

Сергей Ефимович
Егоров

Трудные шаги самостоятельности

В конце 70-х — начале 80-х годов у большинства нормальных людей начало быстро меняться мировоззрение. Одна из причин этого заключалась в том, что появилась возможность сравнить политическую и экономическую системы СССР и развитых стран. Я к тому времени тоже немало поездил по миру и все чаще спрашивал себя: так ли мы живем, почему мы бедны, почему пустые полки, почему? Российская глубинка не имела в свободной продаже мяса где-то уже с четверть века. Распределялось все по карточкам. Как жить дальше?

Сам я родом из Сибири и, бывая на родине, видел, как гибнет российская деревня. Крестьянин с рассветом садился на чужой трактор, пахал чужую землю, не участвовал в распределении выращенного им урожая и получал 60–70 рублей, на которые невозможно было прожить без приусадебного участка. Государство само оторвало производственника от средств производства — и ничего не менялось десятилетиями. Когда я возвращался из тех мест, рассказывал некоторым ответственным сотрудникам Центрального комитета КПСС обо всем, что увидел. Многие понимали меня, но не знали, что делать, — не могли же мы, как диссиденты, идти на Красную площадь и протестовать. Приходило понимание того, что многое необходимо было серьезно менять.

В Экономический отдел ЦК, где я проработал десять лет, представлялся проект государственного бюджета, и с каждым годом все значительнее становился разрыв между объемом средств, необходимых для развития страны, и тем, что страна получала в виде доходов. Падали производительность труда, объем промышленного производства, национальный доход. Семимильными шагами мы шли назад. Для нас, специалистов-экономистов, это было очевидно.

Дыры в государственном бюджете поначалу еще как-то удавалось латать — не выделялись деньги на строительство жилья, на ремонт станков и оборудования, на строительство дорог и т. д. А к середине 80-х уже стало не хватать на самое необходимое. Назревали серьезные социальные неприятности, которые только усугублялись проблемами в экономике. Именно М. С. Горбачев сделал решительный шаг к изменению общественного и экономического строя и переходу к рыночной экономи-

С. Е. Егоров

ке, хотя его к этому подтолкнули объективные обстоятельства. Короче говоря, вопрос о смене экономической и политической системы стоял очень остро.

Создание кооперативов стало первой попыткой перейти к новой экономической системе — решили внедрить некоторые элементы НЭПа.



С. Е. Егоров

1973–1989

Председатель
Российской конторы
Госбанка СССР

1990–2003

Генеральный директор
Московского банковского
союза

март 1991 — 2002

Президент Ассоциации
российских банков

2002 — наст. время

Председатель
Наблюдательного совета
ВИНБАНКА

И здесь нельзя не отдать должное М. С. Горбачеву, Н. И. Рыжкову и работавшим с ними политическим деятелям. Сразу появилась какая-то надежда. Я работал тогда уже председателем правления Госбанка Российской Федерации и постоянно встречался с первыми кооператорами. Молодые, инициативные люди приходили за кредитами и рассказывали о своих планах: один хотел стать фермером, другой — открыть малое предприятие.

Но в большинстве случаев чиновникам до кооператоров не было дела. Поэтому очень быстро встал вопрос о создании банков, которые работали бы с зарождающимися структурами напрямую. Надо было наладить контакт между предпринимателями, которые от начала до конца отвечают за свою деятельность, и банком, который также полностью отвечал бы за последствия своих решений.

Вначале это было простое кредитование кооперативов, потом различных торговых структур. Но это все были половинчатые решения. Государство сказала «а» и не сказала «б». Инструкции, указания, имевшие самый общий характер, зачастую не принимались к исполнению. Надо было всерьез решать вопрос о переводе банковской системы на рыночные рельсы.

Но как отлучить государство от средств производства, как и в какой степени изъять у него функции хозяйственника? Государство ведь было собственником всего, что находилось на территории Советского Союза, и оставалось единственным хозяйственником. Надо было провести разгосударствление собственности — приватизацию.

Процесс приватизации в банковской системе шел по двум направлениям. С одной стороны, с 1988 года по инициативе самих акционеров стали зарождаться первые кооперативные или паевые банки. С другой стороны, примерно

через год после этого, правительство Н. И. Рыжкова издало постановление, в соответствии с которым бывшие отделения Государственного банка превращались в коммерческие банки. Поскольку именно в Госбанке были сконцентрированы и вся инфраструктура, и кадры, именно на базе его отделений и филиалов создавались новые банки, для чего подыскивались акционеры или пайщики.

Однако с первых же дней после своего создания банки столкнулись с трудностями. На любые проблемы, на любые вопросы, которые их руко-

водители ставили перед Госбанком, следовал стандартный ответ: «Вы теперь самостоятельные, у вас свои интересы, у нас — свои».

И тогда для решения своих проблем банки (а их только в Москве было уже 13) решили объединиться в Московский банковский союз. Инициатором создания союза стал Владимир Викторович Виноградов. Было это в 1989 году, когда я работал советником председателя правления Госбанка СССР. В. В. Виноградов пришел ко мне и передал мнение начальника Главного управления Госбанка по Москве К. Б. Шора, в соответствии с которым было бы хорошо, чтобы С. Е. Егоров возглавил банковское сообщество, поскольку он — известный банкир прогрессивных рыночных убеждений...

Мы с В. В. Виноградовым несколько раз встречались, долго обменивались мнениями, и я оценивал, насколько серьезно банкиры воспринимают роль общественной организации, которая смогла бы решать проблемы становления банков в России.

Месяца за три до нашей встречи председателем совета Московского банковского союза был утвержден Владимир Виноградов, а директором — Валерий Гугнин, впоследствии создавший Оргбанк. Он в то время был молодым человеком, такого опыта, как у меня, у него не было. В итоге собрание представителей банков в марте 1990 года утвердило генеральным директором союза меня. Членов Московского банковского союза было тогда уже около двадцати, и заседали мы в зале Политехнического музея, где Инкомбанк арендовал часть помещений. На первом же собрании я изложил свое видение развития банковского дела в условиях рыночной экономики и роль самого Московского банковского союза. Разговор шел капитальный, выступали очень многие.

Создание МБС пришлось на годы формирования принципиально новой для нашей страны банковской системы. Поэтому решение многих вопросов потребовало значительных повседневных усилий. Достаточно отметить, что за два первых года существования союза было проведено 50 заседаний совета. Причем значительная часть решаемых вопросов касалась не только московских банков, а всего банковского сообщества. Я начал ездить по банкам, смотреть, как они разворачивают работу. Часто приходилось бывать и в Инкомбанке, который, как известно, зародился буквально на квартире у Владимира Викторовича Виноградова. Чуть позже банк снял комнату недалеко от Московской кольцевой автодороги.

Вообще нужно сказать, что если бы не энтузиазм и вера молодых руководителей первых коммерческих банков, вряд ли в будущем можно было ожидать чего-то положительного. Поэтому нужно отдать должное первопроходцам — Владимиру Виноградову, Александру Смоленскому, Юрию Агапову, Михаилу Ходорковскому. Однако не все банки сразу серьезно отнеслись к союзу. Так, прежнее руководство Автобанка тогда стояло несколько особняком, считая, что эта затея с союзом не нужна, но вскоре его, как говорят, прижали и он пришел за защитой ко мне.

С. Е. Егоров

В банках сложились благоприятные условия для инициативных людей. В них пришли думающие, желающие что-то изменить к лучшему люди. Новая банковская система набирала силу, и ей нужна была серьезная правовая база. Как раз в это время, в 1990 году, уже готовились законы, которые призваны были законодательно утвердить новую банковскую систему. Руководство Государственного банка СССР подготовило проекты двух Законов — «О Центральном банке» и «О банках и банковской деятельности». Госбанк СССР тогда возглавлял В. В. Геращенко, замом у него был В. С. Захаров, который регистрировал первые банки, выдавал первые лицензии, а сейчас он — исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков...

Когда был опубликован проект Закона «О банках и банковской деятельности», стало ясно, что, если Верховный Совет СССР утвердит его в предлагаемой редакции, никакой новой банковской системы не будет. По этому проекту предполагалось, что коммерческие банки создаются на базе Госбанка и становятся практически филиалами Государственного банка СССР.

Тогда мы написали свой проект закона, с которым я пошел в Верховный Совет СССР — уже в качестве генерального директора Московского банковского союза. Поскольку я сам был депутатом Верховного Совета РСФСР, меня многие депутаты знали. И я их убеждал, что тот проект Закона «О банках и банковской деятельности», который представило правительство СССР, не может решить проблем реформирования банковской системы. И тогда назначили парламентские слушания.

Первым от Государственного банка СССР выступил Дмитрий Владиславович Тулин, а затем я рассказал, что нас не удовлетворяет в этом проекте. В результате было решено создать смешанную комиссию из представителей Госбанка СССР и Московского банковского союза. Вот тогда-то и появился новый проект закона, который учитывал разные точки зрения. Его передали в Верховный Совет СССР и — несколько видоизмененный — в Верховный Совет РСФСР. Но союзный парламент затянул его рассмотрение, и российские депутаты в конце 1990 года приняли законы «О Центральном банке» и «О банках и банковской деятельности» дней на десять раньше Верховного Совета СССР.

Надо подчеркнуть особую роль в создании Московского банковского союза и Ассоциации российских банков К. Б. Шора. Первоначально он был членом совета МБС, и его участие в заседаниях было очень полезно — мы могли оперативно решать вопросы. Хотя Константин Борисович представлял государственную структуру, в момент становления новой банковской системы в Москве его поддержка была очень нужна. Он был вынужден выйти из состава МБС только тогда, когда его заставил это сделать председатель Центрального банка Г. Г. Матюхин.

Московский банковский союз, а затем и Ассоциация российских банков активно помогали и помогают банкам внедрять лучшие мировые наработки и передовые банковские технологии. В результате к моменту кри-

зиса 1998 года мы создали банковскую систему, которая работала в значительной степени по международным стандартам — конечно, не во всем и не везде, но ведь на Западе банковские системы насчитывают по 100, 200 и даже 300 лет, а нам для ее создания потребовалось всего несколько лет. Безусловно, финансовый кризис нанес большой ущерб банковской системе, но не уничтожил ее, поскольку уже был создан запас прочности. А ведь основной удар пришелся именно на коммерческие банки: в четыре с лишним раза был девальвирован рубль, а поскольку банки работают с рублями, то их капитал фактически обесценился на ту же величину, государство не заплатило по ГКО около 60 млрд рублей, произошел массовый отток частных вкладов.

Что касается негативного влияния банкиров-«олигархов», то я хотел бы отметить, что на первом этапе они делали все возможное, чтобы быстро создать цивилизованную банковскую систему. Если бы мы развивались по правильному пути, то так бы и произошло. Однако быстрый рост ряда банков происходил на базе дешевых пассивов, за счет бюджетных средств, причем само государство установило такой порядок.

Прошло совсем немного времени, год с небольшим, и возникла необходимость в создании российской банковской ассоциации. Первая попытка создать ее была сделана не в Москве — сначала решили объединиться региональные коммерческие банки. Просуществовала она недолго. Уже через год после ее создания, на втором съезде, когда необходимо было представить отчет о ее работе, один молодой банкир из Казахстана заявил: «То, что делегаты вновь собрались, — это и есть отчет о работе...» Съезд больше походил на обычную тусовку. Было желание покрасоваться друг перед другом, занять какую-то должность, войти в состав совета, а не работать. А ведь что такое настоящая ассоциация? Это прежде всего работа, тяжелая профессиональная работа.

Примерно в то же время был создан и достаточно вяло начал работу Российский банковский союз. Это тоже была инициатива региональных банков. Центр союза был в Перми. Там большую активность проявлял банкир из Челябинска, председатель правления Форум-банка Георгий Георгиевич Джавашвили, который позже стал вице-президентом Ассоциации российских банков. Но жизнь показала, что, находясь за тридевять земель, лоббировать интересы всей банковской системы невозможно.

Тогда и было решено перенести этот союз в Москву, реорганизовать и переименовать. В. В. Виноградов от имени совета Московского банковского союза сразу же предложил первому съезду избрать президентом Ассоциации российских банков С. Е. Егорова, которого, как было сказано, банкиры посмотрели в деле в качестве генерального директора МБС. Вынесли решение в марте 1991 года собрать организационный съезд, арендовали пансионат Совмина СССР «Бор». Как ни странно, приехало очень много представителей банков — больше ста.

Некоторые из банкиров уже тогда считали, что ухватили бога за бороду.

С. Е. Егоров

И председатель, который вел первое заседание, спрашивал зал: «А где президент России? Он должен присутствовать, здесь собрались все банкиры страны!..»

На этом организационном съезде возник вопрос о членских взносах. Тогда еще не было твердых цифр. Размеры взносов определили потом, они были небольшие, но вокруг них разгорелись дебаты. Одна дама, председатель правления небольшого коммерческого банка, выступила и заявила: «А за что это им платить? Дать по тысяче рублей — и хватит!» Многие тогда не понимали, что ассоциация уже тогда собрала не только инициативных, но и высокопрофессиональных работников, которых рад будет принять любой банк, где заработная плата была на высоком уровне.

Возникли споры и о кандидатуре на должность президента ассоциации. В. В. Виноградов назвал мою фамилию. Начали обсуждать. Особых возражений против меня не было, но поднялась рука, и один банкир (Мавланов), который потом стал вице-президентом ассоциации и 10 лет возглавлял банк «Тверь», вышел на трибуну и выдвинул свою кандидатуру. А на вопрос, как же он собирается руководить работой Ассоциации из Твери, ответил, что будет довольно часто приезжать и что аппарат его банка поймет отлучки руководителя.

Когда стали голосовать, абсолютное количество участников проголосовало за меня. Честно скажу, я не хотел занимать эту должность, понимая, что президентом должен быть человек, который бы по 24 часа в сутки работал на ассоциацию. Но решение было принято, и тогда же постановили: президент ассоциации должен быть освобожден от непосредственного руководства банком, поскольку в период становления банков у практикующих банкиров не было времени заниматься делами ассоциации.

Какие были условия приема в первые банковские союзы? Проверки не было. Ее и сейчас практически нет. Это добровольная организация. Условия простые — соблюдать устав, этические нормы и платить членские взносы.

Буквально через месяц после создания мы арендовали помещение в здании бывшего общежития Большого театра на Пушкинской улице, в котором располагался Внешэкономбанк. Дом этот примыкал к Детскому театру, и сейчас его снесли. В моем кабинете был балкончик, окна выходили на Большой театр. 19 августа 1991 года именно с этого балкона, на виду у снайперов, засевших на Большом театре, я давал интервью телевидению. Совет АРБ, который я собрал в тот день, поддержал руководство России (лишь при одном голосе против).

Ассоциация постепенно обрастала специалистами, и вскоре возник вопрос о новом помещении. Тогда у меня уже налаживались деловые контакты с Ю. М. Лужковым, я попросил его помочь с офисом для АРБ, и он подписал документы о передаче нам в аренду здания на Большой Садовой, 4.

Банковское сообщество росло. К концу 1992 года в России насчитывалось уже 1700 банков. Общая сумма их собственных средств составляла 150 млрд. рублей, а объем кредитных вложений превышал 3 трлн рублей. Лицензии на совершение валютных операций были выданы 400 банкам, из них 70 имели генеральные лицензии. Росла и ассоциация, в нее входило более 600 банков.

Вселение в новое здание ассоциации без приключений не обошлось. Когда мы пришли вселяться, там уже стояла милиция. Оказывается, министерство союзное, не подчиненное Москве, тоже выдало ордер на это здание. Здание брали штурмом, заходя в него через окна. С помощью Ю. М. Лужкова вопрос был урегулирован, и нашим тогдашним оппонентам, Ю. Сенкевичу и А. Чилингарову, предоставили другое здание.

Мы привели свой дом в порядок, но уже через полтора года и это здание нас перестало устраивать. Банковская система развивалась, а вместе с ней и АРБ. В результате ассоциация оказалась в достойном ее помещении в тихом арбатском Столовом переулке. Но это было уже значительно позже.

С. Е. Егоров

Решение
Съезда коммерческих и кооперативных банков
Российской Федерации
по отчету Совета Российского банковского союза
о проделанной работе в 1990 г. и реорганизации РБС
в Ассоциацию российских банков

Заслушав и обсудив доклад Председателя Российского банковского союза Г. Г. Джавашвили о проделанной работе, Съезд отмечает, что деятельность Совета соответствовала уставным задачам и решениям Первого Съезда РБС.

В отчетный период был проведен ряд совещаний и семинаров с работниками коммерческих банков. Совет активно выступал в защиту интересов банков по вопросам налогообложения и процентных ставок, при подготовке проектов законов СССР и РСФСР о банках и банковской деятельности, участвовал в создании новых структур на рынке ценных бумаг.

Однако полностью реализовать намеченное Совету не удалось. Отрыв руководящих органов РБС от Москвы мешал оперативно вмешиваться в процессы, регулирующие деятельность банков, эффективно взаимодействовать с органами государственной власти и управления СССР и Российской Федерации. Не была найдена четкая система обеспечения банков необходимой информацией, нормативными документами.

Вместе с тем Съезд считает, что Российский банковский союз выполнил свою задачу на первом этапе консолидации банков, их объединений по вопросам координации и защиты деятельности своих членов.

Съезд решает:

1. Деятельность Совета Российского банковского союза признать удовлетворительной.
2. В связи с изменениями, происшедшими в банковской системе СССР и Российской Федерации, реорганизовать Российский банковский союз в Ассоциацию российских банков, действующую на основе нового Устава, учитывающего положения Закона о банках банковской деятельности СССР и РСФСР.
3. Считать местом нахождения Ассоциации г. Москву.
4. Обязать Совет Ассоциации и его Президента обеспечить организацию работы Совета в 1991 г. в соответствии с принятым Уставом Ассоциации и с учетом Обращения Съезда к Верховным Советам СССР и РСФСР, а также Председателям Госбанка Союза и Банка России, сосредоточив основное внимание на решении следующих вопросов:

о завершении в ближайшее время реформы российских банков в соответствии с Законами СССР и РСФСР;

об активном участии банков в проводимых мероприятиях по переходу экономики РСФСР к рынку и развитию рыночных отношений;

о проведении мер по стабилизации денежного обращения, формированию кредитного рынка в РСФСР и сохранению единой денежной системы СССР;

о представлении и защите интересов коммерческих и кооперативных банков в Верховных Советах СССР и РСФСР, Госбанке Союза и Банке России, решительно возражая против администрирования и вмешательства последних в текущую деятельность банков;

о прекращении принятия союзными и российскими органами власти и управления противоречивых законодательных и нормативных актов, которые регулируют банковскую деятельность в РСФСР;

об оказании активной помощи банкам в переподготовке кадров и повышении квалификации персонала;

об информации предприятий, организаций и общественности о роли и деятельности новой кредитной системы РСФСР.

**Совет Ассоциации российских банков
(избран на I Съезде АРБ 27 марта 1991 года)**

1. Егоров Сергей Ефимович, Президент АРБ.
2. Виноградов Владимир Викторович, вице-президент АРБ (Инкомбанк, г. Москва).
3. Джавашвили Георгий Георгиевич, вице-президент АРБ (Форум-банк, г. Челябинск).
4. Крупин Владимир Владимирович, вице-президент АРБ (Востокивестбанк, г. Владивосток).
5. Талмач Леонид Петрович, вице-президент АРБ (Энергомашбанк, г. Ленинград).
6. Тосунян Гарегин Ашотович, вице-президент АРБ (Технобанк, г. Москва).
7. Бондарев Виктор Александрович, (Сельмашбанк, г. Ростов-на-Дону).
8. Виниченко Николай Григорьевич, (Ставропольскоопбанк, г. Ставрополь).
9. Демин Виктор Леонидович, (банк «Тюмень», г. Тюмень).
10. Донцова Галина Семеновна, (Крымсккомбанк, г. Крымск, Краснодарский край).
11. Дрогулин Альберт Васильевич, (Череповецкомбанк, г. Череповец, Вологодская обл.).
12. Есин Валерий Васильевич, (АССБанк, г. Грозный).
13. Зверков Валерий Александрович, (Новосибирский инновационный банк, г. Новосибирск).
14. Имамов Фарит Агзамович, (банк «Информсвязь», г. Уфа).
15. Лапина Надежда Федоровна, (банк «Иволгинский», п. Иволгинский, Бурятская ССР).
16. Мавланов Шухрат Курвантаевич, (банк «Тверь», г. Тверь).
17. Нахманович Петр Абрамович, (АвтоВАЗбанк, г. Тольятти, Куйбышевская обл.).
18. Нежелский Андрей Андреевич, (Текобанк, г. Петрозаводск).
19. Онушко Леонид Григорьевич, (банк «Континент», г. Набережные Челны, Татарстан).
20. Павлов Михаил Владимирович, (Полярэксбанк, г. Свердловск).
21. Постников (Агробанк, г. Калининград).
22. Похилько Филипп Михайлович, (Кемеровский КИБ, г. Кемерово).
23. Смоленский Александр Павлович, (банк «Столичный», г. Москва).
24. Шафигуллин Айдар Асхатович, (ККК-Банк, г. Калуга).
25. Шуваев Леонид Алексеевич, (АБ ИНСЭТ, г. Ленинград).
26. Щербаков Валерий Владимирович, (банк «Южный Урал», г. Оренбург).
27. Юсфин Борис Семенович, (банк «БАМ-кредит», г. Тында, Амурская обл.).