

## полвека в банковской системе

Г. ДУБИНКИНА: «Важнейшим звеном в работе банка являются кадры, команда единомышленников – акционеры, сотрудники, партнеры, которые смотрят в одном направлении»

беседовала Оксана Дяченко



Председатель совета директоров АБ «ИНТЕРПРОГРЕССБАНК» (ЗАО) Галина ДУБИНКИНА почти 50 лет работает в банковской отрасли. Она прошла советскую школу банкиров, затем возглавила один из первых коммерческих банков страны. Своими воспоминаниями и мыслями об истории развития банковской системы она поделилась с НБЖ.

**НБЖ:** Галина Ивановна, вы работаете в ИнтерПрогрессБанке уже 32 года. Как сложилось, что вы начали заниматься банковским делом, когда в нашей стране еще, по сути, не было банковской системы?

**Г. ДУБИНКИНА:** Мой первый рабочий день в банке – 8 марта 1965 года. После окончания Всесоюзного заочного учетно-кредитного техникума я пришла на работу во Фрунзенское отделение г. Москвы Госбанка СССР. В том же году поступила в Финансовый институт.

Всего в моей жизни было две кредитные организации – вышеназванная, где мною пройден путь от экономиста до заместителя управляющего банком. И Красногвардейское отделение Госбанка СССР, которое сейчас называется ИнтерПрогрессБанком. В общей сложности скоро будет полвека, как я в банковской отрасли.

Не могу согласиться с тем, что у нас в стране не было банковской системы. В 1990-е годы прежняя система была разрушена и пришлось строить все заново. Те, кто прошел старую школу, – настоящие профессионалы. Престижность профессии банкира в советское время была невысокой, люди неохотно шли работать в банк: ответственный труд и невысокие зарплаты не привлекали. Неудивительно, что в банках работали в основном женщины. Однако те, кто искренне полюбил эту профессию, стали настоящими профессионалами и работают в банках до сих пор.

Нашими руководителями тогда были люди, прошедшие войну. Моим первым управляющим была Любовь Павловна Винокурова, которая четыре года воевала. Такие люди действительно учили нас профессии банкира, были нашими наставниками. Мы прекрасно понимали, что такое пар-

тнерство, что такое слово банкира.

На протяжении этих лет очень многое менялось, выжить в таких условиях могли только те, кто получил настоящую «закалку» и прошел школу жизни.

Для сотрудников, а тем более для руководителей банка была недопустима некомпетентность. Я вспоминаю начало 90-х годов, когда мы впервые выехали за рубеж знакомиться с опытом наших зарубежных коллег. Тогда мы увидели узкую специализацию сотрудников, автоматизированные банковские процессы, высокие заработные платы персонала. Заинтересованность и умение знать все участки банковской деятельности, двигаться вперед, не стоять на месте, экономическая целесообразность в условиях жесткой конкуренции между банками отличала нас от западных коллег.

**НБЖ:** Расскажите, пожалуйста, о том, как появились первые коммерческие банки в нашей стране?

**Г. ДУБИНКИНА:** Наше отделение банка было создано 6 марта 1973 года – это было Красногвардейское отделение Госбанка СССР. В 1986–1987 годах появились специализированные банки – Жилсоцбанк, Промстройбанк и другие. В результате реорганизации мы должны были стать Промстройбанком, так как все отделения, которые были в подчинении Государственного банка, переходили в Промстройбанк. Но в силу определенных причин, в том числе наличия специ-

фичной клиентуры в виде предприятий торговли, жилищных хозяйств, мы перешли в Жилсоцбанк. В 1990 году, когда был издан указ о реорганизации специализированных банков в коммерческие, мы ушли из Жилсоцбанка и стали самостоятельным коммерческим, а затем и акционерным банком.

**НБЖ:** Можно ли сказать, что примерно таким же путем появлялись все первые коммерческие банки в России или у каждого банка был особый путь?

**Г. ДУБИНКИНА:** У каждой кредитной организации был свой путь. Мы сами создавали уставный капитал банка (было 28 пайщиков). Первый наш уставный капитал составлял всего 11,3 млн неденоминированных рублей. Буквально до 2006 года уставный капитал нашего банка составлял 33,3 млн рублей, собственный капитал также был незначительных размеров. По состоянию на 1 января 2013 года, к 40-летию юбилею банка, собственный капитал составил 2,6 млрд рублей и банк готовится к объявлению эмиссии до 600 млн руб.

Мы действительно все создавали сами. А другие предпочли создавать «ветряные мельницы». И где они теперь?

**НБЖ:** Кто, по вашему мнению, внес наибольший вклад в развитие и становление банковской системы?

**Г. ДУБИНКИНА:** Трудно назвать конкретные имена даже в рамках одного банка, не то что в рамках всей банковской системы, слишком большой получится список, не хочется упустить ни одной фамилии! Уверена, что среди тех, кто знает наш банк, есть многие, кто оказал большое влияние на положение дел в финансово-кредитной системе столицы и на развитие банковской системы страны в целом.

**НБЖ:** Поскольку в нашем проекте мы планируем охватить первую декаду деятельности коммерческих банков в России, то хотелось бы, чтобы вы поделились с нами своими оценками: какие события, произошедшие за эти 10 лет, стали судьбоносными для дальнейшего развития российской банковской системы?

**Г. ДУБИНКИНА:** Главное судьбоносное событие – непосредственно создание коммерческих банков, когда изменилась сама суть банковской системы. В том, что так произошло, есть и положительные, и отрицательные моменты. В советские годы банки являлись единственными расчетными центрами, а также занимались кредитованием предприятий и организаций страны. Эта система была полностью разрушена в конце 80-х годов.

С другой стороны, благодаря тому, что появилась система коммерческих банков, мы получили возможность выработать стратегию развития и магистральные направления бизнеса, самостоятельно определять кадровую и социальную политику, вопросы заработной платы.

**НБЖ:** Какие события за прошедшие 25 лет, с вашей точки зрения, были наиболее сложными для российской банковской системы в целом?

**Г. ДУБИНКИНА:** Сложности были всегда, работа в банке – это своего рода бег с препятствиями, постоянно происходят какие-то изменения, нужно всегда быть в тренде, чтобы привлечь клиента, банкиру должно сопутствовать везение!

Конечно, все кризисы – 1995, 1998, 2008 годов – были непростым временем. Например, в 1998 году доходность по бумагам ГКО достигла 120%. В мае мы продали бумаги ГКО, не подозревая, что в августе разразится кризис. Да, мы ушли в убыток, но у нас остались средства и наши клиенты – основа банковского бизнеса.

**НБЖ:** Какие требования регулятора выдвигались к первым коммерческим банкам? Многие эксперты говорят о том, что они были минимальными.

**Г. ДУБИНКИНА:** Требования действительно были минимальные, но при этом было не так легко работать, как это кажется на первый взгляд. Ведь регулирование тоже было минимальным, его практически не было, а это не так хорошо. В мутной воде хорошо только ловить рыбу руками, а вот нормально работать в таких условиях трудно.

**НБЖ:** Можно ли сказать, что 1998 год был самым сложным временем для банков за последние двадцать пять лет?

**Г. ДУБИНКИНА:** Каждый год был трудным. Когда я пережила 1992–1993 годы, то считала, что именно они были самыми сложными. Потом наступил 1995 год, который тоже никак нельзя назвать простым. Чего стоил разгул бандитизма! В стране только за первую половину 1990-х годов было убито около сотни банкиров. А в 1998 году кризиса избежал тот, кто не заигрывался в определенные игры. У нас, конечно, тоже были потери, но они не были настолько критичными, чтобы привести к закрытию кредитного учреждения.

Бывают моменты, когда работа в банке напоминает ходьбу по лезвию бритвы. Кризис 1998 года – это именно такая ситуация. Я очень переживала: клиенты могли забрать свои средства, но для нас все обошлось благополучно, нам клиенты доверяли, и банк, в свою очередь, их не подвел. Я считаю, что слагаемые успеха в работе банкира – это развитая интуиция, предвидение событий и умение делать правильные выводы. Важнейшим звеном в работе являются кадры, команда единомышленников – акционеры, сотрудники, партнеры, которые смотрят в одном направлении. **НБЖ**