

Юрий Львович
Шор

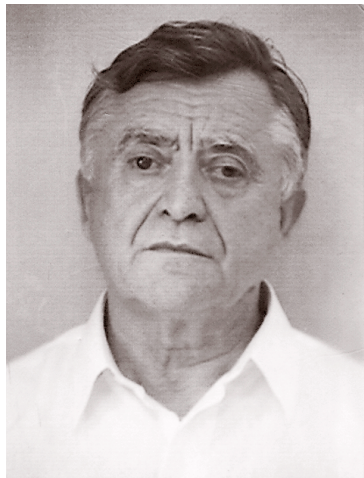
Утверждали, что мы даем взятки работникам Госбанка СССР

Когда приходится читать о якобы целенаправленной работе Госбанка СССР по реформированию банковской системы путем создания коммерческих банков, то невольно возникает чувство, что авторы выдают желаемое за действительность. К сожалению, практически процесс появления коммерческих банков первоначально был достаточно хаотичным, непродуманным и кустарным.

В Госбанке СССР, Госплане СССР и Министерстве финансов в 1988 году еще никто серьезно не занимался, да и по-настоящему не интересовался этой проблемой. Вместо того чтобы создать соответствующие структуры, которые имели бы своей целью подготовить юридическую документацию для организации банков, принять необходимые законы, разработать этапность передачи функций Госбанка коммерческим банкам, запрограммировать новую систему расчетов, приступить к подготовке специальных кадров, — вместо всего этого создание банков было передано в руки случайных людей, значительная часть которых в коммерческих банках видела лишь новый способ получения высоких личных доходов. Безусловно, поэтапная работа по созданию новой банковской системы была бы длительной. Но можно ли утверждать, что мы сейчас, через 12 лет, имеем такую банковскую систему, которая отвечает современным требованиям? Нет, именно без поэтапной длительной работы мы пришли ко многим, я бы даже сказал, трагическим ошибкам, к потере доверия людей к коммерческим банкам.

О том, что работа по созданию новой банковской системы была не организована надлежащим образом, могу утверждать по собственному опыту. К середине 1988 года, после оформления персональной пенсии, я был приглашен на работу во вновь создаваемый Научно-исследовательский институт Госбанка СССР руководителем сектора, в котором кроме меня работали еще 2–3 молодых специалиста.

По просьбе В. С. Захарова мы попробовали начать разработку комплектов учредительной документации для советских коммерческих банков. В качестве источника использовались документы коммерческих банков дореволюционной России, некоторых капиталистических банков и банков социалистических стран.

**Ю. Л. Шор****1988–1991**Руководитель сектора
НИИ Госбанка СССР**1991–2005**Председатель совета
директоров, председатель
наблюдательного совета
АКБ «СДМ-банк»

Работа была трудной и достаточно кустарной, поскольку в Госбанке СССР ею никто не интересовался. Никаких управлений надзора тогда еще не было. Нас в Государственном банке воспринимали как врагов, поскольку мы «взрывали» Госбанк изнутри. Потом, по согласованию с моим руководством в лице Николая Викторовича Гаретовского (председателя Госбанка СССР), с которым я когда-то учился, наш сектор стал хозрасчетным. Это пришлось сделать из-за отсутствия финансирования — это был первый такой опыт в НИИ Госбанка.

Переход на хозяйственный расчет позволил привлечь к работе в качестве консультантов таких заслуженных экономистов, как М. М. Титарев, И. Н. Красавин. Пользовались мы также консультациями А. Т. Застрожной, А. А. Хандруева (и.о. директора института), И. В. Левчука. В конце концов нам удалось подготовить проект комплекта учредительных документов, включающих устав банка, расчеты его возможных денежных оборотов (доходов, расходов, прибыли, структуру и численность аппарата), а также расчетный баланс. Эти комплекты документов были нами согласованы в Госплане СССР — с главным специалистом М. И. Яновским, в Министерстве финансов СССР — с главным экономистом И. И. Китайгородским и, что оказалось самым трудным, с главным юристом Госбанка СССР — М. Л. Коганом.

Согласованный комплект документов мы передали заказчикам, в числе которых были несколько министерств, отдельные предприятия и коммерческие структуры, а также Хандруеву. Я имею данные, что по нашим документам было зарегистрировано не менее 10 коммерческих банков. Что касается нашего типового проекта, то он, безусловно, был использован для аналогичной разработки Госбанком СССР, который начал эту работу фактически в 1989 году. К сожалению, в 1989 году нам пришлось существенно сократить работу по дальнейшей доработке учредительной документации коммерческих банков, поскольку хозрасчетное начало этой работы встретило непреодолимое сопротивление некоторых руководящих чиновников Госбанка СССР. И особенно — заместителя председателя правления Госбанка СССР Хомацкого.

Сейчас внутренний хозрасчет — абсолютная норма, а тогда это было принято «в штыхи», нас обвинили в желании «обогатиться».

Безусловно, мысль о зарплате была. На договорной основе мы содержали и сектор, и треть института. Но проработать мне пришлось всего полгода: председателем Госбанка стал В. В. Геращенко, зампред по кадрам у него был Хомацкий (он пришел в Госбанк из ЦК КПСС, а до этого работал в Стройбанке). Хомацкому очень не нравилась наша работа, он ут-

Ю. Л. Шор

верждал, что мы даем взятки работникам Госбанка, т. к. мы включали их в договора как исполнителей.

Мы же не могли все сделать сами! А О. И. Блинкова, Н. А. Доманов, В. С. Захаров, А. А. Хандруев, С. С. Родионов (работавший позднее в «Империале»), В. И. Морсин (ушедший затем в Гута-банк) — реально помогали нам в деле, и им следовало за это платить. В итоге я решил, что лучше уйти из системы Центробанка и работать самостоятельно. В начале 1989 года мы организовали три малых предприятия: «Эрис», «Риф» и «Эма». Эти предприятия разрабатывали уставы для коммерческих банков.

Вначале банки формировались как отраслевые. Именно они взяли наш проект учредительных документов за основу — Востокстройбанк, Автосельхозбанк, Авиабанк, банк Московского мясокомбината, банк Промстройматериалов, Росдорбанк и другие. На основе разработанных нами учредительных документов был написан и устав СДМ-банка, который был передан Министерству строительного машиностроения. Учредительные документы мы продавали — готовили проект и согласовывали в главном управлении по г. Москве, затем писали отчет как по научной работе.

Типовой устав действовал до принятия Закона о банковской деятельности и после его принятия. Типовые учредительные документы в значительной части были использованы и во время создания СДМ-банка, поскольку нам пришлось действовать самостоятельно: Министерство строительного машиностроения оказалось психологически не готово к организации отраслевого комбанка.

Надо сказать, что не только у работников Госбанка СССР и министерств был определенный снобизм, но и мы считали, что понятие «коммерческий банк» чем-то сродни понятию «кооператив». Кооперативы в конце 80-х годов у большинства людей ассоциировались со сбором грибов и ягод, общественными туалетами в городах, низким качеством товаров и мелким жульничеством. Лишь серьезно поработав над разработкой уставов, я понял, что комбанки возникли «всерьез и надолго» и решил перейти на работу в коммерческий банк.

Устав СДМ-банка мы начали готовить еще в 1989 году. Однако он был утвержден лишь в конце 1991 года.

Своему партнеру, ставшему председателем правления банка, — Ландсману Анатолию Яковлевичу — я сразу предложил работать, отказавшись от рискованных сделок. И он полностью поддержал меня. И мы твердо решили, что в течение трех лет наши ресурсы будут расти очень медленно, но это будут наши деньги. Самая главная задача — не иметь долгов, из-за которых могут возникнуть серьезные неприятности.

При создании СДМ-банка у нас было небольшое число акционеров и очень незначительный капитал. Начали с привлечения по личным каналам заводов бывшего Министерства строительного машиностроения. Пока эти предприятия были еще «на плаву», мы аккуратно осуществляли все их расчеты.

К сожалению, эти деньги не смогли создать нам достаточный резерв. Мы вынуждены были перейти к кредитным операциям с другими структурами. Нарботанные средства мы направили на валютный рынок — благо, в этом секторе возврат денег, как правило, обеспечен. Нам очень помогло то, что уже через два года с начала деятельности СДМ-банка у нас была генеральная лицензия на осуществление валютных операций.

Мы четко придерживались линии — делать вложения в рисковые проекты только своими, а не клиентскими деньгами. Эта наша тактика оправдала себя в первый крупный финансовый кризис — «черный вторник» 1993 года. Уверяю читателей, у нас не было паники и клиенты не вставали в очереди за своими вкладами. Правда, мы придерживались правила: брали клиента только в том случае, если кто-либо из партнерских структур давал ему положительную рекомендацию.

За первым банковским кризисом последовал второй. Стабильно мы сработали во время кризиса 1998 года. У банка не было ни одного дня задержки выплат, не были закрыты филиалы, мы не прерывали работы обменных пунктов. Прибыль у нас снизилась, но не настолько, чтобы мы не смогли содержать свою структуру и аппарат. СДМ-банк работал с ГКО, но поскольку мы работали очень осторожно, то и потери наши были невелики. Кризис 17 августа 1998 года не привел к прекращению наших платежей. У банка не было долгов, не было просрочек платежей.

За весь период деятельности СДМ-банка я единственный раз обращался за кредитом в Центробанк — в самом начале работы банка. Тогда мы взяли кредит в 20 млн рублей, который погасили уже через три месяца. Хочу подчеркнуть, что наш банк не является исключением — в стране достаточно много таких средних банков, как наш, которые с честью вышли из финансового кризиса.

Я всегда знал, что надежный банк живет на комиссионных и продуманных инвестициях. Все спекулятивные доходы рано или поздно исчезают, а комиссионные и доходы от надежных инвестиций живут вечно. Сейчас доходы банка от комиссии почти такие же, как от кредитных операций, и существенно превышают прибыль от валютных операций.

Без ложной скромности скажу, что я стоял у истоков создания новой банковской системы России. И я выскажу мнение, которое, быть может, кое-кому не понравится: претворение идеи создания новой банковской системы на развалинах старой системы нанесло колоссальный вред экономике нашей страны.

Я говорю так вовсе не потому, что являюсь противником коммерческих банков. Я прекрасно понимаю, что Госбанк или Центробанк, а также Сбербанк — монстры. В таком сочетании банковская система страны существовать не может.

Но дело в том, что мы перешли к перестройке социалистической банковской системы в капиталистическую, когда капитализма в стране и в промышленности не было. Не было ни частной собственности на средства производ-

ства, ни подготовленных кадров для банков, ни школ, где можно было эти кадры подготовить, ни соответствующей реструктуризации промышленности и народного хозяйства. В подобных условиях ломать существовавшую структуру Госбанка СССР было если не преступлением, то величайшей глупостью. Безусловно, старый Госбанк был чрезвычайно заскорузлой организацией, даже в чем-то малоквалифицированной, но тем не менее реально работавшей структурой. Например, в Госбанке действовала инструкция, определявшая предельный срок платежа. Пусть при переводе денег из Владивостока в Калининград требовалось 10 или 12 дней, но можно было быть уверенным, что эти сроки соблюдались. Если контрагенту деньги в указанный срок не поступали, то люди, допустившие задержку платежа, получали взыскания. Платежи — не задерживались, деньги — двигались.

Создание коммерческих банков разорвало систему платежей. Оно породило не только массовые неплатежи, но — что самое страшное — оно породило наплевательские отношения к долгам, к человеческим обязательствам.

Когда начал работать наш СДМ-банк, я был уверен, что если банк дает кредит, то его вернут. Когда нам не возвратили кредит первый раз, мы сочли это случайностью. Во второй раз сочли, что человек, не вернувший деньги, — жулик. После еще одного невозврата я стал задумываться, почему это происходит?

Государство построило систему денежных расчетов так, что жульничество стало нормой: если можно не платить по счету, то зачем платить по ссуде? Эта новая философия вторглась в общественное сознание. Однако, пока это касалось только клиентов, была надежда, что все еще можно исправить — наладить налоговое право, привлекать неплательщиков к уголовной ответственности и т. п. Но, к сожалению, подобную философию стали разделять и банки. В этом была настоящая катастрофа! В результате появилась совершенно безответственная легальная возможность присвоения чужой собственности.

Почему ни один из руководителей банка не привлекался к суду за развал банковской системы страны? Многие считают, что все беды в сращивании с криминалом или в раздутых родственных связях. Но дело совсем в другом.

Представьте себе, что N является руководителем банка и одновременно, с небольшой группой лиц, — владельцем 75% акций этого банка, т. е. фактически полным собственником. Вместе с тем 75% пакета акций, как правило, минимум на 2–3 порядка меньше суммы ресурсов банка, состоящих в основном из средств клиентов, нераспределенной прибыли и других элементов капитала банка. Так вот, N со товарищи покупает крупное предприятие, вполне конкурентоспособное, ликвидное и прибыльное, цена которого многократно превышает акционерный капитал. Естественно, что в этом случае для приобретения привлекаются все средства клиентов банка без их согласия.

Результат сделки: N становится юридически и фактически хозяином предприятия; банк, лишившись привлеченных ресурсов клиентов, оказывается банкротом; клиенты остаются без денег.

А как же ответственность? А никак. N отвечает за банкротство банка стоимостью только своих акций, составляющих весьма незначительную часть стоимости купленного предприятия. Что касается должностной ответственности, то ее практически в России нет.

Вот таким образом появилась в стране основа для вторичной приватизации, приватизации худшей, чем ваучерная приватизация «по Чубайсу». (Приватизировать банковские средства было легче, чем предприятия.) Ее чрезвычайно быстро смогли осуществить нечистоплотные люди в целях личного обогащения.

Вместе с тем, естественно, что проведение первоначальной приватизации, я считаю, было необходимо — в стране не было капитала. Но переход от государственной к частной собственности должен был происходить постепенно. Вместе с тем он вообще никем сознательно не регулировался.

Создание комбанков было поставлено на поток, который также никем не регулировался. Тогда, десять лет назад, не требовалось даже специального финансового образования для работы в банках. Приватизация государственных финансов привела к тому, что появилась не двухуровневая (госбанк — коммерческие банки), а трехуровневая банковская система.

Второй уровень был образован банками, созданными в целях использования государственных ресурсов. Эту группу составил ряд хорошо известных, крупных банков, большинства из которых уже нет. Основы капитала этих банков составили временно свободные средства госбюджета, пенсионного фонда, государственных предприятий, прежде всего добывающих и осуществляющих первичную переработку полезных ископаемых. Поверьте моему опыту — а я работаю в сфере финансов почти 50 лет — «временно свободные» бюджетные средства очень легко превращаются в постоянные.

Так вот, эти практически бесплатные ресурсы достались «любимым» правительством уполномоченным банкам, которые смогли извлечь баснословные прибыли с невиданными в мировой практике процентными ставками, что особенно наглядно проявилось в условиях инфляции, начавшейся с гайдаровского отпуска цен.

В условиях нормально работающей экономики у банкира существуют четкие понятия, что можно, а чего нельзя делать на финансовом рынке — есть мои акции, есть мои проценты, а все остальные деньги — клиентские, и их надо вернуть.

Распространено мнение, что руководители финансовых структур вывели деньги за пределы России для хранения в швейцарских и прочих банках. Все это — сказки для непосвященных. Основная часть средств была вложена в зарубежные проекты. Таким образом, теперь российские деньги активно работают на экономику других стран.

Ю. Л. Шор

Прибыль коммерческих банков пошла также на покупку перспективных предприятий здесь, в России, прежде всего связанных с добычей и первичной переработкой полезных ископаемых. Остальные предприятия, включая и те, что использовали наукоемкие технологии, для банкиров оказались неинтересными и ненужными.

Какая-то часть прибыли пошла на строительство фешенебельных зданий. «Копеечные» по мировым масштабам банки (это для нас Инкомбанк был громадиной) вкладывали деньги в мероприятия, никакого отношения к банковской деятельности не имевшие и не обеспечивающие возврат денег в какой-либо приемлемый срок. Повсюду нарушался один из главных правил банковской деятельности: средний срок вложения денег в инвестиционный проект не должен превышать средний срок возврата.

Появление ГКО само по себе подорвало бюджет, а также дало возможность банковским и финансовым структурам получать сверхприбыль, а не создавать нормальные банки, которые имеют 2–3% комиссионных, 5% — на нормальных валютных операциях, небольшую прибыль от выполнения других услуг. Кризис августа 1998 года был подготовлен вышеуказанными факторами. Его главной негативной стороной оказалась полная потеря доверия к банкам населения страны. Это доверие будет восстанавливаться десятками лет, и столько же времени понадобится для восстановления доверия к коммерческим банкам.