

**Евгений Борисович  
Богачёв**

**Банк на все времена**

**Любовь к математике**

Я из семьи, в которой умели считать. Мама учила арифметике в начальных классах. Отец преподавал математику. Позже — сестра. И я люблю математику. Это помогало мне побеждать в школьных олимпиадах, а потом учиться в Казанском авиационном институте. Даже играя в карты, полагаюсь не столько на везение, сколько на точный расчёт.

Минбыт, где я работал, — это бесконечные калькуляции, плановые цифры и отчётные таблицы. Но мне иногда достаточно было взглянуть на простыню расчётов и сразу увидеть: не то, цифры не те. Все это знали и по десять раз всё пересчитывали, только потом клали мне на стол. Поэтому предложение президента Татарстана поработать в банке, в сфере обращения денег меня заинтересовало.

Председателем Национального банка меня избрали в 1993 году, на сессии Верховного Совета республики, по рекомендации президента. Пришлось сразу с головой окунуться в банковские проблемы. Спасибо моим заместителям: Владимиру Михайловичу Петрову, Наилю Шафиковичу Валиуллину, Ильдару Шайхутдиновичу Тукмакову, всем опытным специалистам банка. Они стали для меня лоцманами в море незнакомых дел. Остро стоял тогда вопрос нехватки наличных денег. Надо было механизм этот как-то отлаживать, а пока срочно, в авральном порядке завозить тонны банкнот самолётами. Подкрепляли наличностью коммерческие банки, которые осаждали нас. Их, в свою очередь, чуть ли не с вечера осаждали клиенты. Предприятиям нечем было платить зарплату, хотя деньги на счетах были.

Проблема расчётов тоже требовала принятия срочных мер. Деньги шли неделями, а то и месяцами. Платёжные документы терялись и поддельвались. Можно сказать, призрак фальшивых авизо бродил по России, наводил ужас. Надо было как можно скорее переходить на электронные расчёты, обновлять банковские технологии.



**Евгений Борисович Богачёв**

### **1964–1967**

Мастер 2-го разряда, старший мастер радиомастерской № 16 г. Казани, начальник цеха по ремонту радио- и телеаппаратуры управления бытового обслуживания населения ТАССР

### **1967–1970**

Начальник цеха, главный инженер, директор производственного объединения «Экран»

### **1970–1985**

Главный инженер, заместитель министра бытового обслуживания населения ТАССР

### **1985–1993**

Министр бытового обслуживания населения ТАССР-РТ

### **1993 — наст. время**

Председатель Национального банка Республики Татарстан Центрального банка РФ (Банка России)

Новая банковская система только-только начинала как-то вырисовываться. Одни банки учреждались, а другие уже разорялись. Я пытался поддерживать их на плаву, как мог. В это время как раз пошла мода на местах, кто из председателей нацбанков и главных управлений Центробанка больше и быстрее ликвидирует коммерческих банков, оказавшихся в трудном положении.

Конечно, в большинстве банкротств банкиры сами были виноваты: поначалу кредитовали без разбора всех подряд, все эти ООО, ТОО, у которых и в залог нечего было взять, собственности никакой не было. Или кредитовали на льготных условиях своих учредителей, которые быстро «проедали» капитал. Но ведь эти банки были основой новой банковской системы. В ней два уровня — сверху Нацбанк, снизу коммерческие банки. Что же рубить сук, на котором сидишь?! И я тянул, как мог, с отзывом лицензии, давал шанс, так как привык строить, создавать, а не быть могильщиком.

Некоторые руководители национальных банков или областных управлений допускали, чтобы у них в регионе по десять лицензий в год отзывались. В результате у них ничего практически не оставалось. В Волгоградской области, например, к концу 90-х осталось всего шесть банков! У марийцев вообще только один банк уцелел. У нас в Татарстане минимум потерь. Но дело не в количестве. За банками-банкротами всегда стоят пострадавшие предприятия, стоят тысячи

вкладчиков. Когда у нас Татсоцбанк зашатался, мы не дали ему упасть, вытащили. Тут и правительство помогало, и Президентский фонд был задействован. Прежде всего, вернули вклады населению. Всё, до единого рубля. И не один к десяти, как это делалось во многих регионах России при банкротстве банков, а один к одному.

На встречах с коллегами меня иногда просто удивляло лёгкое отношение некоторых к состоянию подконтрольных им коммерческих банков. Приходилось слышать такое: ну, вышли люди на демонстрацию, требуют выплатить им зарплату, а мы тут при чём? Или: застряли вклады в бан-

---

## Евгений Борисович Богачёв

---



Е. Б. Богачёв с президентом Республики Татарстан М. Ш. Шаймиевым

ках — не наше дело, наша задача — контроль, инспектирование. До сих пор кое-где не решены проблемы с вкладчиками обанкротившихся банков. Я считаю, что это абсолютно нехозяйский подход. Если бы вкладчики наших банков вышли на улицу Баумана перед Нацбанком с требованием вернуть застрявшие вклады, мне было бы стыдно: это ж моя вина, я ведь не просто контролировать должен был банки, а прежде всего не допустить такого. А коль уж допустил — давай помогай, исправляй положение.

То же самое по выплате зарплаты и пенсий. В трудные моменты Национальный банк выделял солидные кредиты Пенсионному фонду, Министерству финансов. По нашей инициативе был разработан целый ряд проектов, положенных в основу законов и указов, например, Указ президента РТ «О дополнительных мерах по мобилизации финансовых ресурсов для нормализации расчётов и обеспечения выплаты заработной платы». В итоге у нас в Татарстане задержек с выплатами зарплаты и пенсий было гораздо меньше, чем в целом по России.

Массового банкротства банков в республике мы не допустили даже в самые трудные времена — ни в начале 90-х, ни после кризиса 1998 года. И сегодня банковская система Татарстана набирает обороты. Становится одной из самых эффективных в России по развитию сети, по уровню технологий, по совокупному банковскому капиталу. Республика занимает передовые позиции не только по общему количеству кредитных организаций — первое место в Приволжском федеральном округе, но и по количеству крупных банков, у которых зарегистрированный уставный капитал больше 150 млн

рублей — так же первое место в Приволжском федеральном округе и второе — среди всех регионов Российской Федерации. Только «миллиардеров» у нас девять — с капиталами от полутора до 36 млн рублей.

Сегодня в Татарстане из 46 кредитных организаций 26 — местные, их доля составляет 57%. Она в разы больше, чем в других регионах Приволжского федерального округа. И эта цифра мало отличается от цифры начала 1998 года — 29, притом что в целом по России общее количество действующих кредитных организаций сократилось почти на четверть.

### Реконструкция

Когда я пришёл в серое здание с колоннами на улице Баумана, там всё ещё оставалось по-старому. Материально люди здесь уже не первый год жили гораздо лучше, чем раньше, а психология оставалась прежняя. Даже по одежде видно было: женщины зимой, помню, почти все ходили в допотопных мутоновых шубах. В столовой я увидел стаканы гранёные, алюминиевые ложки и гнутые вилки. Мало того, у каждой черенок был просверлен. А кормили хуже, чем в студенческой столовой.

Вокруг уже кипела совсем другая жизнь, коммерческие банки соревновались, кто лучше, современнее отделает свой офис. А здесь — унылые канцелярские кабинеты, колченогие столы с огромными инвентарными номерами, намазанными масляной краской, бедность, рутинка. К тому же у нас Агропромбанк первый этаж арендовал, так это было... Просто слов нет, на селе уже казённые помещения поновее выглядели.

Я сказал председателю Агропромбанка: «Сделай хороший ремонт, иначе уйдёшь отсюда». Он предпочёл уйти.

Надо было срочно что-то делать, как-то расшевелить людей. Я стал приглашать в банк наш Театр моды, выставки-продажи новых моделей фирмы «Ильдан» организовывал. Работникам так называемой «контактной зоны», тем, что непосредственно с клиентами работают, мы сшили по два-три нарядных комплекта за счёт банка. Это ж лицо учреждения, а лицо должно нравиться, быть привлекательным.

За год-другой у нас тут всё преобразилось. Ложки-вилки алюминиевые выкинули, купили приличные приборы из нержавеющей стали. Главбух мне говорит: «Зря деньги тратим, разворуют». Я отвечаю: «Пусть воруют. Давай столько покупать, чтоб всем хватило. Пусть берут домой на сувениры, потом привыкнут». Да свои, конечно, не брали, уносили чужие — у нас же тогда проходной двор был настоящий: заходи кто хочет. Для начала сделали пропускную систему. Потом отселили жильцов из старых домов во дворе банка.

Банк, тем более банк государственный, по самой природе своей учреждение консервативное. И я с перестройкой его работы не спешил, налажен-

ной работе не мешал. Занялся в первую очередь своим привычным делом, в короткий срок создал для сотрудников, а, вернее, сотрудниц банка образцовую систему услуг, чтобы в обеденный перерыв, а то и в рабочее время не бегали с авоськами из банка. Завели свою амбулаторию, столовую, бистро, кондитерский цех, магазин, парикмахерскую, прачечную, химчистку и даже мастерскую по ремонту обуви.

Одновременно мы реконструировали здание изнутри, обновляли мебель. Все кабинеты были оснащены самыми новыми информационными средствами. Советский канцелярский стиль заменили европейским. Сейчас смотрю на наших женщин: совсем другие люди — как одеты, какой макияж, как себя держат, как выросла самооценка! Любое поручение берутся выполнять без сиротского испуга. Могут и поспорить с начальством, если уверены в своём профессионализме. Любо-дорого посмотреть!

Конечно, моя работа не сводилась к революции в сфере соцбыта. Хотя именно она помогла завоевать доверие коллектива, нелегко принимающего людей со стороны. Они присматривались ко мне, я — к ним. Беседовал со своими заместителями, с руководителями и специалистами отделов. Постепенно определяли перспективы главного банка республики, новую стратегию и тактику. Как государственный я был убежден: необходимо восстановить управляемость в экономике и финансах. Как рыночник выступал за преемственность экономического курса, за поддержку коммерческих банков.

## Реставрация

Говорят, всё новое — это хорошо забытое старое. Я заинтересовался историей государственного банка в Казани. Историей самого здания, в котором стал работать. Оно в начале прошлого века построено, до революции. Тогда специалисты довольно низко оценивали архитектуру Казани. Они признавали исключительным по красоте здание университета, считали неплохим здание первой мужской гимназии — сейчас Казанского авиационного института — и ещё несколько старинных особняков. И всё. Но как событие отмечали строительство здания Государственного банка на Большой Проломной улице. Называли лучшей из всех построек Казани своего времени.

С его возведением связана интересная история. Когда председатель Казанского отделения Госбанка А.Ф.Квещинский начал строительство, то столкнулся с сопротивлением купца Губайдуллина, хозяина дома, который надо было снести. Очень уж доходное заведение в нём располагалось — бордель. Купец ни за какие деньги не хотел его продавать. Поэтому так и не было построено правое крыло банка. И теперь, когда мы занялись

## Республика Татарстан (Татарстан)



Закладка капсулы при строительстве здания Национального банка Республики Татарстан



Строительство здания Национального банка Республики Татарстан

реконструкцией, очень захотелось его достроить, чтобы здание стало таким, каким и должно было быть.

Идея пришла и не уходила. Как-то мы с президентом Шаймиевым были в районе Нацбанка, ехали вместе и я предложил: «Минтимер Шарипович, давайте выйдем на минуту, хочу вам кое-что показать». Остановились. Вышли. Посмотрели на здание. Красивое. Но чего-то не хватает. Крыла справа. «Если его построим, — говорю я, — это будет украшение города, центра столицы. Деньги мы найдём. Пусть только мэрия решение примет об отселении жильцов». Президенту идея понравилась, и он тогда очень помог.

В то время ещё не было Президентской программы ликвидации ветхого жилья. И наш проект, по сути, стал её началом. 30 семей отселили мы в благоустроенное жильё. А трущобы, в которых они жили, снесли. Конечно, это было непросто. Некоторые не хотели уезжать из центра города. Но в конце концов, горячая вода в ванной, кафель в туалете, мусоропровод на лестничной площадке кого угодно убедят.

О строительстве второго крыла здания во времена советского Госбанка никто и не мечтал. Говорят, после революции во дворе банка были построены дощатые уборные. А имеющиеся прекрасные туалеты были переделаны под кабинеты. Заручившись поддержкой президента республики Минтимера Шаймиева и мэра Казани Камиля Исхакова, я убедил руководство Центробанка в необходимости расширить производственные площади и получил нужные для этого средства.

Подрядчиком строительства была выбрана югославская фирма «ИБК-Энергопроект». Словацко-татарстанская фирма «Слотар» должна была

## Евгений Борисович Богачёв



Югославский руководитель стройки объясняет председателю Госсовета Республики Татарстан Ф. Х. Мухамедшину (третий слева) и Е. Б. Богачёву как будет выглядеть здание Национального банка Республики Татарстан



Е. Б. Богачёв, председатель Банка России С. К. Дубинин и президент Республики Татарстан М. Ш. Шаймиев открывают здание Национального банка Республики Татарстан

реставрировать первый этаж старого здания. Мы там решили разместить головной Казанский расчётно-кассовый центр для работы с нашими клиентами.

22 апреля 1996 года состоялась торжественная закладка первого камня в фундамент. Я опустил в специальную нишу капсулу с посланием будущим поколениям банковских работников. В нём был призыв следовать лучшим традициям Госбанка, не забывать предшественников. Конечно, это был просто такой красивый ритуал. Упаси бог, чтобы в ближайшие сто двести лет кто-нибудь прочитал наши пожелания. Для этого надо сломать то, что мы построили.

Строительство шло на виду у всего города — зеваки, казалось, стояли часами. В считанные месяцы выросло двухэтажное здание с проездной аркой, точно такое же, что стояло уже 80 лет с другой стороны от главного входа.

Надо сказать, что качество материалов, отделки, работ в целом полностью отвечало замыслу архитекторов начала прошлого века. На первом этаже нового крыла разместились конференц-зал, столовая, АТС внутренней и внешней связи, на верхнем этаже — кабинеты.

Чтобы новое крыло не отличалось штукатуркой от существующего, старую сбили со всего здания. Целую неделю стучали, пока не обнажилась красная кирпичная кладка. Здание заново оштукатурили. Где старое, где новое крыло — уже не различишь.

Получилось, что строительство, начатое в первые десятилетия XX века, закончилось в самом его конце. Здание Национального банка предстало во всей красе. Сейчас уже трудно даже подумать, что оно могло когда-то выглядеть иначе.

На презентацию приехали президент Шаймиев и тогдашний председатель Банка России Дубинин. Минтимер Шарипович по праву мог чув-

ствовать себя соавтором нашего проекта. Он вообще любит, когда что-то создается, строится. Для Сергея Константиновича наша реконструкция стала ещё одной демонстрацией обновления Государственного банка, его развития. Ведь Центробанк и тогда пытались обвинить во всех смертных грехах, в бесконтрольном расходовании средств. Требовали отчёта по каждой потраченной копейке. А тут зримый, весомый, материализованный отчёт в камне — на века.

Одним словом, реконструкцию, которая всегда делается ради лучшего будущего, мы совместили с реставрацией, которая должна каждый день напоминать о лучшем в прошлом. Закончился очень важный этап в строительстве того банка, каким я себе его представлял.

Сейчас, после того как мы построили двухэтажный гараж для банковского автопарка и для машин сотрудников, появились ограничения по строительству в рамках ЦБ. Но мы и так свою строительную задачу решили — база у нас приличная. Я считаю, что мы теперь в хороших условиях работаем. В Ульяновске, Ижевске, может быть, площади и побольше наших, но там новострой, а мы ограничены пределами нашего замечательного исторического здания. К тому же надо и меру знать. Сейчас мы упор делаем на развитие районных подразделений Нацбанка, все здания РКЦ и их отделов привели в хорошее состояние.

### Банки и банкиры

В самом конце 80-х началось становление новой банковской системы в России, возникли первые коммерческие банки. И у нас в республике появились банки «Континент», Энергобанк. Вскоре начали разукрупняться и акционироваться бывшие государственные гиганты-спецбанки, такие как Жилсоцбанк, Промстройбанк. Моё министерство бытового обслуживания тогда тоже не осталось в стороне: мы стали соучредителями акционерного коммерческого Татсоцбанка — банка социального развития Татарстана. Он возник на базе Жилсоцбанка, в котором Минбыт был клиентом. В числе крупных учредителей были ещё Татоблсовпроф, завод РТИ, «Оргсинтез», один из стройтрестов. Какое-то время я был там председателем совета банка. А руководила банком и до сих пор им руководит Людмила Романовна Китайцева.

В первые годы Татсоцбанк не избежал многих ошибок, как и другие коммерческие банки. На собственном опыте учились работать, набивали синяки и шишки. Я как министр, хозяйственник со стажем, кое-когда пытался притормозить принятие поспешных решений, вмешаться в деятельность правления. Но это не всегда удавалось.

К примеру, принимается решение: на пополнение уставного фонда прибыль не направлять, всё потратить на социальные нужды коллектива. А

зарабатывал тогда, в начале девяностых, банк прилично, на инфляции неплохие деньги можно было сделать. И вот всё это направлялось на нужды коллектива. Я потом узнал, что квартиры делались даже тем, кто уже давно не работал в банке, на пенсию ушёл и т. д. Причём, получали по второй и даже третьей квартире.

А через год с небольшим вообще было принято решение, которое лишило первых, основных учредителей права решающего голоса. Появилось вдруг несколько новых учредителей, готовых внести в уставный фонд банка большие суммы: Розенштейн, Скоблионок и другие «новые русские». Быстренько как-то собрали Совет банка: есть предложение принять. Вечером поздно собрались, проголосовали. Почти как у Ленина: вечером — рано, утром — поздно, ночью приняли решение впопыхах. Никто даже голоса практически не считал, не записывал точно. Большинство выступило «за» без особых сомнений, я и ещё два-три человека только «против». Говорю: «Когда мы вносили свои 100 тысяч рублей в 1990 году, это ж была значительная сумма, тогда ещё по официальному курсу выше доллара рубль был. А тут инфляция такая, что их 100 тысяч «деревянных», обесцененных рублей уже, считай, в пять-шесть раз меньше весят. Но формально доля новых учредителей перетягивает нашу долю, и мы в результате теряем контрольный пакет, теряем право влиять на принятие решений».

Но меня никто слушать не стал. Все думали: чем больше денег в уставном фонде, тем лучше.

Оказалось, не совсем так. Банк, почувствовав приток новых денег, стал раздавать кредиты направо и налево. Мы, прежние учредители, иногда сдерживали такие порывы, пытались вносить трезвые предложения. И нам порой удавалось проводить обдуманные решения. Но потом протоколы нередко корректировались уже без нас, без нашего ведома. А тут ещё эта история с заводом «Стройпласт», где зависли крупные кредиты Татсоцбанка. И он зашатался. Принято считать, что именно «Стройпласт» серьёзно подорвал позиции банка, но это, я думаю, не совсем верно. Политика была одна: ублажать новых акционеров, которые теперь задавали тон, предоставлять им без счёта льготные кредиты. Ну а они для того только и пришли в банк, чтобы вложить 50 миллионов, а взять 500.

Прежние киты-учредители, возможно, сумели бы как-то вытащить банк из этой ямы. Но раз нас отодвинули... Была, конечно, обида на Людмилу Романовну, что она нас пригласила, а потом так вот обошлась с первыми акционерами.

А когда я в 1993 году пришёл в Национальный банк и с новых позиций уже взглянул на эту ситуацию, мне обидно стало: солидный банк, у него и генеральная лицензия, и множество зарубежных партнёров, корсчета в известных европейских банках, членство в SWIFT. Жаль терять такой банк.

Приезжают иностранные банкиры, говорят: «Мы знаем, у вас есть два крупных банка, Промстройбанк и Татсоцбанк, хотелось бы в них побывать, поговорить о делах...» Я же не могу сказать, что эти киты уже выбросились на песок, на мели оба, — стыдно было. Я пытаюсь их отвлечь как-то, говорю, что руководитель банка уехал, заболел, поедет на охоту, на рыбалку, на уху, на шашлык... Но долго так не могло продолжаться.

А кроме того, в Татсоцбанке застряли 100 с лишним миллиардов рублей вкладов, значит, пострадали тысячи вкладчиков. Толпы пенсионеров осаждали кабинет председателя банка, приходили и ко мне. Что ж их, бросить на произвол судьбы, как это тогда повсюду делалось? Нет, думаю, надо попробовать как-то банк вытащить. И постепенно нам удалось поставить его снова на ноги, тут и президент республики помог, и правительство, и Нацбанк. Вкладчикам всё до рубля выплатили, причём не индексировали ничего в сторону понижения, как во многих других банках. Мало того, позже Татсоцбанк погасил долги других банков-банкротов, таких как Татторгбанк, например. Так что, можно сказать, доверие к банку полностью восстановлено.

Я думаю, всё это послужило Людмиле Романовне хорошим уроком. Она очень тяжело переживала. И поняла, как и многие другие наши банкиры, что гнаться за лёгким рублём и быстрыми доходами, — это себе дороже, можно и споткнуться, и пропасть. Ну и что порядок должен быть в делах, в отношениях с заместителями своими, с партнёрами. Решения должны приниматься только коллегиально, на кредитном комитете. Работать надо осторожно, ответственно, стремиться к стабильности, не рисковать, потому что, если ты один раз развалишь банк, второго банка тебе в республике уже не дадут создать. Но, как говорится, за одного битого двух небитых дают. Десять лет назад банкиры избрали Китайцеву президентом своей Банковской ассоциации.

Более того, мы дружим семьями с Людмилой Романовной. Она такой нетипичный банкир — лирик, широкая душа, играет на аккордеоне и песни замечательно под него поёт.

Тяжелее оказалась участь другого гиганта из бывших государственных банков — Промстройбанка. Он тоже, как и Татсоцбанк, акционировался, но считался полугосударственным, поскольку среди его клиентов было много крупных госпредприятий, прежде всего оборонных, и все считали, что государство их на произвол судьбы никогда не бросит, будет финансировать, значит, и банк будет стоять прочно. А вышло наоборот. Как раз крупные оборонные заводы остались без госзаказов и попали в тяжелейшее положение, а с ними и банк.

В руководстве республики, в Нацбанке было большое желание вытащить Промстройбанк (ПСБ). Сменили руководство, но это не привело к

улучшению: будущий глава Госкомимущества России, а тогда — Татарстана, Фарит Рафикович Газизуллин предложил сделать ПСБ уполномоченным банком его комитета и настоял на том, чтобы правление возглавил его заместитель. Ну, это был временный человек, который и не хотел работать. К тому же Госкомимущества ни копейки из обещанных денег в поддержку банка не выделил. Поддерживали его некоторые предприятия-акционеры, в частности завод Серго — его гендиректор Олег Васильевич Филиппов был членом совета директоров банка. Очень помогал Александр Иванович Прошечкин, руководитель насосного завода в Альметьевске, очень умный, знающий экономист. Нацбанк периодически выделял кредиты на стабилизацию. Но ничего не помогло.

Когда мы стали разбираться, почему же все эти усилия оказались напрасными, выяснилось, что Промстройбанк погубила не оборонка, как все думали. Доля оборонки в общем долге банка составляла, оказывается, всего 24%, и то долг реструктуризировался и постепенно возвращался, и до сих пор предприятия работают. Главная причина была в том, что все выданные в поддержку банка кредиты, как и его собственные ресурсы, просто раздавались. В то время, когда ставка рефинансирования Центрального банка доходила до 200–230%, огромная масса кредитов выдавалась каким-то малоизвестным фирмам сроком на 10 лет под 5%!

Видимо, это делалось под давлением сверху. Звонки какие-то были, распоряжения. Я сам знаю одну московскую структуру, которой был выдан кредит свыше миллиона долларов. Со временем этот долг вырос с процентами за три миллиона долларов, но так и не был выплачен. Глава этой структуры ничего, кроме благодарственных писем, в адрес Промстройбанка никогда не посылал. Хотя и он, и его фирма процветают до сих пор. Отговаривался тем, что вручал когда-то отдельные призы и подарки по случаю представителям татарской диаспоры в Москве. Как-то он снова обратился за кредитом, на сей раз уже в Нацбанк. Я ему вежливо очень ответил: «Верни сперва те три с лишним миллиона долларов, что ты брал в Промстройбанке, и мы тут же решим вопрос с новым кредитом». Больше мы с ним не виделись.

В такой ситуации я понял: все дальнейшие усилия вытащить банк ни к чему не приведут. Оказалось, слишком много влиятельных людей, которые помогали ему упасть, были заинтересованы в этом. Тут один выход оставался: самому садиться в банк, заручившись весомой поддержкой сверху и большими ресурсами, и начинать всё там постепенно разруливать. Но такой возможности в то время не было, и банк мы потеряли.

История банка «Ипотека-Инвест», одного из первых ипотечных банков в республике, связана с именем Агаджанова. Георгий Георгиевич был директором НПО «Свияга», закрытого оборонного предприятия. Мы с ним познакомились в период подготовки Договора о разграничении полномочий

между Россией и Татарстаном, во время многочисленных поездок в Москву в 1994 году. И я понял, почему директор завода стал помощником премьер-министра. Он прекрасно разбирался в вопросах экономики, в современных методах планирования, хорошо ориентировался в законах рынка.

В каждой поездке Агаджанов, естественно, уговаривал меня дать кредит его предприятию — у «Свияги» было много проблем, как у всех оборонных заводов. И в какой-то момент я понял: он не вернёт. И действительно, из всех директоров оборонки Агаджанов практически единственный не вернул взятый кредит, не смог. Он пытался что-то затеять новое на заводе, связанное, по-моему, с деревообработкой. Но ничего не получилось, и он ушёл. Ушёл просто от безысходности.

Мы довольно долго не встречались, он как-то исчез из поля зрения. И вот в самые тяжёлые для Татсоцбанка времена мы решили поднять один из его дочерних банков. Бывало такое настроение, иногда отчаяние брало: не вытянем мы сами банк. И тогда решили: если Татсоцбанк всё же рухнет, не хватит у нас больше сил его вытаскивать, тогда мы попробуем поддержать хотя бы этот небольшой банк, укрепим его, поднимем, специалистов из Татсоцбанка туда направим.

Стали искать кандидатуру на место руководителя банка, и я вспомнил про Агаджанова. Разыскал его, пригласил. Спрашиваю, чем занимается. Мы, говорит, совместное предприятие с американцами затеваем, будем пробки для винных бутылок делать. Вот кредит бы получить... Я ему: «Агаджанов, кредита не будет. Какие такие пробки? Ерунда всё это. Давай бери банк».

Он не сразу, но согласился. И долго возглавлял банк.

Банк небольшой, так что он был вынужден осторожную кредитную политику проводить, и это хорошо. Сейчас прослеживается тенденция к созданию крупных банков, на манер западных. Но в России, как показала практика, выживают именно мелкие и средние банки. Как кризис — крупных нет. А эти стоят. Центробанк спускает жёсткие нормативы по уставному капиталу. А у нас разные банки должны быть — и крупные, и мелкие, и средние.

Татагропромбанк возглавлял Дмитрий Нагуманович Нагуманов, бывший в 1990–1997 годах министром финансов республики. Я познакомился с ним много лет назад, ещё в бытность его заместителем М. Г. Мингазова, министра финансов. Помню, шло заседание Совмина, его возглавлял тогда Шаймиев. Обсуждались итоги исполнения бюджета. Должен был докладывать, конечно, министр, но он сказал: «Мой заместитель доложит». В те времена такое практиковалось, ведь министры зачастую назначались такие, что не слишком были сведущи в своём деле. Я с этим сам не раз сталкивался, поскольку с министрами финансов мне приходилось довольно тесно

общаться. Хотя наше министерство было богатое, но немного дополнительных бесплатных бюджетных денег всегда найдётся где использовать — на строительстве, для увеличения штатного расписания. Без подписи министра финансов тут ничего нельзя было сделать. Обычно так бывало: сначала приходишь к министру, договариваешься. Он говорит: «Нет проблем, пиши письмо, дадим». Пишу письмо. Министр накладывает визу положительную. Я довольный иду в отдел, отдаю письмо. Через две недели получаю отказ за подписью того же министра. С Рафаэлем Мингазовым такое не раз бывало, и с другими министрами тоже. Я прихожу в отдел выяснять, в чём дело. Если по штатам вопрос решался, иду в отдел штатов, Куприянова там была заведующей, Валентина Ивановна, умница большая, толковая женщина. Я ей объясняю, доказываю, что мне действительно нужны дополнительные единицы, мы с ней вместе находим способ решения вопроса. Вместе заходим к министру. Она:

— Вот Евгений Борисович просит, думаю, можем помочь.

Тот как ни в чём не бывало:

— Что для этого надо сделать?

— Думаю, письмо с отказом надо порвать, выбросить, вот у него ещё одно письмо, тут надо вашу резолюцию положительную наложить.

— Да? Тогда давайте.

Отдаёт мне письмо с новой резолюцией, руку жмёт торжественно. Ну, стыда никакого! Я провалился бы сквозь землю, на второй бы день навёл у себя порядок в низах, чтоб таких накладок никогда не было. А он улыбается и руку жмёт. Выхожу, счастливый, а про себя думаю: «Господи, что ж это делается?!»

Минфин тогда, в советские времена, был такой организацией, где всё шло автоматически — доходы, расходы. Механизм был давно отработан, и никто ни о чём не думал, не беспокоился. Поэтому не надо было вникать в детали, решать проблемы. Всё автоматически так шло и шло. Министры сидели за пустыми, голыми столами.

Дмитрий Нагуманович, конечно, на этом фоне заметно выделялся. Видно было, что прекрасно разбирается в своём деле и понимает, о чём говорит. И министром Нагуманов был настоящим, авторитетным. Один только у него есть недостаток — вспыльчивость. Никак он не хочет понять, что распоряжения начальства нельзя оспаривать, их надо просто выполнять.

Может, поэтому и с поста министра ему, в конце концов, пришлось уйти. Он после этого начальником Приволжского расчётно-кассового центра у нас работал, а сейчас возглавляет наш Региональный центр информатизации.

В конце 90-х годов мы решили создать свой агробанк. Я поехал по Европе и видел, что везде есть агробанки и государство их курирует, по-

скольку именно государство поддерживает аграрное производство. А у нас с агробанками всё время были проблемы. Действовал в республике филиал московского «СБС-Агро», селу почти не помогал, только деньги качал из республики, но и тот после кризиса 1998 года умер. Тогда мы в Нацбанке и решили создавать свой, республиканский аграрный банк. Президент поддержал, премьер тоже. Встал вопрос о руководстве нового банка, и все сошлись на том, что лучшей кандидатуры, чем Нагуманов, найти трудно. Человек он знающий, опытный, надёжный, порядочный очень, чуждый всякой авантюре. Ему можно доверить банк.

И он действительно сумел создать банк для села. Процентом 80 его ресурсов работает на селе, для села и клиентура соответствующая. Дмитрий Нагуманович там оказался на месте. И стал одним из лучших наших банкиров. По честности, щепетильности, расчётливости и скупости приблизился к эталону швейцарского банкира.

Скупее его только Тахир Танзилевич Гайнутдинов, председатель банка «Казанский». Этот отдыхает в Абхазии за пару долларов. А если на Кипре, так только в турецкой части — там цена путёвки в десять раз ниже, чем на греческой территории. Правда, сервис не тот, но море есть, говорит, этого достаточно. Он мне напоминает бальзаковского героя Гобсека, который, когда ему говорили о необходимости раскошелиться, начинал заикаться, чтобы выиграть время и продумать, как бы отказать или уменьшить запрашиваемую сумму на порядок. Когда обращаешься к Тахиру Танзилевичу с просьбой о спонсорской помощи, например, для баскетбольного клуба «УНИКС», он тоже начинает заикаться.

Скупость никого не украшает, кроме банкира. Банкир и должен быть скупым, беречь доверенные ему деньги. Именно таким банкирам люди и должны доверять — он не растратит общественные средства. В Швейцарии я сам видел и оценил эти замечательные качества настоящего банкира. В один из своих визитов в Цюрих я был приглашён на обед руководителем одного крупного местного банка. Вышли мы из ресторана, моя гостиница была рядом, а ему до дома было три-четыре километра. «Давай, — говорю, — я провожу тебя до машины». «А у меня нет машины», — отвечает банкир. «Как нет машины?» — «Машина служебная, — говорит, — у меня, конечно, есть, но если учредители узнают, что я использую её в личных целях, они меня тут же уволят».

Когда он работал в Америке, там ему полагался «Кадиллак». Здесь, в Швейцарии, наблюдательный совет банка решил выделить ему очень скромную машину. «Я, — говорит, — предпочитаю ходить пешком, а если ездить, то на велосипеде или трамваем. У вас в России, я знаю, у банкиров машина не машина, офис не офис, охрана, как у президентов, все начальники сидят по отдельным кабинетам. Если бы мы себе такое позволили, не

славилась бы Швейцария своими банками». Действительно, в отличие, например, от германских или испанских банков, каждый из которых напоминает музей живописи и скульптуры, швейцарские банки выглядят очень серенько. Все сотрудники, человек 30–40, сидят в одном зале, на виду друг у друга попробуй — расслабься, тут же попадёшь под сокращение. Нет в банках даже гардеробной, рогатая вешалка стоит прямо в общем зале. Ксероксы, другая техника — в узких коридорах. Всё, конечно, чистенько, культурно. Но скромно. Зато работники самой высокой квалификации. Работают чётко, поразительно быстро, тут же ответят на любой вопрос, мгновенно окажут любую банковскую услугу. С юмором относятся к своей репутации скупердяев. помню, вся Швейцария обсуждала случай, когда дочь одного крупного банкира пригласила своих друзей и сокурсников в дом отца на встречу Нового года. Конечно, в складчину: кто принёс шампанское, кто бутылку вина, кто палочку колбасы, кто кусок швейцарского сыра. А хозяйка выставила на стол одно-единственное варёное яйцо в серебряной рюмочке. Возмущению прессы и общественности не было предела. Даже для Швейцарии это было слишком.

Возвращаясь к нашим родным банкам, замечу, что только наш национальный характер объясняет щедрость, готовность откликнуться, нерасчётливость и даже иной раз бесшабашность российских банковских работников. Может быть, поэтому общий капитал всех российских банков можно сравнить с капиталом разве что одного крупного западного банка. И судьба «Казанского» складывалась непросто. Тахир несколько раз делал серьёзные ошибки, но с годами стал осторожнее, набрался опыта, стал похож на швейцарца, и сейчас «Казанский» входит в первую пятёрку банков республики по капиталу, по другим позициям тоже выглядит неплохо.

Если продолжать, добрых слов заслуживает практически каждый банк Татарстана, особенно те из них, которыми управляют женщины. В Казани — ТатИнвестБанк во главе с Алевтиной Алексеевной Галеевой, такой же осторожной, как Гайнутдинов, и такой же умной, как Нагуманов, которая, кстати, весной 2010 года возглавила Татагропромбанк; Татэкобанк, которым долго руководила Эвелина Аркадьевна Филина; банк «Спурт» начал оправдывать энергичное название благодаря Евгении Валентиновне Даутовой; «Заречьем» умело руководит все 20 лет Наталья Владимировна Девярых. В Набережных Челнах стабильно работает Автоградбанк, которым также бессменно с 1991 года руководит Венера Бахтегараевна Иванова; банк «Камский», который возглавила Розалия Мирзаевна Сафина, и «Камский горизонт» под председательством Зульфийи Хаернасовны Рахимовой.

Женщины-банкиры не потеряли ни одного банка. Это было непросто: известно ведь, в каких условиях создавались первые коммерческие банки, каким чудом удавалось им выживать. Если я буду продолжать в том же

духе, читатели могут подумать, что мы по банкам скоро Швейцарию начнём обгонять, поджимаем уже. А поскольку это пока ещё не так, я просто поставлю здесь точку.

Расскажу только поучительную историю, я часто привожу её как пример европейских банковских традиций. Во время поездок по Италии у меня сложились добрые отношения с синьором Пироцци, который возглавлял в Москве представительство банка «Монте де Паско де Сиена», муниципального банка крупного района на севере Италии. Мне в этом банке с гордостью показывали долговую расписку самого Колумба, который занимал деньги для своих плаваний, но не вернул. Прошло пять столетий, расписка банком до сих пор хранится не как музейный документ, а учитывается в активе баланса банка. Без малого 500 лет накручиваются проценты, сумма долга первооткрывателя Америки выросла неимоверно. Американцы уже не раз предлагали выкупить эту расписку. Но банк отказывает. Таких расписок в старинной картотеке я видел много, некоторым долгам 300 лет, многим — 200. Архивы не уничтожаются, как у нас, древние кредитные истории продолжают. Придётся, скажем, в банк «Монте де Паско де Сиена» просить денег, а твою фамилию находят в компьютере и говорят, что твой прапрадед ещё должок не вернул. «Будем платить, синьор?»

Когда же наши банки будут работать с такой педантичностью, целеустремлённостью и дальним расчётом?! Неужели придётся ждать 500 лет, пока они поднакопят денег и станут крупнейшими в мире, а долговые расписки сегодняшних колхозов будут всё ещё храниться в специальных картотеках?!

### Резерв президента

Середина 90-х — это был очень тяжёлый период. Экономический кризис приобрёл уже затяжной, системный характер. В условиях резкого спада промышленного производства, высоких темпов инфляции, недостатка бюджетного финансирования обострилась социальная ситуация. Стремительно росла задолженность по выплате зарплаты и пенсий. Надо было создать экономический механизм, который помог бы главе государства решать то и дело возникающие в республике финансовые проблемы, откликаться на просьбы, а то и вопли отчаяния.

Я предложил Минтимеру Шариповичу создать фонд буквально из ничего и на общественных началах. Рассказал, как его можно собрать. Он согласился и 3 августа 1996 года издал Указ «О создании Резервного фонда Президента».

Согласно статусу Резервного фонда в него стали поступать пени, штрафы за нарушения предприятиями валютного законодательства, когда по

году не возвращались средства за экспорт или не поступали оплаченные товары при импорте. Убили сразу двух зайцев: во-первых, подтянули валютную дисциплину наших директоров, а во-вторых, фонд стал наполняться. В него влились потерянные деньги Промстройбанка, других банков, лишённых тогда лицензий. Их должники, предприятия-дебиторы, уже было разбежались, но мы нашли способы вернуть их долги. Добивались возвращения долгов предприятиями, которые не платили дивиденды своему акционеру-государству. В фонд также поступали небольшие проценты из других внебюджетных фондов. Были источники и благотворительные. И сам фонд работает на общественных началах, никаких расходов на содержание аппарата практически не идёт. Это у других фондов на содержании огромные здания, большие штаты, кабинеты, машины — они сами себя проедают. Одним словом, для президента был создан уникальный инструмент оперативного решения ряда экономических проблем, дополнительного стимулирования важнейших отраслей республиканской промышленности, поддержки крупнейших товаропроизводителей.

При непосредственном участии Шаймиева осуществлялись программы общереспубликанского значения, развязывались узлы с выплатой пенсий и зарплаты. Оказывалась помощь Пенсионному фонду, и у нас в республике, как нигде, пенсии выдавались практически вовремя. Задержки были только в сельских районах, и то по техническим причинам. Когда обострялись проблемы в оборонке, на КамАЗе, в сельском хозяйстве и выдача зарплаты задерживалась месяцами, на помощь приходили президент и его фонд. В отдельные годы мы доводили кредитование до 300–400 млрд ещё неденоминированных рублей на зарплату бюджетникам. Президент в буквальном смысле спас огромные коллективы заводов имени Горького и Серго в Зеленодольске, заводов «Элекон», «Радиоприбор», «Свияга», КАПО им. Горбунова, АО им. Токарликова, «Ломжи» и многих других предприятий. Разумеется, фонд поддерживал не только аутсайдеров, но стимулировали развитие лидеров — Татнефти, Татэнерго, «Таифа», Вертолётного завода, «Татарстан-Сэте», Зеленодольского молкомбината, комбикормовых и мукомольных комплексов в Кайбицах, Буинском и Апастовском районах.

Развивался и сам Резервный фонд. Он стал учредителем ряда банков, имеет в них значительные доли. Резервный фонд участвует в Татфондбанке, в «Девон-Кредите», в Татагропромбанке. Практически Татагропромбанк и был создан Резервным фондом президента. Фонд внёс в уставный капитал банка 60 млн рублей. Даже помещение для головного офиса Татагропромбанка предоставлено фондом. А вот Татсоцбанк просто стал банком Резервного фонда. На 95% уставный капитал его — деньги фонда. Поскольку Татсоцбанк имеет генеральную валютную лицензию, фонд мог оказывать помощь и в валюте. Например, был выдан долларový кредит

Вертолётному заводу, активно работающему с зарубежными партнёрами. Таким образом, Резервный фонд президента не напрямую, а через банки мог проводить свою финансовую политику, поддерживать реальный сектор экономики, оказывать социальную и гуманитарную помощь.

Благодаря личному участию президента фонду удалось привлечь средства для завершения гостиничного долгостроя и ввода в эксплуатацию современного комплекса «Сафар-отеля», открытия Межрегионального клиничко-диагностического центра, реконструкции Ледового дворца спорта, реставрации Казанского кремля, строительства на берегу озера Кабан нового спортивного комплекса — Баскет-холла почти на 8 тысяч зрителей.

По поручению президента фонд всячески способствовал развитию духовной культуры, поддерживал ветеранов, детей и молодёжь. Мы помогли общественному фонду имени Героя Советского Союза Девятаева, Центру детского творчества в Менделеевске, Альметьевскому интернату для детей-инвалидов, Духовному управлению мусульман, Софийскому собору в Лаишево, Петропавловскому в Казани. Восстановлен Раифский монастырь. На мраморной доске в проезде колокольни Раифского монастыря в длинном списке благодетелей первым высечено имя Шаймиева. Острову-граду Свяжск Минтимер Шарипович подарил грузовик «ГАЗель» и катер «Амур».

### Кстати, о женщинах

Должен сказать, что мне всегда легче работалось с женщинами. Из них и директора нередко сильнее получались, чем из мужчин. Может, потому, что мужчины находят немало радостей и после работы, и кроме работы, а женщина, если уж работает, больше сил отдаёт делу, меньше отвлекается на что-то другое, иногда даже на семью, вопреки общему мнению.

Все мысли женщин-директоров в Минбыте были только о плане. Очень переживали. А работать директорами в нашей системе было очень сложно. Лидия Николаевна Веселицкая, например, руководила у нас обувщиками. Контингент нелёгкий. Недаром говорят: ругается, как сапожник, пьёт, как сапожник. Только директор отвернётся — в окна из цехов Татпошивобувь-быта на Московский рынок сапоги летят, друзья ловят и тут же продают — товар был ходовой. Но результаты у Веселицкой всё равно были хорошие. Такой же сверхответственной была и Тамара Николаевна Шавшина, заведовавшая Таттрикотажбытом.

Говорят, что женщины редко становятся руководителями выше среднего звена. Но вот мой заместитель в Минбыте Аделя Ибрагимовна Коношева была вице-премьером в правительстве республики, работала очень активно. Я считаю, она большую пользу принесла республике. Она идеолог

возрождения и развития производства. На новом посту гендиректора фирмы «Холод» она тоже не остыла.

И когда я в Национальный банк пришёл работать, среди моих заместителей тоже появилась женщина. Её коллеги-мужчины — люди добросовестные и очень ответственные, но как профессионалы сформировались в условиях советского Госбанка, современные проблемы видят через госбанковские очки. В этом есть свои плюсы, но и минусы тоже. А Наиля Гашиковна Гильмутдинова сразу внесла свежую струю в дело. У неё большой опыт работы с коммерческими банками, она современное валютное законодательство хорошо знает. Наконец, она обаятельная женщина. Поэтому с особыми поручениями в Центральный банк я именно её отправляю. Это очень нелёгкая миссия. Нельзя сказать, чтобы двери центробанковских кабинетов всегда были открыты для коммерческих банков. Так что Наиле Гашиковне часто приходится быть посредником между нашими комбанками и Москвой. И она, за редким исключением, добивается нужного решения. Умеет как-то проявить вполне мужскую настойчивость, не теряя женственности и обаяния. Вообще для женщин почти ничего нет невозможного. У них другая логика. Если мужчину и женщину спросить, каков шанс встретить динозавра, если выйти из банка на улицу Баумана, наш сотрудник скажет: один к миллиарду, а сотрудница: 50 на 50 — или встречу, или не встречу.

В банке немало женщин на руководящих должностях. Среди них есть совсем молодые, как Марина Александровна Мусина, начальник управления лицензирования деятельности коммерческих банков. Очень грамотный специалист Юлия Зайнуллина, начальник отдела регистрации и лицензирования кредитных организаций — самая молодая из начальников отделов. Из молодых: Светлана Николаевна Симагук, начальник отдела рефинансирования кредитных организаций и резервных требований, Алсу Радиновна Садыкова, начальник отдела финансового мониторинга. Тем более хочется назвать наших опытных специалистов: незаменимую Марину Дмитриевну Котельникову, главного бухгалтера Нацбанка; всезнающую Резеду Рафаилевну Ихсанову, начальника отдела организации учёта, отчётности; аккуратную и педантичную Данию Исхаковну Латипову, начальника отдела внутрибанковских операций; осторожную Резеду Рушановну Шигапову, которая руководит отделом надзора и регулирования деятельности коммерческих банков; строгую Альфию Хафизовну Галимову, начальника управления инспектирования коммерческих банков; энергичную Нину Валентиновну Хамитову, начальника отдела экономической статистики и информации; дотошную Елену Владиславовну Кирсанову, начальника отдела экономического анализа и мониторинга предприятий; элегантную Римму Мухамедсалиховну Барковскую, начальника

отдела платёжных систем и расчётов; бдительную Светлану Сингалуловну Валееву, начальника юридического отдела; обязательную Людмилу Фёдоровну Карамышеву, руководящую отделом по работе с персоналом; пунктуальную Светлану Витальевну Клеопацкую, начальника общего отдела; хозяйственную Данию Гильмутдиновну Абзалову, директора столовой, и, конечно, молодую и талантливую Ольгу Корнилову, которая много лет командовала моей приёмной.

Среди наших начальниц есть замечательные женщины, с которыми я работал ещё в Минбыте, на которых могу положиться, как на себя. Это, конечно, Зоя Ивановна Лебедева, моя верная помощница на протяжении уже 40 лет, она сейчас заместитель начальника управления безопасности и защиты информации, начальник отдела по защите гостайны. За гостайны теперь можно быть спокойным. Это и незаменимая труженица Марина Дмитриевна Котельникова, наш главный бухгалтер. Это щепетильная в вопросах своей работы Светлана Сайлуновна Булякова, она заведует отделом штатного регулирования, организации труда и заработной платы.

У меня принцип такой, может быть, и не совсем правильный: если я с человеком много лет хорошо вместе работал, благодарен ему — я и детей его, если могу, у себя устраиваю.

### Геращенко и его команда

С Геращенко я познакомился, когда он меня утверждал на работу в 1993 году. Я уже знал, что за глаза его давно зовут Гераклом. А у Геракла, как известно, было много подвигов. Со временем я убедился, что Виктор Владимирович носит своё прозвище по праву. Он боролся с гидрой гиперинфляции, очищал авгиевы конюшни нашей финансовой системы — и это, думаю, его главный подвиг.

Мне довольно часто приходилось встречаться с ним. С его именем для меня связан начальный период работы в Национальном банке Республики Татарстан, когда шли активные переговоры Казани с Москвой. Сначала мы ездили к Геращенко вместе с председателем кабинета министров Мухамматом Галлямовичем Сабировым, потом с новым главой нашего правительства Фаридом Хайрулловичем Мухаметшиным. Задача была взять побольше централизованных ресурсов для кредитов. И Виктор Владимирович нам в этом помогал. Более того, поддерживал президента Шаймиева и нашего премьера в вопросе о расширении полномочий Нацбанка Татарстана по сравнению с другими главными территориальными управлениями ЦБ. Он вообще всегда тепло относился к Татарстану. Те переговоры, как известно, закончились подписанием в 1994 году Договора о разграничении предметов ведения и взаимном делегировании полномочий между Россией

## Евгений Борисович Богачёв



Председатель Банка России В. В. Геращенко, Е. Б. Богачёв, директор департамента по работе с территориальными учреждениями Центрального банка РФ В. П. Матвеев и премьер-министр Республики Татарстан Р. Н. Минниханов (ныне — президент Республики Татарстан).

и Татарстаном. Геращенко и я поставили свои подписи под Соглашением о полномочиях России и Татарстана в области банковского дела, денежно-кредитной и валютной политики. В результате значительно повысился статус Национального банка, шире стали его возможности в поддержке приоритетных отраслей экономики и социальной сферы. Сейчас это стараются как-то замалчивать. Но ещё недавно это было предметом нашей законной гордости.

Когда случился «чёрный вторник» и Геращенко ушёл в отставку, мне было очень жаль. Виктор Владимирович потом рассказывал, что давал Ельцину слово уйти по его первому требованию. И ушёл, даже не дожидаясь этого требования, что говорит о нём как о человеке чести, о человеке государственном и в то же время независимом. Тогда же с поста министра финансов ушёл Сергей Дубинин, который через год стал председателем Центробанка. Когда Геращенко уходил, Ельцин его спросил, кого бы он хотел оставить на хозяйстве вместо себя. Тот назвал своего зама Татьяну Парамонову. Предложенная им кандидатура была принята, и Татьяна Владимировна, высококлассный специалист и большая труженица, стала исполнять обязанности главного банкира страны, хотя Дума её так и не утвердила.

Вячеслав Иванович Соловов был тоже из команды Геращенко. В начале 90-х он был заместителем председателя и очень много нам помогал в процессе выработки соглашения между Центробанком и нашим банком. Это опытнейший специалист и руководитель. Его дверь всегда была открыта для представителей регионов, на его помощь и поддержку всегда

можно было рассчитывать. Кстати, он был моим оппонентом при защите докторской диссертации. Критиковал, но объективно.

Первый зампреда Арнольд Васильевич Войлуков всегда поддерживал нас в авансировании наших строительных дел. Как и Евгений Владимирович Коляскин. Вообще надо сказать, что заместители, начальники департаментов и отделов, которых подбирал Геращенко, были очень компетентные и самостоятельные руководители. Решали вопросы оперативно и чётко. Не раз приходилось убеждаться в этом в процессе общения с Людмилой Ивановной Гуденко, главным бухгалтером Центробанка; с Надеждой Юрьевной Ивановой, директором сводно-экономического департамента; с Татьяной Михайловной Давыдовой, начальником управления кредитования банков и проведения денежных операций; с Петром Кирилловичем Долей и Раисой Николаевной Орловой из департамента персонала — энергичными, умными, всегда доброжелательными.

В работе, конечно, бывает всякое. Тем более когда бушуют политические страсти, а Центробанк, хочет он того или нет, оказывается в их эпицентре. Не всем нравилось особое положение нашего Нацбанка, многие видели в Татарстане вторую Чечню. В 1994 году мы готовились отмечать 130-летие открытия отделения Госбанка в Казани. И решили пригласить руководство Банка России. Тогда как раз в Москву на совещание собирали со всех областей и республик руководителей региональных отделений ЦБ. Перед началом совещания я сам лично вручил Геращенко приглашение, в котором было золотом по белому написано: «130 лет Казанскому отделению Государственного банка России». А мои заместители направили приглашения соответственно замам Геращенко. Так вот, повторяю, в то время в Москве реагировали на слова «суверенитет» и «национальный» очень болезненно. И надо же было такому случиться, что уже во время совещания кто-то из заместителей председателя подсунул ему своё приглашение, в котором говорилось о праздновании 130-летия Национального банка Республики Татарстан. Про «отделение» ни слова не было. Геращенко среагировал мгновенно. Человек он на язык острый, за словом в карман не лезет. «У меня тут, — говорит в микрофон, — приглашение из Казани. Центральному банку лет всего ничего. А вот Национальному банку Татарстана, оказывается, уже 130 исполнилось. А мы и не знали. Поздравляем...»

После совещания, как всегда, был ужин. Руководители других национальных банков ко мне подошли и предложили сесть за один стол, свою солидарность продемонстрировать. И попросили меня от имени всех выступить с тостом в защиту нацбанков. Я согласился.

Первый тост произносил Геращенко. Смотрит — мы обособились, явно что-то замысливаем. Подошёл ко мне, обнимает и говорит: «Ты, Евгений, меня извини, что я такое при всех сказал. Не обижайся, я это сгоряча».

## Евгений Борисович Богачёв



Председатель Банка России С. К. Дубинин, президент Республики Татарстан М. Ш. Шаймиев и Е. Б. Богачёв на улицах Казани.

Мы тут же вместе с ним выпили. И атмосфера стала уже совсем другой.

В этом весь Геращенко: почувствовал напряжённость и быстро снял её простым человеческим жестом.

Потом во главе Центробанка стоял Дубинин. С ним у нас тоже были хорошие отношения. При нём мы закончили реконструкцию здания Национального банка, он приезжал на его презентацию. В последние дни, перед своим уходом после кризиса в августе 1998 года, Сергей Константинович подписал решение о выделении стабилизационного кредита для поддержания банковской системы Татарстана. Мы тогда распределили его между банками «Ак Барс» и «Девон-Кредит», у которых были ГКО в больших количествах и которые больше других пострадали от дефолта. Тот же Дубинин распорядился выделить деньги для реставрации храмов в Татарстане. Он очень помог этими двумя решениями республике.

Возвращение Геращенко в Банк России в конце 1998 года было воспринято как нечто естественное, само собой разумеющееся. Все надеялись, что он поможет стране исправить создавшееся положение в банковской сфере. У Геращенко огромный авторитет, его знают за границей, он потомственный банкир, большой профессионал. Он яркая личность и с юмором у него хорошо. Мне нравится его выражение: «Рубль, он мужского рода, поэтому должен стоять».



Здание Национального банка Республики Татарстан

Геращенко знает массу анекдотов. Есть книга «Анекдоты от Никулина». Книга «Анекдоты от Геращенко» была бы, думаю, не менее популярна. Когда Виктор Владимирович посещал Нацбанк, Путин, в то время ещё и. о. президента России, тоже был в Казани. Мы устроили пресс-конференцию, на которой журналисты, в частности, спросили Геращенко: «Связан ли ваш визит с посещением Татарстана Путиным?» А Геращенко им в ответ: «Было бы некорректно сказать, что это визит Путина связан с моим визитом». Юмор помогает председателю Центробанка уходить от ответов на неудобные для него вопросы. При этом все смеются, все довольны. Он и о себе часто говорит с улыбкой. Юмор Геращенко чаще всего добрый. Но не всегда. Он может так отбрить, дать такую характеристику! Вроде бы шутит, но никому не пожелал бы стать объектом этой шутки.

И про него самого тоже ходят анекдоты. Вот один из них: «Председатель Центрального банка России Виктор Геращенко награждён орденом «За заслуги перед Отечеством» третьей степени. В документе отмечается, что В. Геращенко удостоен этой награды «За большой личный вклад в развитие российской банковской системы». Сумма вклада не уточняется». Впрочем, говорят, что этот анекдот запустил сам Виктор Владимирович. Байки о нём не всегда достоверны, но очень характерны. Рассказывают, что при каждой встрече с аграрным вице-премьером Заверюхой Геращенко, не дожидаясь вопросов и просьб, вместо «Здравствуйте» очень строго говорил: «Денег не дам!»

Сейчас с огромным удовольствием читаю его «Жизнь и удивительные приключения...» Эту книгу я получил с его дарственной надписью. Помнит.

Казань для Геращенко не чужой город. Его с братом и сестрами, привезли во время войны сюда в эвакуацию.

Во время последнего (перед уходом из ЦБ) приезда Геращенко в Казань мы пошли с ним и тогдашним мэром Казани Исаковым искать в районе

улицы Красина дом, в котором жила его семья в 1941 году. На Нагорной, напротив старого тюремного замка, разыскали этот двухэтажный деревянный дом, уже обречённый на слом. Не знаю, что вспомнилось Виктору Владимировичу, когда мы стояли с ним по колено в грязи у этого дома, но я думал о своём детстве в Ново-Ивановке.

Герашенко классный игрок в бильярд. Мы с ним как-то играли в нашей гостинице всю ночь. Он всё время выигрывал. Но к трём-четырёх утра я начал отыгрываться... Виктор Владимирович прост в общении, но человек и дипломат большой.

### Сергей Игнатъев и его команда

Сергей Михайлович Игнатъев пару раз приезжал в Казань. В январе 2006 года он был у нас в Нацбанке во время переговоров с Белоруссией по единой денежной единице. Это было, кажется, уже 23-е заседание Межбанковского валютного совета двух стран, очередная встреча председателя Банка России с председателем Национального банка Республики Беларусь Петром Петровичем Прокоповичем и его замами. В том же году в Казани проводилось заседание Клуба управляющих центральными банками стран Центральной Азии, Черноморского и Балканского регионов, на котором Сергей Михайлович председательствовал, поскольку он и его команда были хозяевами саммита, принимающей стороной.

Если говорить о команде Игнатъева, то прежде всего надо сказать о Георгии Ивановиче Лунтовском, первом замае, который работает с территориями, то есть с нами. У меня с ним очень хорошие деловые отношения. Оказалось, что мы с Георгием Ивановичем земляки, оба родом из Курской области. Как и я, он когда-то работал в системе бытового обслуживания РСФСР, занимался капитальным строительством.

Первый заместитель председателя Центробанка приезжал к нам в составе комиссии по подготовке 1000-летия Казани вместе с министром финансов России А. Д. Кудриным. Я был с ним (с кем?) знаком и раньше, но в тот приезд мы познакомились поближе. Вместе были на концерте, где выступали молодые исполнители — надоели усилители, микрофоны, микшерские пульта, пение «под фанеру», хочется уже живую музыку слушать. В этом мы с Лунтовским сошлись. Проходил концерт в нашей казанской «Пирамиде» на приёме, данном президентом и правительством республики. Пели вживую без микрофонов студентка и школьница с прекрасными голосами. Они исполняли романсы, в том числе «Нежность», любимую песню Пахмутовой об Экзюпери, которую когда-то потрясающе исполняла Анна Герман.

Я уже было забыл про это посещение концерта, но через какое-то время Георгий Иванович позвонил мне и сказал: «Помнишь, как в Казани, в «Пи-



Председатель Банка России С. Игнатьев и Е. Б. Богачёв

рамиде» пела девочка «Опустела без тебя земля»? У неё прекрасное сопрано. Как бы её найти...»

Через наше министерство культуры я выяснил, что эта молодая певица — студентка Московской консерватории, занимается в классе профессора Соткилавы. А надо сказать, что Зураб Соткилава бывал у нас в Казани ещё во времена, когда я был министром. Я его приглашал в гости, и он меня знает лично.

Нашёл её, звоню Лунтовскому и говорю, мол, надо бедным студентам помогать. В результате благодаря Георгию Ивановичу она дважды участвовала в концертах в Центральном банке России. Рената Талипова уже окончила Московскую консерваторию, вернулась Казань, я регулярно приглашаю её выступать на наших корпоративных вечерах.

Георгий Иванович в Банке России, также возглавляет наблюдательный совет Росинкаса. Я тоже член этого совета. И по делам Росинкаса мне приходится чаще бывать в Москве, встречаться с Георгием Ивановичем. Всё-таки это удивительный человек. Конкретный, доводящий до конца любое дело, держащий слово, всегда готовый прийти на помощь, когда к нему обращаются с просьбами территории. Я очень благодарен ему за понимание наших проблем, за то, что вникает в них и помогает решить в кратчайшее время и в полном объёме.

Не могу не сказать о старейшине из команды Игнатьева — заместителе председателя Банка России О. В. Можайскове. Ему недавно исполнилось 75 лет. Я отправил ему телеграмму с поздравлениями. Он тоже был у нас в Казани, в конце 2009 года, в связи с проведением заседания совета Центробанков ЕвразЭС. Олег Владимирович очень опытный специалист в области международных отношений, межгосударственных связей. К нему в банковском сообществе стран ЕвразЭС относятся с большим уважением

---

---

## Евгений Борисович Богачёв

---

---

и любовью. Меня обрадовало, что у нас взгляды о перспективах экономической интеграции на постсоветском пространстве полностью совпадают. Мы, все, кто жил и работал в нерушимом Союзе республик свободных, мечтаем о том времени, когда эти, теперь действительно свободные, независимые государства станут чем-то вроде Европейского союза и продолжат прерванное тесное сотрудничество, в том числе и в финансовой сфере, кредитной, может быть, даже придут к единой денежной единице.

Был у нас и Виктор Иванович Берестовой, заместитель С. М. Игнатьева по административно-хозяйственной деятельности. Тогда удалось решить вопрос об обустройстве общежития Нацбанка, найти решения в вопросах капитального строительства, развития нашей социальной сферы. Всё делалось очень чётко, обсуждалось дельно. Поддержку мы тогда действительно получили.

Видя такое отношение, мы всегда с охотой идём навстречу, когда департаменты Центробанка предлагают провести в Казани те или иные мероприятия. У нас неоднократно проводила банковские форумы, посвящённые платёжным системам, заместитель председателя Банка России Татьяна Николаевна Чугунова. И член совета директоров Банка России Надежда Юрьевна Иванова у нас была. Женщина большой внешней и внутренней красоты, элегантная и, кроме того, специалист очень сильный — директор Сводно-экономического департамента ЦБ. И первый зампред А. В. Улюкаев приезжал в Казань, в последний раз в 2007 году на ежегодное собрание Европейского банка реконструкции и развития. Какой ясный ум у Алексея Валентиновича, какое умение донести самые сложные вещи и до собеседника, и до аудитории! Посетил Нацбанк и покойный Андрей Андреевич Козлов, с которым мы прекрасно общались в год 1000-летия Казани. И компетентный, деятельный, авторитетный Геннадий Георгиевич Меликьян, заменивший его на посту первого заместителя председателя. А насколько скромный человек Геннадий Георгиевич! Как-то я случайно узнал, что он пересаживает пургу в казанском аэропорту. Самолёт, в котором летел Меликьян в канун Нового года, посадили из-за нелётной погоды в Казани. Нам передали, что высокий гость собирается отсиживаться в аэропорту, съездили за ним, привезли в Нацбанк, напоили горячим чаем с татарским чак-чаком, отогрели. Вновь он приезжал в Казань совсем недавно, участвовал в совещании банкиров, проводимом в Нацбанке совместно с Ассоциацией региональных банков «Россия». Правда, тогда я с ним в ходе дискуссии сильно поспорил, так как считал, что в кризисное время в первую очередь следует поддерживать предприятия, а не крупнейшие банки.

И ещё я считаю: Центробанк, конечно, борется с инфляцией. Борется, борется, и в один непрекрасный момент естественные монополии поднимают в несколько раз цены на газ, тепло, электроэнергию. И вся борьба с инфляци-

ей идёт на смарку. Не только Центральный банк должен регулировать уровень инфляции, понижая ставку рефинансирования вплоть до 8%, что само по себе, конечно, очень правильно (в условиях кризиса западные Центробанки снизили ставки почти до нуля) прежде всего надо регулировать тарифы монополий, цены на их продукцию. А то и так предприятиям нечем дышать. Что получается: зарплата не поднималась, безработица увеличилась, товары для потребителей стали недоступными, предприятия останавливаются. В отрасли, которой я в республике руководил, 20 лет назад работало 40 тысяч человек, сейчас в сфере услуг остались единицы. Во времена Минбыта ходила такая шутка: можно ли шить дублёнку из одной овцы? Можно, если снять с неё семь шкур. И ведь сняли! Системой налогообложения, тарифной политикой монополистов, арендаторов. Только вот дублёнка не появилась. Товары, которые раньше производили мы, сменили китайские. Китай стал мировой фабрикой и накачивает деньгами свою экономику. А в это время мы боремся с инфляцией. Ведём бой с тенью. Когда производитель перестанет производить, а потребитель перестанет потреблять, инфляция, конечно, станет нулевой. Так что это наша цель? Необходимо отпустить немного вожжи, запустить производство, иначе мы так никогда и не достигнем уровня Китая даже 20-летней давности.

«Мы делаем что-то не то, помогая миллиардерам, которых стало в России за период кризиса в два раза больше», — сказал я тогда, обращаясь к первому заму. В ответ Меликьян ответил: «Дорогой Евгений Борисович, в Китае совершенно другая экономика! А то, что мы с вами здесь спорим, так это нормально. Вы думаете, мы у себя в Москве не спорим? Не обсуждаем? Для этого мы и собираемся на такие совещания, для этого приехали в Казань...» Вот такой спокойный, благожелательный ответ темпераментного южного человека. Это, возможно, благодаря атмосфере, созданной в Центральном банке, — спокойной, деловой, конструктивной.

Этого добились команда Игнатьева. И сам он очень скромный, глубокий человек. Я его знаю ещё с 1993 года, когда он был заместителем В.В. Герашенко и в Центробанке отвечал за кредитование. Тогда кредиты для села, для оборонки давали миллиардами. Сергей Михайлович мне уже тогда понравился: он был заместителем «с человеческим лицом», никогда не выходил из себя, всегда помогал, когда к нему обращались за помощью. Хотя тогда все старались вмешиваться, что-то распределять...

Сергей Михайлович для всех пример интеллигентного обращения с людьми, деликатности, скромности. Когда он проводил совещания, он был всегда нетребователен — его потребности ограничивались кофе и сигаретами. Я как-то ему сказал: «Сергей Михайлович, вы столько пьете кофе, столько выкуриваете сигарет — это же так вредно». — «Зачем себя ограничивать? Ту же степень вреда можно получить, позволив себе и другие излишества».

Смеётся, но рюмку ставит на стол сразу после произнесённого тоста, только пригубив, ведь он практически не выпивает. Тем не менее с удовольствием выслушал мои рецепты «Клюковки» от Богачёва, хотя интерес к самой бутылке с ярким рубиновым напитком у председателя был чисто теоретический, эстетический, на уровне дегустации 10 миллилитров витаминизированного спирта.

Территориальные учреждения Банка России Сергей Михайлович держит не то чтобы в чёрном теле, но всякое стремление к роскоши сдерживает. И то, что мы раньше себе позволяли — проведение евроремонта, приобретение импортной мебели, — при Игнатъеве уже стало невозможным. Сметы поджаты, текущий ремонт ограничен, не говоря уж о капитальном. А так надо бы построить для сотрудников Нацбанка хотя бы небольшой спортивный зал! Лет 10 назад мы возвели рядом со старым историческим зданием Госбанка трёхэтажный гараж для служебного транспорта и машин сотрудников. А ведь фундамент был заложен в расчёте на десять этажей! Так что можно над ним построить и двусветный спортзал. Буду обязательно просить руководство Банка России решить эту проблему, поскольку это не моя блажь и не роскошь, а очень важное социальное условие нормальной работы банковских служащих, которые целый день прикованы к своим компьютерам и страдают от такого образа жизни. Идею строительства спортзала Сергей Михайлович, я думаю, поддержит. Это входит в круг ценностей, которые он исповедует.

Что мне импонирует в Игнатъеве — он постоянен в своих взглядах. Оптимист или, скажем так, сдержанный оптимист. И этим заражает всех нас. Когда разразился кризис, он не впал в паническое состояние, не было никакой безысходности, председатель не высказывал никаких мрачных прогнозов. Чего греха таить, министр финансов, не будем его критиковать, всё-таки он председатель Национального банковского совета, периодически менял своё мнение говорил: то плохо, то очень плохо, то плохо, но не очень плохо, а сейчас уже считает, что второго кризиса не будет. А ведь любое неосторожное слово в нашей банковской сфере, как выстрел в горах, может вызвать обвал. У Игнатьева всегда была уверенность, что мы всё преодолеем. Видимо, в основе этой уверенности лежит глубокое знание и понимание происходящего в экономике, в банковской сфере. И это спокойствие и оптимизм специалиста высокого класса благотворно действует не только на нас, банковских работников, но и на население, на вкладчиков. Так что Сергей Михайлович и его команда помогают стране и делом, и словом. Вот и мы во время кризиса получили от Банка России для банковской системы республики все виды кредитной поддержки и в полном объёме — 140 млрд рублей!