

Любовь Ивановна

Мальцева

Меня манил Владивосток

Я пришла в банковскую систему в 1967 году сразу после окончания средней школы. У меня тогда даже не было высшего образования. Я жила в Красноярском крае, в одном из районных центров Хакасии — посёлке Шира. Раньше Хакассия была частью Красноярского края. Там было отделение Госбанка СССР, и, как большинство районных отделений, особенно в глубинке, оно остро нуждалось в специалистах. Мне предложили поехать в Абакан, где функционировали постоянно действующие курсы повышения квалификации кредитных инспекторов, что-то вроде мини-техникума. Учиться предстояло всего несколько месяцев. Направляли туда в основном молодых девчонок — вчерашних школьниц со всей Хакасии. Все дисциплины нам преподавали работники областной конторы Госбанка. Управлял ею тогда Пётр Иванович Брюханов. Он проработал на этой должности с 1964 по 1991 год. Нас, слушательниц курсов, учили предметам, которые считались главными для плановой экономики, — организация и планирование кредита, финансирование сельскохозяйственных предприятий и организаций, анализ хозяйственной деятельности промышленных, хозяйственных и торговых организаций, учёт в Госбанке и использование счётной техники, основы бухгалтерского учёта, экономика и финансы промышленных предприятий, сельскохозяйственных и торговых организаций, проектно-сметное дело. В конце обучения выдали удостоверения кредитных инспекторов. Надо сказать, что из вычислительной техники в отделении Госбанка тогда были счёты и арифмометры. Уже позже поступила какая-то техника.

Я стала работать в Ширинском районном отделении Госбанка. Район был в большей степени сельскохозяйственный, чем промышленный. По тем временам отделение считалось достаточно крупным — только в кредитном отделе работали 7 сотрудников. Мы обслуживали около 10 совхозов и других сельскохозяйственных предприятий, два рудника, деревообрабатывающий и молочный комбинаты, торговые и другие предприятия и организации. Тогда много строилось объектов в совхозах, и процесс финанси-

Любовь Ивановна Мальцева



**Любовь Ивановна
Мальцева**

1967–1973

Кредитный инспектор, заместитель управляющего Ширинским районным отделением Хакасской областной конторы Госбанка СССР

1973–1988

Старший экономист планово-экономического отдела, начальник отдела контроля за расходованием фондов зарплаты, заместитель начальника отдела кредитования промышленности Приморской краевой конторы Госбанка СССР

1988–1991

Заместитель начальника отдела денежного обращения, начальник отдела внешнеэкономических связей Приморского краевого управления Госбанка СССР

1991–2009

Начальник управления регулирования денежного оборота и экономического регулирования, заместитель начальника Главного управления — начальник управления денежного оборота, заместитель начальника Главного управления — начальник управления ценных бумаг, заместитель начальника Главного управления Банка России по Приморскому краю

рования был сложным и жёстко регулируемым. Насколько мне известно, сегодня многие из этих предприятий не работают.

Уже в следующем году я, понимая, что не хватает знаний, поступила на заочное отделение Иркутского института народного хозяйства. Через 5 лет получила диплом, ещё год проработала в Шира и в 1973 году переехала во Владивосток.

Я была молодой девушкой, мне хотелось расширить свой кругозор, жить в большом городе, естественно, Владивосток меня манил, ведь он расположен на море, которое ассоциировалось у меня с романтикой. В то время существовала практика устройства на работу по переписке. Молодые специалисты писали письмо руководству предприятия на другом конце страны и предлагали свои услуги. Вот и я написала в Приморскую краевую контору Госбанка, заявила, что хотела бы приехать и работать там. Мне ответил тогдашний управляющий П. С. Картовенко. Он возглавлял контору до 1979 года. После него моим начальником до 1987 года был Г. Г. Чертихин. Поскольку в Хакасии я дослужилась до заместителя управляющего отделением, Пётр Степанович предложил мне должность заместителя управляющего Дальнегорским отделением Госбанка. До 1973 года этот город назывался Тетюхе. Его переименовали в рамках кампании по замене китайских названий населённых пунктов на русские. Дальнегорье расположено в центре Приморского края, за Сихотэ-Алиньским перевалом. Получив предложение, я посмотрела по карте и мне показалось, что если я соглашусь, то поменяю шило на мыло. Дальнегорск — такой же медвежий угол, как Шира. Я ответила, что хотела бы работать во Владивостоке. И в конце концов мне предложили должность старшего экономиста планово-экономического отдела краевой конторы. Такой отдел был в каждой областной конторе Госбанка, он считался главным, ключевым и выполнял координирующую функцию. В то время начальником ПЭО



Л. И. Мальцева и Г. В. Олейникова — старшие экономисты ПЭО Приморской краевой конторы Госбанка СССР. 1981 г.

была Е. К. Блохина — опытный руководитель, великолепный специалист. Это она научила нас, молодых работников ПЭО, основам грамотной организации работы, планирования, координации, публичным выступлениям.

Каждый сотрудник отдела занимался своим чётко обозначенным направлением, например безналичными расчётами. Мне достался участок, который в то время считался актуальным: я контролировала расходы предприятиями фонда заработной платы. Дело в том, что в начале 70-х годов партийные и государственные органы проводили очередную реформистскую кампанию. Было решено жёстко следить за соотношением роста средней заработной платы и производительности труда. Вышло даже специальное постановление о том, что рост средней зарплаты не должен опережать рост производительности труда. Функцию контроля поручили подразделениям Госбанка. В нашей конторе был даже создан специальный отдел по контролю за расходованием фондов зарплаты, который просуществовал три года. При осуществлении контроля по предприятиям практически всех отраслей хозяйства использовались материалы Госкомстата, отраслевых управлений, отделений конторы Госбанка, самих предприятий и организаций. К предприятиям, нарушающим соотношение темпов роста средней зарплаты и производительности труда, применялись жёсткие санкции, сообщалось вышестоящим организациям, партийным и советским органам. Технология контроля за расходованием фонда зарплаты была невероятно трудоёмкой. Следовало учитывать огромное количество показателей, особенностей и ограничений, делать множество расчётов. Мы постоянно выезжали с проверками на предприятия. Так продолжалось до тех пор, пока руководство страны не поняло, что такого рода надзор — не дело Госбанка. Постепенно контроль за фондами заработной платы стал отходить на вто-

рой план. Отменили нормативные документы, которые определяли его порядок, а к концу 80-х годов об этой проблеме перестали даже вспоминать.

В советское время система Госбанка обеспечивала комплексное обслуживание предприятий и организаций народного хозяйства: выдавала наличные средства, кредитовала, осуществляла финансирование объектов сельского и водного хозяйства, расчёты между всеми предприятиями, обслуживали бюджет. Обслуживание и финансирование подрядных организаций и объектов строительства промышленных и других отраслей в те годы обеспечивал Стройбанк. Сберкассы работали с личными вкладами населения.

Одной из основных задач любого местного управления Госбанка и подведомственных ему отделений, функционирующих практически во всех крупных городах и районах, была организация денежного обращения. Система денежного обращения была жёстко централизована. Любая эмиссия, выпуск в обращение хоть пяти копеек допускалась только с разрешения Москвы. Заявки клиентов на получение наличных денег на выплату зарплаты, командировочных и других расходов отделением Госбанка удовлетворялась из оборотной кассы, которая, в свою очередь, пополнялись из резервных фондов на основании заявок отделений только по разрешению Москвы и краевой конторы Госбанка. Никакой самодеятельности не допускалось. Превышение лимита оборотной кассы также было невозможно, излишки в тот же день изымались из обращения и зачислялись в резервные фонды. Эти операции совершались во всех отделениях через контору Госбанка практически ежедневно. Основой всего был кассовый план, выполнение которого было чуть ли не основным показателем деятельности банка. Говоря о работе по организации денежного обращения того времени, нельзя не упомянуть контроль за производством товаров народного потребления и предоставлением бытовых услуг населению. Контролировалась деятельность в этом направлении как самых мелких предприятий, так и крупнейших, для которых это была побочная деятельность. Велась постоянная борьба с предприятиями, которые не выполняли план по производству товаров народного потребления. О них сообщалось местным партийным и советским органам всех уровней, создавались комиссии, на которых заслушивались руководители таких предприятий. Это была борьба с ветряными мельницами. Ещё одно направление работы, которое частично сохранилось в системе Банка России до настоящего времени, — это контроль за соблюдением кассовой дисциплины предприятиями и организациями. По существу, эта работа, не приносящая должных результатов, не является функцией Банка России, тем более коммерческих банков.

Сегодня выпуск денег в обращение всё так же строго контролируется государством в лице Центрального банка через систему созданных в на-

чале 90-х годов расчётно-кассовых центров, правда, уже не через разрешительную, а уведомительную систему. Банк России ежедневно получает отчёт от ТГУ о выпуске и изъятии денег из обращения. Теперь коммерческие банки в отличие от РКЦ имеют не лимит оборотной кассы, который они не могут превышать, а наоборот, минимально допустимый остаток операционной кассы, с тем чтобы обеспечить своевременную выдачу наличных денег своим клиентам. РКЦ, Главное управление сейчас не составляют уже кассовый план, а делают прогноз.

В 1987 году началась тотальная реорганизация банковской системы, связанная с перестройкой. По итогам июньского Пленума ЦК вышло постановление Совмина о создании спецбанков. Мы тогда пережили шок: никто не проводил никакой подготовительной работы, не делал расчётов о целесообразности этих действий, не советовался со специалистами на местах — нас просто поставили перед фактом. На первый взгляд, функции новых банков были более-менее понятными. Промстройбанк сразу забрал под себя всё, что касалось кредитования промышленности и строительства, Агропромбанк прибрал к рукам сельское хозяйство и рыбопереработку, Жилсоцбанк — предприятия бытового обслуживания, коммунального хозяйства.

Сразу возникла проблема с помещениями и кадрами Госбанка для новых структур. Когда их делили, то резали по живому. Агропромбанк, например, в первое время разместился в здании конторы Госбанка, а позже в части помещений, в которых ранее находился Главдальводстрой. Руководить спецбанками, особенно Агропромбанка, Жилсоцбанка, назначали в основном ведущих специалистов Госбанка, в Промстройбанке, соответственно, Стройбанка. Например, отдел кредитования сельского хозяйства в краевой конторе Госбанка возглавляла Зинаида Александровна Гомилевская. Её перевели на должность начальника Агропромбанка. Она забрала у нас Н. С. Никатину и начальника отдела финансирования сельского хозяйства И. В. Фокину и сделала их своими заместителями, также в этот банк перешли все специалисты этих отделов. Аналогично большая часть коллектива Горуправления конторы Госбанка во главе с Я. М. Добрянской, весь отдел кредитования местного хозяйства конторы во главе с К. С. Комиссаровой перешли в Жилсоцбанк.

Все наши специалисты металась по разным банкам, я не была исключением. Мне предложили должность управляющего Первореченским отделением Жилсоцбанка, которое хотели создать на базе районного отделения Госбанка, но в результате отделение так и не открыли.

Конечно, существовали проблемы с помещениями, но, к счастью, до драматических коллизий и столкновений дело во Владивостоке не дошло. Зато было немало чисто человеческих переживаний — причём не самых

худших. Людей не сокращали и не выбрасывали на улицу, им всего лишь приходилось менять место работы. При этом каждый специалист мог выбирать из нескольких вариантов, и нам оставалось только правильно сориентироваться.

Однако от рокового шага меня удержал недавно назначенный на должность начальника Главного управления ЦБ по Приморскому краю Виктор Владимирович Рудько-Силиванов.

Виктор Владимирович появился в банке в 1987 году, за несколько месяцев до появления спецбанков. Его положение было незавидным. Он ещё не успел познакомиться с краем, коллективом, не знал людей, а тут судьба его бросила в самое пекло перестройки. Всех нас не покидало ощущение, что вся банковская система трещит по швам. Чем в этих условиях предстоит заниматься, оставалось только гадать. Перед Виктором Владимировичем стояла непростая задача — удержать специалистов. А уж после этого обсуждать с ними, что делать и как жить дальше. Если бы все разбежались, то что-либо обсуждать было бы не с кем. Тогда Рудько-Силиванову удалось уговорить меня остаться. Я сидела у него в кабинете и рыдала — ещё бы, в АвтоВАЗе предлагали более солидную зарплату. Однако новый шеф меня убедил. Позже я не раз поблагодарила его за это.

Итак, новые банки активно формировали подразделения, обустроили себе офисы, в том числе за счёт зданий, принадлежащих ранее Госбанку, подбирали кадры, и исход дележа во многом зависел от личности руководителя спецбанка, насколько он обладал пробивными способностями, имел нужные связи и поддерживала ли его местная администрация. Лидирующее положение заняли Промстройбанк, Агропромбанк, так как они повели за собою более солидную клиентуру. Слабее в этом отношении оказался Жилсоцбанк.

В этот период в банковском сообществе края, как и всей страны, царила полнейшая неразбериха.

Спецбанки, особенно первое время после своего появления, изо всех сил пытались сохранить финансовую вертикаль. Это было сложно, поскольку эта вертикаль при создании не была заложена в схему их функционирования. Возникли проблемы с подчинённостью, ресурсами. Собственно, ресурсы остались теми же, что и были, но не была проработана система расчётов. Тогда рухнула система межфилиальных оборотов (МФО), чётко работавшая в Советском Союзе, начался переход на корреспондентские отношения. Кстати, именно это спустя несколько лет сделало возможным широкое использование фальшивых авизо. К счастью, Приморский регион эта проблема особенно не затронула.

13 июля 1990 года многое встало на свои места. Вышло постановление Верховного Совета РСФСР «О Государственном банке РСФСР и банках на

территории республики». Оно узаконивало двухуровневую структуру банковской системы в России — лидирующую роль республиканского Госбанка и его отделений и существование коммерческих банков. Вскоре Приморское краевое управление (ранее контора) было переименовано в Главное управление Центрального банка РСФСР по Приморскому краю.

Когда спецбанки начали сворачивать свою деятельность, всем стало понятно, что системы расчётов в стране так и нет. Поэтому Банк России с 1 января 1991 года вынужден был создавать расчётно-кассовые центры — на правах структурных подразделений главных управлений. К счастью, нашему главному управлению удалось сохранить необходимые помещения для создания расчётно-кассовых центров. Только один РКЦ был создан на базе арендованного здания в районе, в котором мы не имели своей недвижимости. Изначально в крае было создано 20 РКЦ, но их число неуклонно сокращается в соответствии с политикой Банка России, направленной на оптимизацию структурных подразделений. Закрытие РКЦ в крае осуществляется, несмотря на большие расстояния, отдаленность от центра. 12 декабря 1991 года был принят Закон № 2025-1 «О налогообложении доходов банков». Отныне все налоги мы должны были платить в российскую казну. Заодно нам предписывалось акционировать все спецбанки. По этому поводу в Приморье никакого противостояния не было. На базе спецбанков стали создаваться самостоятельные коммерческие банки (на базе Агропромбанка было создано подразделение Россельхозбанка, Уссурийское отделение Агропромбанка стало самостоятельным коммерческим Уссурийским Агропромбанком (ранее в период создания спецбанков на базе Уссурийского отделения Госбанка были созданы отделения Агропромбанка и Жилсоцбанка), на базе Жилсоцбанка был создан Дальневосточный банк, который с самого начала и до сих пор возглавляет Я. М. Добрянская — отличный руководитель и великолепная женщина, на базе Ленинского отделения Жилсоцбанка был создан Владбанк и т. д. У этих банков появились сильные конкуренты: например, Дальрыббанк, который стал обслуживать всё объединение «Дальрыба», все рыбодобывающие и перерабатывающие предприятия, да и располагался он в здании «Дальрыбы». Всего изначально в Приморском крае функционировали 24 самостоятельные кредитные организации, сейчас осталось 8.

В начале 90-х годов нам пришлось жить совсем по иным правилам, чем те, к которым привыкли. Первая проблема, с которой мы столкнулись, это отсутствие нормативной базы. Прежде мы руководствовались инструкциями Госбанка СССР, республиканская контора издавала нормативные документы разве что от случая к случаю, когда без них совсем нельзя было обойтись, например по кассовому плану. С распадом Союза, когда не стало Госбанка СССР, старые документы потеряли всякий смысл, а новых ещё не

было. Мы не имели и надлежащего юридического обеспечения. Сначала в конторе был только один юрист, и уже позже был создан юридический отдел.

В начале 90-х годов наше управление было вынуждено продолжать практику централизованного кредитования. Я в то время занималась этим направлением. Мы выдавали централизованные целевые кредиты, причём достаточно крупные, которые не имели никакого отношения к принципам насаждавшейся тогда рыночной экономики. До перестройки кредитованием занимались отраслевые отделы конторы Госбанка, например рыбного хозяйства (как известно, Приморье — это в первую очередь рыба), кредитования промышленности (лесодобывающая промышленность, лесопереработка, машиностроение, пищевая и т. д.), кредитования местного хозяйства (бытовое обслуживание и др.), кредитование сельского хозяйства (колхозы, совхозы, рыбоколхозы), водного хозяйства (обслуживающие мелиорацию) и т. д. Действовали чёткие правила выдачи кредитов, рассчитанные на плановую экономику. Госбанк СССР согласно лимитам на кредитование выделял ресурсы республиканским конторам. Те в свою очередь распределяли эти лимиты по областям и краям. Рассчитывались объёмы либо по обороту, либо по отгруженному товару — в зависимости от специфики отрасли. В результате рыболовецкий колхоз всегда знал, что он в любом случае, когда положено, получит свой кредит. При этом действовал тот же принцип, что и в любом другом колхозе: не было урожая — долги с хозяйства списывали. Не секрет, что в советскую эпоху сельскохозяйственным предприятиям прощали огромное количество невозвращённых кредитов. По убыточности и неэффективности с сельским хозяйством «успешно» конкурировало только водное хозяйство — особенно сфера мелиорации. Невозможно подсчитать, сколько денег закопали тогда в землю. Была даже такая статья — поливные расходы. Мелиорационными работами занимались так называемые передвижные механизированные колонны. Это была настоящая бездонная бочка по пожиранию бюджетных средств.

Выдача централизованных кредитов в начале 90-х годов предполагала заключение кредитного договора с кредитной организацией для выдачи ею ссуды конкретному клиенту. Это были совершенно новые кредиты, мы не имели нормативных указаний по методике выдачи кредита, оценке кредитоспособности заёмщика, мы не имели даже формы кредитного договора. Центральный банк нам ничем не мог помочь — он тоже находился в процессе становления. А на всё Приморское управление вначале был один юрист — женщина, которая раньше занималась гражданскими делами и ничего не понимала в новых финансовых отношениях.

Кредиты давали предприятиям всех форм собственности, уже не народного хозяйства — от сельских кооператоров до крупных рыбодобывающих,

энергетических, горнорудных и других предприятий. Кооператоры часто, получив деньги, тратили их на что угодно, только не по назначению — на развитие сельского хозяйства. Для выдачи кредитов нам устанавливался лимит Центральным банком, управление изучало заявки клиентов, как могли оценивали перспективы возврата кредитов. При этом на нас лежала колоссальная ответственность. Но речь шла о спасении предприятий, которые при плановом хозяйствовании привыкли легко и просто получать кредиты. Им надо было выходить на путину, для этого предварительно следовало оснастить суда, нанять экипажи. Своих денег у предприятий на это не было, и они шли за кредитами. При этом выловят ли они рыбу или нет — никто не знал и не мог за это поручиться. В крае сутками не было света, дня не проходило, чтобы Владивосток не показывали по Центральному телевидению, мы вынуждены были кредитовать угольщиков, энергетиков и т.п. В результате в крае были допущены факты невозвратов полученных кредитов, причины их позже изучались и принимались решения о списании такой задолженности. Коммерческие банки выступали всего лишь в роли посредников — они ничем не рисковали. Централизованное кредитование отменили в 1995 году. ЦБ стал использовать более рыночные инструменты, например ломбардные кредиты. И сейчас коммерческие банки берут у ЦБ кредиты под свою ответственность под залог ценных бумаг или других активов, гарантии. Перед нами отвечают они, а не их клиенты, как было до середины 90-х годов. Если банк не возвращает нам кредит, мы немедленно выставляем на торги все его ценные бумаги, хранящиеся у нас в качестве залога.

В самом начале 90-х годов мы столкнулись ещё с двумя серьёзными проблемами — нехваткой наличных денег и взаимными неплатежами. Предприниматели, чтобы с кем-то расплатиться, возили с собой мешки денег. Проблема Приморья осложнялась удаленностью от столицы. Деньги из ЦБ, которые нам были нужны для подкрепления наличного оборота, доставляли во Владивосток самолётами. Путь по железной дороге занимал слишком много времени, а средства были нужны для оперативных целей. Конечно, такая перевозка денег вынуждала ЦБ нести большие расходы, но это была вынужденная мера. Вспоминаются шоковые денежные реформы, проводимые в начале 90-х годов. Когда всё держалось в строжайшей секретности, и мы, призванные организовать проведение обмена денег в крае, узнали об этом вместе со всем населением по телевизору, казалось невозможным всё это пережить: сплошной стресс, бессонные ночи, взвинченные люди, при этом необходимость обеспечения соблюдения всех правил... Это был кошмар! Я в то время только была назначена начальником управления регулирования денежного оборота, с температурой 38,6 домой попадала только в 2–3 часа ночи, но на войне, как на войне, к концу завершения реформы простуда прошла.

Любовь Ивановна Мальцева



Слева направо: Л. И. Мальцева, П. Н. Былецкий — ген. директор ЗАО АТМВБ, Т. В. Иванова — зам. начальника ГУ ЦБ РФ по Иркутской области, Н. С. Никатина — зам. начальника ГУ ЦБ РФ по Приморскому краю. Владивосток, 1996 г.

Хронические взаимные неплатежи вынуждали нас разрабатывать разные схемы взаимозачётов. Мы пытались привлекать к решению этих вопросов нашу биржу. Использование разных вариантов позволяло справляться с задачей. Нам помогали схемы, которые придумывали в Москве и проводили централизованно, в частности расшивка платежей, проведённая в 1992 году, в сентябре 1998 года. На региональном уровне схемы носили более локальный характер. И, конечно, их эффективность оставляла желать лучшего.

Правовую основу появлению первых частных банков дал Закон «О кооперации в СССР» 1988 года. Уже в ноябре (10 ноября 1988 года) у нас появился первый коммерческий банк — Приморский территориальный кооперативный банк «Примтеркомбанк». Он, кстати, существует до сих пор, лишь немного изменив название и став Приморским территориальным коммерческим банком. Нашлась женщина авантюрного склада, банковский работник, которая его возглавила. Так что им повезло, ведь среди руководителей первых коммерческих банков были и гинекологи, и физкультурники, у нас же подавляющее большинство было всё-таки представителей банковской системы.

В массовом порядке коммерческие банки во Владивостоке начали возникать, когда стала рассыпаться система спецбанков. Оба процесса шли одновременно. Первым коммерческим банком города и в целом Дальнего

Востока стал Востокивестбанк. Он открылся 26 апреля 1989 года по инициативе группы руководителей крупных государственных организаций и предпринимательских структур, таких как объединение Примкрайстрой, Красноярскуголь и др. Банк пережил стремительный и блестящий взлёт и ещё более стремительное падение, приведшее к полному краху.

В числе 30 крупнейших банков страны Востокивестбанк стал учредителем Московской межбанковской валютной биржи и получил право проводить валютные аукционы на Дальнем Востоке. Позже благодаря его содействию на свет появились Азиатско-Тихоокеанская валютная биржа, Владивостокская фондовая биржа, негосударственный пенсионный фонд «Золотая осень» и ряд других страховых, производственных, информационных компаний и торговых домов. За время своего существования банк открыл 22 филиала по всей территории России. Помимо этого, банк завязал прямые корреспондентские связи с более чем 30 крупнейшими банками Европы, Азии и США.

Однако начиная с 1994 года Востокивестбанк стал испытывать серьёзные финансовые трудности. В первом квартале 1995 года банк оказался неплатёжеспособен. На очередном собрании акционеров 26 мая 1995 года с должности президента был смещён его создатель В. Е. Крупин, на смену которому пришёл А. М. Колдин, до этого занимавший пост вице-президента. Немногим больше года спустя, 28 мая 1996 года, у банка была отозвана лицензия. 20 июня 1996 года на чрезвычайном собрании акционеров было принято решение о добровольной ликвидации банка. В результате Востокивестбанк официально объявил себя банкротом. Местные эксперты считают, что главной причиной неудач банка стал плохой менеджмент. Руководство банка на льготных условиях финансировало предприятия ТЭК и раздавало кредиты без соответствующих гарантий (значительная их часть не была возвращена). —

Прим. авт.-сост.

Первыми коммерческими банками следовало заниматься, управлять ими. В той хаотичной обстановке в нашем управлении был создан отдел координации банковской деятельности. Сотрудники этого отдела имели весьма смутные представления, что такое надзорные функции. У них не было даже переводных книг о зарубежной практике надзора (отечественных, естественно, не было тоже). В первые годы перестройки в край приезжало много экспертов, волонтёров, специалистов зарубежных банков, изучающих ситуацию в банковской сфере, инвестиционный климат. Многие из них делились опытом работы, надзора за деятельностью коммерческих банков. Я хорошо помню, как в конце 80-х или начале 90-х

Любовь Ивановна Мальцева



Слева направо: Л. И. Мальцева, А. А. Афанасьев — зам. начальника управления ценных бумаг ГУ ЦБ РФ по Приморскому краю, А. А. Козлов — зам. председателя ЦБ РФ, В.В. Рудько-Силиванов — начальник ГУ ЦБ РФ по Приморскому краю, Н. В. Егоров и А. М. Сарчев — заместители генерального директора Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ). Владивосток, 1996 г.

годов к нам приезжали американцы, которые, читая нам лекции, заставляли зал несколько раз дружно скандировать: «Риски надо изучать, рисками надо управлять». Честно признаюсь, в то время для нас это было новым.

Опыт пришёл гораздо позже. Никто не знал, что делать, если уставный капитал паевого коммерческого банка составлял 5 млн руб., а кооперативного вообще 500 тыс. руб., да и акционерного всего 25 млн руб. Если что-то и пытались регулировать, то по наитию, руководствуясь интуицией. Первые банки в основном были откровенно карманными. Их собственниками становились те же кооператоры, первые предприниматели. Естественно, они хотели, чтобы им давали кредиты под очень небольшие проценты. Собственно, больше ничего им не было нужно. И надо сказать, что на первых порах они своё получали. Мы за ними, конечно, по мере возможности следили и, если видели, что у банка появляются проблемы, проводили беседы с собственниками. Увещевали их, чтобы они ставили интересы банка хотя бы немного выше, чем свои собственные. Конечно, дошли коллеги до понимания этой простой истины не сразу.

Собственно, в этом была одна из проблем Востокинвестбанка и его президента. В своё время В.Е.Крупин работал в Стройбанке, считался грамотным, опытным, но чересчур амбициозным банкиром. Быстро увлекся новым делом, причём не самой работой, а больше атрибутикой, заболел звёздной болезнью. Мы не раз приглашали Крупина на совет в Главное управление, предостерегали от проблем, которые он создавал.

Однако, повторяю, в то время не была отработана методика оценки финансового состояния, ликвидности коммерческих банков. Нередко выдавали дружеские кредиты на доверительной основе при полном отсутствии всякого обеспечения. Первое время они создавали возможности для стремительного роста. Не секрет, что любая финансовая пирамида сначала приносит огромные дивиденды своим создателям. При этом коммерческие банки допускали серьёзнейшие нарушения. Руководители банков пользовались отсутствием соответствующего законодательства и действовали, как одержимые звёздной болезнью дилетанты.

В конце концов Востокинвестбанк поставил в безвыходную ситуацию нашу АТМВБ, через которую осуществлялись операции Центрального банка. Биржа успешно торговала, но у Крупина случился очередной крупный финансовый провал, и он потянул в пропасть биржу. Та не смогла обеспечить расчёты на крупную сумму. В дальнейшем мы больше 10 лет ликвидировали последствия этого дела, пока нам с помощью ЦБ не удалось закрыть вопрос по бирже. И вовсе не она была виновата, что край оказался должником Центрального банка, а расчётный Востокинвестбанк.

Московские банки к нам в регион стали приходить уже с конца 80-х годов. Дальний Восток в силу своего географического положения всегда был привлекательным для инвестиций. Близость морских торговых путей, развитая портовая инфраструктура, морской транспорт, рыболовство, цветная металлургия с добычей и обработкой, отлаженные связи между странами Азиатско-Тихоокеанского региона и центральными районами России, которые никогда не прекращались, развиваясь волнообразно в зависимости от политической конъюнктуры, — всё это привлекало варягов. Например, как только было решено, что во Владивостоке начнутся регулярные форумы АТР, сразу несколько новых банков проявили интерес к открытию филиалов.

Сегодня идёшь по главной улице города, Светланской, и чувствуешь себя, как в Москве на Тверской, — сплошные офисы банков. Каждый пытается найти свой интерес.

В первые же годы перестройки во Владивостоке открыли свои филиалы многие московские коммерческие банки. Однако большинство из них долгое время занималось тем, что играло на разнице курсов. Например, Кредобанк мог использовать возможности сразу двух своих отделений — Калининградского и Владивостокского.

Постепенно порядок налаживался. Надо отдать должное Виктору Владимировичу Рудько-Силиванову, именно он с самого начала проявил твёрдость и поставил коммерческие банки на место. Благодаря его авторитету наши новоявленные банкиры не позволяли себе вести себя так некорректно и разнузданно по отношению к Центральному банку, как нередко бывало

Любовь Ивановна Мальцева



Слева направо: М. Г. Погодаева — начальник управления кассовых операций ГУ ЦБ РФ по Приморскому краю, С. Ф. Спицин. — начальника ГУ ЦБ РФ по Нижегородской области, В. П. Бухарова — начальник управления инспектирования ГУ ЦБ РФ по Приморскому краю, Л. И. Мальцева, Ю. В. Степанов — заместитель директора департамента ЦБ РФ, Л. М. Холхунова — председатель ООО «Дальместбанк». Владивосток, 1995 г.

в других регионах. У нас в Приморье коммерческие банки и проверяющих пускали, и отчётность предоставляли задолго до появления Закона о банках и банковской деятельности. Хотя и не было официальных нормативов, всё равно нам в целом удавалось решать вопросы контроля.

Одной из причин кризиса 1998 года официально назвали недостаточный надзор за банками. В этом смысле на местах положение было лучше — контроль был строже. Нам удавалось подолгу беседовать с каждым руководителем местного банка и открываемого филиала. У нас работают опытные специалисты, знакомые с банками с момента их создания. Курирует надзорный блок в ГУ Н. С. Никатина, строгий, но справедливый руководитель, пользующаяся уважением у банкиров.

Наши «надзорщики» могут больше уделять внимания подопечным. По сравнению с Москвой Владивосток город небольшой, всех видно, все друг друга знают, да и нагрузка всё-таки на специалистов меньше. К тому же отслеживаются не только банки, но и их клиентура. Правда, первое время наши банки тоже терпели убытки из-за того, что скрывали друг от друга информацию о клиентах. Предприятие на грани банкротства, берёт кредиты в нескольких банках и никому не возвращает. Или занимается постоянным перекредитованием. У одного возьмёт — другому отдаст долг. При этом банки не признавались в том, что им не вернули кредит. Из-за

этого кто, где наследил — неизвестно. Как пример можно привести Дальморепродукт, в своё время огромное предприятие, которое в конце концов обанкротилось. Хочется надеяться, что с созданием Кредитных бюро обмен информацией налаживается.

Все банковские кризисы середины 90-х годов достигали Дальнего Востока разве что в виде отголосков. Различные «цветные» вторники и пятницы не превращались для нас в большую проблему. Если какие-то из наших банков и страдали, то исключительно из-за сбоя в Центре. Наши банки исправно осуществляли платежи, но периодически к ним не поступали деньги. Хотя «очищение» банковской системы от слабых банков, конечно, происходит, об этом как раз говорит сокращение числа самостоятельных кредитных организаций в крае. Мелким банкам трудно конкурировать на рынке с крупными московскими банками.

В середине 90-х годов мы провели три Международных банковских конгресса стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Этому предшествовала колоссальная подготовительная работа, которую проделало Главное управление. Сегодня, когда прошло столько лет, мы окончательно убедились, что для Дальнего Востока, его банковской системы, а особенно для нашего управления это были знаковые события. Если раньше Приморское главное управление было одним из 76 региональных управлений, то после форума мирового масштаба мы смогли выделиться и вошли в число передовых и продвинутых. Все конгрессы и связанные с ними мероприятия прошли невероятно продуктивно, живо и интересно. С деловой точки зрения они были крайне полезными — особенно для банков, которые в то время успешно развивались. Для подготовительной работы по их организации в управлении выделили несколько человек, которые в течение года готовили портфели документов, вели переговоры с участниками и докладчиками — представителями российских и зарубежных банков и деловых кругов. А ближе к мероприятию Главное управление работало на конгресс. Состав участников был не только многочисленным, но и солидным. К сожалению, проведение конгрессов пришлось прервать из-за кризиса 1998 года. На этот год был назначен четвёртый конгресс. Сначала мы встречали гостей ежегодно — в 1994, 1995 и 1996 годах, потом решили, что это тяжело и неподъёмно, будет продуктивнее встречаться раз в два года. Поэтому четвёртую встречу и назначили на начало сентября 1998 года. Потратили много времени на её подготовку, но ЦБ в связи с кризисом в августе отменил проведение этого мероприятия. Мы вскоре убедились, что крупные банки из-за кризиса не готовы участвовать в конгрессе. Как было сказано в официальном заявлении, «решение обусловлено текущей ситуацией в стране, а также необходимостью концентрации усилий для выполнения правительственной программы стабилизации».

Любовь Ивановна Мальцева

Тем не менее наши труды не пропали даром, начинание спустя годы возродилось в другой форме. Сегодня администрация Приморского края каждое лето, в июле проводит экономический форум стран АТР. В его рамках работает банковская секция. Виктор Владимирович Рудько-Силиванов два раза был её руководителем.

Из всех стран АТР у нашего Управления и, соответственно, региона наиболее тесные отношения сложились с Китаем — особенно в развитии системы расчётов. Главное управление наряду с другими территориальными управлениями принимает участие в реализации проекта ЦБ под руководством заместителя председателя В. Н. Мельникова по Соглашению Банка РФ и Народного банка Китая о межбанковских расчётах в торговле в приграничных районах.

Когда в стране начала развиваться система рефинансирования, наше Главное управление по этому направлению выдвинулось в лидеры. Согласно статистике сводного экономического департамента ЦБ, по этому вопросу мы уверенно занимали место в пятёрке лидеров. У нас большие объёмы по депозитным операциям во многом потому, что в крае функционирует филиал расчётной палаты ММВБ (ранее самостоятельная небанковская кредитная организация), через которую также осуществляются операции Банка России и коммерческих банков не только Приморского края, но и всего Дальневосточного региона. Надо сказать, что создание по инициативе В. В. Рудько-Силиванова на заре перестройки Азиатско-Тихоокеанской межбанковской валютной биржи в крае придало дополнительный импульс развитию Главного управления. Наша биржа стояла наряду с ММВБ у истоков создания организованного рынка государственных ценных бумаг в России.

Есть одна немаловажная особенность, оказывающая влияние на деятельность не только ГУ Банка России по Приморскому краю, но и других ТГУ Дальневосточного региона, — это разница во времени с Москвой. В Приморье — это 7 часов. Во-первых, когда в Москве рабочий день только начинается, на Дальнем Востоке он заканчивается. Для решения оперативных вопросов рабочий день как руководства ТГУ, так и структурных подразделений постоянно продляется. Во-вторых, в ГУ по Приморскому краю практически у первых в России в 1996–1997 годах появилась сменная работа. Началось с организацией Банком России через АТМВБ торгов на организованном рынке ценных бумаг, валютном рынке и обеспечения расчётов через расчётную палату АТМВБ в режиме московского времени. Сотрудниками управления ценных бумаг, управления финансового мониторинга и валютного контроля, Головного расчётно-кассового центра были организованы дежурства до 1–2 часов ночи. И первое время даже доплаты за работу в ночное время не делали. Позже, с развитием инструментов денежно-

кредитной политики, началом выдачи кредитов овернайт, внутрисуточных, ломбардных, приёмом Банком России в депозиты средств коммерческих банков, созданием системы расчётов в режиме реального времени (БЭСП), несколько подразделений перешли на трёхсменный режим работы. Сотрудники сводно-экономического управления, информатизации, ГРКЦ и других управлений стали работать в круглосуточном режиме по графику. К этим операциям привлекаются и отдельные расчётно-кассовые центры. Имея малую численность, организовать сменную работу они не могли, поэтому ночью при необходимости оформления выдачи кредита просто идут в РКЦ. На организацию сменной работы дополнительной численности не выделялось, а предлагалось пополнить штат нужного подразделения за счёт других в пределах штатной численности ГУ.

Хочется привести ещё пример из особенностей деятельности нашего ГУ. С 1997 по 2008 год во Владивостоке на базе нашего управления работал методический центр по срочным рынкам (позже тематика была уточнена — «по управлению рисками на срочных рынках»), созданный в соответствии с приказом Банка России наряду с несколькими другими ТГУ, которым поручались иные направления работы. Хотя по срочным сделкам уже существовали нормативные документы, но из-за отсутствия соответствующего закона возникало много неясностей. Наш методический центр был призван досконально изучить вопрос. Для этого мы сотрудничали со всеми ТГУ, анализировали подобные сделки в масштабе страны, изучали зарубежный опыт. В результате подготовили серьёзные методические разработки, в том числе по соответствующей проверке кредитных организаций. К сожалению, вопрос потерял свою актуальность, и наш центр был закрыт.

Ещё, на мой взгляд, интересным направлением работы ГУ, особенно в 90-х — начале 2000-х годов, было проведение большого количества семинаров с привлечением ведущих специалистов центрального аппарата ЦБ, зарубежных банков по всем направлениям деятельности Управления. На семинары приглашались специалисты всех ТГУ либо Сибири и Дальнего Востока, часто и коммерческих банков. По их откликам это были очень познавательные и интересные занятия, особенно ценилось неформальное общение коллег. Я сама неоднократно занималась организацией и участвовала в этих мероприятиях и видела, с каким энтузиазмом работали коллеги. Особенно интересно занятия проходили на базе санатория им. 50-летия Октября. Этот санаторий расположен в курортной зоне Шмаковка, в сердце Приморского края в посёлке Горные Ключи. Управление им возложено на ГУ по Приморскому краю. Хозяйство санатория хлопотное, требующее особого внимания, начиная от его равномерной заполняемости, обеспечения функционирования на высоком уровне и заканчивая обеспечением

выполнения капитального, текущего ремонта помещений. Отдыхающие в основном дают хорошие и отличные оценки качеству предоставляемых услуг. Это просто замечательная здравница, и хотелось, чтобы не только дальневосточники и сибиряки чаще посещали его, но и европейцы.

Надо сказать, что перестройка внесла серьёзные коррективы в организацию работы Главного управления. Казалось бы, почему во времена СССР у нас на всю контору Госбанка был один завхоз, и этого было достаточно. Он руководил всем хозяйством. Но с перестройкой мы должны были оформить в собственность стоящие у нас на балансе более 100 объектов недвижимости, регулярно проводить техническую инвентаризацию, вносить изменения в свидетельства о собственности, так как у ведомств постоянно меняются указания о порядке проведения этих работ. Оказалась, что требуется тщательная подготовка документов по аренде помещений, причём ежегодно, потом оказалось, что арендная плата нами должна взиматься с учётом оценки независимого оценщика, а выбор оценщика, да и арендатора тоже, следует проводить по конкурсу. Это только примерный перечень работ по одному направлению с начала 90-х годов, и понятно, что его выполнение требует приличной численности персонала, а Главному управлению если не каждый год, то через год предписывается сокращение персонала.

В условиях развивающегося рынка в ГУ возникла проблема с собственностью, в частности с недвижимостью. В Советском Союзе мы в течение многих десятилетий занимали отведённые нам здания и ни о чём не волновались. Естественно, никаких документов, подтверждавших право на их собственность, в управлении не было. Например, у нас была одна старая пристройка, ещё 50-х годов. Сначала её строил Госбанк совместно с Минфином. Потом Минфин отказался, и достраивал уже один Госбанк. Потом неожиданно появилось постановление Совмина, что надо передать эту пристройку муниципалам. Мы люди послушные — передали. И вот когда в начале 90-х годов страна перешла на рыночные отношения, оказалось, что мы теперь вынуждены арендовать свою же пристройку. Причём за солидную сумму. А новые владельцы в конце концов выставили наши помещения на продажу, несмотря на то, что в них располагалась половина сотрудников нашего Главного управления. Сказали: хотите продолжать сидеть в нём — покупайте. По этому поводу у нас уже много лет продолжаются судебные разбирательства. Дошли до Верховного суда и, по существу, проиграли дело.

Следовало в заключение сказать ещё несколько слов о моих коллегах. Виктор Владимирович Рудько-Силиванов — один из опытнейших и старейших начальников главных управлений Центрального банка России. Настоящий стратег, всегда, при любых обстоятельствах знает, что и как делать. К тому же его отличает высокая работоспособность: помимо практической

работы в банке, он занимается наукой — Виктор Владимирович возглавляет Дальневосточное региональное отделение РАЕН по секции «Проблемы макроэкономики и социального рыночного хозяйства», ведёт активную научную деятельность, преподаёт в Тихоокеанском экономическом университете, возглавляет кафедру «Финансы и кредит». Поощряет он занятия со студентами и своих коллег. В нашем университете преподают многие сотрудники Главного управления. Я тоже на протяжении 15 лет читала в нём лекции.

Также хотелось бы отметить Надежду Семёновну Никатину, которая руководит в банке надзорным блоком. В её подчинении находятся такие управления, как регулирования деятельности кредитных организаций, инспектирования, финансового мониторинга и валютного контроля, а также в зоне её ответственности вся платёжная система и работа с ценными бумагами. Поэтому работать ей приходится не меньше, чем 12 часов в сутки. Мы с Надеждой Семёновной ровесницы, и в главном управлении с незапамятных времён.

Валентина Петровна Бухарова — начальник сводного управления. Будучи заместителем главного бухгалтера, она пришла на должность начальника управления инспектирования, затем сводно-экономического управления. Многие не верили, что бухгалтер сможет решать общеэкономические вопросы, однако она смогла организовать и стать одним из лучших работников управления.

Первым заместителем начальника управления долго работала В.В.Пантелеева. Валентина Васильевна — яркий пример человека, который всю жизнь без остатка, толком не использовав ни одного отпуска, отдал работе — Госбанку и ЦБ. Когда она ушла на пенсию, меня назначили на её место, на этой должности я проработала 9 лет.

Долгое время главным бухгалтером управления работала Тамара Александровна Саляева. Недавно она ушла на пенсию. Я не раз слышала, что человек, долгое время работающий главным бухгалтером, формирует в себе особый характер. Глядя на Тамару Александровну, я с этим утверждением соглашусь. Это принципиальность, непреклонность, возведённые в степень. Заместителем главного бухгалтера много лет работает Ольга Николаевна Иванова. На мой взгляд, это ходячая энциклопедия, особенно по каким-то старым, но действующим делам.

Хочется назвать многих, с кем вместе довелось работать, — это наши ветераны М.В.Балакирева, В.Ф.Овсяков, Е.С.Киселёва, Т.М.Коростелёва, А.П.Сальникова, Н.В.Маркова и многие другие, также коллег, продолжающих свою работу: Е.И.Малышеву, И.И.Пилипчук, П.Н.Долматова, О.И.Белохон, В.А.Степанову и т. д.

В управлении работает также много молодежи. Виктор Владимирович мудро поступает, привлекая молодые кадры — выпускников ТГЭУ. У нас

Любовь Ивановна Мальцева

есть возможность наблюдать за своими будущими коллегами чуть ли не со школы. В университете открыта кафедра «Финансы и кредит» — кузница профессионального образования специалистов для банковского сектора региона. Вместе с занятиями в банковском колледже, Международном институте финансов, кредита и банковского дела и, наконец, аспирантуре они составляют систему непрерывного профессионального образования банковских специалистов Дальнего Востока.