

**Мухамет Шамсутдинович
Сагитдинов**

Как формировался Национальный банк Республики Башкортостан

Такие понятия, как приход, расход и баланс, я знал уже в юношеском возрасте, когда работал заведующим зернотоком. Через выписанные моей детской рукой накладные прошли сотни центнеров зерна — огромное богатство по тем временам. Этот ранний опыт, связанный с учётом, престижный в глазах тогдашнего малограмотного деревенского народа, очевидно, также способствовал зарождению во мне, крестьянском мальчике, тяги к счётной работе.

В Республике Башкортостан, как и во всей России, начальный период вхождения экономики в рынок сопровождался бурным становлением банковской системы рыночного типа. Ни в одном другом секторе экономики не было столь стремительного возникновения, подъёма и падения новых структур, как в денежно-кредитном сегменте рынка.

Предполагалось, что с появлением коммерческих банков оживится экономика страны в целом. Банковская система, в сущности, является рыночным механизмом, выполняет специфические функции общественного производства и при определённых условиях может явиться двигателем экономики. Однако вхождение в рынок оказалось сложным и затяжным. Естественно, банки не оправдали ожидания общества.

Между тем формирование банковской системы с начала перестройки всё время находилось и ныне находится в центре внимания общественности страны. Разные слои общества, каждый по-своему, проявляют интерес к банкам. Скажем, законодатели пытаются поставить под свой контроль деятельность Банка России и через него оказывать влияние на всю банковскую систему. Исполнительные власти на федеральном и региональном уровнях также желали бы держать банки под своим контролем. Некоторые структуры пытаются использовать коммерческие банки в криминальных сделках. Малоимущие же слои населения, у которых сгорели вклады, считают, что в этом виноваты банки.

Очевидно, архитекторы перестройки в конце 80-х и в начале 90-х годов прошлого столетия, создавая двухуровневую банковскую систему в России,



Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов

1962–1964

Заведующий Стерлибашевским райфинотделом

1964–1971

Заведующий Стерлитамакским горотделом финансов

1971–1974

Главный экономист треста «Башспецнефтьстрой», заместитель управляющего по экономическим вопросам треста «Башнефтезаводстрой»

1975–1979

Заместитель министра финансов Башкирской АССР

1979–1987

Заведующий финансовым отделом исполкома Уфимского горсовета

1987–1990

Заместитель генерального директора по научной работе в области экономики НПО «Союзнефтеотдача»

1991–1992

Заместитель генерального директора по экономическим вопросам Производственного объединения энергетики и электрификации «Башкирэнерго»

1992–2001

Председатель Национального банка Республики Башкортостан

также ориентировались на выполнение ею регулирующих функций в отечественной экономике. Но так не получилось. Почему банковская система не выполняет свойственные ей функции, и по сей день однозначного ответа дать невозможно. Факторов, влияющих на банковскую деятельность, множество. Одни находятся в макроэкономической плоскости, другие — в банковской системе, третьи — внутри конкретного банка.

Я в течение девяти лет был руководителем Национального банка Республики Башкортостан, и мне приходилось по мере своих сил и объективных возможностей проводить в регионе денежно-кредитную политику Банка России (которая, к сожалению, отнюдь не всегда была безупречной) не только в условиях отсутствия понимания и содействия, но нередко и противодействия, а то и обструкции со стороны некоторых сил и субъектов.

В отличие от других регионов в Республике Башкортостан банковский сектор к началу реформ был полностью расстроен. Два уровня банковской системы — подразделения Центрального банка России и сеть коммерческих банков — не могли эффективно взаимодействовать. Межбанковская безналичная расчётная система, сердцевина банковского механизма, пришла в упадок. Одна из главных причин этого заключалась в том, что межрегиональный Вычислительный центр Центрального банка Российской Федерации в Уфе, через который осуществлялись межбанковские расчёты, не смог вовремя адаптироваться к новым банковским отношениям, когда вместо единой системы Государственного банка появилось множество коммерческих банков. Для того чтобы увязать участников платежей в единую сеть, были созданы расчётно-кассовые центры как подразделения Национального банка, которые должны были контролировать правильность межбанковских расчётов, наличие денежных ресурсов на корсчетах коммерческих банков. В результате

Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов

2002 — наст. время

Профессор кафедры финансов и экономического анализа Уфимского государственного авиационного технического университета

расчётная схема усложнилась, в ней появились дополнительные «остановки»: денежные переводы от банка-отправителя поступали сначала в обслуживающий его РКЦ, затем передавались в РКЦ, обслуживающий банк-получатель, потом только

в банк назначения. Платёжные поручения преодолевали весь этот путь от клиента до клиента по почтовой связи. Если даже клиенты обслуживались двумя банками, находящимися в одном здании, переводы шли до места назначения 6–7 дней. А уж межгородские платежи даже внутри самой республики ходили от пункта назначения иной раз по... два месяца.

Экономика была практически парализована. Деньги оседали на корреспондентских счетах банков, а клиенты задыхались от безденежья. В этих условиях первым начал искать выход из платёжного тупика Башпромбанк. Он приобрёл киевскую систему электронных расчётов, которая позволяла ему осуществлять расчёты с клиентами в рамках своего корсчёта.

В это же время Национальный банк Республики Башкортостан разрабатывал и внедрял более прогрессивную, безбумажную технологию денежных расчётов для всей банковской системы региона. Однако руководство Башпромбанка оказывало этому неприкрытое сопротивление. Возглавляющие банк люди не хотели считаться с тем, что их программа, во-первых, из-за бумажного сопровождения платёжных документов замедляет скорость оборотов минимум на один день, во-вторых, она была менее защищена от несанкционированного проникновения.

Особенно напряжённая обстановка по проблемам платежей сложилась в апреле 1993 года, когда официально стала внедряться программа электронных межбанковских платежей Национального банка. Из других банков денежные переводы уходили мгновенно, а Башпромбанк задерживал их у себя на корсчёте.

В конце концов был найден компромисс, Башпромбанк адаптирует свою программу к программе Нацбанка и входит в неё через так называемый «шлюз». Банк на этом что-то экономил, но теряли его клиенты: поступающие денежные переводы они получали лишь на второй день.

Формирование Национального банка Республики Башкортостан

А в сентябре 1992 года, когда я по приказу Центрального банка Российской Федерации вступал в должность председателя Национального банка, в опустевшей республиканской конторе насчитывалось всего 59 человек, и те в основном составляли младший обслуживающий персонал. Многие квалифицированные кадры ушли в коммерческие банки, где оплата труда была значительно выше. Распался и Вычислительный центр.

Между тем функции территориального учреждения Банка России много усложнились. На порядок возрос объём платёжных документов, проходящих через расчётную сеть. Кроме того, у подразделений Банка России появились новые функции по надзору за коммерческими банками, увеличились объёмы отчётной информации, получаемой, перерабатываемой и отправляемой ими. А в это время операционный зал головного расчётно-кассового центра был завален платёжной документацией, которую не успевал обрабатывать персонал.

В не менее сложной обстановке проходила работа по организации расчётно-кассовых центров. Не хватало служебных помещений, инвентаря, оргтехники, телефонной связи. Вновь создаваемые РКЦ в редких случаях занимали отдельные помещения, они чаще всего размещались в торце операционного зала коммерческого банка. В первый период работа РКЦ сопровождалась невиданной суматохой и неустроенностью. Главный бухгалтер сидел, бывало, в закутке помещения, отгородившись шкафами с документами от работников коммерческого банка. На шкафах, на подоконниках или просто на полу скапливались кипы обрабатываемой документации. Сотрудники зачастую по двое размещались за одним столом. А кто-то просто на стуле работал с денежными документами. Начальник РКЦ, как правило, не имел рабочего места. На весь аппарат приходилась одна пишущая машинка. Расчёты производили кто на чём: одни на старых «филиппсах», другие на деревянных счётах. Лишь кое-где начали появляться персональные калькуляторы. Тогда как в других ведомствах к тому времени вовсе уже внедрялись персональные компьютеры.

Ситуация усложнялась ещё и тем, что в аппарат РКЦ в основном назначались работники из состава коммерческих банков. В функции РКЦ кроме обеспечения региона наличными деньгами входил контроль за денежными операциями комбанков. Иногда возникали конфликты только на психологической почве. Ведь нередко вчерашний подчинённый контролировал работу бывшего шефа.

По новой схеме расчёты производились так. Клиент приносит платёжный документ в свой банк. Проверив правильность оформления, банк передаёт его в РКЦ при наличии денег на счету клиента. Расчётно-кассовый центр, в свою очередь, убедившись в правильности оформления документа, переправляет его в РКЦ, обслуживающий банк клиента, получающего перевод. Можно документы передавать в течение дня по мере поступления, можно в конце дня, а можно один раз в 2–3 дня.

Кроме трудностей, вызванных отсутствием нормальных условий работы, была проблема низкой квалификации сотрудников. Не мог же руководитель коммерческого банка передавать в РКЦ лучших своих работников.

Да и сами хорошие специалисты не особенно шли в РКЦ из-за низкой по сравнению с комбанками зарплаты.

Я, изучив обстановку в Кандринском, Туймазинском, Октябрьском, Белебеевском РКЦ, пришёл к выводу о необходимости коренного изменения организации работы РКЦ и Национального банка, взяв за основу компьютеризацию. По возвращении из командировки состоялся такой диалог с главным бухгалтером Национального банка:

- Почему не внедряем компьютеры в работе бухгалтерии, ибо именно здесь проводятся самые рутинные, изо дня в день повторяющиеся операции?
- Никто не хочет работать на компьютере.
- А компьютеры имеются в нашем банке?
- Да, две штуки находятся на складе.
- Почему сами не работаете на компьютере?
- Нет программ.

Стоит отметить, что инфляционные процессы начала 90-х годов требовали всё больше денежной массы, увеличились безналичные обороты, чрезвычайно возрос объём платёжных документов. С другой стороны, намного больше стало хозяйствующих субъектов, появилась армия бизнесменов, мелких товаропроизводителей, посредников снабженческо-сбытовой сферы, сотрудников новых структур финансово-налоговой службы. Вновь созданные коммерческие банковские учреждения не всегда работали в интересах своих клиентов. В регионе сложилась напряжённая обстановка вокруг банковской сферы.

При такой ситуации необходимо было срочно принять меры по обеспечению потребности экономики наличными денежными средствами, упорядочению продвижения расчётных, платёжных документов, регулированию деятельности коммерческих банков. Надо было создать соответствующие подразделения, подобрать специалистов на решающие участки, укрепить материально-техническую базу.

В описываемое время практически была парализована расчётная система. Например, был случай, когда в конце 1992 — начале 1993 года денежный перевод из Чишминского райпо до поставщика лесопродукции в Белорецком районе шёл 50 дней. Среди клиентов банков родилась шутка: в Республике Башкортостан, мол, денежный перевод движется со скоростью 19 километров в сутки. В поисках выхода из кризиса почти ежедневно в Национальном банке проводились совещания о состоянии межбанковских расчётов, в которых участвовали заместитель председателя Р.М. Ганиева (позже Канафина), главный бухгалтер В. А. Хмелёва, начальник отдела автоматизации И. Г. Черепанов, начальник Вычислительного центра Б. Т. Нурьев.

В конце ноября 1992 года Национальный банк посетил начальник Вычислительного центра по Ростовской области В. А. Поляков, предлагавший

свою программу электронного перевода денежных сумм по телефонным проводам. Его поддерживал бывший начальник Вычислительного центра по Республике Башкортостан Р. Ш. Шарифьянов. Программный продукт В. А. Полякова был не бесплатный, поэтому решили организовать акционерное общество под названием «Расчётная палата» под руководством Р. Ш. Шарифьянова. Акционерами стали кроме Полякова и Шарифьянова, Башэнергобанк (руководитель В. Ш. Султанов), коммерческий банк «Информсвязь» (Ф. А. Имамов). В порядке эксперимента «Расчётная палата» начала проводить электронные расчёты между указанными банками. Опыт оправдался. Подтвердилась возможность проведения внутривнутриреспубликанских межбанковских расчётов в электронном виде. Приказом Национального банка от 13 апреля 1993 года №97 Вычислительный центр был реорганизован в Расчётную палату. Начальник Главного управления по автоматизации Банка России И. Г. Дуброво выдал техническую лицензию на экспериментальное осуществление межбанковских электронных денежных расчётов сроком на один год.

Реорганизация прошла безболезненно. Но внедрение в практику электронных денежных расчётов проходило в очень напряжённой обстановке. Коммерческие банки всячески сопротивлялись новшеству, не желая расставаться со своими программными продуктами. Да и для работников бывшего Госбанка, привыкших работать только по инструкции центра, внедрение инициативным путём новой технологии в масштабе региона, да к тому же безбумажные переводы денег было, прямо скажем, делом противоестественным.

Масштабное использование системы электронных расчётов в корне изменило структуру самих расчётов. В «башкирском» варианте исключалось участие в расчётах расчётно-кассовых центров. Это обстоятельство потребовало изменения функций РКЦ, что ускорило и упростило осуществление расчётов, были расширены зоны кассового обслуживания РКЦ банковских учреждений. Отпала необходимость в прежней сети расчётно-кассовых центров. Поэтому 8 РКЦ, то есть одна треть их, были закрыты.

Однако «Расчётная палата», основанная на частной собственности, по своей организационной форме не могла выполнять функции подразделения Банка России. Со стороны департаментов методологии расчётов, информатизации Банка России «башкирская» система расчётов не воспринималась как узаконенная технология расчётной системы России. Пришлось осуществить дальнейшую её реорганизацию: приказом Национального банка от 29 ноября 1994 года № 408 на базе управления автоматизации был создан Региональный центр информатизации (РЦИ), и к нему перешли функции «Расчётной палаты». С 1 января 1995 года Региональный центр информатизации начал свою деятельность, таким образом завершился этап формирования региональной расчётной системы в Республике Башкортостан.

С сосредоточением в едином центре информатизации всех видов безналичных денежных расчётов намного повысилось качество обслуживания клиентов. Внедрение электронных расчётов было равнозначно революции в банковской деятельности республики того периода. Оно повлекло за собой улучшение телекоммуникационной связи и всей материально-технической базы — переоснащение рабочих мест, обустройство помещений, вымело морально устаревшую оргтехнику. Исчезли из операционных залов горы бумаг. Процесс компьютеризации потянул за собой совершенствование всей платёжной системы, оптимизацию документооборота, унификацию расчётных документов.

Кроме того, в корне изменился характер требований к квалификации работников. Компьютеризация труда затронула также все глубины банковской структуры управления, систему подготовки кадров. Она потребовала от персонала не просто более высокой квалификации, но и большей ответственности, дисциплины, внимательности, чёткости.

У системы электронных расчётов обнаружилась и слабая сторона — возможность несанкционированного проникновения в неё сторонних лиц. К тому же в банковскую систему всё активнее стали проникать криминальные элементы, появились фальшивые авизо, предъявлялись к оплате поддельные чеки и т. д. Пришлось создать в Национальном банке специальное подразделение по защите банковской информации. Подобная служба позже была узаконена в системе Банка России.

Всё чаще в деятельности коммерческих банков стали появляться нечистооплотные денежные операции, искажения истинного положения дел в банке, заведомые нарушения правил бухгалтерского учёта и другие неприемлемые для банковских учреждений явления, подрывающие доверие к кредитным учреждениям, ослабляющие финансовую устойчивость отдельных банков и банковской системы в целом. Это обстоятельство потребовало введения контроля за деятельностью коммерческих банков. В Национальном банке было организовано управление по инспектированию коммерческих банков. Первым начальником его был назначен Ф. Н. Нуртдинов.

Уже в 1994 году появились банки-банкроты. Ликвидация прекративших свою деятельность банков оказалась сложным и затяжным делом. Поэтому в Национальном банке из состава управления по надзору за деятельностью коммерческих банков приказом №77 от 14 марта 1996 года было выделено самостоятельное управление по работе с проблемными кредитными организациями. Начальником этого управления была назначена Р. А. Садрыева.

В банковской сфере Республики Башкортостан обстановка менялась так стремительно, что Банк России, как правило, запаздывал своевременно реагировать организационно и нормативно на происходящие на местах изменения. Национальный банк Республики Башкортостан зачастую

оказывался пионером нововведений «снизу», продиктованных банковской практикой. В частности, Нацбанк выступил зачинателем внедрения электронных денежных расчётов, создания отдела методологии и организации денежных расчётов, подразделения по защите банковской информации, управления инспектирования, управления по работе с проблемными банками, подразделения по анализу региональной макроэкономики и мониторинга предприятий и т. д.

Республиканский инвестиционно-кредитный банк (РИКБ) «Башкредитбанк»

Чтобы защитить интересы экономики региона, а также чтобы создать банковскую конкуренцию, было принято решение учредить альтернативный региональный банк, уполномоченный правительством республики, с тем чтобы в нём сосредоточить бесплатные денежные ресурсы и направить их на развитие экономики. Полагалось, что бесплатные ресурсы позволят предоставлять на развитие приоритетных отраслей дешёвые среднесрочные и долгосрочные кредиты. Так появился инвестиционный кредитный банк развития экономики Республики Башкортостан — Башкредитбанк с 100-процентным уставным фондом, принадлежащим государству.

Это было связано и со сложной ситуацией, складывающейся на политическом небосклоне республики. В начале 90-х годов была принята Конституция Республики Башкортостан. В соответствии со статьёй 155 Конституции банковская система региона находилась в подчинении Республики Башкортостан. Правительство республики 23 сентября 1992 года подписало соглашение с Центральным банком Российской Федерации о взаимодействии в регулировании банковской деятельности. В комиссиях и подкомиссиях Верховного Совета республики обсуждались проекты Законов «О банках и банковской деятельности Республики Башкортостан» и «О Национальном банке Республики Башкортостан». В этих проектах предусматривалось наделить Национальный банк Республики Башкортостан функциями, аналогичными функциям Банка России.

Вскоре Закон «О банках и банковской деятельности в Республике Башкортостан» Верховным Советом Республики Башкортостан был принят. Началась практическая работа по его реализации. На руководство Национального банка легла обязанность преобразования действующего Главного территориального управления (ГТУ) Центрального банка Российской Федерации по Республике Башкортостан в Национальный банк Республики Башкортостан. Я вплотную взялся за это дело.

Надо сказать, что Республика Башкортостан в то время располагала большими денежными ресурсами. По сумме свободных денег среди регио-

нов России она уступала только Москве и Московской области. Развитию нашего региона способствовало то, что тогда не было жёсткого порядка распределения налогов между федеральным и республиканским бюджетами. К тому же, объявив себя суверенной республикой, Башкортостан некоторое время не делал отчислений в федеральный бюджет (до подписания договора Российской Федерации и Республики Башкортостан о делегировании полномочий 4 августа 1994 года. Самостоятельно образованные различные республиканские денежные фонды, таможенные сборы оседали в республике. Таможенная служба, денежные фонды, местные бюджеты в основном обслуживались коммерческими банками, а бюджет республики, сотни бюджетных учреждений федерального значения обслуживались Головным расчётно-кассовым центром Национального банка Республики Башкортостан. Идея заключалась в том, чтобы эти рассредоточенные по многим банкам свободные денежные средства собрать в одном банке и превратить в республиканский инвестиционный фонд развития экономики.

Исходя из этого замысла Национальным банком был подготовлен устав Национального банка Республики Башкортостан и доставлен для обсуждения в Банк России. В то время шёл процесс отделения от Банка России союзно-республиканских контор и преобразования их в национальные банки новообразованных государств. В коридорах Банка России обменивались мнениями, уточняли свои позиции организаторы новых банковских структур. В числе первых выступали в новом качестве начальники контор Госбанка СССР по Украине (Гетьман), по Белоруссии (Богданкевич).

Руководство Центрального банка Российской Федерации (В.В.Герашенко) поручило заниматься вновь образованными национальными банками опытному профессионалу банковского дела, заместителю председателя В.И.Соловову. Его кабинет в то время напоминал штаб революции в Смольном: кто-то редактировал проект устава своего будущего банка, кто-то сочинял договор о разделе имущества, кто-то писал протокол согласования; сновали консультанты и советники с сумками или коробками; кто-то трапезничал, устроившись где-то в уголке. Вячеслав Иванович по ходу дела сам постепенно набирался опыта в деле создания новых структур, изучал документацию, отбирая наиболее приемлемые варианты для того или иного региона. Компьютер в качестве оргтехники кабинетного руководителя только входил в практику. В. И. Соловов быстро находил в компьютере основной документ определённого региона, ранее рассмотренный, и начинал дальнейшую корректировку.

Вначале принципы, на которых готовился проект Национального банка Республики Башкортостан, не отличались от тех, на которых создавались национальные банки новых государств, т. е. в уставном документе особых от-

личный не было. Однако в аппарате Банка России нашлись специалисты, особенно из руководства среднего звена, которые в принципе возражали против образования самостоятельных банков в российских регионах. Разумеется, противостоять начавшемуся процессу суверенизации республик чиновники не могли. Политические силы в регионах, пришедшие к власти, постоянно оказывали давление на своих представителей, находящихся в Банке России. Иногда в Банке России появлялись чиновники высшего ранга из числа новых местных государственных руководителей, особенно когда позиции сторон оказывались в тупиковом положении, и делу давали новый импульс. К примеру, первый договор между Татарстаном и руководством Центрального банка Российской Федерации по вопросам взаимоотношений в области кредитования и денежного обращения был заключён при непосредственном участии главы Республики Татарстан М. Ш. Шаймиева. Подобное соглашение с Республикой Башкортостан к этому времени уже было подписано.

Руководству Национального банка Республики Башкортостан приходилось плотно работать в Центральном банке Российской Федерации в течение трёх месяцев 1992 года, рассматривая и согласовывая различные варианты учредительных документов. Важно отметить, В. И. Соловов все вопросы решал компетентно и быстро, нередко своими деловыми советами направлял работу по конструктивному руслу. Однажды при очередном рассмотрении документов о создании Национального банка Республики Башкортостан он вдруг спросил: «Скажите мне откровенно, зачем вам этот банк?» Такой вопрос был неожиданным, потому что уже полным ходом шла работа по его созданию. Полагалось, что этот вопрос вроде уже не подлежит дискуссии. «Смысл создания самостоятельного банка суверенной республики изложен в самой преамбуле и в объяснительной записке, суть самих положений отражена в соответствующих статьях устава банка» — последовал ответ. Однако В. И. Соловов настойчиво повторил: «Скажите честно, что вы ожидаете от банка, который хотите создать?» «Во-первых, полнее и эффективнее использовать денежные ресурсы в развитии экономики республики; во-вторых, в нынешнем виде Национальный банк Республики Башкортостан испытывает большие потребности в деньгах на собственные нужды. Хозяйство его в запущенном состоянии, оклады сотрудников низкие, без материального стимулирования сложно подбирать специалистов, когда рядом, в коммерческих банках, совершенно иные условия. Поэтому необходимо, чтобы Национальному банку было дано право зарабатывать деньги для самофинансирования». На это В. И. Соловов сказал: «Прежде всего надо понять, что Национальный банк Республики Башкортостан — это подразделение Центрального банка Российской Федерации, он на своей территории выполняет ряд функций Центрального банка России. А такой, каким вы хотите видеть свой Национальный банк, — это уже банк,

Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов



Здание ГРКЦ в Уфе.



Заместитель председателя Банка России Р. А. Сетдинов и президент Республики Башкортостан М. Г. Рахимов перерезают ленту на открытии нового здания ГРКЦ, Уфа.

параллельный Центральному банку. Создание его не в компетенции Центрального банка Российской Федерации. Ваши замыслы были бы обоснованными только в том случае, если бы Башкортостан отделился от России и начал выпускать свои деньги. Этого ни вы, ни мы не хотим. Что касается финансового содержания вашего Национального банка, то мы дадим необходимые средства. Ну а если хотите зарабатывать больше средств на развитие экономики региона, то создайте свой коммерческий банк».

С доводами В. И. Соловова нельзя было не согласиться. И, приняв его предложение, тут же взялись за разработку проекта Устава регионального банка развития экономики республики.

Указом Президиума Верховного Совета Республики Башкортостан «Об образовании республиканского государственного инвестиционно-кредитного банка «Башкредитбанк», подписанным председателем президиума Верховного Совета М. Г. Рахимовым, 27 января 1993 года был утверждён устав банка. На момент регистрации устава банка величина уставного фонда составляла 100 миллионов руб. Далее указывалось, что Башкредитбанк освобождается от уплаты всех налогов как государственный инвестиционный банк и его средства не депонируются в Банке России на образование фонда обязательных резервов.

За счёт прибыли нового банка создавался фонд долгосрочного кредитования объектов республики.

Поскольку банк был государственным, все учредительные документы принимались органами власти республики, проекты документов готовились Национальным банком.

Из Национального банка во вновь формируемый банк передали целиком управление инвестициями в народное хозяйство. Кроме того, спе-

циалисты из расчётно-кассовых центров Национального банка, занятые финансированием капиталовложений, также перешли в распоряжение Башкредитбанка. Руководителем банка был назначен начальник инвестиционного управления Национального банка Р.И.Валиахметов, главным бухгалтером — бухгалтер ГРКЦ А. Г. Зарафутдинова. Сотрудников банка поместили в здании «Б» Национального банка (10-этажное здание бывшего Вычислительного центра), уступили им несколько своих телефонов, и новый банк начал функционировать.

Но ещё предстояло преодолеть препятствия в федеральных органах. Трудности были очевидны, ведь до этого не было аналога такому банку. В то время банковское законодательство не предусматривало формирование уставного фонда за счёт средств государственного бюджета, учредителем коммерческого банка не могли выступать государственные органы. Количество учредителей не должно было быть менее трёх, а в нашем случае был только один учредитель, да и то государственный орган власти — правительство Республики Башкортостан. Башкредитбанк ещё мог проводить денежные операции внутри республики. Но чтобы он мог переводить деньги за пределы региона, следовало его зарегистрировать в Центральном банке Российской Федерации, объявить его корсчёт всей банковской системе России.

Центральный банк Российской Федерации проявил готовность зарегистрировать устав Башкредитбанка при условии согласования пакета документов с Министерством финансов, Антимонопольным комитетом и Министерством экономики, правовым управлением правительства Российской Федерации. Национальный банк Республики Башкортостан оказался в весьма затруднительном положении. В Башкортостане требовали быстрее ввести в действие свой государственный банк, а в Москве не хотели нарушать существующее банковское законодательство. Начало 1993 года проходило в согласованиях в федеральных ведомствах учредительных документов.

К тому же ситуация обострилась внутри самого нового банка. Назначенное руководство, получив право распоряжаться большими денежными ресурсами, начало направо-налево раздавать кредиты юридическим и физическим лицам под мизерные проценты. В массовом порядке выдавались кредиты своим работникам на покупку квартир, дач, машин и других крупных ценностей на длительные сроки и под 1–2% годовых.

Руководству Национального банка Республики Башкортостан пришлось принять экстренные меры по налаживанию работы. В частности, предусматривалось согласовывать решения о выдаче кредитов с руководством Национального банка. Ужесточались условия оформления кредитов. Руководству банка предлагалось немедленно обеспечить возврат сумм кредитов, вы-

Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов

данных с нарушением правил. На должность заместителя директора банка была назначена Л. Н. Галеева, начальник отдела Национального банка, профессионал банковского дела. Обстановка требовала, чтобы на должность первого руководителя нового финансового института был подобран опытный руководитель с коммерческой жилкой, способный жёстко соблюдать правила игры на банковском рынке. Выбор остановился на Р.М. Латыпове, работавшем тогда заместителем премьер-министра Республики Башкортостан. С первых же дней назначения Риф Миннигалеевич вплотную занялся согласованием документов по регистрации банка в федеральных органах. Надо отдать ему должное: за сравнительно короткое время он успешно завершил согласование вопросов в Москве. Банк был зарегистрирован отделом надзора и лицензирования коммерческих банков Центрального банка Российской Федерации под №2275 от 28 января 1993 года.

В то время отделом надзора и лицензирования Банка России руководила очень грамотная, доброжелательная женщина Ольга Константиновна Прокофьева. Она во многом оказывала содействие и давала деловые советы в организации нового банка. Тем не менее банку лицензию не выдавали. Дело в том, что к процессам суверенизации регионов в начале 90-х годов в чиновничьих кругах Москвы относились настороженно и неодобрительно.

В первой половине 1993 года начали ощущать явный холодок со стороны служб Банка России по отношению к Национальному банку. Вначале казалось, что это элементы обычного московского бюрократизма. Проанализировав создавшуюся ситуацию, пришли к выводу, что это не что иное, как ответная реакция привыкшего к безраздельной власти центра на определенные шаги Башкортостана по утверждению своей самостоятельности. По банковской линии это проявлялось, кроме волокиты с выдачей лицензии Башкредитбанку, ещё и в том, что заявки Национального банка на подкрепление наличными деньгами не удовлетворялись, ресурсы на рефинансирование задерживались, денежное и материальное обеспечение банка резко ухудшилось, на наши письма не реагировали. Надо было немедленно разрядить обстановку.

И вот на имя председателя Центрального банка Российской Федерации была послана телеграмма за подписью председателя Президиума Верховного Совета Башкортостана М. Г. Рахимова с просьбой принять делегацию республики и с участием компетентных специалистов Банка России обсудить сложившуюся ситуацию. В состав делегации входили: председатель комиссии Верховного Совета Республики Башкортостан М. Е. Бугера, председатель Национального банка М. Ш. Сагитдинов, депутат Верховного Совета Республики Башкортостан Р. З. Закиров (он к этому времени уже работал первым заместителем председателя Национального банка Республики Башкортостан) и директор Башкредитбанка Р. М. Латыпов.



С. В. В. Геращенко.

Помощники председателя Банка России сообщили дату и время встречи. В назначенный день и час наша делегация была в Банке России. Нас пригласили в кабинет В. В. Геращенко. К нашему удивлению, за длинным столом совещания сидел, кроме хозяина кабинета, лишь первый заместитель председателя В. Н. Куликов. Совещание длилось ровно 51 минуту. За это время В. В. Геращенко стройно изложил своё отрицательное отношение к «отделению» республик... от России. Приводил примеры из мировой практики, доказывая ухудшение положения республик, получивших самостоятельность, ссылаясь на осложнение международных отношений и т. д., но ни словом не обмолвился о сути поставленных нами вопросов. Хотя и было недипломатично вступать в монолог главы Банка России, но пришлось его прервать: «Уважаемый Виктор Владимирович! Мы преклоняемся перед вашей эрудицией. Но нас ведь не касаются ваши упрёки. Вы не найдёте ни в официальных документах, ни в средствах массовой информации ни намёка на желание Башкортостана отделиться от России. Потому что в нашей республике просто не существует такой идеологии. Мы были, есть и будем в составе России. Наши предки более 400 лет назад закрепили договором вхождение Башкортостана в состав России. Так что Башкортостан обречён вечно быть с Россией. Хотелось бы, учитывая эти позиции, приступить к рассмотрению наших насущных вопросов».

Нашу реплику В. В. Геращенко воспринял довольно спокойно и спросил: «А в чём выражаются конкретно ваши вопросы?»

Пришлось вновь перечислить наши проблемы, которые игнорируются Банком России. Напомнили, в частности, о том, что перестали подкреплять ликвидность банковской системы региона, что продолжительное время ре-

зервная касса не получает пополнения, из-за этого создаётся напряжённость с денежной наличностью, о том, что несколько месяцев после регистрации Башкредитбанку не выдаётся лицензия на совершение банковских операций, что по всем этим и другим вопросам наши письменные обращения в соответствующие структуры Банка России остаются без ответа.

«Где доказательства?» — спросил В. Н. Куликов.

Пришлось выложить на стол листы с перечнем поставленных нами перед Банком России вопросов, оставленных без ответа.

«Разберитесь!» — распорядился В. В. Геращенко, кивнув в сторону первого заместителя.

На этом совещание закончилось.

В. Н. Куликов забрал наши бумаги, перешли в его кабинет. Он вызывает начальников административного управления Н. А. Иванова и отдела надзора и лицензирования О. К. Прокофьеву и поручает им решить наши вопросы.

И мы через день получаем лицензию на совершение Башкредитбанком рублёвых банковских операций, а через два дня Р. М. Латыпов привозит и генеральную лицензию на совершение банком всех видов операций.

Таким образом, мытарства с созданием нового коммерческого финансового учреждения закончились, и полноценный Башкредитбанк начал работать.

Башкредитбанк был создан как альтернативный ведущим банкам республики, он по своему статусу государственный (республиканский), в нём сосредоточены бесплатные денежные ресурсы, он не отвлекает части своих ресурсов на образование фонда обязательных резервов, как другие банки и, наконец, не платит в казну налогов. Во всех этих особых условиях изначально была заложена почва для возникновения конфликтов. Тот факт, что учредительные документы ставили Башкредитбанк вне конкурентных условий, банковское сообщество республики восприняло недружелюбно, если не враждебно. Налоговая служба видела в предоставленном банку льготах крамолу, ибо нарушалось налоговое законодательство. Банк России также постоянно предъявлял претензии, что Башкредитбанк не образует фонда обязательных резервов, тем самым нарушая банковское законодательство. Да и внутри Национального банка было немало специалистов, которые не одобряли идею создания льготных условий для Башкредитбанка и стремились всячески выпячивать в своих обзорных и аналитических записках факты нарушения им банковского и налогового законодательства.

Кроме всех этих правовых противоречий существовали довольно влиятельные силы, утилитарно понимающие республиканский статус Башкредитбанка. Это были руководители республиканских органов, правительства, которые оказывали всевозможное давление на банк, стремясь выжать



Глава Администрации
г. Стерлитамак С. Г. Ахметшин,
президент Республики
Башкортостан М. Г. Рахимов
и директор Башкредитбанка
А. Т. Курманаев.

из него деньги на финансирование различных хозяйственных кампаний и проектов, а то и просто на поддержку отдельных малых предприятий и предпринимателей.

Новый руководитель банка Р. М. Латыпов оказался как бы между молотом и наковальней. Ему, бывшему распорядителю товарных ресурсов, воспитанному в духе распределения дефицита по принципу «всем сестрам по серьгам», в конечном счёте не удалось выдержать натиска управленцев, которые, пользуясь своим высоким положением, выбивали из банка деньги.

Однажды меня пригласил к себе премьер-министр республики А. Я. Копсов. В его кабинете находился министр финансов Ю. В. Кинзябулатов. Разговор начался с раздражённого вопроса премьера: «Что творится в Башкредитбанке? Кто контролирует его работу? Да ты даже не знаешь, куда делись бюджетные деньги!»

Выясняется, что весь остаток денежных средств на корреспондентском счёте банка был израсходован на выдачу кредитов. Минфин Республики Башкортостан, имея на счёте около 100 млрд руб., не мог финансировать свои плановые расходы.

Оказалось, что сам же премьер-министр и давал поручения директору банка, кому и сколько выдавать кредитов: строящемуся комплексу «Полиэф», оборонным заводам, на заготовку картофеля и овощей и другие нужды республики.

Вновь встал вопрос о смене руководителя банка. Речь шла о подборе более профессионального, независимого от местных чиновников банкира.

Руководителями республики на должность директора Башкредитбанка был назначен А. Т. Курманаев.

«Дитя» тем временем быстро росло, вскоре ему стало тесно под крышей Национального банка. Численность аппарата Башкредитбанка уже превышала количество работников Национального банка. Стали возникать трудности с обслуживанием Башкредитбанка. К тому же продолжалось давление на Национальный банк со стороны службы защиты банковской информации Банка России, который предписывал коммерческим банкам безоговорочное освобождение помещений Национального банка. Срочно был построен и введён в строй в 1995 году корпус «В» Национального банка (здание ГРКЦ). Спустя два года была сдана 4-этажная пристройка к этому зданию. Производилась реконструкция здания «Б».

Новый банк напоминал кукушонка, высиженного и выкормленного в соловьином гнезде, из-за которого в гнезде не остаётся места собственным птенцам. Настало время как-то разграничить расходы и упорядочить расчётные отношения между арендатором и арендодателем в рамках существующих нормативных положений.

Шефство над Башкредитбанком со стороны руководства Национального банка продолжалось почти до переезда Башкредитбанка из здания «Б» Национального банка в новый офис — небоскрёб, построенный набравшей мощь кредитной организацией по адресу: г. Уфа, ул. Революционная, 41.

Но продолжало иметь место и «опекунство» другого рода. Дело в том, что в правительственном аппарате республики, как уже говорилось, ещё долго держались командно-административные методы и стиль доперестроечного периода. Сохранялся порядок, когда глава правительства, его заместители приглашали руководителя банка в свой кабинет и в приказном тоне предлагали перечислять тому или другому предприятию, организации на такие-то цели определённую сумму. При этом никакие доводы не принимались в расчёт. В случае невыполнения указаний слышались угрозы сделать оргвыводы. Обычно такие поручения давались в присутствии председателя Национального банка.

Имел место такой случай. Как-то председателя Национального банка и руководителя Башкредитбанка приглашает к себе заместитель премьер-министра республики Л. Г. Киреев и даёт поручение перечислить Стерлитамакскому машиностроительному заводу 3 млрд руб. на конструкторскую разработку, освоение и выпуск разных модификаций и мощностей электродвигателей. Получает отказ. «Как ты можешь отказать правительству в кредите, когда твой банк является правительственным?» — раздражённо вопрошает зам премьер-министра директора банка. Далее накачка продолжается в кабинете премьер-министра А.Я. Копсова и заканчивается скандалом. После этого разговор переносится в кабинет президента Республики Башкортостан М. Г. Рахимова. Он задаёт Л. Г. Кирееву вопрос: «В чём дело?» Л. Г. Киреев: «Да вот Курманаев не подчиняется, не перечисляет

3 млрд рублей заводу “Искра” на выпуск электродвигателей». «Ты в банк деньги вносил?» — спрашивает президент. «Нет». — «А как же можешь от банка требовать денег?!» — «Да ведь банк правительственный». — «Раз и навсегда запомни: если в банке нет твоих денег, то требовать их от него не имеешь права!»

Это уже была установка.

За этапами развития Башкредитбанка стоит не только история становления ведущего кредитного учреждения республики, но и эволюция подходов к формированию концепции региональной банковской системы, адекватной государственному суверенитету Республики Башкортостан.

И вот наконец в мае 1999 года в Москве состоялось заседание согласительной комиссии по реализации договора Российской Федерации и Республики Башкортостан «О разграничении предметов ведения и взаимном делегировании полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и Республики Башкортостан» от 3 августа 1994 года. Членом комиссии от Башкортостана был и я. На этой встрече как раз и обсуждались вопросы согласования федерального и республиканского законодательств в связи с имеющимися противоречиями отдельных положений Закона Республики Башкортостан «О банках и банковской деятельности в Республике Башкортостан» и Федерального закона «О банках и банковской деятельности».

В результате конструктивного обмена мнениями участники обсуждения единогласно приняли решения, в соответствии с которыми Госсобранию Республики Башкортостан было рекомендовано внести изменения в ряд статей нашего закона.

Кроме того, по итогам проведенного обсуждения комиссия отметила необходимость внесения изменений и дополнений в Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» для учёта в нём ряда предложений членов комиссии от Республики Башкортостан.

Также комиссией было внесено предложение о необходимости заключения между органами государственной власти Российской Федерации и Республики Башкортостан соглашения о создании Национального банка Башкортостана. В результате согласительная комиссия на тот момент успешно урегулировала все имеющиеся разногласия между федеральным и республиканским банковским законодательством, принципиально поддерживав, в частности, проводившуюся в республике на протяжении 67 лет работу по созданию такого Национального банка, у которого название соответствовало бы его функциям.

Во исполнение решений согласительной комиссии Национальный банк Республики Башкортостан подготовил проекты соглашений с Центральным банком Российской Федерации о переименовании Башкредитбанка в Национальный банк Башкортостана и уточнении ряда его функций,

Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов

чтобы они полностью соответствовали будущему статусу банка. Одновременно республика предлагала переименовать нынешний Национальный банк в Главное территориальное управление Центрального банка Российской Федерации по Республике Башкортостан с сохранением за ним тех же функций, которые он выполнял до этого.

Госсобрание Республики Башкортостан дважды возвращалось к Закону «О банках и банковской деятельности в Республике Башкортостан» и вносило в него поправки по рекомендации федеральных органов. В результате в нём были устранены все противоречащие федеральному закону положения.

С 1 января 1999 года было проведено акционирование Башкредитбанка. Была подготовлена правовая база для того, чтобы Башкредитбанк был переименован в Национальный банк Республики Башкортостан. Однако этого не произошло.

В конце 2003 года в жизни «УралСиб» (бывшего Башкредитбанка) произошли существенные изменения. Финансовая компания «НИКойл» и её группа приобрели контрольный пакет акций банка.

Дания Сахиевна Гайнуллина, в прошлом начальник отдела координации деятельности банков Республиканского управления Госбанка, возглавила отдел рефинансирования кредитных организаций и резервных требований Национального банка. В качестве начальника отдела кредитных ресурсов она успешно работала в переходный период, когда федеральное государство продолжало поддерживать производство сельскохозяйственной продукции посредством льготного кредитования через систему Банка России. Тогда Национальный банк получал централизованный кредит под определённый процент и на определённый срок для предоставления льготного кредита. По кредитному договору Национальный банк деньги переводил в банки, финансирующие сельхозпредприятия. Последние, предварительно получив из органов управления агрокомплексом план распределения кредитных ресурсов по районам, заключали кредитный договор с каждым хозяйством-ссудополучателем. При этом проблема состояла в том, что руководители республиканских, районных органов по-прежнему кредитование рассматривали как финансирование, то есть предоставлять кредиты начинали самым отстающим предприятиям. Невозвратность кредитов была очевидной. Хотя бы потому, что у ссудозаёмщиков порой не было что закладывать под обеспечение, ибо за ними числилась задолженность по ранее выданным кредитам. И начальнику отдела Национального банка Д. С. Гайнуллиной приходилось вместе с работниками Минсельхоза, Агропромбанка находить возможности оформления кредитов, затем следить за своев-

ременным пролонгированием ранее выданных ссуд. Предоставляемая льгота заключалась в снижении процентной ставки за пользование кредитом. Разницу между фактическим процентом за кредит и уплачиваемым ссудополучателем предъявляли к возмещению через Банк России Министерству финансов Российской Федерации. Доля предоставляемых кредитов за счёт централизованных источников в сумме вложений банков в экономику доходила до 50%. Процентные ставки в годы инфляции достигали 270%. Сельхозпредприятия в льготном порядке кредитовались под 25–27%. Д. С. Гайнуллина как начальник отдела в то сложное время оказалась на месте. Она, как ходячий справочник, всё и всегда держала в памяти, и в документировании движения централизованных кредитных ресурсов был полный порядок. Она в любое время могла дать справку о кредитной задолженности, о начисленных процентах, о доле просроченных кредитов. Дания Сахиевна сама хорошо справлялась со своими обязанностями и учила подчинённых аккуратности, добросовестности. Если иметь в виду, что в тот период ещё не было компьютеров, то можно себе представить, какую колоссальную работу выполняла она, будучи начальником отдела.

Флёра Маннановна Соколова, руководившая отделом по работе с персоналом в Башконторе Госбанка, в этой же должности продолжает работать и в Национальном банке. Она как начальник отдела по работе с персоналом вложила много труда в формирование коллектива Национального банка. В первой половине 90-х годов численность аппарата ГРКЦ, центрального аппарата увеличивалась на 100–120 и более человек ежегодно. Подбирали на вновь образуемые участки соответствующих специалистов с необходимыми профессиональными данными. Десятки работников повышали уровень знаний в заочных и вечерних учебных заведениях, по программе последипломной подготовки, на семинарских занятиях и постоянно действующих курсах. В Банке России отдел по работе с персоналом Национального банка Республики Башкортостан всегда ставили в пример. Специалисты по работе с персоналом Банка России обкатывали свои новшества в Национальном банке Республики Башкортостан и многому учились у него.

Ляля Хайдаровна Хурматуллина, Галина Николаевна Чувилина, Раиса Ефимовна Ульянычева, Лидия Васильевна Меньшикова, Галина Ивановна Маргитай и другие в совершенстве знали рутинную работу в банках, бухгалтерский учёт и отчётность, знали уровень работающих в них специалистов. В период становления банковской системы на их плечи легла работа по налаживанию взаимодействия с коммерческими банками, подбору кадров низовых структур, совершенствованию различных направлений надзорной деятельности Национального банка.

Мухамет Шамсутдинович Сагитдинов

Благодаря ветеранам банковского дела не была нарушена преемственность поколений при переходе на новую двухуровневую банковскую систему. Свой опыт, любовь к профессии они передавали молодёжи, пришедшей в период реформ в Национальный банк Республики Башкортостан, коммерческие банки. Конечно, не все подходы из старого опыта советского времени можно было использовать при новой системе, в чём-то они не совпадали с принципами рыночной экономики. Адаптация старых кадров к новым условиям шла небезболезненно.

В связи с расширением функциональных задач Национального банка в 1993–1995 годах увеличилась численность его работников. Штат специалистов комплектовался с местного рынка труда или из выпускников уфимских вузов. Это были юристы, программисты, аналитики информационной службы, работники охранной системы, врачи, повара, механики, электронщики, работники хозяйственного блока. Многие специалисты вписались в банковскую деятельность, продвинулись по служебной лестнице, возглавили службы, подразделения, заняли должности руководящего звена. Пришли после окончания университетов молодыми специалистами Марат Данилович Кашапов, Ильшат Инсафович Янгиров, и быстро прошли все ступени должностной лестницы — от рядового специалиста до заместителя председателя Национального банка. Радмир Шарифьянович Ганеев, юрист по образованию, пришёл в банковскую систему на должность рядового инспектора в управление инспектирования кредитных организаций и вскоре вырос до заместителя председателя Национального банка. Рустэм Хабибович Марданов начинал работать по совместительству на полставки начальником отдела экономических исследований, будучи заведующим кафедрой Башкирского госуниверситета. Затем был выдвинут на должность начальника управления экономического анализа и исследования региональной экономики, стал заместителем председателя, переводился на должность первого заместителя министра экономики Республики Башкортостан, потом был переведён первым заместителем председателя Национального банка, а с октября 2001 года занял пост председателя этого банка.

Формирование инструментария эффективного выполнения функциональных задач специалистами по различным направлениям Национального банка в период 1994–2002 годов было бы немислимо без опыта, профессионализма пришедших в Национальный банк из научных и государственных учреждений И. Р. Кошегуловой, О. Г. Смирновой, Р. Х. Марданова, Г. М. Россинской, Ф. Ф. Калимуллиной и др. Они составили ядро работников, освоивших в банковской деятельности новые подходы.

Словом, время и требования рыночных отношений брали своё. Ряды ветеранов госбанковской системы редуют с каждым годом. На их место при-

Республика Башкортостан

ходит новая смена специалистов и управленцев — с рыночным мышлением, воспитанная при новой банковской системе. В Национальном банке Республики Башкортостан была создана, по сути, своя школа подбора и воспитания кадров, которой посвящается самостоятельный раздел этой главы.

С созданием двухуровневой банковской системы централизованное распределение выпускников средних специальных и высших учебных заведений по банкам прекратилось. Отбором на работу новых кадров стали заниматься сами банковские учреждения по мере наличия у них вакансий.