

# Держаться за руки

Об этапах становления Ассоциации региональных банков «Россия», о ее текущей деятельности, целях и задачах рассказывает ее многолетний руководитель - Александр Мурычев.

## Банкирами хотели стать все

**Александр Мурычев:** В те годы, когда все начиналось, столько было инициативы, столько стремлений осваивать новые условия жизни и новые возможности, которые лишь недавно приоткрылись. Поэтому в первые годы рыночной экономики в России появилось очень много банков, прежде всего, малых. Пошло движение по созданию новой российской банковской системы. Костяк её создавался на базе бывших спецбанков. Да и сегодня основу российской банковской системы, я думаю, до 40% и выше составляет сеть бывших госбанков - Промстройбанка, Жилсоцбанка, Агропромбанка.

Надо признать, что поначалу отсутствовали законодательные основы новой банковской деятельности, движение по формированию системы происходило стихийно. Однако стремление к переменам было большим, большим было желание окунуться в банковский бизнес. И физики, и лирики становились тогда банкирами.

В Советском Союзе в банках работали, в основном, женщины - зарплат там были небольшие, а работы ответственной и рутинной было действительно много. В первом десятилетии в составе правления и руководстве банков доминировали женщины из бывших работниц госбанков. И некоторые из них руководят банками до сих пор.

Рождение банков происходило в условиях противостояния с союзной системой. Поэтому зарождающаяся российская банковская система «под крышей» Банка России все было проще - российские власти были заинтересованы в создании российской банковской инфраструктуры, и в условиях недоработанного законодательства количество банков стремительно увеличивалось.

С самого начала российская банковская система создавалась как универсальная, двухуровневая: первый уровень – универсальные коммерческие банки, второй - Центральный банк, регулятор.

Работа кипела с энтузиазмом, с чувством новой жизни, желанием оказаться полезным новой российской экономике. Люди (по натуре своей активные) исстрадались по инициативе, по самостоятельности. Многие захотели создать свой банк и были готовы взять на себя большую ответственность, при этом не до конца понимая эту ответственность.

Сейчас стремлений создать банк по разным причинам все меньше и меньше, а тогда банкирами хотели

стать многие. Это был настоящий порыв – в российской экономике бурно росло предпринимательство. Сейчас, к сожалению, мы видим преобладание обратных тенденций – сворачивается предпринимательство, малый и средний бизнес, и банковский тоже.

## - Ассоциация «Россия» родилась на осколках системы Промстройбанка СССР. Кто были первыми ее участниками?

**Александр Мурычев:** Первыми ее участниками стали акционерные коммерческие банки – выходцы из Промстройбанка СССР. В 1990 году их было 37. И все они располагались в разных регионах страны.

13-го декабря 1990-го года по инициативе 37 руководителей этих банков была создана Российская Ассоциация акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков (Россия). Первым Председателем Совета Ассоциации был избран Агафонов Петр Ефимович, руководитель Уралпромстройбанка, а первым Президентом - Царегородцев Владимир Иванович. Раньше он был председателем российской конторы Промстройбанка, которую реорганизовал в Кредитпромбанк, став также президентом нового банка. Штат созданной Ассоциации сформировался за счет сотрудников российской конторы Промстройбанка. Ее офис располагался в Москве, рядом со станцией метро Рижская, сейчас там располагается отделение МГТУ. Ассоциация начала делать первые шаги.

## Москва, центр, Ассоциация

### - Какие тогда были двигатели развития?

**Александр Мурычев:** Внутреннее ощущение свободы. Тем не менее, желание быть в сообществе в условиях полного непонимания изменяющейся жизни, законов, а также стремление получать ответы на новые вызовы в Москве привели к решению создать площадку для общения. Люди привыкли к тому, что есть Москва, центр, который управляет системой методологически и организационно, поэтому «без Москвы» было некомфортно. Это и привело к созданию Ассоциации. Численность ее аппарата была гигантская - 90 с лишним человек. Финансировали ассоциацию банки-учредители через членские взносы, которые все дисциплинированно платили от прибыли. Это были большие деньги, но все свято верили, что так нужно - они же привыкли подчиняться, подчинились и здесь.



Текст:

Вероника  
Новикова



Александр Мурычев



### **Владимир Путин, Президент Российской Федерации:**

Поздравляю вас с 25-летием создания Ассоциации региональных банков.

За прошедшие годы Ассоциация, объединяющая более 400 системообразующих, средних и малых банков России, накопила солидный, многогранный опыт, завоевала высокую деловую репутацию и авторитет. Стала признанным оплотом профессионального сообщества в определении стратегии и приоритетов развития отечественного банковского сектора.

Сегодня перед участниками объединения стоят серьезные, отвечающие духу и запросам времени задачи. Главные из которых - обеспечение системной устойчивости кредитно-финансовых учреждений страны, поддержка реального сектора экономики, малого и среднего бизнеса. И конечно на повестке остаются такие важные вопросы, как развитие ипотечного, потребительского и образовательного кредитования, повышение качества и доступности всей линейки банковских услуг для граждан.

Желаю вам успехов в этой востребованной и ответственной работе.

Этот период пришелся на пик спроса на информацию, на знания. Сильно востребованной оказалась учеба. И Ассоциация много денег зарабатывала на организации учебных семинаров. По утвержденному советом плану ежемесячно в Москву приезжали, тратя деньги, сотни людей.

#### **- Кто были учителя?**

**Александр Мурычев:** Учили представители Центрального банка, Министерства финансов, специалисты – выходцы из промстройбанков. В аппарате Ассоциации работали опытные налоговики, бухгалтеры. Не менее важным было направление материально-технического снабжения банков компьютерами, программным обеспечением, офисной техникой, калькуляторами, бумагой, канцтоварами и даже мебелью, бланковой продукцией. Сейчас это и представить себе невозможно. А раньше у банков была единая контора материально-технического снабжения. Туда обращались, когда что-то требовалось, заявки писали. И автоматически продолжали писать в Москву, в центр, в Ассоциацию. Поэтому мы и на посреднических операциях тогда неплохо зарабатывали. А количество организаций-участников Ассоциации все прибавлялось. Но пришел 1993 год, а с ним и раскол органи-

зации - во главе с вице-президентом А.Малышевым было создано межбанковское объединение «Инвесткредит».

### **Запустить межбанковский рынок не получилось**

#### **- С какой целью был создан Инвесткредит?**

**Александр Мурычев:** Цель благая была - запустить межбанковский рынок. А вот ее реализация оказалась изначально неверной. Надо было не Ассоциацию разрушать, а создавать коммерческую структуру под крышей Ассоциации. Но те же инициаторы создания Ассоциации нанесли по ней же тяжелейший удар: значительная часть активных игроков перешла в Инвесткредит, по сути своей, в коммерческий банк. Став его акционерами, банки заплатили деньги ему, а Ассоциация, как общественная организация, несмотря на свои очень значимые общественные функции, оказалась противопоставлена коммерческой программе. Ассоциация от этого резко ослабла. В итоге, Инвесткредит оказался несостоятельным – все ждали ресурсы из Банка России, московских банков или из бюджета страны, а свою ликвидность отдавать не хотели. Тогда оперативного перераспределения временно свободных средств не получилось, деньги акционеров кончились, а заработать не удалось.

В этот самый момент меня пригласил в Ассоциацию Владимир Иванович Царегородцев. Мы познакомились еще тогда, когда я у Шаталина в фонде «Реформа» работал советником по региональным проблемам. Да, я хорошо знал регионы, но я совершенно не знал банковскую систему. После ухода В.Царегородцева, я возглавил Ассоциацию и занялся ее воссозданием. Опыта, опять-таки, никакого не было. Никто тогда не понимал, что такое Ассоциация, ведь в стране это было одно из первых объединений бизнес-сообщества.

#### **- Какое направление работы вы выбрали в первую очередь?**

**Александр Мурычев:** Основной задачей того момента, моей и моих коллег, было собирание денег: Ассоциации были очень нужны средства, в стране была галопирующая инфляция. Банки быстро вставляли на ноги и зарабатывали очень неплохо, но на деньги становились довольно жадными, и взносы почти все стали платить весьма нерегулярно. Пришлось все это выправлять.

Главная ставка была сделана на активное взаимодействие с регулятором, на постоянные консультации с ним и на постоянные встречи с региональными банками. Еженедельно я и мои коллеги выезжали в ре-

гионы, колесили по стране. Были везде - знакомились с людьми, с их проблемами, сами воспитывались, как банкиры. С головой влезали в проблемы, пытались разобраться, всем помогать. Формировался актив банкиров, которые укрепляли Совет Ассоциации, и уже Совет начал формировать единую позицию. От лица Совета Ассоциация обращалась в письмах к Президенту страны, к Правительству, в Центральный банк по важным на то время вопросам. Надо сказать, что тогда формы взаимоотношений с регулятором, с Минфином были очень демократические. Не было никаких проблем позвонить и встретиться.

**- Если специалисты ЦБ были открыты для общения, у банкиров не должно было быть серьезных сложностей?**

**Александр Мурычев:** На самом деле, трудности у банкиров были колоссальные. Очень быстро регуляторы наработали столько нормативной базы (параллельно работала и старая и нормативная база, доставшаяся банкам с советских времен), что возникли противоречия, с которыми надо было как-то справляться банкирам на местах. Поэтому мы организовывали еженедельные разъяснения, которые были тогда очень нужны.

Региональным банкам было еще труднее, вопросов у них было еще больше. Поэтому из сотрудников регулирующих организаций формировались целые бригады для выезда в регионы, для встреч с руководителями первых банковских учреждений, разъяснения им смысла и целей нормативных актов, налоговых инициатив. Специалисты из Москвы рассказывали в регионах о том, как выстраивать бизнес в новых условиях, разъясняли проблемы нормоприменительного характера. С такой группой поддержки я объехал все уголки нашей страны, все регионы, не только областные центры, но и маленькие города, где тоже были расположены коммерческие банки.

Все то, что сегодня представляется нам обычным, естественным, тогда требовало отдельного разъяснения - много было недопонимания между банком и бизнесом. Бизнес всегда считал, что банк - крайний. Но ведь это не так!

Защита интересов сообщества очень важна для любого общественного института, но не менее важно было оказывать поддержку коллегам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, прежде всего, связанную с профессиональной деятельностью. Несколько примеров. В 90-е годы, да и позже в связи с разным пониманием законодательства, его противоречивостью, руководители банков попадали под действия правоохранительных органов, которые по-своему трактовали те или иные нормативные акты, прежде

**Дмитрий Медведев,  
Председатель Правительства  
Российской Федерации:**

Уважаемые друзья!  
Поздравляю вас с 25-летием Ассоциации.

Она стала первым федеральным банковским объединением, созданным в новейшей истории страны. И за четверть века немало сделала для развития нашей кредитно-финансовой системы, укрепления конкурентоспособности банковского сектора и его устойчивости. Активное участие в законотворческой деятельности, конструктивное взаимодействие с органами государственной власти снискали вам заслуженный авторитет среди отечественных и зарубежных деловых кругов. Сегодня Ассоциация «Россия» является узнаваемым брендом и в профессиональном сообществе, и среди кредиторов, вкладчиков, заемщиков.

В числе важнейших задач вашей Ассоциации повышение эффективности банковского бизнеса, улучшение качества корпоративного управления, совершенствование рынка финансовых услуг, обеспечение их доступности для людей, а также для малого и среднего предпринимательства. Рассчитываю, что вы и впредь будете уделять приоритетное внимание долгосрочному инвестированию в инновационные и инфраструктурные проекты, в современные высокотехнологичные производства.

Желаю вам новых успехов в работе и всего самого доброго.

.....

всего связанные с налоговой проблематикой. И когда эксперты Ассоциации были уверены, что в том или ином случае трактовать закон можно по-разному, и отсутствуют корыстные побуждения, Совет Ассоциации стремился экспертировать те или иные действия, связанные, в том числе с арестами коллег по возбужденным уголовным делам. Вспоминаю драматические события, аресты руководителей наших банков из Ярославля, с Камчатки, с Урала на основании дел, которые были подготовлены без должной компетентности. Как приходилось реагировать? Сначала привлекали опытных юристов-адвокатов, формировали на основе дела заключения и выносили это на рассмотрение Совета Ассоциации. Совет представлял полномочия по защите интересов общественным защитникам и президенту Ассоциации. При необходимости мы обращались в налоговые органы за разъяснением правоприменительной практики. Получали ответы. Встречались с руководством МВД, прокуратуры... К счастью, по всем трем случаям итог – недостаточно улик, свобода.





**Валентина Матвиенко,  
Председатель Совета Федерации  
Федерального Собрания  
Российской Федерации:**

Искренне поздравляю членов Ассоциации региональных банков России со знаменательным событием 25-летием первого банковского объединения федерального уровня.

Влияние неблагоприятной внешнеэкономической внешнеполитической

конъюнктуры, снижение цен на энергоносители, замедление темпов экономического роста потребовали принятия решительных мер, направленных на обеспечение экономической безопасности и дальнейшего развития отечественной экономики. В сложившейся ситуации банкам предстоит сыграть важную роль в поддержке реального сектора экономики, в том числе импортозамещения и создания высокотехнологичных производств, развития малого и среднего предпринимательства. Повышение роли банковского сектора в процессе модернизации российской экономики требует существенного изменения условий его функционирования, перехода к интенсивной модели развития, использования передовых информационных технологий, повышения конкурентоспособности. Высокой оценки заслуживает активное участие ассоциации в совершенствовании банковского законодательства. Принципиальная и конструктивная позиция ассоциации по определению основных задач и путей развития банковской системы России, предложения по совершенствованию действующего законодательства всегда находят понимание в Совете Федерации. Уверена, что конструктивное взаимодействие Совета Федерации и Ассоциации региональных банков России станет залогом дальнейшего развития региональной банковской системы, повышения ее роли в национальной экономике.

Желаю Вам и членам ассоциации оптимизма, неиссякаемой энергии и новых профессиональных успехов в работе на благо Родины.

Очевидно, что и такая позиция Ассоциации добавляла роста ее авторитету.

**Товарищество у нас уже образовалось,  
хотелось создать дружную семью**

**- Шло время, как менялись приоритеты в деятельности Ассоциации?**

**Александр Мурычев:** С середины 90-х годов активно пошла международная деятельность. Я считал, что это должно спланировать актив. Поэтому предложил формы, связанные с формированием делегаций, выездами по изучению банковского опыта в разные страны мира. Небольшие делегации до 20-25 человек

отправлялись в Париж, в Лондон, в другие европейские города... Такие визиты очень много давали. Для многих это были первые поездки в профессиональном сообществе, не экскурсионные, не туристические, а именно тематические, целевые с посещением конкретных банков, с проведением семинаров за рубежом, конференций с собственными презентациями. Нам важны были заявления за рубежом о том, что частные банки уже появились в России. Пусть пока маленькие, но мы есть.

Эта наша активность имела результаты. В том числе, по итогам этих посещений нашим банкам зарубежные банки стали открывать корсчета, стало налаживаться межбанковское сотрудничество.

Чуть позже особый интерес вызывали презентации ведущих российских банков в Америке. Добавила авторитета организации программа ежегодных весенних встреч российских банкиров с международной финансовой общественностью в Нью-Йорке, реализуемая нами 5 лет подряд. Участие в этой программе приняли буквально все руководители Центрального банка, в том числе и Виктор Геращенко, и Татьяна Парамонова, и Андрей Козлов, многие руководители Минфина и Минэкономики. Программу придумала и реализовала Александра, моя супруга, в то время руководитель международного Центра, совместно с Ричардом Хейнсфортом (РА «Русрейтинг»). Все началось во Франкфурте, а потом переместилось в Нью-Йорк. Зародилось движение женщин-банкиров.

Наш международный центр совместно с компанией, которую возглавляла Татьяна Панина (в настоящее время возглавляет Национальный банковский клуб при АРБ) реализовали (в конце 90-х - начале 2000-х годов) масштабную программу презентаций лучших российских банков, возглавляемых женщинами, в европейских столицах. Уникальная программа была осуществлена совместно с банками, парламентами и Национальными банками Франции, Великобритании, Бельгии, Италии и т.д. Сотни женщин-лидеров российского финансового рынка проявили себя яркими представителями страны, профессионалами своего дела, приобрели навыки публичных выступлений на международном уровне. Вспоминаю встречу с Президентом Финляндии Тарьей Халонен (Хельсинки, 2002 г.), Председателем Парламента Бельгии, руководителями Национальных банков. Забавно вспоминать, мне приходилось по должности быть в составе женской делегации.

**- Какое место в работе Ассоциации занимает проведение мероприятий?**

**Александр Мурычев:** Огромное, и в восприятии Ассоциации, в росте ее репутации и авторитета. К числу ключевых ежегодных мероприятий, которые

проводит Ассоциация, относятся встреча банкиров «в Бору» (отраслевой уровень), международный банковский форум в Сочи (международный уровень) и мартовская Всероссийская банковская конференция (всероссийский уровень). Все они оказались такими, какие и были нужны банкам по жизни. Сотни мероприятий предлагались и инициировались разными общественными структурами, но их нет. А мероприятия, которые закладывались еще в конце 90-ых, живут до сих пор, потому что до сих пор востребованы рынком.

Все, что происходило по инициативе Ассоциации, было важно для экономики банков. Но, самое главное - шло сплочение рядов Ассоциации, потому что делегации формировались из первых лиц банков, людей, которые принимают решения. Число зарубежных целевых мероприятий росло, расширился состав актива Ассоциации, основой которого становился избираемый руководящий Совет Ассоциации, его роль стала определяющей в развитии Ассоциации. Многие из членов Совета возглавили рабочие органы Ассоциации - комитеты. Совет стал моей главной опорой.

В начале 2000-х годов мы задумали эксклюзивный проект: создание по инициативе Ассоциации международного Координационного совета банковских ассоциаций стран СНГ, Центральной и Восточной Европы (Международный банковский совет, МБС). В 2002 году, в Сочи, в рамках ежегодного форума, несколько банковских ассоциаций - «Россия», Ассоциация белорусских банков и банков стран Центральной и Восточной Европы - создали союз руководителей национальных банковских сообществ по взаимному информированию, обмену опытом, изучению и сравнению развития нормативной базы, укреплению сотрудничества.

Дважды в год, вот уже 13 лет, мы собираемся в разных странах и обсуждаем актуальные проблемы. По итогам каждого заседания издается обобщенный аналитический сравнительный документ по текущему состоянию экономик наших стран, банковских систем, законодательным новациям и т.д. По итогам заседаний мы информируем наших регуляторов, Правительства.

За годы МБС пополнился руководителями банковских ассоциаций Грузии, Азербайджана, Армении, Сербии, Черногории, Молдовы, Украины, Таджикистана, Узбекистана. МБС имеет официальное соглашение о сотрудничестве с исполкомом СНГ, другими межгосударственными объединениями.

Все эти годы коллеги оказывают мне высокую честь, избирая Председателем МБС. Несомненно, заслуга в обеспечении и развитии МБС принадлежит исполнительному секретарю МБС, сотруднику Ассоциации Россия Александру Науменко. Все руководители

## **Эльвира Набиуллина, Председатель Банка России:**

Уважаемые коллеги, от имени Центрального банка Российской Федерации поздравляю вас с 25-летним юбилеем Ассоциации региональных банков России (Ассоциации «Россия»).

Ассоциация «Россия» пользуется заслуженным авторитетом в банковском сообществе, вносит значительный вклад в развитие ключевых направлений банковского бизнеса, банковской системы страны в целом.

Конструктивно развивается диалог Ассоциации с Банком России. Банк России и Ассоциация региональных банков активно взаимодействуют при разработке подходов к регулированию банковской деятельности, в том числе по линии совершенствования законодательства, совместно участвуют в банковских форумах, рабочих встречах, «круглых столах», многие из которых стали традиционными. Обсуждение наиболее актуальных вопросов функционирования банковского сектора, перспектив его развития направлено на повышение роли банковской системы в экономике, поддержание ее устойчивости.

Мнение Ассоциации и ее участников всегда учитывается при разработке решений по наиболее острым проблемам, стоящим перед кредитными организациями. Банк России с вниманием относится к предложениям и замечаниям Ассоциации «Россия», высказываемым в ходе обсуждений проектов нормативных документов, в рамках консультаций по всем актуальным вопросам организации банковской деятельности.

Уверена, что наше конструктивное взаимодействие будет и впредь развиваться в интересах укрепления российского банковского сектора, повышения его вклада в сбалансированный экономический рост. Желаю Ассоциации региональных банков России, всем ее членам благополучия и успехов!

.....  
национальных банковских объединений, входящих в МБС преданные друзья Ассоциации Россия.

## **- Как Вам удалось создать душевную атмосферу в Ассоциации?**

**Александр Мурычев:** Общаясь с руководителем банка любого уровня – от самого крупного до самого маленького, - я всегда стремился показать своим поведением, что, по сути, мы мало чем отличаемся. При этом я еще, хоть и избираемый, но наемный менеджер, которому вы же платите деньги, чтобы я защищал ваши интересы. И когда такое позиционирование банкиры заметили, то стали активной работать, появилось доверие.





**Антон Силуанов,  
Министр Финансов  
Российской Федерации:**

Ассоциация региональных банков России (Ассоциация «Россия») – первое банковское объединение, созданное в целях защиты прав участников банковского сектора, привлечения в регионы капитала и развития региональных банковских рынков, а также совершенствования всех финан-

совой системы страны. На протяжении 25 лет Ассоциация уверенно занимает место в авангарде корпоративных и общественных российских институтов, обеспечивающих конструктивный диалог банковского сообщества с федеральными и региональными органами государственной власти.

Среди ключевых задач Ассоциации – расширение территориальной и социальной доступности финансовых услуг для населения, улучшения качества корпоративного управления и управления рисками в кредитных организациях и повышение конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

2015 году ситуация в экономике продолжит оказывать существенное влияние на российский банковский сектор. Участие региональных кредитных организаций в программах докапитализации за счет средств, выделенных Правительством Российской Федерации государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов», развитие институтов поддержки жилищного строительства и жилищного кредитования, расширение круга кредитных организаций, имеющих доступ к средствам государственных и муниципальных органов власти и компаний, станут важными мерами обеспечения устойчивого развития банковского сектора Российской Федерации.

Уверен, Ассоциация в полной мере приложит все усилия, использует весь накопленный потенциал для развития банковского сектора в регионах России.

Хотел бы отметить важную особенность - высокую компетенцию и авторитет многих руководителей банков. Некоторые из них имели опыт работы в госорганах, избирались в законодательные собрания в своих регионах. К примеру: многие годы в составе Совета работали и работают Михаил Гапонов, Председатель комитета по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства Законодательного Собрания Нижегородской области (Банк «Ассоциация»), большая умница, человек с энциклопедическими знаниями; Дмитрий Мизгулин, депутат Думы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, председатель Комитета по бюджету, финансам и налоговой политике (Ханты-Мансийский Банк). Он же - поэт, музыкант. Олег Си-

ницин, ранее возглавлявший Банк «Солидарность» (Самара), многие годы избирался на высокие позиции в профильном комитете законодательного собрания Самарской области. Владимир Грибанов, депутат Государственного Собрания Республики Мордовия Заместитель председателя Комитета Государственного Собрания Республики Мордовия по бюджету, финансам и налогам (КС-Банк, Саранск), потомственный банкир, Галлямов Флюр Фанавиевич, депутат Государственного Собрания - Курултая Республики Башкортостан Председатель Правления ПАО «Башкомснаббанк». Можно привести много других примеров. С такими блестящими руководителями можно не только партнерствовать, у них многому можно поучиться. Их личные позиции во многом усиливали влияние Ассоциации «Россия» в регионах страны.

#### **- Кто ваши помощники по команде в Ассоциации?**

**Александр Мурычев:** Особая благодарность Ольге Масленниковой и Лидии Оввян за высочайший профессионализм в выполнении задачи по методическому, консультационному, финансовому обеспечению деятельности Ассоциации.

Огромную роль в успехе Ассоциации сыграла Лариса Александровна Афанасьева. Она и консультант, мотор, и исполнитель. Любую идею нужно суметь воплотить в жизнь. И в этом моим главным помощником была Лариса. Незаменим в деле и готов оказывать любую помощь коллегам В.Филин. Его безотказность, благородство и исключительная скромность достойны глубокого уважения.

В организации встреч в «Бору» значительную роль сыграл Юрий Георгиевич Петров, руководитель «НС-Банка», имеющий опыт работы на руководящих должностях в Мэрии Москвы. Это он предложил попробовать новый формат для общения в Подмоскowie. Влиятельную роль в развитии Ассоциации сыграли Члены Совета: М.Братишкин («Челиндбанк»), А.Савельев (Банк «Санкт-Петербург», А.Хандруев(Ассоциация), В.Заводов («Уралтрансбанк»), В.Давыдик («ЛОКО-Банк»), В.Мехряков («Экспобанк»), В.Бударин («Кубань-кредит»), В.Никитенко (Банк «Петрокоммерц»), Л.Ларина («Газэнергопромбанк»), Е.Непомнящих («Сургутнефтегазбанк»), Г.Мещеряков («Связьбанк»), В.Женов («Новосибирский муниципальный банк»), И.Славинский (Южный филиал Ассоциации Россия), В.Фель («Колыма-банк»), А.Шляховой («Далькомбанк»), И.Кузнецова («Московский нефтехимический банк»), Т.Синякова («Владбизнесбанк»), Л.Китайцева («Татсоцбанк»), А.Вдовин (АТБ) и многие другие.

В первые, самые трудные годы исключительную роль сыграли Л.Обухов («Припскбанк»), Я.Дубенецкий («Промстройбанк России»), С.Пашкин («Кубаньбанк»), В.Редькин

(«Кавказпромстройбанк»), В.Гурьев («Чувашкредитпромбанк»), Г.Карелина («Вяткабанк»), О.Дмитриева (банк «Оргиндустрия»), А.Буйный («Ставропольпромстройбанк»), ушедшие из жизни П.Агафонов («Уралпромстройбанк»), А.Лаврентьев («Мордовпромстройбанк»). Недавно ушел из жизни и Александр Строганов. Многие годы он обеспечивал информационное сопровождение в деятельности Ассоциации. Сан Саныч, как мы его звали, был светлым человеком, с высокой профессиональной компетенцией. Ассоциация имела свой журнал - «Вестник банковского дела», - который выходил почти 10 лет 2 раза в месяц, под редакцией А.Строганова.

Мы всегда чувствовали поддержку со стороны Г.И.Лунтовского. Начиная с совместной работы в Совете Ассоциации «Россия» (90-е годы) и по настоящее время, на какой бы высокой должности он не находился (в настоящее время - 1-й заместитель Председателя ЦБ РФ).

Вячеслав Мочалов много сделал в создании эффективной работы самого аппарата Ассоциации, в организации и обеспечении всех крупных мероприятий Ассоциации. Существенную роль в укреплении членской базы ассоциации в 90-е и начале 2000-х выполнял В.Г.Киевский.

Удивительно, но в 90-е годы ассоциация занималась программным обеспечением и автоматизацией, эту задачу успешно решал М.Феклистов, который пришел в Ассоциацию из МГТУ им. Баумана.

## **Вперед, с новым названием, новыми амбициями, свежими идеями**

### **- Расскажите о периоде расцвета Ассоциации**

**Александр Мурычев:** Этот период был после дефолта 1998 года. Во время дефолта мы проявили себя конструктивно. Я лично бегал по Центральному банку, по всем руководящим кабинетам и просил стабилизационные кредиты для банков. Ликвидность нужна была, помощь Центрального банка. Схемы выработали, вышли на список банков. Стали банки анализировать: кому давать, кому не давать. В кабинетах Центрального банка решалось все, поэтому часто приходилось доказывать. Алехашенко тогда был в Банке России, Киселев... Большую роль здесь сыграл Александр Владимирович Турбанов, я бы сказал, основную. Он помогал всегда. Если я до кого-то не мог достучаться, то всегда к Александру Владимировичу за помощью обращался – он тогда был заместителем председателя Банка России, и всегда реагировал адекватно.

Еще раз хочу подчеркнуть, что лично Турбанов очень многое сделал для стабилизации ситуации в региональной банковской системе в условиях дефолта. Более 15 опорных региональных банков тогда получили

## **Юрий Исаев, генеральный директор Агентства по страхованию вкладов:**

Уважаемый  
Анатолий Геннадьевич!

От имени Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» и от себя лично сердечно поздравляю Вас и весь коллектив Ассоциации «Россия» с замечательным событием - 25-летним юбилеем со дня основания!

Деятельность Ассоциации неразрывно связана со становлением банковской системы страны. Под эгидой АРБР объединились сотни банков - от крупных системообразующих кредитных учреждений до малых региональных банковских организаций. За четверть века Ассоциация многократно подтвердила свою значимость для банковского сообщества, сыграв ключевую роль при выработке общих подходов к формированию цивилизованных рыночных отношений и став одной из авторитетных общественных организаций в финансово-банковской сфере России.

Выстраивая взаимоотношения между банковским бизнесом и властью, Ассоциация про водит эффективную политику защиты интересов банковского сообщества на федеральном и региональном уровнях, активно способствует формированию нормативной базы для деятельности кредитных организаций.

Благодаря деятельности Ассоциации укрепляется доверие к отечественному банковскому сектору со стороны инвесторов и вкладчиков, а также создаются условия для формирования долгосрочных инвестиционных ресурсов.

Позвольте от всей души поздравить Вас и пожелать всем работникам Ассоциации достижения поставленных целей, крепкого здоровья, благополучия и стабильности. Пусть дорога к следующему юбилею будет насыщена новыми планами, творческими идеями и достижениями!

.....

возможность взять стабилизационный кредит. Не все, правда, банки из списка кредитами тогда воспользовались – условия были жесткие. В ситуации неуверенности в завтрашнем дне сложно было работать, а стабилизационные деньги Банка России стоили дорого. Олигархических банков, которые были тогда на слуху, в одночасье не стало, а региональные банки есть. И все понимали тогда роль Ассоциации в их спасении.

Мы много выступали и в прессе, и по телевидению, и на совещаниях в Правительстве, в Центральном банке. В ЦБ тогда же пришел Виктор Владимирович Герашенко. Мы с ним очень активно стали сотрудничать.

Тесный контакт получилось наладить и с Татьяной Владимировной Парамоновой, которая тоже большую роль





**Алексей Улюкаев,  
Министр Экономического  
развития Российской Федерации:**

Уважаемый

Анатолий Геннадьевич!

Поздравляю Вас с юбилеем  
Ассоциации региональных банков  
России.

На сегодняшний день Ассоциация  
«Россия» объединяет более 450  
членов, в числе которых крупные  
системообразующие кредитные

учреждения всероссийского масштаба, банки с участием иностранного капитала, малые и средние региональные банки, небанковские организации, общественные организации и средства массовой информации.

За 25 лет Ассоциация «Россия» наработала внушительный опыт при формировании законодательной и нормативной базы, определяющей условия работы кредитных организаций, а также выстроила взаимоотношения между банковским бизнесом и органами исполнительной и законодательной власти.

В настоящее время перед Ассоциацией «Россия» стоят еще более масштабные задачи ввиду сложившейся экономической ситуации в банковском секторе и Российской Федерации в целом, решения по которым могут быть найдены только совместными усилиями. К приоритетным задачам можно отнести повышение капитализации банков, формирование долгосрочных инвестиционных ресурсов для реального сектора экономики, дальнейшее укрепление доверия к отечественному банковскому сектору со стороны инвесторов и вкладчиков.

Минэкономразвития России высоко ценит работу Ассоциации «России» и надеется на дальнейшее плодотворное сотрудничество и совместный поиск эффективных решений предстоящих задач.

сыграла в развитии Ассоциации. Татьяна – изначально банковская, она профи в своем деле, знала и знает людей в системе. Её знает все международное сообщество.

Парамонова была у истоков создания банковской системы в стране. С ней очень легко было общаться. Она понимала, что нужно всем, и никогда не отказывалась участвовать в наших серьезных мероприятиях, никогда не отказывалась принять делегацию банков, выслушать их.

Целая эпоха развития Ассоциации связана с личностью Андрея Андреевича Козлова, без сомнения, человека яркого и очень компетентного специалиста. Я с ним знаком был давно, еще с тех пор, когда он работал в Отделе ценных бумаг в Банке России (90-е годы). Уже потом он стал руководителем, заместителем председателя, первым заместителем председателя; дважды приходил в Банк России и уходил.

Становление Системы страхования вкладов – яркая страница отношений Ассоциации с Андреем Козловым. Выработать критерии создания системы страхования вкладов, критерии оценки вхождения банков в систему страхования вкладов он поручил нам, Ассоциации «Россия».

Нам доверили очень большое дело, и мы его выполнили. Собрали всех ведущих экспертов и своих, и международных. Подключили PricewaterhouseCoopers... Александр Васильевич Большаков был руководителем рабочей группы по выработке этих критериев, работал Председателем Комитета Ассоциации по бухучету. Работа была проведена очень большая, продолжалась она, примерно, полгода. Затем критерии мы передали для обсуждения в Центральный банк. Андрей во всем этом участвовал и вместе с П.А.Медведевым и А.В.Турбановым был главным по этому вопросу. Важно то, что впоследствии основные положения наших критериев вошли в закон о системе страхования вкладов.

С Андреем связан международный банковский форум в Сочи. Он в каждом форуме старался участие принимать. Без него мероприятие в Сочи казалось неполноценным.

Без сомнения, осуществлялось тесное сотрудничество и с Федеральным Собранием по развитию законодательства. В Госдуме в 90-е - первой половине 2000-х, надо отдать должное тем составам депутатского корпуса, мы систематически инициировали парламентские слушания, круглые столы, заседания экспертных советов. Активно работали и с парламентскими фракциями. Вспоминаю очень серьезное совместное совещание Совета Ассоциации и фракции «Наш дом Россия» по проблемам создания инвестиционных институтов в стране. Это был 1996 год. Участвовал С.Беляев (руководитель фракции), депутаты комитета по финансам во главе с Г.И.Лунтовским. Это были первые дискуссии о создании в стране институтов развития.

В конце 90-х в Совете Федерации при активном участии Ассоциации и члена ее Совета Д.Титова (в то время - председателя ВБПП) был создан Межрегиональный банковский Совет при Председателе СФ РФ Е.С.Строеве. Позднее МБС реорганизовался в Совет при Совете Федерации. Его председателем был уважаемый В.П.Горегляд (на тот момент он был 1-й Зам.Председателя СФ, в настоящее время - главный аудитор ЦБ РФ). Совет Ассоциации очень конструктивно работал на этой площадке многие годы.

Вот мы и расправили плечи, репутация наша укрепилась, и тогда появилась идея стать универсальной, федеральной ассоциацией. Мы переросли специализированный уровень, банки-участники за это время

трансформировались в универсальных игроков, опору для экономики региона.

И тогда, после дефолта, в 1999-ом году (мы целый год готовились к этому) в «Президент-Отеле» состоялось учреждение новой организации под названием «Ассоциация региональных банков России» или Ассоциация «Россия». Имя «Россия» сохранилось, как в прежнем названии. Организация с новым названием стала правопреемником Российской ассоциации промышленно-строительных банков («Россия»).

С новым названием, новыми амбициями, со свежими идеями мы опять двинулись вперед. Все двери открыли, содержательную работу усилили, дисциплину повысили; и стали наращивать членскую базу активнейшим образом. Никого уговаривать не приходилось, банки сами шли к нам в Ассоциацию. Хотелось бы особо отметить роль наших профильных журналов и их редакторов: тебя, Вероника (Аналитический банковский журнал), Владимира и Марину Нестеренко (Банковское Дело), Виталия и Людмилу Коваленко (БДМ) в объективной, профессиональной информационной поддержке ассоциации все эти годы. Наверное, и коллеги все эти годы чувствовали поддержку со стороны Ассоциации.

#### **- Сколько тогда было участников у Ассоциации?**

**Александр Мурычев:** До дефолта - около 80 банков. Но потом как-то быстро Ассоциация выросли еще на три сотни банков. Когда я уходил с поста Президента, в сентябре 2006 года, в Ассоциации было почти 400 банков.

#### **- В чем особенность Ассоциации «Россия», ведь на банковском рынке до сих пор две ассоциации?**

**Александр Мурычев:** Между ассоциациями всегда была некая конкуренция. АРБ числилась официальной организацией, созданной из Московского банковского союза. Сергей Ефимович Егоров, Президент АРБ, был вхож к первым лицам государства, дружен с Геращенко. Раньше он был председателем Госбанка России, работал в ЦК КПСС. Поэтому и организация, им возглавляемая, статусной была изначально. Мы возникли откуда-то снизу, а они - сверху. Вот в чем была разница. И нам приходилось больше усилий прилагать, чтобы защищать интересы своих членов. Мы это понимали, поэтому и прилагали больше усилий. То есть, если АРБ прилагала усилия, то мы двигались быстрее и больше, чтобы по статусу приблизиться к АРБ, а потом и выровняться; что за это время и получилось сделать. И сегодня банкиры и власть стремятся сотрудничать с обеими общенациональными банковскими ассоциациями. Сегодня это данность. А с Г.А.Тосуняном у меня хорошие профес-

### **Александр Шохин, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей**

Уважаемые коллеги!

Поздравляю Вас и всех членов Ассоциации региональных банков России с 25-летием со дня ее образования.

Созданная в декабре 1990 года она стала первой федеральной банковской ассоциацией. Объединяющая сегодня около 400 банков и организаций финансовой инфраструктуры, Ассоциация внесла весомый вклад в становление и развитие национальной банковской системы, создание и совершенствование банковского законодательства и норморегулирования, подготовку кадров. За прошедшие годы Ассоциация нарабатала солидный опыт, завоевала весомый авторитет в деловых кругах, превратилась в крупный аналитический, методологический и учебный центр, выстроила конструктивные отношения между банковским бизнесом и властью, много сделала для восстановления и укрепления доверия населения к отечественным банкам, финансовой поддержки малого и среднего бизнеса, обеспечения равных условий конкуренции для всех банков. Все двадцать пять лет Ассоциация всегда твердо стояла на защите интересов региональных банков страны.

В Российском союзе промышленников и предпринимателей высоко ценят деятельность Ассоциации по развитию банковской сферы. Сегодня нас связывает с Ассоциацией конструктивное и плодотворное сотрудничество по многим вопросам банковской деятельности. Уверен, что позитивный опыт нашего взаимодействия способствует укреплению доверия к банкам, совершенствованию законодательной базы банковского сектора.

Желаю Ассоциации в сегодняшних сложных экономических условиях добиваться преодоления негативных тенденций, формирования условий для успешного развития банковского бизнеса в стране, а всем членам и сотрудникам Ассоциации успехов, доброго здоровья и благополучия.

.....  
сиональные отношения. В настоящее время мы сопредседатели Комиссии РСПП по банкам и банковской деятельности.

#### **У каждого времени - своя оценка**

#### **- Как изменилась Ассоциация с приходом Аксакова Анатолия Геннадьевича?**

**Александр Мурычев:** С приходом Анатолия Геннадьевича Ассоциация стала дальше укрепляться и развиваться. Усилилась работа в законодательной части, нормативных разработок. Хотя и раньше Ассоциация была экспертом и участником создания банковского законодательства: законов о банках и банковской





**Елена Рябухина**  
**Председатель ревизионной**  
**комиссии Ассоциации**  
**региональных банков «РОССИЯ»**

От души поздравляю руководителей, команду, всех членов Ассоциации со знаменательной датой в истории Ассоциации региональных банков «Россия».

В канун 25-летнего юбилея хочется сказать руководителям Ассоциации огромное спасибо за активную деятельность на благо

региональных банков России. Благодаря Вам наша работа становится все более эффективной, несмотря на все трудности и кризисы, растет потенциал дальнейшего роста и развития. Спасибо Вам за незабываемую, необыкновенно душевную атмосферу проводимых мероприятий, за сердечность встреч, которая, безусловно, способствует быстрому решению стоящих перед нами задач и помогает справиться с возникающими проблемами. Спасибо за высокую планку этики и деловой репутации, поднятую Вами в банковском сообществе, как в межбанковских отношениях, так и в отношениях банков со своими клиентами.

Сердечно желаю всем коллегам – участникам Ассоциации «Россия» – долгой и счастливой жизни, благополучия, процветания, успешной и плодотворной деятельности на благо российской экономики, на благо банковской системы страны!

деятельности, о Центральном банке, о системе страхования вкладов, о бюро кредитных историй. И вместе, и параллельно с АРБ, руками наших экспертов происходило написание банковского законодательства. Мы очень активно над этим трудились, сил не жалели. Помню, даже ночами эксперты – юристы из разных банков - заключения на законы писали и свои предложения. У каждого времени - своя оценка...

Тем не менее, ресурс у Анатолия Геннадьевича большой. Он депутат, Председатель Комитета Государственной Думы. И это придает дополнительный статус возглавляемой им организации. За организацию мне - не стыдно! Ну а если говорить о человеческих качествах, Анатолий Геннадьевич – человек слова и большого дела, человек с ядерным зарядом инициативы и активности. Он предан Ассоциации – и это самое главное.

**- Как вы приняли решение отойти от оперативного управления Ассоциацией?**

**Александр Мурычев:** Когда Александра Николаевича Шохина избрали президентом РСПП, он предложил мне пойти к нему исполнительным вице-президентом.

Для меня это было самое сложное в жизни решение. Потому что, когда ты фактически сделал успешную организацию, активно растущую, активно развивающуюся, уже занявшую свое место в истории, когда привык быть первым, уходить на вторые роли не хочется... И еще неизвестно, как сложится... Поэтому было непросто, и решение пришло не сразу. Но, так как Шохин для меня всегда был авторитетом, и возраст 50-летний мне еще позволял стремиться к новым свершениям, я принял решение «уходить».

**- Сейчас не жалеете?**

**Александр Мурычев:** Считаю, что правильное решение принял. Тем более, что связь с Ассоциацией я не потерял. С 1999-го года я являюсь председателем руководящего коллегиального органа – Совета Ассоциации «Россия». Коллеги меня выбрали тогда, и до сих пор выбирают, что позволяет мне влиять на ход всех событий в Ассоциации, а в РСПП курировать не только банковский, но весь финансовый рынок России. Теперь у меня оказалось еще больше полномочий, больше компетенций, больше знаний, больше информированности. Здесь, в РСПП, конечно, больше политики, но и больше возможностей, выше личностный статус, что также имеет значение для роста авторитета Ассоциации. Поэтому я ни о чем не жалею.

**Региональные банки, у которых есть бизнес – совершенно прозрачные**

**- Вас не беспокоит масштабный отзыв лицензий у банков в последнее время? Нет ощущения, что разрушается та система, которая с энтузиазмом выстраивалась?**

**Александр Мурычев:** Сначала казалось, что мы очищаемся от недобросовестных участников, что было воспринято благоразумно, с пониманием внутри банковского сообщества, в том числе в Ассоциации «Россия». Да, банки тоже заинтересованы в расчистке системы. Тем более, что «отмыточные конторы», организации, нарушающие законодательство, бросают тень на законопослушные банки. Но в то же время, сегодня складывается впечатление, что маховик настолько раскручен, что ЦБ самому сейчас трудно остановить процесс отзыва лицензий и перестроиться.

А ведь в Банке России явно не хватает раннего реагирования. Банковская система создавалась четверть века тому назад, многим банкам в этом году исполняется 25 лет. За четверть века они доказали свою надежность и стабильность, пережив сложные времена. Поэтому надо уметь отличить банк – живой организм, работающий на экономику, с промышленностью, с населением, от карманного банка, который

зависит от одного клиента. Это совсем разные ситуации, и банковскому надзору нужно суметь разобраться и скорректировать деятельность поднадзорной организации.

Региональные банки, у которых есть бизнес – члены Ассоциации «Россия» - совершенно прозрачные. Они работают с населением, кредитуют реальную экономику, не заигрываются на фондовом рынке, с валютными операциями. Их главная проблема – недостаток ресурсов, тяжелая ситуация в региональной промышленности, у клиентов банков. Если бы у них еще и ресурсы бы были, что же им не жить? Они адекватны структуре экономики конкретного региона, обслуживают потребности малого и среднего предпринимательства. Ведь крупных структур в регионах немного. Обслуживаются они, как правило, в госбанках.

Нельзя недооценивать роль небольшого регионального банка, место его в экономике. Экономическая история давно доказала, что рынку они нужны. В Америке, в каждом Штате в среднем по 150 банков. В Германии, в каждой земле - свыше 100 банков, значит, они нужны! У нас 750 банков осталось на такую огромную страну, на такую гигантскую территорию! И мы продолжаем их закрывать, а услуг банковских не хватает!

Тем, кто спрашивает: «зачем столько банков?», нужно задать другой вопрос: «зачем тогда нужно стране малое предпринимательство?» А ведь это же основа экономики! Кто дает кредиты малому предпринимательству? - Могут точно ответить: «Это, прежде всего, региональные и малые банки, которые обслуживают миллионы индивидуальных предпринимателей и сотни тысяч малых предприятий в регионах страны».

Ресурсов «МСП-Банка» и Корпорации по поддержке малого и среднего предпринимательства для страны явно недостаточно. Надо использовать ту сеть перераспределения ресурсов, «окошек», которая создана за 25 лет, - сеть региональных банков по всей стране. С ними не надо бороться, их надо беречь и использовать для нужд экономики нашей страны. Этого понимания, к сожалению, пока нет у тех, кто принимает решения.

Надо суметь заглянуть в завтрашний день. Банковских услуг явно не хватало и 5 лет назад. В настоящее время инфраструктура банковских организаций в регионах резко сократилась, нарастает монополизм. А что будет завтра? Ответ очевиден: проблема недоступности кредита, да и вообще банковского обслуживания только усилится. И куда будут обращаться предприниматели?

**- Что Вы хотели бы пожелать банкам-участникам своей организации в канун 25-летнего юбилея?**

**Уважаемый  
Анатолий Геннадьевич!**

**От имени Правления Банка  
«Кузнецкий» и от себя лично поздравляю Вас и Ваш коллектив с 25-летием со дня основания Ассоциации региональных банков России.**



**Сегодня Ассоциация «Россия» объединяет системнообразующие, средние и малые банки России, оказывает практическую поддержку в решении многочисленных вопросов, представляя и защищая их интересы в различных органах власти. За прошедшие годы Ассоциация превратилась в крупный аналитический, методологический и учебный центр, внося весомый вклад в обеспечение финансовой стабильности и укрепления банковской системы страны.**

**Желаю Вам новых успехов и дальнейшего динамичного развития, удачи, процветания, здоровья и благополучия.**

**Председатель Правления ПАО Банк «Кузнецкий»  
Член Совета Ассоциации «Россия»**

**М.А. Дралин**

**Александр Мурычев:** Хочу поблагодарить всех участников Ассоциации, которые все эти годы были патриотичны по отношению к Ассоциации «Россия», и по сей день остаются с нами. Мы как поддерживали систему региональных банков в целом и отдельные банки в частности, так и будем продолжать этим заниматься, потому что в текущей жизни, мне кажется, самое важное - быть взаимно полезными.

Ассоциация располагает большим общественно-политическим ресурсом для формирования общей позиции, для поддержки отдельных членов организации. В сложный период, который мы переживаем сейчас, эта линия, конечно, будет усиливаться.

Мы должны быть сплоченнее. Это зависит не только от Ассоциации, но и от банков - членов. Мы должны чувствовать обратную связь и плечо друг друга.

Судя по прогнозам, уже к концу следующего года будет некоторое оживление экономики. Я надеюсь, что банки увидят, как говорится, свет в конце туннеля. Хотел бы, чтоб мы по-прежнему крепко держались за руки.

