

## Старейшина мировой банковской системы<sup>1</sup>



### Михаил Иванович Братишкин

**1957–1961**

Управляющий городским отделением  
Госбанка СССР в Липецке;

**1961–1964**

Заместитель управляющего  
Липецкой областной конторой  
Госбанка СССР;

**1964–1990**

Управляющий Челябинской  
областной конторой Госбанка СССР;

**1990 — наст. время**

Председатель правления,  
генеральный директор Челябиндбанка.

Отца призвали на фронт в 1942 году, а я ушёл в армию добровольно в 1941-м. Мне было неполных 17 лет. Это очень удивляет многих сегодня.

Нас было с друзьями семеро, кто решил из школы идти на фронт. Мы даже винтовку в руках не держали. В станицу Новопокровская в Краснодарском крае, где я жил до войны, назначили военкома. Его младший сын учился в нашем классе. Мы говорим ему: «Слушай, ты попроси отца, как будут набирать в авиацию, мы добровольно согласны пойти в училище».

Сначала мы хотели в кавалерию. У нас же казацкий край, я с шести лет ездил верхом. Мамин брат служил в кавалерии. Но как раз перед самой войной вышел фильм «Истребители». И мы, конечно, загорелись авиацией! Написали рапорты, и нас направили на учёбу. Только не в лётную школу, а в авиационно-техническую. Говорю другу: «Ничего страшного. Чкалов начал мотористом, а мы будем сразу механиками». 26 сентября 1941 года я был уже в авиационно-технической школе в Астрахани. Мы изучали три вида самолётов: двухмоторный скоростной бомбардировщик

АНТ-40, пикирующий бомбардировщик Пе-2 и штурмовик Ил-2, мне он особенно нравился.

После авиатехнической школы нас направили на Дальний Восток, в район Комсомольска. Там я служил механиком Ил-2. В 1941–1942 годах шли сильные бои на Кубани, немцы имели преимущество в воздухе, и наши несли большие потери. Самолёты были, а летать на них некому. В Наркомате обороны придумали, как

<sup>1</sup> В тексте использованы выдержки из книги В. Лютова и О. Вепрова «Человек из банка».

ускорить подготовку лётного состава. Из тех, кто окончил авиационно-техническую школу в 1942 году, было решено набрать курсантов в лётную школу. Нам не нужно было учить матчасть, что позволяло на целый год сократить время обучения.

После окончания лётной школы я попал в военно-воздушную эскадрилью Черноморского флота, в Севастополь. Мы летали на бомбардировщиках. Задания были разные. Прежде всего сопровождать военные корабли. Помню, очень не хотелось быть сбитыми над морем. А такое случалось.

У немцев зенитная артиллерия была мощная, высотная и скоростная. Сбивали нас не истребители, а именно зенитки. Не успеешь толком отбомбиться, выходишь из пике, смотришь – часть крыла отлетела. И с моим самолётом такое было...

Самый драматичный для меня случай на фронте, когда меня подбили на По-2 в марте 1943-го и пришлось садиться в Азовском море. Нужно было подлететь как можно ближе к берегу. А на воду садиться хуже, чем на землю. Но садились. Однако сесть — это полдела. Нужно ещё до берега добраться вплавь. Когда сверху смотрел, казалось, до суши недалеко. А когда уже попал в воду, всё оказалось сложнее. Но мне повезло... выплыл.

Весь лётный состав наш был из самых настоящих пацанов. Во всей эскадрилье был только один пилот, которому исполнилось 25 лет. О, тогда казалось, это был матёрый мужик. А нам всем было не больше 20...

Ранен я был уже на Балтике, куда к тому времени перебросили нашу эскадрилью. Случилось это 22 апреля 1945 года. Сбили зенитки.

В банковскую отрасль я попал случайно. После демобилизации из армии в 1946 году — летать из-за ранения уже не мог — я с семьёй оказался в Вильнюсе. Нужно было срочно искать работу. Я шёл по центральной улице Вильнюса — проспекту Гедиминаса — и заходил во все министерства подряд. Вакансий нигде не было. Последним местом, куда я заглянул, оказалось здание Литовской республиканской конторы Госбанка СССР. В отделе кадров сказали, что есть место инкассатора. Я заполнил анкету и приготовился ждать ответ — в послевоенные годы всех и вся тщательно проверяли на благонадёжность. К моему удивлению, ждать долго не пришлось: уже через несколько дней посыльный принёс извещение о том, что я принят на должность инкассатора. Примечательно, что мой отец, погибший на войне, до ухода на фронт тоже служил инкассатором.

Послевоенный Вильнюс оставлял гнетущее впечатление: город был бандитским и опасным; часто вспыхивали дикие драки, главным образом межнационального характера. Под такой «шумок» грабежи были делом естественным. Я выполнял обязанности инкассатора-сборщика. Каждый из трёх членов бригады нёс ответственность за сохранность денег и был вооружён пистолетом ТТ. За одну смену приходилось объезжать и инкассировать до 40 точек. Инкассаторы также осуществляли доставку денег, к примеру, из Республиканской конторы в Вильнюсе в какой-либо уезд. С опечатанными мешками денег мы выходили на проезжую часть и голосовали. Вот так, автостопом, на попутных машинах в то беспокойное время доставлялись огромные суммы денег на места. Безопасность обеспечивалась строжайшим выполнением инструкций.

Без отрыва от основной работы пошёл в десятый класс. Ночами сидел, занимался – навёрстывал школьную программу. Однажды начальник инкассации предложил пойти к нему в заместители. Но с условием: через неделю отчётно-выборное партийное собрание, нужно избрать секретаря партийной организации. «Мы хотим предложить это тебе». Я сказал, что терпеть этого не могу, разговоры не для меня.

Тем не менее секретарём и замом стать пришлось. Зато как секретарь парторганизации я мог сам распределять своё время и окончить Всесоюзный заочный финансовый институт.

В конце 1950-х годов в связи с проводимой в союзных республиках политикой по назначению на ответственные посты местных кадров был вынужден вновь заняться поиском работы. Мне предложили должность управляющего отделением Госбанка в городе Липецке. Квартиру не обещали, но сказали, что будет «служебная жилплощадь». Она оказалась прямо в кабинете управляющего. Пока не дали отдельную квартиру, какое-то время мы там и жили, за шторкой, всей семьёй — я, жена, двое детей и тёща.

Уже в 1961 году я был назначен заместителем управляющего Липецкой областной конторой Госбанка СССР, а в 1964 году приказом по Государственному банку СССР от 13 февраля меня назначили управляющим Челябинской областной конторой Госбанка.

Этому назначению я обязан прекрасному человеку, своему учителю Михаилу Семёновичу Зотову, который тогда был управляющим Российской конторой Госбанка СССР. Вскоре после этого он станет председателем правления Стройбанка. Это один из самых авторитетных банкиров современной России и самый достойный, честнейший человек из всех, кого я знал в своей жизни. Личность с большой буквы, проживший 97 лет — настоящая легенда как

советской банковской системы, так и нынешней, коммерческой. Фронтовик. Хотя у него была бронь, как у одного из руководителей Казахской конторы Госбанка СССР, он на третий день после начала войны добровольцем ушёл на фронт. Прошёл всю войну, тоже был тяжело ранен. Михаил Семёнович всегда относился ко мне с уважением, хотя был старше. Ценил, что мы оба воевали на фронте. Был очень строгий, спрашивал за дело. Помню, мой предшественник, управляющий конторой Госбанка в Липецке, побивался Зотова. Старался ему не возражать, а я, наоборот, с ним спорил... Зотов ценил тех, кто мог своё мнение аргументировать. Хозяйство мне тогда досталось непростое: область в то время активно развивалась, становясь одним из крупнейших индустриальных центров страны, и я благодарен судьбе за то, что моим начальником тогда оказался Михаил Семёнович. Я многому у него научился.

За успешную работу в области кредитования в 1966 году М. И. Братишкин был награждён орденом «Знак Почёта». Ещё через пять лет ему вручат орден Трудового Красного Знамени, а в 1976 году банковскую деятельность Михаила Ивановича отметят орденом Октябрьской Революции.

В характеристике на М. И. Братишкина 1978 года есть совершенно необычная для того времени оценка: «Тов. Братишкин проявляет постоянную заботу о внедрении передовых методов управления в аппарате конторы Госбанка. Лично им разработана и в настоящее время действует система управления качеством труда, что явилось серьёзным стимулом для достижения новых успехов».

В журнале «Деньги и кредит» он так опишет свою «банковскую епархию»: «В середине 1980-х годов Челябинская областная контора Госбанка СССР входила в десятку лучших контор Российской Федерации. В 1984 году она включала городское управление, 40 отделений Госбанка СССР и вычислительный центр. Областная контора работала более чем с 5,5 тыс. производственных объединений и предприятий, строительных организаций, колхозов, совхозов, предприятий бытового обслуживания, бюджетных учреждений, которым было открыто более 40 тыс. расчётных, бюджетных, ссудных и других счетов. Ежедневно в учреждениях конторы совершалось более 100 тыс. операций...»

После проведённой банковской реформы 26 октября 1987 года приказом за подписью М. С. Зотова я был назначен «на должность



Первое совещание Челябинского областного управления Промстройбанка СССР. Челябинск, 1988 г.

начальника Челябинского областного управления Промстройбанка СССР в порядке перевода из областной конторы Госбанка». В партийной характеристике 1988 года было замечено, что «тов. Братишкину присуще чувство нового и передового; в частности, им выдвинута и претворяется в жизнь идея создания в Челябинске инновационного банка»<sup>1</sup>.

И вот наступил 1990 год. В июле был создан Государственный банк РСФСР. Мы, как и многие другие отделения спецбанков, акционировались и выделились в отдельную структуру — коммерческий Индустриальный банк Челябинской области — Челиндбанк. В новой двухуровневой системе, по идее тогдашнего руководства Госбанка РСФСР, должно было быть много небольших по размеру коммерческих банков с малым количеством филиалов. Челиндбанк, образованный на базе Челябинского областного управления Промстройбанка СССР, оставивший за собой базу промышленных предприятий, собравший уставный капитал в размере 150 млн рублей и обладающий в то время 30 филиалами, был зарегистрирован в качестве паевого банка через полтора месяца после решения пайщиков о его создании — 16 октября 1990 года. Все крупные предприятия области остались у нас. Клиенты не хотели идти в другие банки. На момент создания банк имел около 7 тыс. клиентов, свыше 1500 сотрудников и 297 пайщиков. Кто не прошёл этот путь, тому трудно понять, что это было за время. Что такое рыночная экономика, никто не знал, законов толком не было. Новое законодательство создавалось на ходу. На наших

<sup>1</sup> Это была идея всё того же Михаила Семёновича. Первые попытки создания таких банков (они назывались инициативными) были сделаны в Промстройбанке ещё весной 1988 года. Их регистрировали прямо на заседаниях правления. Таким образом, в Ленинграде и Москве за год было создано 15 инновационных и 4 акционерных коммерческих банка. Осенью того же года их пришлось перерегистрировать в Госбанке СССР. — *Прим. авт.-сост.*



Михаил Францкевич и Михаил Братишкин.  
Бельгия, 1994 г.

глазах формировалось налоговое, гражданское, валютное законодательство, осуществлялся переход на новые правила бухгалтерского учёта и новый план счетов. Я подсчитал, что за первые 15 лет своего существования закон о банках и банковской деятельности претерпел 18 изменений, и большинство поправок определяло правила работы на банковском рынке и надзора за банками. То, что обвал советской системы крайне негативно скажется на банковской сфере, я предполагал, но не ожидал, что до такой степени. В годы путча, развала страны, разрушения основ экономики банкам только чудом удавалось выполнять обязательства перед клиентами. В эти годы мы пережили катастрофическую нехватку средств на счетах предприятий и дефицит наличных денег. Взаимные неплатежи и «мёртвые» картотеки. Наконец, денежную реформу 1993 года...

Выжить помогло то, что мы сохранили всё хорошее, что банк имел до преобразования из государственного в коммерческий: прежде всего, коллектив и клиентскую базу, а в качестве основной стратегии — планомерное развитие, отвечающее интересам экономики региона. С момента образования Челябиндбанка определение стратегии развития и руководство деятельностью организации осуществляется сплочённой командой менеджеров, одновременно являющихся его основными акционерами. Это люди, которые стояли у истоков создания банка, и во многом благодаря им Челябиндбанк продолжает стабильно, динамично развиваться.

Следует отметить, что тогда на Южном Урале работало не более 10 банков. Немного для такой области, как Челябинская.

Потом наступит череда банковских кризисов... Не помню ни одного спокойного года...

Мы понимали, что для выживания была необходима консолидация действий, поддержка партнёрских структур. Неслучайно мы сразу приняли предложение стать соучредителями Российской ас-

социации акционерно-коммерческих промышленно-строительных банков «Россия».

- Я участвовал в предварительных переговорах, в частности, с моим уральским земляком Петром Ефимовичем Агафоновым, возглавившим Коммерческий уральский промышленно-строительный банк в Свердловске. 13 декабря 1990 года на учредительном собрании мы его выберем председателем Совета Ассоциации «Россия».
- Позже я стал заместителем председателя Совета Ассоциации региональных банков России. На базе нашего банка было создано представительство Ассоциации в Уральском федеральном округе.
- Помощь Ассоциации нам понадобилась практически сразу. Мы участвовали в организуемых ею семинарах, посылали в Москву сотрудников на учёбу. Когда в начале 1990-х годов начнётся активное «встраивание» банка в международную финансовую систему и освоение соответствующих стандартов, благодаря Ассоциации мы откроем первые валютные корреспондентские счета — сначала в Международном московском банке, а затем в зарубежных финансовых учреждениях. На Новый, 1992 год Челиндбанк сделал землякам подарок — мы открыли свой первый обменный пункт.
- Следом за операциями с валютой шло подключение к финансовым расчётным системам SWIFT, Sprint, Reuters. Начиналась работа с системой банковских карт «Золотая корона» (1994) и платёжной системой VISA (1997). К слову, первые два банкомата Челиндбанка появились в апреле 1996 года. Также ежегодно велась работа по получению тех или иных лицензий: на совершение операций с драгоценными металлами, на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг, брокерской и дилерской деятельности.
- Одним из самых трудных периодов для всех наших финансово-кредитных организаций был, конечно, кризис 1998 года. Общая ситуация была шоковой, абсолютно неуправляемой и непредсказуемой. Банки, и большие, и маленькие, боролись за выживание. Никто не давал ни рекомендаций, ни советов. Весь коллектив жил одной целью: сохранить банк. Руководство практически круглосуточно находилось в банке. Мы встречались с вкладчиками, рассказывали о мерах, предпринимаемых банком, просили не паниковать и не забирать деньги. На пике кризиса, когда у банка возник дефицит наличности, я лично обзвонил почти всех крупных клиентов — просил по возможности досрочно вернуть хоть какую-то часть кредитов. Многие тогда нам помогли. Оперативная поддержка клиентов позволила банку пережить наиболее сложный период. А затем, уже в эпоху другого кризиса, благодаря поддержке банка многим из этих клиентов удалось сохранить предприятия.



Александр Мурычев, Михаил Братишкин  
и Анатолий Аксаков

Услышать друг друга, когда в панике никто никого слышать не хочет, — для этого требовалась воля.

В кризисные моменты особенно жёстко проходит проверка людей на порядочность. Хотя не порядочных людей как-то сразу видно. По глазам. Иногда достаточно просто поговорить с человеком — и сразу видишь: э-э-э, нет, этот человек лёгок на всякие махинации. Бывало, махнёшь рукой: дескать, показалось. Но рано или поздно это необъяснимое ощущение подтверждается.

Уже после того, как мы смогли вздохнуть спокойно, разгорелся новый принципиальный спор относительно повышенных требований к величине минимального банковского капитала. Это предложение выдвинул летом 2001 года член бюро Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), председатель правления МДМ Банка Александр Мамут.

Ассоциация региональных банков России направила тогда открытое письмо Президенту и Председателю Правительства РФ с критикой предложений РСПП. Мы поддержали твёрдую позицию нашего президента Александра Мурычева.

При этом я понимал, что повышать устойчивость и капитализацию банковской системы в целом нужно, но тоже высказался против того, чтобы за пределами увеличивать нижнюю планку размера уставного капитала.

Укреплять банковскую систему России нужно было постепенно, без резких рывков.

Челиндбанк — главный итог моего профессионального пути. Сегодня мне трудно представить себя вне этого банка. Челиндбанк — это не просто место моей работы, это моя жизнь. Это сотни сотрудников, десятки тысяч заёмщиков, несколько сотен тысяч вкладчиков и владельцев банковских счетов. Все эти люди оказали банку ДОВЕРИЕ. И его необходимо честно отрабатывать,



ежедневно оправдывать и подтверждать. Сложилось так, что, взглянув случайно в банк, я остался в этой сфере на всю жизнь. И не жалею об этом. Работа в банке — интереснейшее дело, это своего рода передовая линия экономики страны: постоянно чувствуешь себя причастным ко всем переменам и преобразованиям, происходящим в стране и регионе.

Я горжусь нашим банком. Верю в него, в людей, которые здесь работают. Всё, чего банк достиг, это заслуга коллектива. Ценю доверие клиентов, которые обслуживаются у нас. Порядочность, честность, доверие и уважение клиентов — это, пожалуй, самое ценное в банковском деле.

Председатель Совета Ассоциации «Россия» Анатолий Аксаков: «Михаил Иванович — человек заслуженный и обладающий непререкаемым авторитетом в банковском сообществе. Как фронтовик он хорошо знает цену надёжности, взаимовыручке и ответственности. Коллектив Челиндбанка, который он создал, успешно решает текущие задачи, умеет преодолевать трудности и получает заслуженные награды».

Челиндбанк — ровесник Ассоциации банков России, и, оценивая пройденный 30-летний путь, мы уверенно можем сказать, что в России создана современная национальная банковская система, которая стала неотъемлемой частью российской экономики. Она продолжит своё развитие, чтобы стать ещё более эффективной и устойчивой. И нет сомнений в том, что важная роль в этом процессе будет по-прежнему принадлежать региональным банкам. Только общими усилиями мы сможем сделать банковскую систему России сильной и независимой.