

**Сергей Аркадьевич  
Попов**

**Уникальный госбанковский дух — основа Банка  
России**

Первый банк не только в Тюмени, но и в Сибири был создан 145 лет назад — 2 января 1865 года, им стал Тюменский городской общественный банк. Вскоре аналогичные банки начали действовать в Тобольске и Ишиме. В 1894 году открылось Тюменское отделение Государственного банка. Первым управляющим отделения был назначен титулярный советник Николай Ефимович Леопольдов.

Тюменское отделение Госбанка РСФСР было создано в 1922 году. 25 декабря 1991 года в соответствии с Законом РСФСР появилось Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области как структурное подразделение Банка России.

Судьба сложилась так, что я, можно сказать, не мог не оказаться на работе в банковской системе: моя мама — старейший банковский служащий. Приехав в 1948 году в Тюмень, она начала работать в системе Госбанка СССР. На пенсию вышла в 1982 году с должности заместителя управляющего Областной конторы.

Я родился в 1957 году и фактически вырос в Госбанке, потому что в то время банковские работники, как говорится, не знали покоя ни днём ни ночью. Несмотря на это, я выбрал специальность, не имеющую к Госбанку никакого отношения, и стал нефтяником.

Окончив с отличием Тюменский индустриальный институт (ныне — Тюменский государственный нефтегазовый университет), я попал на работу в систему проектных институтов. Это был период становления Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, и мы были первыми, кто готовил схемы развития и технико-экономические обоснования строительства комплекса. Было трудно и интересно, это были годы насыщенной жизни, давшие мне огромный опыт самостоятельной работы.

Наша работа была направлена на комплексное развитие территориальных систем. Есть такая наука региональная экономика: невозможно выработать решения без их проработки на стадиях обоснования и схем



**Сергей Аркадьевич Попов**

**1992**

Заместитель начальника комплекса технико-экономических обоснований и перспективного планирования института «Гипротюменьнефтегаз»

**1993–1997**

Главный эксперт, заместитель начальника, начальник управления инспектирования банков Главного управления Банка России по Тюменской области

**1997–2001**

Заместитель начальника Главного управления Банка России по Тюменской области

**2001 — наст. время**

Начальник Главного управления Банка России по Тюменской области

развития. Что такое нефтяная промышленность? Недостаточно пробурить скважины и качать нефть. Нужно чётко понимать, что проектируемые комплексы должны бесперебойно работать определённое время, окупить вложенные средства, обеспечить развитие инфраструктуры. Необходимо подчеркнуть, что тогда вокруг комплексов строились целые города и посёлки, базы обслуживания, железные дороги. Мы защищали наши проектные решения в Москве — в Госплане СССР и отраслевых министерствах.

В начале 90-х годов у нас активно стали появляться совместные предприятия и представители иностранных фирм. За обоснованиями они обращались к нам, и мы много работали по их заказам. При этом в паре с ними всегда работали банки. К тому времени у меня уже было достаточно серьёзное положение, я работал заместителем начальника комплекса технико-экономических обоснований перспективного планирования института «Гипротюменьнефтегаз». Но роль банков в развитии экономики меня заинтересовала.

В это время началось создание российской системы коммерческих банков. Я всерьёз заинтересовался процессом развития банков в регионе и в начале 1993 года справлялся даже об этом в Главном управлении Банка России по Тюменской области. Честно говоря, то, что создавалось и работало тогда в области, не отвечало новым потребностям экономики. На это были разные

причины. Банковский сектор развивался по либеральному пути, в него пришло много людей с сиюминутными задачами, регулирование практически отсутствовало. Я вышел тогда из управления ЦБ, поняв, что в новой российской банковской системе нет того уровня, который можно было бы поставить в один ряд с сотрудничавшими с нами банками.

Однако, так как я засветился в Главном управлении, про меня не забыли и через пару месяцев сделали неожиданное предложение — перейти к ним работать. Создавалось новое направление банковской деятельности — инспектирование коммерческих банков.

Я долго и мучительно решал для себя, стоит ли менять хорошо освоенную и стабильную работу на что-то новое, не совсем понятное. И всё-таки

вернувшись после командировки из Туруханского края (кстати, где мы готовили технико-экономическое обоснование освоения Ванкорского месторождения, недавно введённого в эксплуатацию), я принял окончательное решение перейти работать в банковскую систему. До сих пор с особой теплотой вспоминаю А. В. Баянова, прошедшего путь от кредитного инспектора районного отделения до начальника Главного управления Банка России по Тюменской области. Это был старейший банковский руководитель, с которым работала ещё моя мама. После продолжительной беседы на разные темы Анатолий Васильевич предложил мне должность главного эксперта управления инспектирования банков, где на тот момент было 26 незанятых штатных ставок, включая начальника, и вручил ключ от кабинета, в котором стоял лишь стол, даже без телефона.

Так начинался в нашем регионе новый вид банковской деятельности. Вся нагрузка по формированию нового подразделения, естественно, легла на мои плечи. Других тогда просто не было. Старые банковские работники в новую службу не шли, кадры я подбирал в основном из числа людей, имевших экономическое образование, но в банках практически не работавших. Увлёкшись этой работой, я создал коллектив, с которым мы вникали в различные проблемы, разбирались в тонкостях работы по инспектированию коммерческих банков, росли профессионально.

Нужно отдать должное Банку России, который не просто запустил процесс создания инспекторских подразделений в регионах, а одновременно организовал для нас хорошую учёбу, пригласил в качестве консультантов американских банковских специалистов. Мы же параллельно начали отрабатывать практические вопросы. Данное направление в Банке России возглавлял Сергей Яковлевич Панов. Он заложил основу того, на чём служба инспектирования выросла до сегодняшнего уровня. В первую очередь её работники доказали, да и сами почувствовали, что они нужны банковской системе, только потом уже появились неплохая заработная плата и различные льготы.

Вспоминая наши первые инспекторские проверки, когда мы делали серьёзные анализы, могу подтвердить, что и сегодня не стыдно ни за один подписанный мною акт. По итогам проверки мы в обязательном порядке собирали совет и правление инспектируемого банка, в ряде случаев пытались объяснить руководителям и собственникам, что своей политикой они компрометируют банковскую систему. При этом мы никоим образом не могли тогда влиять на будущую судьбу банка. Отрабатывалось понимание того, что ответственность в банковском деле общая. Нужно признать, что огромное количество руководителей, менеджеров и специалистов банков были очень ответственными людьми, благодаря чему не все банки, созданные в 90-е годы, потерпели фиаско.

Необходимо подчеркнуть немаловажное обстоятельство, что инспекторская служба стартовала практически одновременно с началом появления коммерческих банков, что облегчало нашу деятельность: мы были в равных условиях и вместе учились. На том этапе не существовало ни нормативных документов, ни положения о формировании резервов, которое появилось в самом примитивном варианте лишь в конце 1994 года. Мне быстро удалось вникнуть в ситуацию, вдобавок попался солидный труд — книга о Федеральной резервной системе США, которую я прочитал с огромным интересом. В результате я твёрдо осознал, что создаваемая банковская система должна быть достаточно серьёзной и совершенно иной, более ответственной, по сравнению с той, что была в 1993 году.

Так как я не привык сидеть на месте и многое делал для создания и развития инспекторской службы, мой вклад не остался незамеченным, на каком-то этапе я стал востребованным, началось продвижение по службе. Меня последовательно назначали заместителем начальника управления инспектирования, начальником управления, наконец заместителем начальника Главного управления Банка России по Тюменской области. А. В. Баянов стал поручать мне кураторство различных участков и направлений работы ГУ.

Территория области огромная, структура её необычна. По Конституции 1993 года она была разделена на три равноценных субъекта Российской Федерации — непосредственно Тюменскую область, Ханты-Мансийский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ. Соответственно был подготовлен приказ о создании ещё двух главных управлений Банка России — по автономным округам. Однако дальновидный Анатолий Васильевич воспротивился этому решению, не желая рвать отлаженные связи, которые замыкались на Тюмень, в то же время автономные округа сами только становились на ноги и не могли ещё создавать свои учреждения ЦБ РФ. Так мы сохранили на огромной территории Тюменской области единый банковский сектор под руководством одного главного управления — Тюменского. В дальнейшем жизнь полностью подтвердила логичность такого решения.

Честно говоря, я всегда поражался стойкости тех людей, которые в то время и с той материальной базой принимали правильные решения и брали на себя ответственность за их выполнение. Поэтому никогда не брошу ни одного упрека в адрес наших предшественников, которые не только выстояли, но и создали возможность двигаться дальше!

В 2001 году А. В. Баянов уходил на пенсию, возглавить Главное управление предложили мне. Началась совсем другая жизнь. Одно дело, когда принимаются серьёзные решения, быть заместителем, другое дело — нести всю полноту ответственности за махину ещё не до конца сформировав-

шейся банковской системы. А это было действительно так — в начале 90-х годов были выданы лицензии более чем 70 тюменским банкам, сегодня на территории области осталось 18 самостоятельных банков.

Вновь я попал на самое начало пути — в это время формировалась система электронных расчётов, внедрялись новые технологии взаимодействия с коммерческими банками и т. д. В 1998 году была издана, наконец, инструкция ЦБ РФ № 62, благодаря которой мы стали разговаривать с банками по вопросам резервирования, банковского регулирования на одном языке. Появились банки, которые стали ставить перед собой долгосрочные задачи. Не всегда это проходило гладко, но в конечном итоге банковский сектор Тюменской области состоялся, что подтвердили результаты совместного преодоления последствий кризисов 1998, 2004, 2008 годов.

Одновременно с развитием банковской системы начали меняться и функции расчётно-кассовых центров (РКЦ), расчёты стали централизованными. Сеть РКЦ была далека от совершенства: разбросанность по территории области, непригодные к работе здания, а главное, отсутствие ресурсов для приведения системы в требуемое состояние. Поэтому оптимизация расчётного хозяйства становилась задачей дня.

Долго и мучительно мы рассматривали различные варианты совершенствования системы расчётов, выходили со своими предложениями в Банк России. В конечном итоге в 2005 году определили ту схему сети, с которой, как мы надеемся, будем работать в перспективе, и стали двигаться в этом направлении. Из 42 действовавших в то время РКЦ мы выделили 17, стали доводить их до нормального уровня, в результате смогли обеспечить выполнение всех жёстких требований Центрального банка, которые нам предъявлялись в этой части.

На сегодняшний день у нас функционируют 22 РКЦ, при этом сокращение их количества удалось провести без потерь кадрового состава специалистов для банковского сектора области. Дело в том, что это был период бурного роста банковских учреждений в регионе, включавший открытие филиалов иногородними банками, и бывшие работники РКЦ были востребованы.

Заккрытие небольших РКЦ в районах области также не наносило ущерба клиентам: банковская система уже замещала часть их функций. Во-первых, стали активно внедряться электронные платежи, во-вторых, сеть коммерческих банков становилась всё более развитой и распространялась даже на отдалённые районы. Особенностью Тюменской области является то, что она располагает очень серьёзным региональным банковским сектором с высоким уровнем конкуренции. Работать здесь сложно, накладываются специфика нашей территории, где приходится взаимодействовать с тремя субъектами Федерации. Но лично я не испытываю дискомфорта,



Международный банковский форум в Сочи. В перерыве заседания: первый заместитель председателя Банка России А. А. Козлов, С. А. Попов, начальник Главного управления Банка России по Новосибирской области Е. И. Жаботинская.

потому что, работая в нефтяной промышленности, объездил все города и районы области, хорошо знал многих руководителей и понимаю, что и откуда берётся в экономике территорий.

Хочется отметить прорывные решения Банка России о внедрении системы электронных расчётов, электронного документооборота, электронного сбора отчётности банков, электронных архивов.

Как работала платёжная система Тюменской области? Например, чтобы платёж пришёл из Надыма в Салехард, почтовая авизовка летела сначала в Тюмень, лишь затем — в Салехард. По всей огромной территории области летали самолёты, ездили машины по обмену платёжными документами, почта была перегружена пакетами с банковскими бумагами. И эта махина бумажного потока в исторически короткий срок была переведена на безбумажный электронный обмен!

Ещё до внедрения единой системы электронных расчётов процесс автоматизировали в регионах. В Тюменской области мы начинали работать на АБС «Урал», разработанной в Екатеринбурге.

Мы одними из первых начали работать с коллективным центром обработки банковской информации (КЦОИ). Хорошо помню, с какой опаской и трепетом приступали к этой работе, учитывая огромный по размеру и степени ответственности платёжный оборот, но в 2005 году мы довольно успешно перешли на его централизованную обработку. Это было серьёзное достижение, важное для Банка России в целом. Кстати, в конце 2009 года

на эту систему перешло Московское ГТУ Банка России, таким образом, система охватила всю территорию России.

На сегодняшний день в Тюменской области внедрена система банковских электронных срочных платежей (БЭСП), к которой у многих разное отношение, но у нас она активно работает. Можно очень легко перемещать средства с одного счёта на другой, находясь в разных регионах страны, и подкреплять таким образом свою ликвидность. Система БЭСП направлена на обслуживание крупных и в то же время срочных платежей. Мы сформировали платёжную систему, которая работает в режиме реального времени, и это очень серьёзное конкурентное преимущество. Появляется новое качество банковской инфраструктуры — ведь в этом случае территориальное расположение банка уже не является принципиально важным. Убеждён, если бы мы этого не сделали, то сделал бы кто-то другой, банкам это очень требовалось.

Важнейшей для банков стала задача не отстать инфраструктурно от развития нефтяных компаний. Не секрет, что нас обвиняли в задержках расчётов через РКЦ, банки открывали друг у друга счета, чтобы ускорить расчёты. Но вскоре благодаря Банку России банковская система настолько ушла вперёд, что этот вопрос снят с повестки дня. И сегодня Центральный банк представляет ту структуру, которая объединяет всю Россию, потому что страна едина только тогда, когда есть единая платёжная система.

Заслуга руководства Банка России в том, что оно выделило это главное звено — модернизацию, внедрение информационных технологий. За короткий исторический срок удалось решить столько сложнейших, много определяющих на годы вперед задач! Созданная инфраструктура и внедрённые технологические решения позволят нам выполнять и новые функции, которые Банк России, всё активнее влияя на развитие экономики в стране, наверняка добавит нам в ближайшем будущем.

Линия Банка России на то, чтобы мы были технологически хотя бы на полшага впереди, увлекала нас, руководителей, и наших специалистов. Одновременно нам удалось сохранить всё положительное, достигнутое нашими предшественниками.

Совершенная технологическая революция базируется не только на высоком профессионализме работников. Во всех достижениях сегодняшнего дня незримо присутствует живой дух Госбанка. На мой взгляд, этот уникальный госбанковский дух предшествующих поколений банковских работников составляет основу Банка России, и он удивительным образом проявляется у вновь пришедших сотрудников. Так, сегодня я по стажу работы являюсь одним из «старейших» работников Главного управления. Приходящие вновь сотрудники никогда не работали в Госбанке, не были служащими банка их родители, но ответственность за

порученный участок, понимание значимости своей работы у них — государственного банковского служащего.

Можно вспомнить, в каких условиях приходилось работать в 1991–1992 годах, когда из центра поступали противоречивые указания и телеграммы, однако менее чем за полгода была создана новая сеть расчётно-кассовых центров. Коллектив выполнил возложенные на него задачи, внося свой вклад в становление банковского сектора региона. Сегодня не могу не отметить бывших и нынешних моих коллег: в первую очередь моего предшественника — А. В. Баянова, заместителей начальника Главного управления В. А. Новосельцева, С. И. Левчук, И. В. Жданова, В. В. Кожевникова, Ю. П. Константинова, начальника отдела по работе с персоналом А. Л. Бабакина, руководителей подразделений сводно-экономического, эмиссионно-кассовой работы, лицензирования банковской деятельности — Т. М. Вигурскую, Л. И. Струганову, А. П. Нохрину, главных бухгалтеров Т. И. Вотинцеву и С. Е. Четверухина, начальника управления безопасности С. А. Масынова, специалистов надзорного блока Н. Ф. Маркову, З. Ф. Хабибуллину и многих, многих других.

Новый этап моей жизни — госбанковского служащего — оказался интересным и не менее насыщенным. Впереди ждут новые задачи. История Банка России продолжается...