, тепличного комбината.

Тогда успешно развивалось пушное звероводство, им занимались 20 зверосовхозов, в год они продавали на внешнем и внутреннем рынке до 1 млн шкурок норки, песца, лисиц. Особенность кредитования зверохозяйств вытекала из того, что кредитуемые затраты на выращивание нарастали до ноября-декабря и только после забоя зверька и реализации шкурок поступала выручка на погашение кредита. Случался и падёж зверей, снижение качества пушнины.

Наши учреждения выполняли много и других функций: вели кассовое исполнение бюджетов, обслуживали учреждения образования, здравоохранения, культуры. Например, через нас шли финансирование и контроль работ по реставрации объектов на островах Кижы, Валаам.

Я попытался очень кратко показать насколько многогранна была работа конторы и отделений, насколько тесно мы были связаны со всеми отраслями народного хозяйства и бюджетом, и могу смело утверждать, что наши коллективы вносили весомый вклад в поступательное развитие республики.

Ко второму этапу следует отнести период 1986–1998 годов. Вспоминаю его, наверное, как и все люди моего поколения, с разноречивыми чувствами. С одной стороны, с горечью за те ошибки, которые были допущены в стране и банковской системе, с другой — с пониманием необходимости перемен. Это было тяжёлое время, характеризующееся чередой реорганизаций, ликвидации отделений и возрождением их в лице расчётно-кассовых центров, резким изменением функций, наконец, противостоянием в 1990 году Центрального банка РСФСР и Госбанка СССР, закончившимся ликвидацией последнего.

Быстрый, малоподготовленный переход от централизованной плановой экономики к рыночным отношениям, когда было провозглашено «Разрешено всё, что не запрещено», отсутствие рыночных регулирующих законов привело к распаду структуры управления, распродаже и раздаче государственной собственности, непонятно, по какой стоимости, порой к прямому захвату её, чековая приватизация привела к обогащению немногих и обнищанию большинства. Производство резко сократилось, инфляция стала исчисляться сотнями процентов.

Безусловно, надо было менять банковскую систему, приспособить её к новым условиям. Кстати, изменения начали происходить ещё в 1987 году, когда стали создаваться специализированные банки. Тогда на основе материальной базы Госбанка и Стройбанка, их финансовых и кадровых ресурсов создавались Промстройбанк, Агропромбанк, Жилсоцбанк с управлениями

Леонид Максимович Филиппьев

в регионах и филиалами в районах. Ничего хорошего из такой реорганизации не получилось, и в 1990 году было принято решение преобразовать спецбанки в коммерческие. Мы посчитали необходимым, и получили одобрение Российской республиканской конторы Госбанка, восстановить свою структуру во всех районах, кроме Лахденпохского и Калевальского, открыв расчётно-кассовые центры. Тогда к нам вернулись многие бывшие работники отделений, остальные перешли работать в созданные коммерческие банки и их филиалы.

На Карельское главное управление ЦБ РСФСР, далее Национальный банк, Расчётно-кассовый центр (РКЦ) возлагались функции надзора за коммерческими банками, их инспектирования, согласования назначения руководителей, расчётов в случаях отсутствия возможности проведения их напрямую между банками, приёма и выдачи наличных денег, обслуживания бюджетов, валютного регулирования и контроля. Дело было новое, учились на ходу методом проб и ошибок. Чтобы пополнить свой багаж знаний, я в составе делегации Госбанка РСФСР был на две недели командирован в Париж, в крупнейший коммерческий банк Франции. В частности, в Версале мы знакомимся с работой банковских автоматов. Затем была поездка в Германию, в город Штутгарт.

А тем временем в конторе были созданы отделы надзора во главе с Т. И. Самошкиной, инспектирования, возглавляемый Н. М. Мамоновой.

Но всё-таки основной опыт приобретался в практической работе с коммерческими банками. Отмена регулирования и контроля за денежным обращением, галопирующая инфляция, расчёты между коммерческими структурами наличными деньгами на миллионы рублей по одной сделке быстро породили у нас дефицит наличных денег, что привело к задержке выдачи денег для выплаты заработной платы. Приходилось устанавливать очерёдность выдачи средств крупным предприятиям. Помню, насколько неприятно было оправдывался в трудовых коллективах за эти проблемы, как, например, на митинге рабочих Онежского тракторного завода.

А что стоил нашим работникам и, в первую очередь, кассирам обмен денег в 1993 году. Трое суток стояла громадная очередь из кассиров предприятий, граждан. Тогда мы практически не уходили домой. А вот деноминация 1998 года прошла очень спокойно.

Передача безналичных расчётов напрямую между коммерческими банками привела к хаосу в платёжной системе, деньги до адресата шли месяцами, иногда вообще до него не доходили. Такой обстановкой воспользовались мошенники, у многих на памяти эпопея с фальшивыми авизо, из-за них Банк России потерпел значительные убытки. Только наши потери составили 4,8 млн рублей. Всё шло к банковскому кризису, и он грянул в 1994–1995 годах. В октябре 1994 года произошёл обвал курса рубля. По-

шла волна банкротств коммерческих банков, их слияния. В итоге в республике остался самостоятельным только один муниципальный коммерческий банк «Онега», лицензию которому в своё время вручал В. В. Геращенко во время своего приезда в Петрозаводск.

Справедливости ради, следует отметить, что мы всеми способами буквально давили на банки, чтобы они в первую очередь рассчитывались по вкладам с населением. В результате в республике вкладчики от закрытия банков, в отличие от многих других регионов, потеряли немного своих сбережений. Не смогли полностью вернуть долги только Текобанк и Нордвест-банк.

А вот дефолт 1998 года принёс потери и горе большинству граждан.

В конце концов «чёрный вторник» и «чёрный четверг» прошли, из них извлечены уроки, принимались меры к укреплению банковской системы, совершенствовался банковский надзор. Все безналичные расчёты между банками вновь пошли через учреждения Банка России.

Закончился этап перемен созданием и укреплением в стране в целом и в Карелии в частности двухуровневой банковской системы во главе с Банком России, у нас с Национальным банком, стабилизировалась экономическая и финансовая обстановка. В республике заняли каждый свою нишу филиалы банков Москвы, Санкт-Петербурга, других регионов.

Было бы несправедливо говорить об этом периоде только с негативной стороны. Происходили важные перемены и во внутренней жизни коллектива, была проведена реконструкция и в современном стиле отремонтировано здание Национального банка, увеличены его площади за счёт пристроек, расширены кладовые для хранения денег, помещения для управления информатизации. Построены здания РКЦ в городах Беломорск, Питкяранта, Костомукша, посёлке городского типа Пряжа, посёлке Лоухи.

В те же годы Банк России активно давал деньги на строительство и покупку квартир для сотрудников, удалось закрыть очередь на предоставление жилья, была пересмотрена система оплаты труда и премирования.

Третий этап начался с 1999 года и для меня продолжался до моего выхода на пенсию в марте 2004 года. Это было время активного совершенствования форм и методов контроля за банками. Особенно впечатляющий рывок сделан в сфере безналичных расчётов. Внедрение новейшего оборудования, своя банковская связь в стране позволяют вести расчёты в режиме реального времени с любым банковским субъектом России буквально за минуты.

Управление информатизации в Нацбанке укомплектовано профессиональными специалистами, возглавляет его с момента создания С. Т. Завьялов. Для защиты расчётов, безопасности наших учреждений и сотрудников создана своя служба безопасности, которую с момента её образования

возглавлял В. И. Макаров. Произошли изменения в планировании работы банка, в выработке банковской стратегии в республике на перспективу, внедрён мониторинг работы предприятий. Организацией этой работы занимался сводно-экономический отдел, руководимый инициативной, ответственной, авторитетной Т. М. Терентьевой.

Работа с кадрами, их учёба, воспитание, продвижение по службе всегда была приоритетной у начальников отделов, руководства. Для повышения квалификации постоянно проводились семинары, мы отправляли работников на курсы повышения квалификации. С молодыми специалистами старшие товарищи занимались по индивидуальным планам. Поощрялось стремление учиться заочно в вузах и техникумах. В Петрозаводске была открыта банковская школа, имеющая статус среднего специального учебного заведения, которая готовит специалистов среднего звена для банков Северо-Запада России.

Большой вклад в совершенствование банковской работы внесло социалистическое соревнование между отделениями. Надо было видеть, какой гордостью светились глаза работников отдела, победившего в соревновании, при вручении переходящего знамени.

Вся эта кадровая политика позволяла нам находить замену на любые освобождающие должности среди своих работников. За все годы мы буквально всего нескольких работников привлекли со стороны.

Не забывали мы, не забывает и нынешнее руководство о ветеранах, пенсионерах. Двадцать с лишним лет назад создан совет ветеранов. Он активно работает и сейчас. Кстати, первым его председателем была бывший управляющий конторой А. В. Петрова.

Я и сегодня не могу себя представить вне Национального банка, я горжусь им и остаюсь ему верен. Ведь долгие годы вместе со всеми я делил радость удачи от успехов и горечь от нерешённых проблем. Печаль по потере, смерти работников.

Удовлетворён я и тем, что мой сын продолжает моё дело, работая заместителем начальника ГРКЦ. Очень хотелось бы, чтобы и внуки, Володя и Ваня, продолжили нашу банковскую династию.

Приятно, что и сегодня банковский корабль в республике уверенно, со знанием дела ведёт к новым горизонтам Е. Н. Кулешова со своими заместителями Н. В. Савиной и Ю. И. Тирановым.