



2050 СОНАР

## БАНКИ ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ

*Как госбанки в России стали чем-то большим, чем просто финансовыми организациями.*



«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

[www.sonar2050.org](http://www.sonar2050.org)





[www.sonar2050.org](http://www.sonar2050.org)



**Автор доклада — глава аналитического бюро Лизан Иван Юрьевич. E-mail:**

[lizan@sonar2050.org](mailto:lizan@sonar2050.org). **Страница автора:** [www.sonar2050.org/authors/ivan-lizan](http://www.sonar2050.org/authors/ivan-lizan)



**Шеф-редактор — Уралов Семён Сергеевич. E-mail:** [uralov@sonar2050.org](mailto:uralov@sonar2050.org)



**Глава аналитического бюро — Лизан Иван Юрьевич. E-mail:** [lizan@sonar2050.org](mailto:lizan@sonar2050.org)



**«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»**



**Адрес: Российская Федерация, 143180, Московская область, г. Звенигород, мкр. Пронина, д. 2, офис 12**



**Директор — Боков Василий Сергеевич. E-mail:** [vb@sonar2050.org](mailto:vb@sonar2050.org)

## Оглавление

Введение.....	4
СВО: банки до и банки после.....	4
Банк для особых территорий .....	7
Новороссия .....	8
Гагаузия .....	11
Банки для особых задач .....	12
Банк ДОМ.РФ.....	12
Россельхозбанк.....	13
ВТБ и ОСК .....	14
СБЕР и авиастроение .....	15
Выводы .....	17

## Введение

Санкции как ответ на начало СВО не могли не изменить вслед за российской экономикой ещё и российскую банковскую систему. Речь не идёт о слияниях и поглощениях свойственных для 2022 года или массовой санации банков в 2015-2016 годах, когда ЦБ их закрывал десятками.

До начала СВО задачей крупнейших государственных банков было получение прибыли с последующим изъятием её части государством через выплату дивидендов. В этой парадигме банки специализировались на ипотечном и потребительском кредитовании, а также точечной поддержке проектов, в окупаемости которых у менеджеров не было сомнений.

Подлинно специализированным банком были лишь «Россельхозбанк» (РСХБ), через который государство влило почти 15 трлн рублей в АПК, а также ипотечный банк ДОМ.РФ.

После начала СВО парадигма изменилась. Россию отрезали от международного рынка капитала, большая часть экономики — особенно критически важные для власти сектора в виде машиностроения — оказалась под санкциями. Власти стали искать новые источники финансирования и нашли их внутри России. В этой парадигме крупным банкам будет вменена обязанность курировать отдельные отрасли экономики или даже целые регионы — как внутри России, так и за её пределами.

## СВО: банки до и банки после

*Из 10 крупнейших системообразующих банков России частными являются лишь три — «Альфа-Банк», «Московский кредитный банк» и «Совкомбанк». Оставшиеся семь банков в том или ином виде находятся под государственным контролем либо прямым (через Росимущество), либо опосредованным (через другие банки/госкорпорации).*

### Крупнейшие банки России

Банк	Активы, трлн рублей <sup>1</sup>	Основной собственник
Сбербанк	51	Государство (50%)
ВТБ	27,3	Государство (92%)
Газпромбанк	16,2	Государство через ПАО «Газпром»
«Альфа-Банк»	8,6	Частный капитал (100%)
Промсвязьбанк	7,6	Государство (100%)
Московский кредитный банк	4,9	Частный капитал через ЗПИФ
Россельхозбанк	4,7	Государство (100%)
Совкомбанк	3,3	Частный капитал (100%)
Банк ДОМ.РФ	2,6	Государство (100%)
«Открытие»	2,3	Государство через банк ВТБ (100%)

Из первой десятки стоит выделить:

- банк-«тяжеловес» № 1 — Сбербанк, который был продан<sup>2</sup> Центробанком России в 2020 году правительству России, купившему банк за счёт средств Фонда национального благосостояния, чтобы облегчить управление банком и выплату дивидендов;
- банк-«тяжеловес» № 2 — ВТБ, который поглотил крымский региональный банк РНБК, а также банк «Открытие» (№ 10 в топе);

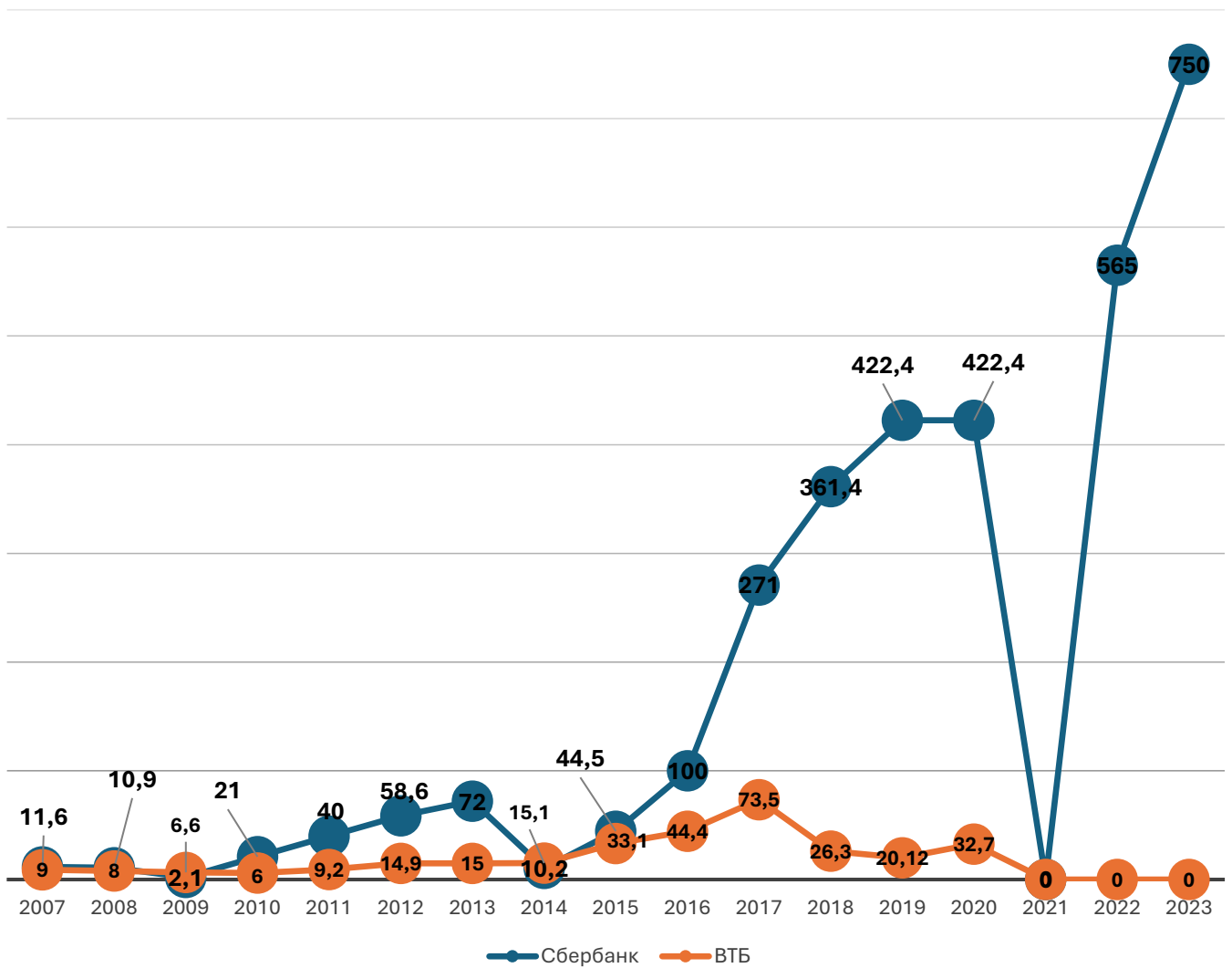
<sup>1</sup> Рейтинг крупнейших по активам банков России в 2024 году. // Бробанк. 2024. 5 июня. <https://brobank.ru/krupnejshie-banki-2024/>

<sup>2</sup> ЦБ продал Сбербанк правительству. // ТАСС. 2020. 18 марта. <https://tass.ru/ekonomika/7737581>

- банк-«тяжеловес» № 3 — ПСБ как опорный банк для ОПК (с 2019 года) и специализированный банк для расчётов с территориями, обладающими особым правовым статусом;
- специализированные банки — «Россельхозбанк», «Банк ДОМ.РФ» и «Газпромбанк» — созданные для управления отдельными отраслями экономики.

*Вплоть до начала СВО задачей Сбербанка и ВТБ было зарабатывание денег, которые затем изымались государством в виде дивидендов и зачислялись в федеральный бюджет. Специализированные банки, по сути, помимо самой банковской деятельности, были ещё и институтами развития.*

### СБЕРБАНК И ВТБ: ВЫПЛАТА ДИВИДЕНДОВ ПО ГОДАМ, МЛРД РУБЛЕЙ



ВТБ и Сбербанк правительство берегло и под санкционный удар не подставляло, памятуя об их роли добытчиков денег<sup>3</sup> и удерживая в уме большое количество дочерних структур этих банков в недружественных к России странах. Особо ценным для СБЕРА и ВТБ был рынок Евросоюза.

<sup>3</sup> Как видно, СБЕР не выплачивал дивиденды в 2021 году, а ВТБ перестал их платить после 2021 года. В 2022 году ЦБ РФ установил для банков нулевые надбавки к нормативам достаточности капиталов и обмен на ограничения

К середине 2021 года Sberbank Europe AG («Сбербанк Европа»), чьи 100% акциями владел Сбербанк, управлял активами в восьми европейских странах: Австрии, Германии, Чехии, Боснии и Герцеговине, Хорватии, Венгрии, Сербии и Словении. Группа обслуживала 715 тыс. клиентов в Европе, её совокупные активы составляли 12,94 млрд евро. Но бизнес всё равно шёл не так, как хотелось. Ещё 3 ноября 2021 года Sberbank Europe AG продал свои «дочки» в Боснии и Герцеговине, Хорватии, Венгрии, Сербии и Словении сербскому бизнесу за 0,5 млрд евро. Но у Сбербанка остались активы в Австрии, Германии и Чехии.

У ВТБ также была развитая банковская сеть. В январе 2018 года ВТБ реструктуризовал свои европейские подразделения. Австрийская, немецкая и французская «дочки» были объединены в единое юридическое лицо VTB Bank (Europe) SE. В сентябре 2021 года активы VTB Bank Europe SE оценивались в 7,95 млрд евро.

---

*В таких условиях о работе за пределами международно признанных границ России или кураторстве за особенно важными для государства производствами/отраслями экономики не могло идти и речи.*

---

Во-первых, часть этих территорий (ЛНР и ДНР) и Россией признаны не были, чего уж там говорить про бизнес, который любит правовую определённость и экономическую стабильность. В этой логике Крым и Севастополь — части России, но со своими региональными банками, а ЛНР и ДНР — мятежные территории Украины, где у федеральных банков были свои «дочки», которые до поры и времени приносили прибыль.

Во-вторых, начало работы в ЛНР и ДНР — равно как и в Крыму — гарантировало очень быстрое внесение в санкционные списки США и ЕС. Проще говоря, начало работы в Крыму или ЛНР с ДНР автоматически означало многомиллиардные убытки и нереальные проблемы.

---

*Поэтому федеральное правительство на системообразующие банки не насаждало — им куда важнее были финансовая стабильность и выплата дивидендов. А критика ультрапатриотов, попрекавших Сбер ипотекой в Чехии под 4% годовых, Германа Грефа не интересовала.*

---

ПСБ в санкционные списки США и ЕС угодил уже 24 февраля 2022 года. Вашингтон внёс его в SDN-лист, запретив банку использовать доллары США, а тем, кто с ним взаимодействует, пригрозили вторичными санкциями. Поэтому терять ПСБ было нечего: 17 марта 2022 года руководство ПСБ в лице Петра Фрадкова — сына бывшего директора Службы внешней разведки России — заявило о начале работы в Крыму. 4 июня было объявлено о скором начале работы в Новороссии, а к 10 июля 2023 года ПСБ полностью поглотил ЦРБ ДНР, а к 22 июля 2023 года — и Госбанк ЛНР.

---

при распределении прибыли акционерам. Проще говоря, государство рекомендовало банкам не платить дивиденды, направив деньги на решение собственных финансовых проблем с перспективой восстановления выплаты дивидендов в пятилетний срок.

И даже по итогам 2023 года ВТБ решил не платить дивиденды, хотя банк и заработал рекордные 432,2 млрд рублей чистой прибыли. Но деньги направят на восстановление капиталов банка. И, судя по тому, что ВТБ теперь курирует ОСК, банку есть на что тратить деньги. При этом, глядя на график выплаты дивидендов, нужно понимать, что в случае со Сбербанком государству стабильно доставалась половина от выплаченной суммы, а ВТБ перечислял в федеральный бюджет и вовсе 60% своих выплат.

Вскоре после ПСБ в санкционные списки угодили Сбербанк и ВТБ, а от их международного бизнеса остались руины. У чешской «дочки» Сбербанка забрали лицензию, немецкий регулятор запретил VTB Bank Europe SE следовать указаниям материнской компании, а следом и проводить любые операции с участием ВТБ.

Сбер из Евросоюза уходил больше года, списав в виде убытков 143,3 млрд рублей, даже несмотря на то, что свои дочерние банки ему удалось продать. Заодно Сбер ушёл из Казахстана — властям этой республики под угрозой вторичных санкций пришлось выполнять требования Вашингтона. ВТБ вынудили ликвидировать свою «дочку» в Германии — ей европейский регулятор запретил следовать указаниям из России. «Альфа-банк» пытался до последнего спасти свой дочерний банк на Украине, даже переименовав его в Sens, но и его в итоге у акционеров отняли, сочтя сделку по продаже банка от угодивших под санкции Фридмана и Авена их бизнес-партнёру притворной.

**В ответ на потерю европейского рынка руководство СБЕРА и ВТБ переориентировалось на рынки Азии и других дружественных стран.** ВТБ, Сбербанк, «Альфа» ГПБ и ПСБ стали открывать и развивать свои представительства в Индии и Китае. Помимо этого, активно развивались связи с арабскими странами с поправкой на «челночную дипломатию» американских чиновников, регулярно колесивших по Ближнему Востоку и странам Азии с требованиями свернуть финансовые и экономические связи с Россией, а также американскими санкциями, грозившими вторичными ограничениями всем, кто сотрудничает с Россией.

---

*Однако внешнее направление для госбанков стало второстепенным и сугубо утилитарным — представительства в других странах рассматриваются не как средство облегчения транзакций, но и не как подразделения, чья задача состоит в заработке денег.*

---

Это в «тучные» и спокойные годы руководство банков могло упражняться в экспансии на внешние рынки и позиционировать свои финансовые учреждения технологическими корпорациями. В новых условиях важны не только деньги, но и особые задачи. По сути, у государства возникла потребность в двух типах банков:

1. Банк для особых территорий как внутри России, так и за её пределами.
2. Банк для особых отраслей экономики или проектов внутри России.

Причём первым — в 2022 году — появился запрос на банк для особых территорий, потребность в банках для особых отраслей экономики возникла в 2023-2024 годах.

## **Банк для особых территорий**

Банком № 1 для особых территорий является «Промсвязьбанк» (ПСБ), которому поручили 4 июня 2022 года начать работу в Херсонской и Запорожской областях, а также ЛНР и ДНР в период, когда республики были признаны Россией, а области находились в состоянии правовой неопределённости. А в 2024 году ПСБ начал работу с Гагаузской автономией в Молдавии. Куда в меньшей степени на роль банка для особых территорий может претендовать ВТБ.

Особую роль ПСБ доверили не просто так. Во-первых, банк с 2017 года находится под полным государственным контролем. Во-вторых, с 2019 года ПСБ стал опорным банком для ОПК — ПСБ занимался денежным сопровождением контактов по гособоронзаказу. В-третьих, 24 февраля 2022 года ПСБ попал в американский SDN-лист, что полностью развязывало руки как государству, так и руководству банка — терять уже было нечего.

## Новороссия

В период с 2014 по 2022 годы банковские системы ЛНР и ДНР функционировали сами себе, а Крым с Севастополем обслуживал специализированный банк — РНКБ (Российский национальный коммерческий банк). Такая правовая конструкция минимизировала риски для России как государства и российских банков. Обратной стороной были проблемы с транзакциями и мучения крымчан, не говоря уже о страданиях граждан ЛНР и ДНР, которые на восемь лет оказались в состоянии, когда карта была лишь инструментом для последующего обналичивания своей зарплаты или социальной выплаты.

До 4 июня 2022 года — запомним эту дату и вернёмся к ней позднее — в ЛНР и ДНР работали два банка. В каждой из республик был свой Центробанк (Госбанк в ЛНР и Центральный республиканский банк в ДНР, заодно в них работал южноосетинский «Международный расчётный банк».

У ЦРБ/ГБ была двойственная природа, порождённая «гибридной» правовой реальностью ДНР, где были народная милиция с танками и РСЗО, паспорт гражданина без института гражданства, парламент без политических партий (вместо них были общественные движения), а также министры в статусе вечного и. о.

ЦРБ и Госбанк совмещали функции и Центробанка, и коммерческого банка. Задача Центробанка — формировать денежно-кредитную политику в государстве (например, корректировать ключевую ставку), следить за выполнением коммерческими банками требований законодательства и кредитовать их. Задача коммерческого банка — кредитовать физических и юридических лиц, а также аккумулировать деньги населения с помощью открытия вкладов.

Однако в силу отсутствия в ЛНР и ДНР другой денежной единицы, кроме российского рубля (рубль Новороссии как идея умер ещё летом 2014 года), Госбанк и ЦРБ во всём ориентировались на деятельность Центробанка России: поднимали и опускали ключевую ставку следом за ЦБ РФ, устанавливали неотличимый от российского курс валют. При этом и коммерческим банком ЦРБ был крайне скверным:

- никакого централизованного бюро кредитных историй не было и близко, поэтому кредиты выдавали лишь госслужащим и бюджетникам — их личные данные, включая доходы, для ЦРБ не были секретом;
- кредиты выдавались под 30% годовых при ставке ЦБ РФ к моменту выдачи кредита в 4,25% годовых;
- ипотеки — равно как и лизинга — не было в принципе;
- безналичная оплата работала лишь в пределах республики на крайне ограниченном количестве терминалов, доставшихся «в наследство» от украинских банков.

С расчётно-кассовым обслуживанием ЦРБ также еле справлялся: перед отделениями всегда были длинные очереди, которые порой занимали с самого рассвета, а кассиры в принципе никогда никуда не спешили. Граждане, получив зарплату, предпочитали её тут же снять с карты — всё равно везде нужна была исключительно наличка, а за пределами республики карты ЦРБ были таким же куском пластика, как и скидочная карта «Пятёрочки» в Луганске.

О деятельности южноосетинского МРБ (с 2023 года — ЦМРбанк) известно ещё меньше: сеть его отделений осталась крайне неразвитой, с населением он не работал, специализируясь на обслуживании малого и среднего бизнеса. Банк по-прежнему работает<sup>4</sup> в Новороссии и приграничных с ней регионах.

Связь у ЦРБ с Россией обеспечивалась через корреспондентские счета в ЦБ Южной Осетии, у которого был — в силу признания с 2008 года — корреспондентский счёт в ЦБ РФ. Заодно «интегратором» в мировую финансовую систему стали десятки мелких предпринимателей, освоивших денежные переводы между республиками с одной стороны и Россией с Украиной — с другой. Пенсионеры в

---

<sup>4</sup> О банке. // ЦМРБанк. 2024. <https://www.cmrbank.ru/about/>



республиках долгие годы получали украинские пенсии (отдельные граждане их получают и сейчас) на банковские карты, а затем за комиссию обналичивали их в республиках — на каждом крупном рынке были (и есть) соответствующие офисы. Аналогично работала банковская связь с Россией: посредники через денежные переводы за вознаграждение (от 3 до 7% от суммы сделки в разное время) превращали безнал в наличку.

А вот Запорожская и Херсонская области все эти этапы «суверенной» и «гибридной» банковской системы, которые прошли Донецк с Луганском, пропустили.

---

*Закончилась история ЦРБ как самостоятельных структур в ЛНР и ДНР 4 июня 2022 года, когда в Новороссии и Донбассе начал работать ПСБ. Банк быстро стал, по сути, монополистом в Донбассе и Новороссии.*

---

Во-первых, у ПСБ крупнейшая и наиболее развитая сеть отделений и банкоматов в Новороссии. За 2022 и 2023 годы ПСБ увеличил количество банкоматов в своей сети в Новороссии с нуля до 2 тыс. штук в 198 населённых пунктах, к 250 терминалам банк предоставляет круглосуточный доступ, даже несмотря на комендантский час. В ЛНР и ДНР сеть строилась с опорой на отделения Госбанка ЛНР и Центробанка ДНР, но в областях её выстраивали с нуля. К началу июня 2024 года у ПСБ в Новороссии было 479 отделений.

Как следствие, клиентами ПСБ в новых регионах России к началу 2024 года стали<sup>5</sup> 2,5 млн человек и свыше 90 тыс. юридических лиц. Их обслуживают 6,5 тыс. сотрудников банка.

Во-вторых, ПСБ стал первым и пока единственным банком, который выдаёт ипотечные кредиты под 2% годовых — первый кредит банк выдал в начале июня 2023 года, поэтому вся ипотека в Новороссии является вотчиной ПСБ.

В-третьих, ещё в июне 2023 года ПСБ открыл в Новороссии свой маркетплейс под названием «ПСБ Маркет» — за основу был взят маркетплейс KazanExpress (проект AliExpress, а ныне — ретейлера «Магнит»). Тогда в ЛНР открыли один из первых пунктов выдачи заказов, с августа 2023 года онлайн-магазин начал работать в ДНР. А к 18 марта 2024 года «ПСБ Маркет» открыл в ДНР и ЛНР 19 пунктов выдачи заказов, а к середине июля 2024 года откроет<sup>6</sup> ещё 50 пунктов выдачи заказов. В Запорожской и Херсонской областях «ПСБ Маркет» пока не работает.

ПСБ после 2022 года расширил направления своей работы за счёт лизинга и страхования, а также поглотил<sup>7</sup> СМП-банк (Северный морской путь) и «СМП-страхование».

Жители новых регионов оформили в «ПСБ Страховании» свыше 20 тыс. полисов.
---

Уже в 2024 году ПСБ заключил<sup>8</sup> с АвтоВАЗом соглашение о намерениях по созданию предприятия для лизинга и комплексном банковском обслуживании.

Кроме того, ПСБ запустил систему бесконтактной оплаты со смартфона в Донбассе и Новороссии, о чем молодёжь (и не только) из ДНР и ЛНР мечтала все 10 лет с момента провозглашения народных республик. Бесконтактная оплата была символом прогресса, который был на Украине и в России.

---

<sup>5</sup> Обанкованные территории. ВТБ и Сбербанк обещают открыть отделения в ЛНР и ДНР. // Коммерсант. 2024. 4 июня. <https://www.kommersant.ru/doc/6746156>

<sup>6</sup> ПСБ к середине июля откроет ещё 50 ПВЗ в ДНР и ЛНР. // Коммерсант. 2024. 10 июня. <https://www.kommersant.ru/doc/6760791>

<sup>7</sup> Присоединение СМП Банка к ПСБ. // ПСБ. 2024. <https://www.psbank.ru/smp>

<sup>8</sup> ПСБ и АвтоВАЗ создадут предприятие для лизинга. // Коммерсант. 2024. 7 июня. <https://www.kommersant.ru/doc/6759566>

Вторым после ПСБ за пределы международно признанных границ России вышел ВТБ. Он в 2022 году поглотил крымский РНКБ и банк «Открытие». РНКБ с клиентской базой в 2,6 млн физических и 100 тыс. юридических лиц к 2025 году перейдёт под бренд ВТБ. А в июле ВТБ откроет отделения в Луганске, а позднее — и в Донецке с Мариуполем. В целом до конца текущего года ВТБ и СБЕР обещают начать полноценную работу в республиках Донбасса.

А вот Сбербанк явно «пасёт задних». Первые банкоматы Сбербанка начали работать в Крыму лишь 21 января 2023 года, а первое отделение в Ялте открыли в начале мая 2023 года, доведя количество своих офисов до 15 к концу прошлого года. К 1 июля СБЕР обещает<sup>9</sup> установить в ЛНР и ДНР 50 банкоматов, а также начать работу в Запорожской и Херсонской областях.

В общем, ранний заход ПСБ в Новороссию дал банку явную фору. ПСБ:

- поглотил сеть местных центробанков, использовавших наиболее удобные объекты недвижимости в самых посещаемых местах под свои отделения;
- получил лучшие кадры и лучших менеджеров;
- получил большую клиентскую сеть;
- обеспечил себе наибольшую узнаваемость.

Ничем подобным ВТБ похвастаться пока не может. Сбербанк, безусловно, сам по себе является крайне узнаваемым брендом — именно его картами пользовались в республиках до 2022 года — однако быть просто банком в Новороссии уже недостаточно. И вот здесь начинаются проблемы. У Сбербанка, в отличие от ВТБ, есть своя цифровая экосистема с маркетплейсом, видео и аудиостримингами и даже умным домом. **Но будет ли всё это корректно работать в Новороссии — вопрос, на который нет однозначного ответа.**

- Узнаваемость умного дома от СБЕРА ниже, чем у «Яндекса», — «Алиса» в ДНР работает корректно, а вот будет ли работать «Салют», неизвестно.
- Сведений о начале работы «Сбермаркета» в Донбассе нет, зато известно, что в ближайшее время там будут работать крупные федеральные маркетплейсы, вероятно, Ozon и Wildberries, пусть и через посредников в виде местных почтовых отделений и мелких коммерсантов.
- Со стримингами в Новороссии беда у всех без исключения в силу украинских IP-адресов, которые не позволяют воспроизводить контент, лицензированный правообладателями для воспроизведения в пределах международно признанных границ России. Поэтому что «Кинопоиск» от «Яндекса», что Окко от СБЕРА в Новороссии бесполезны в равной степени — подавляющее большинство их библиотек недоступно для воспроизведения.

Впрочем, это не означает, что ВТБ и Сбербанку нечего делать в Новороссии и там нет потребности в их услугах. В мае 2024 года глава Промсвязьбанка Пётр Фрадков оценил потребность Донбасса и Новороссии в заёмных средствах в 1,5 трлн рублей. А заместитель директора по маркетингу «Национального бюро кредитных историй» Владимир Шикин сообщил, что данные для формирования кредитных историй заёмщиков из Донбасса и Новороссии уже поступают в его бюро. На основе этих данных банки принимают решение о предоставлении кредитов.

Следовательно, борьба развернётся за возможность выдать 1,5 трлн рублей кредитов физическим и юридическим лицам. Для обывателя сумма астрономическая, но для СБЕРА это сущая мелочь — его розничный, ипотечный и корпоративный кредитные портфели составляют 16,1 трлн, 10,2 трлн и 23,3 трлн рублей соответственно. А прибыль по итогам 2023 года превысила 1,5 трлн рублей.

---

<sup>9</sup> Сбербанк к 1 июля установит в ДНР и ЛНР 50 банкоматов. // Коммерсант. 2024. 5 июня. <https://www.kommersant.ru/doc/6746436>

## Гагаузия

14 мая 2023 года на выборах башкана (главы) Гагаузской автономии в составе Молдавии победила Евгения Гуцул — представитель к тому моменту признанной неконституционной политической партии «Шор», чьим основателем был бывший мэр города Оргеев Илан Шор, обвинённый молдавскими властями в краже 1 млрд евро из молдавских банков. Шор к тому моменту уже не первый год находился за пределами Молдавии.

Гуцул открыто поддерживает Россию и активно взаимодействует с ней. Официальный Кишинёв отказался признавать законными выборы главы Гагаузии. А президент Молдавии Майя Санду, превысив свои полномочия, не подписала указ о назначении Гуцул членом молдавского правительства, чем запретила ей принимать участие в его заседаниях. Парламент Молдавии сократил финансирование автономии за счёт изменений налогового законодательства<sup>10</sup> на 100 млн леев ежегодно.

В ответ Гуцул при поддержке Шора и содействии Москвы стала изыскивать внешние источники финансирования для республики. 31 октября Гуцул сообщила о договорённостях, которые позволят снабжать автономию газом по ценам примерно в два раза дешевле, чем импортирует остальная часть страны — 10 леев (0,5 евро) за 1 м<sup>3</sup>. Соглашение подписали<sup>11</sup> с турецкой компанией (гагаузы — православные турки и поддерживают тесные отношения с Турцией).

А 2 ноября 2023 года пресс-секретарь правительства Молдавии Даниел Водэ заявил<sup>12</sup>, что перевод денег от спонсоров в бюджет Гагаузской автономии был заблокирован из-за их якобы криминального происхождения. 830 тыс. долларов на счёт Управления здравоохранения и социальной защиты Гагаузии были перечислены в рамках благотворительной программы эмигрировавшего за пределы республики политика Илана Шора.

Деньги в размере 1 тыс. леев (55 долларов) планировали выплатить пенсионерам, чей доход не превышает 3 тыс. леев (165 долларов в месяц). Уже в первых числах ноября надбавки в размере 1 тыс. леев (\$55) должны были получить около 18 тыс. человек из Гагаузии, Оргеевского района и Тараклии (в Тараклии проживают этнические болгары, а городом Тараклия управляет сторонник Илана Шора Вячеслав Лупов).

---

*Глава Гагаузии Евгения Гуцул тогда подчёркивала, что у неё есть документы, подтверждающие законность происхождения средств и личность благотворителя. Однако на решение Кишинёва это не оказало никакого влияния. Руководство Молдавии восприняло такие выплаты и переводы как вмешательство во внутренние дела со стороны беглого политика Илана Шора, чью политическую партию, находящуюся в оппозиции к власти, она разгромила внеправовыми средствами.*

---

Столкнувшись с нерешаемой проблемой, на помощь позвали «Промсвязьбанк».

9 апреля башкан — глава Гагаузии — Евгения Гуцул подписала соглашение с ПСБ о выпуске банковских карт платёжной системы «Мир» для жителей автономии. 3 мая Народное собрание Гагаузии утвердило соглашение о сотрудничестве с ПСБ.

---

<sup>10</sup> В Гагаузии заявили об «удушении» пенсионной инициативы властями Молдовы. // Евразия Эксперт. 2023. 23 октября. <https://eurasia.expert/v-gagauzii-zayavili-ob-udushenii-pensionnoy-initsiativy-vlastyami-moldovy/>

<sup>11</sup> Гагаузия получит газ в два раза дешевле, чем остальная Молдавия. // ТАСС. 2023. 31 октября. <https://tass.ru/ekonomika/19164611>

<sup>12</sup> Молдавия объяснила блокирование счета в бюджете Гагаузии нелегальным происхождением денег. // ТАСС. 2023. 2 ноября. <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/19183173>

На заседании против утверждения соглашения проголосовал<sup>13</sup> вице-спикер парламента Гагаузии Александр Тарнавский. Он утверждал, что документ не имеет юридической силы без согласования с МИД Молдавии. Другой вице-спикер, Георгий Лейчу, пояснил, что, поскольку договор заключён с акционерным обществом, дополнительного согласования не требуется.

В соответствии с соглашением в ПСБ были открыты счета для 20 тыс. работников бюджетной сферы и 5 тыс. пенсионеров автономии. Кроме того, на карту «Мир» будет перечисляться обещанная местными властями ежемесячная доплата для уязвимых слоёв населения. Доплата пенсионерам в размере 2 тыс. леев (110 долларов) будет зачисляться<sup>14</sup> на открытые ими счета в ПСБ. Счета открываются в удалённом режиме, а деньги начисляются в рублях с возможностью перевести их в леи и снять на территории Гагаузии либо расплатиться в странах, где работает платёжная система «Мир». Ещё один вариант получения денег — перевод на счета приднестровского Сбербанка.

Деталей работы данного механизма пока нет, однако переводы осуществляются без согласования с Нацбанком Молдавии — последний запрос от Гагаузии ПСБ не получал да и не одобрил бы его.

## Банки для особых задач

Помимо уже давно действующих специализированных банков в лице РСХБ и «Газпромбанка», в 2023 году черты специализации стали обретать банки, бывшие долгие годы инструментом для зарабатывания денег. Этот процесс — закрепления за банками отдельных отраслей экономики — ещё не завершился. Однако 8 ноября 2023 года глава ВТБ Андрей Костин предложил правительству выбрать приоритетные для страны отрасли экономики и нацпроекты для закрепления за банками, которые будут их финансировать. Его идею поддержал главный управляющий «Альфа-Банка» Владимир Верхошинский.

Андрей Костин выразил<sup>15</sup> уверенность, что если бы государство «разместило заказ на десять лет на низкоорбитальные спутники», то они вместе с главой Сбербанка Германом Грефом «его бы полностью отфинансировали». Глава ВТБ предложил закрепить за каждым крупным банком «какой-то крупный актив». «Вот у меня — судостроение, у Германа — искусственный интеллект. У нас в Белоруссии так: там колхоз обязательно, если у тебя банк. А здесь — важнейшее направление выбрать, и пускай тянут», — предложил он (цитата по Forbes).

Главный управляющий «Альфа-Банка» Владимир Верхошинский одобрил идею, обосновав её тем, что в Южной Корее государство раздало конкретные задачи конгломератам, что, по его мнению, является главным секретом её экономического успеха. Он также предложил оставить часть дивидендов Сбербанку на развитие искусственного интеллекта. «Я думаю, что те инвесторы Сбера, которые чуть-чуть потеряют на дивидендах Сбера, больше заработают на росте его капитализации как цифровой компании», — заявил Верхошинский.

## Банк ДОМ.РФ

В 2017 году на базе saniруемого ЦБ.РФ банка «Русский капитал» был создан банк ДОМ.РФ, который передали реорганизованному в ГО «ДОМ.РФ». Последнее стало специализированным финансовым

---

<sup>13</sup> Договор, подписанный с российским ПСБ, утвердили депутаты Народного собрания. // gagauzinfo.md. 2024. 3 мая. <https://gagauzinfo.md/news/money/dogovor-podpisanii-s-rossiiskim-psb-utverdili-deputati-narodnogo-sobraniya>

<sup>14</sup> Гуцул — пенсионерам: «Сможете деньги перевести себе, снимать с карты и платить, где принимается "МИР"». // gagauzinfo.md 2024. 10 апреля. <https://gagauzinfo.md/news/money/gutsul-pensioneram-smozhete-dengi-perevesti-sebe-snimat-s-karti-i-platit-gde-prinimaetsya-mir>

<sup>15</sup> Костин предложил распределить между банками отрасли экономики. // Коммерсант. 2023. 8 ноября. <https://www.kommersant.ru/doc/6322469>

институтом развития в жилищной сфере России, которое создали<sup>16</sup> на базе Агентства ипотечного жилищного кредитования (АИЖК), учреждённого ещё в 1997 году.

АО ДОМ.РФ внедряет государственные жилищные программы, контролирует, как они исполняются, и разрабатывает стандарты ипотечного кредитования, а через специализированный банк осуществляется как финансирование ипотеки (включая льготную), так и компенсация коммерческим банкам разницы между рыночной процентной ставкой и льготной. Также АО разрабатывает стандарты качества жилья, кредитует застройщиков под строительство новых жилых комплексов и разрабатывает стандарты ипотечного кредитования.

Именно с ДОМ.РФ началась программа льготной и семейной ипотеки, а затем ещё и дальневосточной и IT-ипотеки.

Основные направления деятельности банка — ипотечное кредитование и кредитование застройщиков со счетами эскроу.

---

*По состоянию на начало 2024 года ипотечный портфель Банка ДОМ.РФ составил около 470 млрд рублей. С 2018 года с помощью Банка ДОМ.РФ жилищные условия улучшили 232,4 тыс. семей. Портфель проектного финансирования достиг 5,7 трлн рублей — в результате реализуемых проектов новое жильё строится в 75 субъектах РФ. ДОМ.РФ входит в топ-3 российских банков по ипотечному портфелю.*

---

## **Россельхозбанк**

РСХБ создали в 2000 году, а с 2006 года его включили в программы развития АПК. За время работы банк выдал 15 трлн рублей кредитов с/х компаниям, включая 1,6 трлн рублей в 2023 году. Банк поддержал 5,5 тыс. инвестиционных проектов в АПК.

В общий объём поддержки за время работы Россельхозбанка вошли:

- 300 проектов мясного КРС на 24,6 млрд рублей;
- 500 проектов на сумму 188,1 млрд рублей в свиноводстве;
- 2,2 тыс. проектов на сумму 216,1 млрд рублей мясного и молочного направлений;
- 165 проектов на сумму 264,9 млрд рублей по производству овощей в закрытом грунте;
- 33 проекта в садоводстве на сумму 11,7 млрд рублей;
- 136 проектов на сумму 32,8 млрд рублей по производству яиц.

В 2023 году у Россельхозбанка появился<sup>17</sup> новый приоритет — рыбохозяйственный комплекс, финансирование которого было увеличено в два раза, при этом доля банка в отрасли возросла на треть — с 12 до 16%.

---

<sup>16</sup> АИЖК: что это и чем занимается институт развития в жилищной сфере. // Тинькофф. Журнал. 2023. 2 июня. <https://journal.tinkoff.ru/guide/dom-rf/>

<sup>17</sup> Россельхозбанк: банк подтвердил статус лидера в финансировании АПК. // Аргументы и факты. 2024. 25 марта. <https://chel.aif.ru/society/rosselhozbank-bank-podtverdil-status-lidera-v-finansirovanii-apk>

---

Кроме того, из банка вышли уже два министра с/х России: Дмитрий Патрушев (руководил банком в 2010–2018 годах), куда пришёл из ВТБ, а также Оксана Лут, занимавшая в РСХБ должности от директоров трёх департаментов до зампреда правления банка (то есть заместителя Патрушева).

---

Патрушев в банке сменил<sup>18</sup> Юрия Трушина, заменил руководителей большинства филиалов банка, а также стал инициатором возбуждения 1,5 тыс. уголовных дел, в том числе против 68 сотрудников банка. Общий ущерб от действий предшественников в банке Патрушев оценил в 23,5 млрд рублей. Патрушев замкнул риск-менеджмент, службу безопасности и внутреннего контроля на головной офис, а также уменьшил полномочия региональных филиалов, обязав их согласовывать выделение крупных кредитов с Москвой.

С 2017 по 2023 годы РСХБ направил на поддержку плодово-ягодного направления 17,3 млрд рублей. Лидерами по привлечению средств стали многолетние культуры (41% инвестиций, или более 7 млрд рублей). На плодово-ягодные пришлось 16%, на виноград, семечковые и косточковые — 14%. Ещё 16% было направлено на хранение и подготовку к сбыту.

Банк к 2010 году накопил убытки из-за невозврата кредитных средств. Доля проблемных кредитов (включая кредиты под наблюдением) с 27% на начало 2013 года снизилась до 18% от кредитного портфеля к началу 2018 года. Однако сделать банк универсальным так и не вышло, но он по-прежнему специализируется на поддержке АПК.

## **ВТБ и ОСК**

10 августа 2023 года правительство передало Объединённую судостроительную корпорацию (ОСК) на пять лет в доверительное управление банку ВТБ для привлечения внебюджетного финансирования. Изначально ОСК предлагали передать «Росатому», но последний отказался.

В итоге 50 КБ и НИИ, судостроительных, судоремонтных и машиностроительных заводов в 15 регионах России с выручкой свыше 350 млрд рублей перешли в управление ВТБ. При этом у компании был чистый убыток в 20 млрд рублей.

Причиной передачи стал срыв утверждённой в 2020 году программы финансового оздоровления ОСК, а также постоянные срывы сроков строительства различных судов.

---

*К концу августа 2023 года глава ВТБ Андрей Костин возглавил совет директоров ОСК, а бывший первый зампред ВТБ Андрей Пучков был назначен гендиректором корпорации, сменив в этой должности многолетнего руководителя ОСК Алексея Рахманова.*

---

В сентябре 2023 года Костин заявил<sup>19</sup> в интервью РБК о проблемах ОСК с:

- корпоративным управлением;
- огромной финансовой дырой;
- отсутствием достоверной отчётности;

---

<sup>18</sup> Что стало с Россельхозбанком при Дмитрие Патрушеве. // «Ведомости». 2018. 18 мая. <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/05/18/770019-rshb-patrusheve>

<sup>19</sup> Глава ВТБ — РБК: «Я всех уговариваю — бросьте идею выхода из-под санкций» // РБК. 2023. 11 сентября. [https://www.rbc.ru/finances/11/09/2023/64f8b3ab9a79470a04efe1ee?from=column\\_1#chapter\\_8](https://www.rbc.ru/finances/11/09/2023/64f8b3ab9a79470a04efe1ee?from=column_1#chapter_8)



- устаревшим оборудованием — на отдельных верфях используются<sup>20</sup> немецкие станки 1932 года, полученные по репарациям от Третьего рейха.

Инвестиции в развитие отрасли и корпорации он оценивал на уровне 0,5–1 трлн руб. в ближайшие пять-семь лет. А консалтинговая компания SBS Consulting в феврале 2024 года оценивала<sup>21</sup> затраты на модернизацию производственных мощностей под строительство крупнотоннажного флота (с ним в России наибольшие проблемы, так как строить такие суда может лишь дальневосточная «Звезда») в 2 трлн рублей до 2035 года.

*«Мы ожидаем, что доверительный управляющий с учётом его многолетнего опыта обеспечит эффективное управление федеральным имуществом, бесперебойное и своевременное выполнение ОСК гособоронзаказа (ГОЗ) и гражданских заказов. При этом выведет корпорацию в прибыль, сохранит и разовьёт производственные компетенции входящих в неё предприятий»,* — заявил вице-премьер Денис Мантуров.

---

*Проще говоря, перед ВТБ поставили<sup>22</sup> две задачи: санировать убыточные предприятия в составе ОСК, сделав их прибыльными, в том числе за счёт объединения с другими предприятиями, а также обеспечить ОСК финансированием. При этом менеджеры банка будут контролировать эффективность расходования денежных средств.*

---

При этом ВТБ не первый раз привлекают для спасения машиностроительных предприятий — в 2009 году ВТБ спасал рыбинское двигателестроительное НПО «Сатурн». Однако тогда речь шла о спасении отдельного предприятия, а теперь — о спасении госкорпорации. Впоследствии из-за угрозы санкций ВТБ к работе с оборонными и машиностроительными компаниями не привлекали. Теперь — когда ВТБ и так под санкциями — терять банку и правительству нечего.

## **СБЕР и авиастроение**

17 июня 2024 года «Коммерсант» сообщил, что группа консультантов из Сбербанка и «Газпром нефти» проводит аудит на заводах ОАК, где производятся новые гражданские самолёты SJ 100, MC-21, Ил-114 и Ту-214. Проверка проходит по поручению правительства, данному весной, когда в «Ростехе» (управляет ОАК) объявили о переносе сроков поставок самолётов.

Внешние эксперты изучают эффективность освоения бюджетных средств в гражданском дивизионе ОАК, выстраивания производственных процессов и руководящих практик. По информации источников «Ъ», аудит продлится до августа, по итогам привлечённые эксперты двух компаний должны предоставить в правительство отчёт с рекомендациями по оптимизации всех процессов для ускорения вывода самолётов.

Аудиторы работают на предприятиях ОАК уже несколько месяцев и успели посетить заводы «Яковлев» и «Ил». Также группа экспертов побывала в Комсомольске-на-Амуре, где производятся SJ 100, на Иркутском авиазаводе, где собирается MC-21, а также на предприятии в подмосковных Луховицах, где

---

<sup>20</sup> Костин заявил об использовании на верфях ОСК немецких станков 1932 года. // РБК. 2023. 28 сентября. <https://www.rbc.ru/business/28/09/2023/65155ba79a7947c97cc220e6?>

<sup>21</sup> Модернизацию судостроительных мощностей оценили почти в ₽2 трлн. // РБК. 2024. 14 февраля. <https://www.rbc.ru/business/14/02/2024/65cb961c9a79476cec11b4f1>

<sup>22</sup> Зачем правительство передаёт на пять лет ОСК в управление ВТБ. // Ведомости. 2023. 11 августа. <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/11/989593-zachem-pravitelstvo-peredaet-osk-v-upravlenie-vtb>

собирают Ил-114. Также запланирована поездка в Казань на «Туполев», где выпускаются пассажирские Ту-214.

---

*По одной из версий близких к правительству источников «Ъ», по итогам аудита изучается возможность передачи гражданских проектов ОАК в управление Сбербанка, «Газпром нефти» или консорциума двух компаний. Решение, по словам одного из собеседников «Ъ», не принято, в том числе по форме, в которой возможна передача. Хотя все участники данного процесса подобные планы отрицают.*

---

В «Ростехе» подчеркнули, что передача авиастроительных активов «под управление сторонних компаний не обсуждается». Собеседник «Ъ» в «Ростехе» добавил, что в составе госкорпорации консолидирована почти вся кооперационная цепочка: от изготовителей ключевых систем и агрегатов до производителей финальной продукции. «Яковлев», добавляет он, тесно завязан с другими компаниями ОАК, например, ОКБ Сухого, которое, помимо гражданских самолётов, выпускает военную авиатехнику. Передача этого актива под управление непрофильной компании разрушит сложившуюся кооперацию, создаст риски для гособоронзаказа и гражданских программ, указывает собеседник в «Ростехе».

Разделить ОАК на гражданскую и военную составляющие будет невозможно ни в части производственных мощностей, ни по кадровому составу, соглашается один из собеседников «Ъ» в авиационном экспертном сообществе.

---

*В то же время он считает, что привлечённый аудит мог бы конкретизировать объёмы и эффективность бюджетного финансирования гражданских проектов: «Без чёткого сведения всех субсидий и вливаний в одну программу отследить их все будет невозможно». В целом, добавляет собеседник «Ъ», «при любом руководстве» производитель должен разделять ответственность за риски по срокам и цене самолётов.*

---

Аудит со стороны независимых экспертов с опытом в других отраслях и «незашоренным взглядом» может дать положительный эффект с точки зрения повышения прозрачности компании, а также обнаружения скрытых проблем и резервов, отмечает глава «Авиапорта» Олег Пантелеев. По его словам, возможное привлечение новых представителей в совет директоров и топ-менеджмент — «давняя практика», которая может помочь усилить контроль и привнести новые компетенции. Эксперт отмечает прецедент с приглашением Романа Троценко (основатель корпорации AEON) на пост президента ОСК в 2009 году в качестве антикризисного менеджера.

Но возможный пересмотр структуры собственников и передачу акций Олег Пантелеев называет «неоправданным решением». «Проблема переноса поставок авиатехники — не в стиле работы руководства, не в персоналиях и не в структуре управленческой вертикали, а в том, что в условиях СВО приоритет гособоронзаказа выше, чем у гражданского», — подчёркивает он.

В текущей ситуации, поясняет эксперт, гражданские проекты испытывают серьёзные сложности с поставками комплектующих, а усиление конкретных направлений работы с поставщиками и управление цепочкой поставок — «это сложнейшая задача». Можно ли её решить через привлечение новой экспертизы в совет директоров или по итогам аудита, по мнению господина Пантелеева, «остаётся открытым вопросом».

При этом СБЕР в качестве одного из приоритетов своего развития называет «развитие человекоцентричной бизнес-модели» и развитие ИИ «нового поколения». По крайней мере, такая цель



прописана в программе развития СБЕРА на 2024-2026 годы, тогда как в 2021-2023 годах целью было развитие экосистемы. Однако все эти цели себе банк поставил<sup>23</sup> сам.

## Выводы

Крупнейшие федеральные банки — СБЕР и ВТБ — и до первой волны мирового финансово-экономического кризиса регулярно выплачивали дивиденды, половину из которых получало государство. Но после 2016 года оба банка — с поправкой на их размер — превратились в настоящих «дойных коров». Государство позволило ВТБ и СБЕРу стать крупными за счёт ликвидации десятков мелких банков с шатким финансовым состоянием, неограниченной экспансии внутри России, освоения новых рыночных ниш и расширения перечня предоставляемых услуг — и ЦБ, и правительство всячески поощряли кредитование, особенно ипотечное, как единственный доступный инструмент решения жилищного вопроса.

Ипотека стала для банков основным каналом получения прибыли, которую государство изымало так же, как когда-то — в 1930-х годах — советская власть использовала «ножницы цен» для изъятия денег у крестьян и последующей индустриализации. Однако теперь деньги изымаются у горожан, и этот денежный механизм, запущенный на полную мощность незадолго до начала СВО, будет исправно работать долгие годы.

При этом СВО изменила роль банков в российской экономике. Если до СВО федеральные власти берегли СБЕР и ВТБ, предпочитая не подставлять их под санкционные удары, то с началом СВО подобные меры предосторожности утратили какой-либо смысл. ВТБ и СБЕР оказались под санкциями, их финансовое состояние ухудшилось, а наличие дочерних структур в странах ЕС стало фактором, усугубляющим состояние банков и повышающим их уязвимость.

И пока СБЕР решал свои финансовые проблемы, государство позволило усилиться двум его конкурентам — ВТБ и ПСБ. Первый интегрировал крымский РНКБ и федеральный банк «Открытие». Последний стал банком для особых территорий, сперва банк начал работать в Новороссии, а теперь пробует Гагаузию, находясь при этом под жёсткими санкциями.

СБЕР и ВТБ, лишившись возможности вести бизнес в ЕС и ряде постсоветских стран, переключились на Азию, а также с запозданием — по сравнению с ПСБ — подключились к освоению банковского рынка новых территорий. Однако если СБЕР сохраняет роль банка — поставщика денег для федерального бюджета, то ВТБ вслед за специализированными банками — РСХБ и Банком ДОМ.РФ — сам обрёл специализацию, когда ему поручили присматривать за Объединённой судостроительной корпорацией.

Очевидно, что и СБЕРу рано или поздно поручат надзор за какой-то важной для государства отраслью экономики. Такое решение выглядит разумным и логичным.

Во-первых, в банках хватает вьедливых менеджеров, которые могут усилить кадровый состав многих компаний, повысив их финансовую и платёжную дисциплину, а также оптимизировав многие процессы.

Во-вторых, денежный насос продолжает работать, и деньги, изымаемые у граждан через ипотеку и потребительское кредитование, должны работать.

Однако — как показывает структура собственности десятки федеральных банков — хоть и семью из 10 таких учреждений прямо или опосредованно владеет государство, все они так или иначе уже

---

<sup>23</sup> Сбер представил новую стратегию. Что важно знать. // РБК. 2023. 6 декабря. <https://www.rbc.ru/finances/06/12/2023/656f1cfc9a79474abd886bfb>

задействованы или будут задействованы (как СБЕР) для курирования отдельных направлений и отраслей. К частным банкам — как крупным по типу «Альфа-Банка» или МКБ, так и более мелким — придётся применить другой подход: им не прикажешь, однако ничего не мешает создать грамотный механизм стимулирования вложений в реальный сектор экономики. И он наверняка будет создан просто потому, что эта идея выглядит разумной, логичной и вполне реализуемой на практике.

# 2050 СОНАР

Союз  
Россия  
Беларусь  
Фабрика смыслов  
Нарратив  
Кооперация  
Интеграция  
Политэкономия  
Идентичность  
Будущее  
Прогноз  
Анализ  
Обороноспособность  
Наука и техника  
Промышленность  
Культура  
Точки роста

«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

[www.sonar2050.org](http://www.sonar2050.org)

