

Виктор Петрович
Халанский

Центральный банк был создан за 29 секунд

Кризис, который перманентно переживает банковская система России, во многом препятствует объективной оценке пятнадцатилетней истории воссоздания и развития отечественного коммерческого кредита. Глубоко укоренившаяся со времен командно-административной системы привычка искать «персонально ответственного» за нынешние неудачи нередко выдвигает в первые ряды «обвиняемых» именно тех, по чьей инициативе и началось реформирование системы государственного кредитования централизованно планируемой экономики.

Думается, более внимательный и беспристрастный взгляд на условия, в которых возникли и начали развиваться первые отечественные коммерческие банки новой России, поможет гораздо правильнее расставить акценты, а это, в свою очередь, будет способствовать эффективному поиску путей выхода из нынешней непростой ситуации.

Необходимость перестройки, реструктуризации банковской системы ощущалась уже в конце 1986 — начале 1987 года. Все видели, что она построена под централизованную экономику, до предела централизована, сдерживает всякую экономическую мысль, по существу закрывает дорогу переходу на современные методы хозяйствования.

Документы о реформировании банковской системы готовились и Госбанком СССР, и Социально-экономическим отделом ЦК КПСС. В их подготовке принимали участие научные подразделения Академии наук СССР, специалисты из отраслевых институтов. Велась большая и целенаправленная подготовительная работа.

Так, к нам в Ленинград, где я в то время работал управляющим городской конторой Госбанка СССР, приезжал заведующий сектором финансов Экономического отдела ЦК КПСС Владимир Алексеевич Хоркин, привез очень широкий спектр предложений по реформированию банковской системы. Мы с ним ездили в отдельные банки, знакомились на месте с их работой, собирали совещания банковских работников, информировали их об имеющихся предложениях, советовались.

Во время этой деловой поездки Владимира Хоркина был ряд совещаний банковских работников и ученых, работала специальная группа. Итого-

В. П. Халанский

вый документ предложений банкиров обсуждался с советским и партийным руководством Ленинграда.

В это же время, первое полугодие 1987 года, большая группа специалистов Стройбанка СССР во главе с его председателем Михаилом Семеновичем Зотовым также готовила предложения по реформированию банковской системы СССР.



В. П. Халанский

1985–1987

Управляющий Ленинградской городской конторой Госбанка СССР

1988–1990

Заместитель председателя Промстройбанка СССР

1990–1996

Начальник Главного управления ЦБ РФ по Ленинграду (Санкт-Петербургу)

1996–1997

Советник Банка России при Главном управлении по Санкт-Петербургу

1997–2000, 2002–2003

Заместитель председателя правления банка «Викинг»

2000–2001

Председатель правления Петербургского социально-коммерческого банка

2003 — наст. время

Директор Санкт-Петербургской банковской школы (колледжа) ЦБ РФ

Специалисты Стройбанка СССР включались в целый ряд делегаций, знакомившихся с постановкой банковского дела за рубежом, привозили из поездок богатый материал, который затем внимательно изучался с учетом возможности применения зарубежного опыта в наших условиях. Итогом этих усилий явился документ, содержащий рекомендации по реформированию банковской системы.

Тот факт, что именно этот документ лег в основу решений Июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС по внесению изменений в существовавшую банковскую систему, во многом объясняется, конечно, личной энергией Михаила Семеновича Зотова, его умением аргументированно доказывать свою точку зрения.

К счастью, мне повезло несколько лет поработать рядом с этим выдающимся руководителем, банкиром высшей пробы. Я много о нем слышал в нашем городе, в основном положительного.

После очередного «ленинградского» дела энергичный начальник Управления денежного обращения Госбанка СССР был направлен в Ленинград для руководства региональной конторой Госбанка СССР. Это были счастливые годы (1947–1952) для банковской системы города. Здесь о нем ходили и ходят легенды, положительные в большинстве.

М. С. Зотов, будучи председателем Стройбанка СССР, имел большой авторитет в ЦК КПСС и лично у Николая Ивановича Рыжкова. Но годы берут свое, часто они многих пугают, что порой приводило и приводит к неправильным решениям государственного уровня. Естественно, будучи основным идеологом официально утвержденной новой банковской системы СССР, Зотов полагал, что он ее и возглавит. Но когда Михаил Семенович узнал, что он возглавит только Промстройбанк СССР, он многое поставил с ног на голову, сумел в окончательной редакции материалов Июньского Пленума ЦК КПСС переместить функции вновь создаваемых государственных специализированных банков и Госбанка СССР, лишив последнего большинства общепринятых в мировой практике конкрет-

ных рычагов регулирования банковской системы страны. Только с утверждением в декабре 1990 года законов о Центральном банке Российской Федерации и Госбанке СССР этот баланс был в основном восстановлен. Потребность в создании «монстров» в лице госспецбанков аргументировалась необходимостью интеграции их в систему текущей экономико-финансовой деятельности предприятий. Специализация этих банков по отраслям мотивировалась тем, что это облегчит банкам задачу более жесткого контроля за экономикой предприятий через режим краткосрочного кредитования, а также повышение эффективности кредитования капитального строительства.

Другими словами, специализированные госбанки должны были взять на себя функцию контролера за экономической эффективностью хозяйственной деятельности предприятий и организаций, готовя тем самым почву для перевода всего народного хозяйства на хозрасчетную основу, или, как тогда было модно, на самокупаемость.

Ощущалось, что это временное, промежуточное решение. Потому что в ходе этой реструктуризации был резко занижен правовой и вообще деловой статус Госбанка. То, что специализированные банки получили название и статус государственных, подчеркивало, что тем самым им как бы передавались многие функции, которые в принципе должны всегда оставаться у Центрального банка страны, чтобы он осуществлял регулирование банковской системы.

На мой взгляд, для Госбанка СССР период с 1988 по конец 90-го — начало 1991 года, когда практически осуществился переход к двухуровневой банковской системе, был самым тяжелым. Ему не только не оставили нужных функций, но и резко ударили по его кадрам. Люди ушли в спецбанки, работников в Госбанке осталось мало.

Занижение роли системы Госбанка было одним из больших минусов проведенной реорганизации. Чувствовалось, что в ближайшее время будут сделаны какие-то новые шаги по приближению банковской деятельности к реальной экономике, по снижению уровня бюрократизации кредитной системы. Вот этим новым шагом и стало появление коммерческих банков. Михаил Семенович Зотов, опытный банкир, создав систему спецбанков, чувствовал, что она не доработана, идея приближения банка к предприятию не доведена до конца. Было вполне логично поэтому, что именно он же и выступил инициатором создания в стране системы коммерческих банков.

В это время (с октября 1987 года) я организовал и возглавил подразделение Промстройбанка СССР по Ленинграду и Ленинградской области. И вот еще не закончились организационные трудности (в основном в части межбанковских расчетов) становления новой банковской системы государства, как Зотов буквально с апреля 1988 года возглавил работу по созданию коммерческих банков.

Центральный аппарат Промстройбанка СССР и его региональное звено по Ленинграду и Ленинградской области готовили учредительные докумен-

В. П. Халанский

ты первых коммерческих банков. Михаил Семенович лично ежедневно контролировал эту работу, подчеркивая ее первоочередность. Я принимал участие в этой работе на ее начальном этапе (14 апреля 1988 года постановлением правительства СССР я был назначен заместителем председателя Промстройбанка СССР — начальником управления по финансированию и кредитованию машиностроительного комплекса СССР).

Важно подчеркнуть, что во многих регионах страны, особенно в Ленинграде и Москве, в это время развернулась работа по совершенствованию хозяйственного механизма. Инициатива шла снизу, с регионов, а поддержка ее была на уровне ЦК КПСС и правительства страны при сопротивлении основных союзных министерств. Появляется Закон о деятельности государственных предприятий. Создаются первые Межрегиональные государственные объединения (МГО): в Ленинграде МГО «Технохим» и «Энергомаш», МГО Скокова Ю. В. в Москве («Квант»).

Предприятия, включенные в МГО, выводились из состава союзных министерств. МГО включались отдельной строкой в народнохозяйственные планы, и их работа координировалась соответствующими бюро при Совете министров СССР, которые возглавлялись заместителями председателя Совмина СССР.

При МГО организуются коммерческие банки, которые регистрирует правление Промстройбанка СССР. Первые появляются в июне 1988 года, начало положил Ленинградский инновационный банк. Помню, и как генеральный директор объединения «Электросила», начальник МГО «Энергомаш» Б. И. Фомин не хотел создавать банк, пришлось убеждать, что банк станет не его контролером, а его помощником. Случайно председателем Ленинградского инновационного банка стал А. А. Агаян, он пришел на заключительное организационное совещание вместо уехавшего отдыхать кандидата на руководство, Зотов тут же сгоряча и назначил его председателем. Как результат, этот коммерческий банк и был первым банкротом в Ленинграде.

Удивительное было время. С Госбанком не считались. Спецбанки были государственными и были уверены, что тоже имеют все полномочия.

Практически во всех республиках Союза при содействии республиканских контор Промстройбанка СССР появляются коммерческие банки, в основном инвестиционные и инновационные. Таких банков было создано не менее 40! Так появился и Автобанк, я был членом первого его совета директоров, представляя интересы Промстройбанка. Ездил я и в Тольятти, создавать АвтоВАЗбанк. Пять дней провел там. Собрание акционеров проводили четыре часа. С трудом убедил учредителей, что им нужен банк! Все председатели первых коммерческих банков собирались М. С. Зотовым на Тверском бульваре каждую субботу, им помогали, учили, обсуждали предложения. Михаил Семенович уделял своему детищу и время, и любовь.

Руководство Госбанка СССР (Гаретовский) тоже приступает к работе по лицензированию коммерческих банков. 26 августа 1988 г. заместитель

председателя Госбанка СССР, уважаемый банкир Вячеслав Сергеевич Захаров подписывает лицензию № 2 кооперативному банку «Патент» (Ленинград), правопреемником которого в 1991 году становится Коммерческий акционерный банк «Викинг». Лицензию Госбанка СССР № 1 получает коммерческий банк «Союз» (г. Чимкент, Казахстан). Коммерческие банки, учрежденные правлением Промстройбанка СССР (их было более 40), начинают перетаскивать на лицензирование в Госбанк СССР. Мы упираемся. Руководство Госбанка СССР проявляет твердость, и зарегистрированные правлением Промстройбанка СССР коммерческие банки все же идут за получением лицензий на банковскую деятельность в Госбанк СССР, но получают ее с номерами значительно более поздними, чем их регистрировало правление Промстройбанка СССР. Все новое, как всегда, рождается в муках, часто вызванных разногласиями среди чиновников.

Первые банки создавались с большим трудом, потому что коммерческую структуру приходилось формировать в рамках командно-административной системы с ее жесткими нормативами и регламентациями.

Трудности эти усугублялись тем, что кадров, подготовленных к коммерческой банковской деятельности, просто не было. Ставили на эту работу лучших, самых инициативных специалистов. Было у нас в Ленинградском управлении Промстройбанка всего четыре бухгалтера с высшим экономическим образованием, так вот их всех направили на работу в коммерческие банки. В один из банков я, например, своего зама направил, Леонида Петровича Талмача. Сейчас он вот уже много лет (с 1991 года) руководит Национальным банком Молдовы.

Каждое министерство начало быстро создавать коммерческие банки. Мы в Промстройбанке почувствовали, что рушится вся существующая система централизованного кредитования, и нам приходится выпрашивать себе права, которые коммерческие банки сами берут с бою.

Михаил Семенович очень поддерживал коммерческие банки, созданные в системе Промстройбанка, но как только их перевели в систему Госбанка, его отношение к ним резко изменилось. Дело в том, что мы оставались в системе государственных банков, все наши действия были строго лимитированы, а коммерческие банки получили полную свободу, и они могли в то время делать абсолютно все, чего государственный банк делать не мог. Руки у них были развязаны. Это было не только явное преимущество. В этом уже тогда просматривалась определенная опасность. Короче, в 1988–1990 годах мы от поддержки коммерческих банков перешли к попыткам поставить их под контроль, чтобы надзор за ними осуществлялся жестче, так же как и в государственных спецбанках.

Интересный случай был с Инкомбанком. Однажды я узнал, что у меня на Тверском бульваре, 13, на 4-м этаже, где размещалось Управление кредита машкомплекса СССР, в пятницу, в 19 часов, после работы было проведено учредительное собрание коммерческого банка. Организатором был мой сотрудник, экономист Владимир Викторович Виноградов. Зотов тогда был в коротком отпуске. В понедельник мы с секретарем парторганизации

Валерием Мишиным сидим и размышляем, как коммунист Виноградов позволил себе, не посоветовавшись, провести такую диверсию. С Владимиром Викторовичем у меня были нормальные отношения, я даже хотел его сделать главным экономистом, но «дамы» из Управления воспротивились. До получения постоянной квартиры я даже жил с ним в одном доме Промстройбанка в Ясенева. Вместе с большим числом тараканов.

Виноградов в понедельник на работу не является. Это нас еще сильнее задело. Мы прогульщику и предложили выбор: либо строгий партийный выговор с занесением в учетную карточку (хуже только исключение из партии), либо увольнение по собственному желанию. В 1988 году Владимиру Викторовичу увольнение показалось меньшим злом.

Хотя потом у меня с Виноградовым были нормальные отношения. Я ему помогал в развитии банковского бизнеса в Ленинграде.

Где-то к середине 90-го года в Союзе было уже 270 или 280 коммерческих банков. Чувствовалась их масса. Они много давали нового, косвенным образом помогали и государственным спецбанкам несколько расширять свои права. Одним из важнейших шагов в этом направлении, сделанным под непосредственным влиянием деятельности коммерческих банков, было повышение окладов работникам государственных банков.

До появления коммерческих банков оклады госбанковских служащих были очень низкие. Это определяло во многом и их кадровый состав, и уровень его квалификации. В 1987 году в Ленинграде, например, среднемесячная оплата банковского служащего составляла 134 рубля, то есть более чем в полтора раза ниже среднемесячной зарплаты по региону. Поэтому мужчины, которые оканчивали экономические вузы, не могли даже отработать в банке положенные по распределению три года, они отпрашивались, просто убегали с работы, и мы знали, что в банк в основном идут женщины и мужчины-инвалиды.

Но когда пошел процесс создания коммерческих банков, многие из этих людей, которые за зарплатой уходили на предприятия реальной экономики — в промышленность, строительство, — начали возвращаться. Это был хороший перелив кадров, так как это были банкиры, которые поработали на конкретных предприятиях и после этого пришли обратно в банк.

В становлении двухуровневой банковской системы России большую роль сыграли Ассоциация российских банков (АРБ), Московская и Санкт-Петербургская ассоциации коммерческих банков.

АРБ с момента ее создания отличается постоянным стремлением к сотрудничеству с Центробанком и разумным, обоснованным противостоянием в интересах защиты законных прав коммерческих банков по жизненно важным проблемам деятельности последних.

Другими словами, с 1988 по 1991 годы в банковской сфере шли весьма сложные, хотя и противоречивые, но во многом интересные и перспективные процессы. Примером последних, в частности, явился переход на систему межбанковских расчетов через корсчета, то есть систему, свойственную коммерческим банкам.

В то же время развивались и процессы, направленные не столько на трансформацию, сколько на развал существовавшей государственной банковской системы. Весьма примечательно, что внешне выглядявшие весьма прогрессивными и демократическими мероприятия нередко проводились в жизнь средствами именно командно-административного нажима.

В мае 1988 года вышло известное постановление о развитии кооперации, наделявшее кооперативы очень большими правами. Я прекрасно помню, сколько после этого возникло проблем. Если, например, пришел кооператор в государственный специализированный банк и попросил ссуду, а ему отказали, он прямиком шел в исполком или горком партии. Соответственно, банкиров каждую неделю вызывали «на ковер» и, как говорится, «давали по мозгам».

Помню, что каждую пятницу я собирал руководителей всех своих тридцати промстройбанковских отделений, и каждый должен был доложить, сколько к нему за неделю приходило кооператоров по вопросам учреждения предприятия, открытия счетов в банке, выдачи кредита. Если в чем-то им было отказано, руководитель отделения должен был мне представить соответствующее письменное объяснение и справки, потому что вечером в пятницу или в субботу я попадал на городской «ковер» — в горком партии или в исполком и держал отчет.

Бесполезно было объяснять, что ссуды чаще всего просились без залога и вообще какого-либо обеспечения. Все прекрасно понимали, что при определенной настойчивости тот же кооператор обратится в более высокие «верха» и нужную ему ссуду выбьет. Потребовалось несколько месяцев, чтобы убедить партийные и советские органы, что от законов кредитования нельзя отходить и что, если человек желает заняться делом, он должен заложить под кредит свою квартиру или дом. А вначале это был какой-то дикий, ничем не сдерживаемый и никем не управляемый кредит. И, конечно, с известным «результатом».

Потом началась практика организации СП. Только в нашем городе их было создано более 8000. Они большую помощь оказали в восстановлении внешнеэкономических связей, но они же и многие предприятия развалили. Потому что многие организовали эти СП как кооперативы руководителей или их ставленников при своих предприятиях и там сложно было разобрать, где это работа государственного предприятия, а где кооператива. Так у нас появились первые и довольно многочисленные люди «с деньгами», которые потом приняли самое активное участие в приватизации.

Возвращение в Ленинград

В 1990 году я решил вернуться домой, в Ленинград.

Впервые в Ленинграде я оказался 19 августа 1955 года, когда приехал сюда поступать в Инженерно-экономический институт им. В. М. Молотова. По окончании института работал в объединении «Электросила», где за 19 лет прошел путь от нормировщика на механическом участке до заместителя генерального директора по экономическим вопросам.

В. П. Халанский

В 1976 году защитил кандидатскую диссертацию по ценообразованию. Региональную экономику познавал, будучи в течение 3 лет начальником отдела плановой комиссии Ленгорисполкома. С 1981 по 1985 годы я был заместителем заведующего экономическим отделом обкома партии. Практически обеспечивал работу подотдела банков, статистики, Ленглавснаба и вообще играл роль главного экономиста обкома партии, то есть Ленинграда и Ленинградской области. Потом возглавлял городскую контору Госбанка СССР. Кстати, именно тогда у меня был самый большой в жизни пост, хотя и общественный, — я был председателем Ревизионной комиссии обкома КПСС, что приравнивалось к секретарю обкома. Следует учесть, что первый секретарь обкома КПСС — Г. В. Романов был членом Политбюро, а в последствии Ю. Ф. Соловьев — кандидатом в члены Политбюро КПСС. Тогда мы активно работали с А. Б. Чубайсом, при этом экспериментировали. Он считал меня даже своим учителем, приглашал в последствие в Москву принять участие в приватизационных процессах. Но здесь наши пути разошлись, я сказал ему, что в том виде, в котором он задумал, приватизация приведет к разрыву экономических связей, развалу экономики страны. Тогда же в комиссию по экономическим экспериментам я ввел и юриста Анатолия Собчака. Он активно и полезно там работал, стал членом партии.

В январе 1990 года В. В. Геращенко — председатель Госбанка СССР мой перевод в Ленинград поддержал. Олег Михайлович Тарасов (практически первый председатель Центрального банка новой России) назначение подтвердил.

Однако мой переезд в Ленинград оказался под угрозой. Зная мой принципиальный характер, ряд вновь испеченных коммерческих банкиров Питера решили меня в город не пускать. В первую очередь это Ю. Львов из Ленбанка (система Жилсоцбанка), В. Шорин из Сбербанка и мой друг В. Г. Семенов из Промстройбанка. Они давили на Ленгорисполком, и он не давал официального согласия на мой приезд.

Надо было действовать решительно. В Москве в гостинице «Украина» я встретился с заместителем председателя Ленгорисполкома Алексеем Алексеевичем Большаковым и его первым замом Валерием Радченко, моим другом. Не дают прямого ответа! Думают!

После майских праздников еду в Ленинград сам. Прихожу в свой родной Промстройбанк к Владимиру Гавриловичу Семенову и ультимативно его прошу: «Звони Большакову, проси его принять тебя. А я присоединюсь! Будем решать вопрос». Деваться Володе было некуда, и Большаков тоже соглашается на мое назначение, подписывает вызов в Ленинград.

Летом происходят драматические события — председателем ЦБ России назначают д. э. н., профессора Г. Г. Матюхина. На Верховном Совете России Центральный банк был создан за 29 секунд, а потом более года он находился в конфронтации с Госбанком СССР. Зампред ЦБ России Валерий Александрович Саванин — один из немногих, кто последователь-

но старался сделать отношения между банками нормальными, рабочими. Честь ему и хвала. В целом положительную роль играла и главный бухгалтер (позже тоже зампред) Лидия Михайловна Алякина. Она сделала много для упорядочения расчетов.

Матюхину же я отдаю должное. Его привлекли в самый сложный период развития республиканской банковской системы. Надо было откалываться от машины Госбанка СССР и обеспечивать независимость Банка России. Его можно критиковать, что он чистый ученый. И это правда. Его книги о кредитных деньгах действительно серьезные. Но он сделал большое дело — обеспечил политическое решение становления ЦБ РФ. Свое дело он сделал.

Для окончательного решения о моем назначении в Ленинград требовалось решение правления ЦБ РФ. Оно прошло 7 сентября 1990 года. Спецбанки на Житной улице (тогда Банк России) не любили, и я боялся, что меня завалят. Однако опасения не оправдались и утвердили меня единогласно. Уже 11 сентября А. А. Большаков представлял меня банковской общине Ленинграда в качестве начальника территориального управления Банка России.

Итак, 90-й год и ближайшие к нему годы были периодом очень большой и важной организационной перестройки банковской системы. Создавалась в массовом порядке система коммерческих банков. Центральному банку надо было отладить систему надзора, регулирования их деятельности, решить вопросы расчетов. Этот организационный этап был, несомненно, решающим.

Разумеется, и здесь было не без издержек, но в целом я могу сказать, что тот период мне нравился больше, чем то, что пришлось наблюдать в последующие годы. Все же мы тогда как региональное звено Центрального банка были ближе к экономике. Наряду с традиционными вопросами расчетов, денежного обращения, надзора нам давали определенные права, лимиты, инвестиционные ресурсы. Основные инвестиционные ресурсы мы направляли через уполномоченные коммерческие банки в жизненно важные для города программы. Только благодаря этому не развалились объединения «Мясокомбинат» и «Петмол», городские продуктовые холодильники. Также значительно поддерживалось жилищное строительство.

Мы могли оказывать реальное влияние на работу конкретных предприятий, давать инвестиционные кредиты коммерческим банкам за 10% годовых. Можно было в конце года, если обоснуешь, эти кредиты продлевать. Это было года два-три (1991–1993). Потом это ушло. Как-то ЦБ вообще ушел от конкретной экономики, сосредоточился с 1995 года только на пирамиде ГКО, вновь создавая внутренний госдолг.

Были у меня как руководителя регионального управления Банка России и другие экономические рычаги, с помощью которых можно было направлять деятельность коммерческих банков на работу в реальном секторе.

Помню, когда Банк России, в то время его председателем был Г. Г. Матюхин, впервые ввел для коммерческих банков резервные требования, я

В. П. Халанский

как начальник территориального управления по Ленинграду имел право устанавливать их в диапазоне от 1 до 7%.

Если экономический совет регионального управления Банка России видел (конечно, с учетом обоснованных предложений местной администрации), что коммерческому банку надо помочь, потому что он решал какую-то важную для города проблему, допустим, финансировал строительство метро, какие-то особо важные объекты или ремонт жилого фонда, ему устанавливались резервные требования минимального уровня.

Если видели, что банк не тем делом занимается, уходит от каких-то реальных, важных для экономики города вопросов, ему могли дать три-четыре и более процента. То есть в то время мы были связаны с конкретной экономической жизнью. Поэтому, специально для любителей критиковать период руководства Банком России Матюхиным, хочу заметить, что в то время территориальные подразделения Банка России участвовали в реальной экономике гораздо активнее, чем в последние десять лет.

В то же время начавшийся с 1990 года процесс бурного роста числа коммерческих банков при низком уровне регулирования их деятельности со стороны Центрального банка вылился в явление, называемое многими «банковский романтизм». Обвал цен 1992 года, последующий рост инфляции, сопровождавшийся притоком в страну огромной массы твердой валюты, создал чрезвычайно благоприятные условия для переориентации коммерческих банков на спекулятивные операции и авантюрный менеджмент.

Коммерческие банки быстро приспособились работать в условиях инфляции. Валюта оказалась новым интересным и весьма прибыльным бизнесом. Коммерческие банки получили возможность зарабатывать деньги, не занимаясь прямым своим делом — кредитованием. И многие банки ушли из реальной экономики.

Наладили мы работу по развитию филиалов банков из других городов. Мы установили параметры, которые банк должен был иметь, чтобы открыть филиал у нас. Это должен быть сильный банк с достаточным капиталом, имеющий опыт открытия филиалов в других городах, активно работать на межбанковском рынке и иметь в наличии помещение в 800 квадратных метров. Ну по крайней мере, 500 метров! Но не меньше же. А то однажды меня трамбовали, чтобы я открыл филиал на 40 квадратных метрах в институте «Гипроруда». Я отказал. С А. А. Собчаком мы подписали в 1992 году соответствующее положение. Без этого при том уровне автоматизации было нельзя. Какой это банк, если у него нет операционного зала и кассового узла на 200–250 метрах.

Это сейчас, с нынешним развитием автоматизации можно и на 300 метрах филиал открыть. Не надо кладовых, можно использовать сейфинг. Каждому времени — свои требования и нормативы.

Имидж государственника — принципиального, жесткого, неподкупного я никогда не терял и не шел на компромиссы с собой, кто бы меня не искушал.

Моя принципиальность часто ссорила меня и с моими друзьями. Так, со мной долго не разговаривал Сергей Ефимович Егоров, президент Ассоциации российских банков. После того как мы с Собчаком открыли в Питере дочерние банки Credit Lyonnais и Dresdner Bank. В создании последнего банка принял большое участие первый вице-мэр Владимир Владимирович Путин. Более того, это была его инициатива. Егоров обвинил меня тогда в том, что я запускаю в Россию иностранные банки и тем разваливаю слабую российскую банковскую систему. Натравил на меня прессу.

Это было так. В октябре 1994 года в Петербург приезжала английская королева. На борту принадлежащей Елизавете II королевской яхты «Британия» был организован инвестиционный семинар. Состав семинара был немногочисленен (50–60 человек), но весьма представительен. Руководители крупнейших банков и промышленных предприятий Петербурга и Москвы, включая Кировский, Ижорский заводы. С английской стороны в семинаре приняли участие руководители дюжины ведущих инвестиционных и консалтинговых компаний, в том числе Coopers&Lybrand, Ernst&Young, Robert Fleming&Co, Nomura Bank Int. Мэрию представлял председатель комитета по экономике и финансам Алексей Кудрин.

И на этой встрече мы схватились с Сергеем Ефимовичем. Я убеждал его, что если зарубежный банк регистрирует здесь 100% дочку по нашим законам и они работают под контролем нашего ЦБ, то ничего страшного в этом нет. Егоров был неумолим! Мы с ним после этого не поддерживали отношений год или полтора.

Сейчас таких банков более 30, и ничего страшного не произошло! Другое дело, когда нам ВТО навязывает трансграничные филиалы банков, которые могут работать без лицензии ЦБ, то здесь я согласен — их пускать ни в коем случае нельзя. Это небезопасно для банковской системы. Владимир Владимирович Путин такого же мнения придерживается, это было четко сказано на одном из германо-российских семинаров.

История организации первого международного банковского конгресса

История первого международного банковского конгресса нашего города началась во Франкфурте-на-Майне весной 1991 года. Я с мэром Ленинграда А. А. Собчаком, председателем Законодательного собрания Ленинграда А. Н. Беляевым, группой городских бизнесменов и банкиров были приглашены на годовое собрание Сообщества по ЭКЮ. В нем участвовали представители всех стран Европейского сообщества, в том числе крупнейшие банки Европы. Присутствовал бывший президент Франции Жискара де'Этен. Анатолий Александрович прилетел на заседание из Лондона. Он опоздал и попал на выступление известного немецкого банкира Тотэнхема, сыгравшего, кстати, очень большую роль в создании единой европейской валюты. Собчак как раз сел в президиум и, как оказалось, после перелета не сразу понял, на каком мероприятии он находится. Он решил, что это международный банковский конгресс. Касаясь

В. П. Халанский

положения экономической системы СССР, господин Тотэнхем заявил, что она разваливается и может произойти полный крах. Анатолий Александрович, пытавшийся в процессе выступления докладчика с ним полемизировать, попросил дать ему слово. В нем он возмутился: «Что это за выступление? Как представлена Россия? Как «стадо»? Все валится, никакого выхода нет! Но это стадо противостоит желтой расе, исламскому миру! И если вы нашему государству, пусть излишне централизованному, не самому эффективному, не поможете экономически, не будете содействовать созданию у нас рыночных структур, особенно банковских, через нас быстро перешагнут. И они придут к вам!» И закончил призывом в следующем году организовать банковский конгресс в Санкт-Петербурге, где начиналась банковская система России. Так появился первый Российский ассигнационный банк, т. е. Центральный банк.

На хозяев это произвело впечатление, и они даже принялись оправдываться, что их не так поняли и они, конечно, готовы содействовать советским реформам. А самое главное, что была достигнута цель — нам для помощи были выделены представители Сообщества по ЭКЮ. От Франции — заместитель председателя Сообщества, один из директоров Европейского комитета по ЭКЮ — г-н Калиньон. Молодой банкир, но из потомственной банкирской семьи. Немцы предложили двоих: г-на Г. Кескара, не банкира, но бизнесмена и хорошего организатора, и его друга г-на Малики, директора по общественным связям Deutsche Bank, имевшего большой опыт организации различных международных мероприятий. К ним присоединился Александр Маврин, генконсул России в Мюнхене.

Эти ребята нам очень помогли. Более того, без их участия конгресс бы не состоялся.

В Ленинград мы вернулись в конце апреля — начале мая. Все опять встало. Хотя после принятия решения о проведении конгресса прошло уже 3 или 4 месяца! Тогда Александр Николаевич Беляев — председатель Законодательного собрания Ленинграда, собрал банкиров, выезжавших на описанное собрание, и предложил им вместе с Халанским идти к Собчаку и переводить работу в конструктивную фазу. Тем более из-за рубежа уже звонят, предлагают помощь. Меня он на время попросил покинуть Главк и возглавить оргкомитет. Я согласился возглавить оргкомитет, но покидать Главк не мог. Была горячая пора перехода от централизованных банковских расчетов на основе МФО (межфилиальные обороты) к расчетам на базе корреспондентских счетов. После встречи у Собчака у нас появилось помещение на улице Чайковского, дом 28. Здание бывшего Дзержинского РК КПСС. Организовали комитет из банкиров и представителей ГУ ЦБ. Особенно хочется отметить моего первого заместителя Надежду Алексеевну Савинскую, Галину Анатольевну Климентьеву (она до этого была заворотделом Дзержинского РК и помогала нам сохранить его имущество, сейчас возглавляет общественную организацию по поддержке Международных банковских конгрессов). Вошли в оргкомитет конгресса все крупнейшие банкиры: Ю. Львов (Ленбанк), Д. Трактовенко (Промстрой-

банк), В. Шорин (Сбербанк) и др. От администрации города в оргкомитет вошел первый заместитель мэра Владимир Владимирович Путин. Научным советником первого конгресса был назначен Алексей Кудрин. В то время Алексей Леонидович работал Советником А. Б. Чубайса — первого заместителя председателя Ленгорисполкома.

Н. А. Савинскую я освободил на три месяца от другой работы — она занималась только подготовкой к конгрессу. Это положительно сказалось на будущем ежегодных Банковских конгрессов в Санкт-Петербурге.

Сейчас, вспоминая процесс подготовки первого конгресса, я улыбаюсь, а тогда было не до смеха. Несколько месяцев я ложился спать, а у меня в глазах прокручивалась картина дня. Не было даже бумаги. Окончательную повестку дня первого дня конгресса сделали накануне открытия, в час ночи, до 7 утра размножали на лазерном принтере, который был редкостью, еле нашли в большом городе!

Вопрос с финансированием решили случайно, в последний момент. Я до сих пор не пойму — для чего бизнесмен Александр Владимирович Руденко спонсировал конгресс. Может быть, Саша претендовал на здание, где находился его оргкомитет? Условия были особые. Он дал нам 700 тыс. рублей, которые ему позже вернули. А он стал генеральным спонсором.

Следовало привлечь к проведению конгресса Центральный банк. Приехал я к Матюхину, рассказал ему о наших планах. Георгий Гаврилович тут же предложил провести конгресс в Москве. В мои планы это не входило. Одновременно я попросил его подписать несколько приглашений. Среди них было письмо господину де Ларозьеру, бывшему директору МВФ, в то время председателя национального банка Франции и личного друга Матюхина. Вскоре приходит ответ. Жена де Ларозьера рада по поводу побывать в Санкт-Петербурге, и они обязательно приедут! Вопрос о месте проведения конгресса отпал!

Помню, организовали мы большую пресс-конференцию в МИДе на Смоленской площади. В ней участвовал от ЦБ Вячеслав Иванович Соловов. Георгия Гавриловича не было, т. к. он перед этим пообещал, что каждую последнюю среду месяца будет встречаться с иностранными журналистами. И как раз в день нашей пресс-конференции он сдержал свое слово. По-моему, первый и последний раз. Поэтому на пресс-конференции в МИДе было не более 10 корреспондентов.

В апреле 1992 года прошел первый Санкт-Петербургский международный банковский конгресс. На нем зарубежных банкиров было больше, чем на нескольких последних конгрессах.

В этом большую помощь оказала группа поддержки (вышеуказанные господа Ф. Курос, Малики и А. Маврин), которые специально по этому поводу встречались со многими европейскими банкирами, дали рекламу в газете Financial Times и т. п.

Чтобы обеспечить присутствие на конгрессе председателя ЦБ, мы организовали дежурство самолета на аэродроме в Пулково. Дело в том, что у Матюхина были в это (и последующее время) очень плохие отношения

с Верховным Советом, его регулярно пытались снять и он должен был иметь возможность по первому требованию появиться в Москве. Это помог нам организовать первый вице-мэр Владимир Владимирович Путин. Матюхин, кажется, об этом и не знает. Все это, правда, не понадобилось. Вскоре Георгия Гавриловича все-таки освободили от должности. Сейчас уже все налажено и работать стало легче. На это работает авторитет состоявшихся в Санкт-Петербурге 13 ежегодных банковских конгрессов.

Организация (а это большая подготовительная работа) и проведение международных банковских конгрессов сыграли большую роль в становлении банковской системы новой России. Конгрессы всегда имели четкую целенаправленную тематику, а не размытую, как это имело место при проведении периодических банковских конференций во Владивостоке, Нижнем Новгороде и Москве. Тематика всегда предусматривала рассмотрение актуальных вопросов развития банковского дела в непосредственной увязке с экономикой России. Великая роль в проведении первых межбанковских конгрессов принадлежала коммерческим банкам Санкт-Петербурга, которые всегда были (и есть) спонсорами конгрессов. Правда, это было условием их участия в каждом конгрессе. Вся эта работа способствовала сплочению коммерческих банков и Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу, развитию и повышению надежности региональной банковской системы. Свидетельством тому являются существенные кризисы в банковской системе России в августе–сентябре 1995 года (кризис межбанковских расчетов), в августе и последующих месяцах 1998 года (дефолт) и, наконец, последний кризис 2004 года. Санкт-Петербургской банковской системы это практически не коснулось.

Конечно, последнее не только результат проведения международных банковских конгрессов. Это и 11-летняя систематическая работа клуба «Банковский Форум», и работа Ассоциаций коммерческих банков, а также большое внимание, которое уделяется питерским конгрессам правлением Банка России, которое почти в полном составе ежегодно приезжает на конгресс, активно участвует в его работе, отвечает на все злободневные вопросы развития банковского дела.

Взгляд в будущее...

Банковское дело имеет, однако, свои железные закономерности. Те банки, которые пошли легким путем зарабатывания денег, сегодня либо банкроты, либо на грани потери лицензий. Это произошло потому, что они не научили людей работать с реальным бизнесом, казавшимся им чересчур сложным и низкорентабельным для них. Да, он нелегкий и никогда не даст маржи, которую может обеспечить спекуляция, но зато он самый надежный. Кредитование реального сектора экономики — основная функция банковской работы.

Было бы несправедливым не отметить особую роль в становлении двухуровневой банковской системы России Виктора Владимировича Гера-

щенко. Он создал принципиально новый аппарат Банка России, дал ему единственно верный путь приближения к работе на уровне мировых банковских стандартов. Правда, ему не дали направить банковский сектор России на подъем экономики страны. Для всех нас, чувствующих ответственность за банковскую систему, за экономику страны, Виктор Владимирович был и остается банкиром номер 1.

Много проблем у нас в банковском сообществе остается еще нерешенных. События 2004 года (как и лета 1995 года) очередной раз показали, как умело надо использовать инструмент межбанковских кредитов, механизм рефинансирования коммерческих банков. Неслучайно петербургские банки, использующие их аккуратно для покрытия временной рассрочки в расчетах, устояли. А многие московские, использующие привлеченные на межбанковском рынке ресурсы для кредитования клиентов, завалились. Это проблемы надзора и инспектирования.

Целый ряд вопросов при создании у нас системы регулирования банковской деятельности, я в этом убежден, остались недоработанными. В этом главная причина того, что финансовые потоки во многом оторвались от реальной экономики. У нас сегодня основные возможные ресурсы для кредитования (средства региональных и федерального бюджета, пенсионный фонд, стабилизационный фонд, валютные резервы) в основном не проходят через коммерческие банки, не работают на развитие экономики страны.

Банки ложатся, потому что лежит экономика. Поэтому прежде всего надо заниматься экономикой. Во многих странах общий уровень инфляции был гораздо выше, чем у нас, но они все равно находили какие-то ресурсы, шли, так сказать, на долгосрочные кредиты и находили точки роста, в которые вкладывали деньги для того, чтобы в целом добиться сдвига в экономике.

Именно теперь нам необходимо в полной мере задействовать созданную двухуровневую банковскую систему. Она во многом близка к типовым банковским системам ведущих стран. Организация отчетности, надзора, бухгалтерского учета постепенно приближаются к международным эталонам. Выросли кадры. Специалистов стало намного больше, чем было при централизованной системе, и, конечно, появилось очень много толковой и профессионально подготовленной молодежи. Система резко окрепла материально, с точки зрения технического обеспечения, создания офисов и т. д. Кто-то даже этим злоупотреблял, потому что в этот период «банковского романтизма» у многих банков деньги были.

Сейчас ужесточаются условия, и многие уже понимают, что банковский бизнес не будет таким доходным, каким он был. Основные финансовые потоки пойдут в конкретную экономику, на предприятия. Банковский бизнес будет зажат 2–3%-ной маржой — вот и все, что банки будут иметь от клиента, а на это ведь надо окупить свои затраты, выплатить какие-то дивиденды.

Времена, когда, как еще недавно, маржа могла достигать ста процентов, когда за ней можно было прятать любые ошибки, любой просчет, уходят в прошлое. И вот этот жесткий лимит маржи предъявляет колоссальные требования к персоналу банков, к системе повышения его квалификации.

Наступает время исправлять допущенные ошибки, самая главная из которых заключалась в том, что нельзя было финансовые потоки, а с ними и банковскую систему отрывать от главной задачи — от обслуживания реальной экономики, потому что финансовое состояние банка в конечном итоге определяется финансовым состоянием его основных клиентов. Последнее время мы увлеклись международными стандартами финансовой отчетности, пытаемся показать рекордно короткие сроки перехода на них, очевидно, под влиянием международных аудиторских организаций. А более главными, судьбоносными для молодой банковской системы России являются вопросы резкого усиления капитализации банков. Здесь не надо утешать себя ежегодными темпами прироста собственного капитала и активов коммерческих банков. Прирост определяется и базой — ничтожной величиной собственного капитала большинства банков, да и всей банковской системы страны по сравнению с Европой, США, Японией и т. д. И, естественно, для исправления положения дел нужны не только вливания государства в банковскую систему, хотя наличие мощных госбанков (Сбербанк, Внешторгбанк) не является отрицательным моментом для экономики страны.

Надо смотреть глубже, почему явное большинство коммерческих банков страны имеет четко выраженные группы акционеров с блокирующими, а то и контрольными пакетами. И, главное, всячески боятся их потерять, не увлекаются существенными эмиссиями акций, одновременно обделяя миноритарных акционеров. Почему-то мало акций коммерческих банков на фондовом рынке, все желают приобрести только весомые пакеты акций. А ведь банки практически являются специфическими коммерческими организациями, работающими в основном с общественными, публичными финансами, аккумулируют временно свободные из них и перераспределяют в соответствии со спросом и эффективностью их использования в разных отраслях и предприятиях.

Основные усилия банковского надзора и инспектирования, налоговых проверок, аудиторов должны направляться на обеспечение достоверности и транспарентности отчетности в целом коммерческой деятельности банков для защиты миноритарных акционеров с целью резкого увеличения их количества. Так, в свое время вырос гигант Citybank, менеджеры которого сумели при проведении эмиссий акций банка добиться максимальной их распыленности, почему банк эффективно работает на экономику США и его многочисленных акционеров.

Много проблем, много надо изучать, анализировать и главное действовать во имя развития экономики России и банковской системы страны как важного фактора проведения государственной экономической политики.

К вопросу о создании акционерных коммерческих банков при межотраслевых государственных объединениях (МГО)

В соответствии с решением директивных органов при МГО «Энергомаш», «Технохим» и «Квантэмп» в 1988–1989 годах созданы коммерческие акционерные банки.

Указанные банки обеспечили аккумуляцию средств предприятий и организаций, вошедших в состав МГО, осуществляют кредитно-расчетное обслуживание части предприятий и через территориальные учреждения государственных специализированных банков перечисляют средства для кредитования иногородних предприятий.

Учитывая, что предприятия МГО «Энергомаш» расположены только в городе Ленинграде, здесь можно организовать кредитно-расчетное и кассовое (в перспективе) обслуживание клиентуры. Однако даже в условиях расположения в одном городе объединения «Ижорский завод», «Электросила» и «Знамя труда» предпочли остаться на обслуживании в соответствующих учреждениях Промстройбанка СССР по причине территориальной удаленности от коммерческого банка...

Аналогичное положение дел и в коммерческом банке при МГО «Технохим», который не в состоянии взять на обслуживание расположенные в Ленинградской области объединения «Киришинефтеоргсинтез» (г. Кириши) и «Фосфорит» (г. Кингисепп).

При работе коммерческих банков с иногородними предприятиями и организациями МГО кредитная помощь предоставляется без должной экономической проработки целесообразности банковского контроля за правильностью использования собственных и заемных средств предприятий.

В работе коммерческих банков явно выражен отход от функций контроля за правильностью выплат из фондов оплаты труда, соблюдением нормативных сроков строительства объектов, наличием проектно-сметной документации, обоснованности оплаты работ кооперативом за счет средств предприятий и т. п.

На практике коммерческие банки фактически превращаются в структурные подразделения МГО... Эти банки начинают удовлетворять групповые интересы вплоть до несоблюдения государственной дисциплины...

...Созданные коммерческие акционерные банки ...практически не осуществляют расчетное и кассовое обслуживание клиентуры... Таким образом, вопрос создания коммерческих банков при МГО неоднозначен и требует в каждом конкретном случае особой проработки.

Сегодняшние подходы к созданию коммерческих и кооперативных банков приведут к тому, что в ближайшие 2 года будет ясно всем, что это подобие нынешних кооперативов в худшем их варианте в банковской системе страны.

Заместитель Председателя
Правления Промстройбанка СССР
В. П. Халанский
1989 г.