

Сергей Леонтьевич
Корниец

Машбанк — это ваш банк!

«Опыт создания и деятельности коммерческого банка»
(на примере Инновационного банка кредитования
развития производства и поставок продукции оборонной
(машиностроительной) промышленности — Машбанка)

Коммерческий банк, о котором пойдет речь, задумывался и создавался как отраслевой банк Министерства машиностроения СССР.

Создание негосударственных банков министерствами и ведомствами не было данью моде или желанием коммерциализировать финансовые потоки и централизованные фонды отраслей.

Чтобы сегодня объективно оценить этот процесс, необходимо помнить, что экономика страны активно перестраивалась, одновременно искались соответствующие формы и методы организации и управления ее отраслями. В том числе и с использованием новых экономических институтов — коммерческих банков.

Один из вариантов концепции перестройки отраслевых министерств изложен в полемической статье д. э. н. В. Томашкевича «Какой же он — новый облик министерства?». Характерен подзаголовок статьи: «Экономическим функциям — демократическое исполнение».

«Материальной основой экономических функций министерств в демократическом исполнении, качественно нового типа отраслевого управления мог бы стать, по нашему мнению, отраслевой коммерческий банк. Его денежные ресурсы могут формироваться на государственно-кредитной, заемной и коммерческой основе деятельности предприятий, входящих в отрасль и добровольно отчисляющих часть своих средств в отраслевой банк. Такой банк — главное звено возвратных отношений как с бюджетом, так и со своими предприятиями, а также со всеми вкладчиками независимо от ведомственной подчиненности.

В центре отраслевого министерства нового типа должен быть поставлен коммерческий банк. Само его наличие по-новому заставит взглянуть на всю управленческо-отраслевую деятельность. Сейчас она оторвана в повседневной жизни от товарно-денежных отношений, которые по своей природе предполагают экономическое равенство субъектов отношений. Структура министерства, исходя из его новых функций, могла бы выглядеть так: коммерческий отраслевой банк, управление научно-техническим прогрессом, аналитическое управление, торгово-коммерческий центр».

И, наконец, о роли банков во всем хозяйственном управлении: «Оплотом нового механизма в хозяйственном управлении должен стать коммерческий банк. Такова логика развития мирового хозяйства. И нам надо быстрее наверстывать упущенное, преодолеть возникающие при этом психологические трудности, преубеждения».



С. Л. Корниец

1989–1997

Председатель правления Инновационного банка кредитования развития производства и поставок продукции оборонной (машиностроительной) промышленности — Машбанка

1994–1998

Член совета Машбанка

1993–1997

Член совета Московского банковского союза

2005 — наст. время

Вице-президент, член совета директоров КБ «Московский капитал»

Создание Машбанка

Инициатором создания отраслевого банка в системе Министерства машиностроения СССР стал министр Борис Михайлович Белоусов. По его предложению заместитель председателя Совета министров СССР И. С. Белоусов дал поручение Минфину, Госплану, Госбанку о проработке вопроса о создании банка (поручение правительства от 18.01.89 № ПП-1391 с). В феврале 1989 года сообщение министра заслушивалось на президиуме Совета министров СССР, договоренности по проекту создания банка были достигнуты с председателем Госбанка СССР Н. В. Гаретовским, с министрами финансов СССР Б. И. Гостевым (март 1989 года) и В. С. Павловым (июль 1989 года).

В министерстве всю работу по созданию банка организовал и вел начальник главного управления комплектных поставок и испытаний Геннадий Петрович Шельмагин. Без преувеличения можно сказать, что Машбанк появился благодаря его настойчивости и целеустремленности.

Протокол собрания учредителей Машбанка от 22 августа 1989 года подписали руководители министерства и 69 предприятий отрасли. Объявленный уставный фонд должен был составить 50 млн рублей. Председателем совета Машбанка был избран Г. П. Шельмагин, председателем ревизионной комиссии — В. И. Коровин, главный бухгалтер Министерства машиностроения СССР. Полное название Машбанка было таким: Банк кредитования технических мероприятий по развитию производства и поставок продукции оборонной (машиностроительной) промышленности.

1 сентября 1989 года я получил предложение участвовать в конкурсе на должность председателя правления — управляющего Машбанка. А 1 ноября 1989 года приказом председателя совета был назначен на эту должность по

совместительству (в связи с необходимостью завершить в прежней должности ликвидационные мероприятия по объединению Министерства машиностроения СССР и Министерства оборонной промышленности СССР). Устав Машбанка был составлен на основании типового устава коммерческого банка, разработанного Госбанком СССР.

Необходимо отметить заинтересованную, конструктивную позицию сотрудников Госбанка. Многие вопросы создания и будущей деятельности

С. Л. Корниец

Машбанка уточнялись, дополнялись и приобретали новое содержание в дискуссиях с заместителем начальника Управления планирования и координации деятельности банков Анастасией Тимофеевной Застрожной. Регистрацию Машбанка в Управлении готовила Ольга Константиновна Прокофьева.

В результате обсуждений и согласований документов был уточнен размер объявленного уставного фонда — 32,6 млн рублей, изменилось даже полное наименование Машбанка. Банк не планировал в течение первого года осуществлять расчетно-кассовое обслуживание клиентов. (Таково было теоретическое представление о задачах отраслевого банка.) При согласовании расчетного баланса банка в службе главного бухгалтера Госбанка СССР это обстоятельство стало причиной требования включения в наименование банка слова «инновационный», что также отражает представление того времени о видах и особенностях коммерческих банков.

В соответствии с письмом Госбанка и Минфина от 3 января 1989 года в составе документов, представленных учредителями банка для регистрации устава, необходимо было иметь заключение республиканского банка (управления) Госбанка СССР по месту нахождения коммерческого банка о целесообразности создания банка на данной территории с сообщением мнения местных советских органов по этому вопросу.

Получение «мнения местных органов» в Москве представляло довольно сложную процедуру. В Моссовете работала Межведомственная комиссия при исполкоме по вопросам создания новых предприятий и организаций. Для рассмотрения вопроса на этой комиссии необходимо было собрать заключения городских организаций и отделов Мосгорплана (см. приложение).

Новизна и необычность проблемы создания коммерческих банков вызвала появление необычных предложений и замечаний, соответствующих представлению и пониманию этой проблемы. Так, Главное финансовое управление Мосгорисполкома 4 октября 1989 года подписало заключение о создании Машбанка с замечаниями о том, что поскольку из числа учредителей банка только 12 процентов предприятий расположены в Москве и удельный вес кредитных операций по возможным заемщикам в городе будет составлять ориентировочно 5 процентов, то целесообразно «рассмотреть вопрос о возможности создания Машбанка вне Москвы».

Второе замечание касалось «произвольного» установления должностных окладов работникам банка с их завышением против предусмотренных постановлением Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 14.06.89 № 180/10-194 и введением должностей, этим постановлением не предусмотренных. Коммерческий по сути своей характер деятельности персонала банка пытались вставить в рамки уравнилельно-ограничительной системы оплаты труда.

Отдел трудовых ресурсов Мосгорплана (25.08.89), Управление нежилых помещений Мосгорисполкома (28.08.89) дали положительные заключе-

ния. Городская контора Госбанка СССР, возглавлявшаяся К. Б. Шором, согласовала создание Машбанка без замечаний 9 октября 1989 года.

Межведомственная комиссия, рассмотрев все мнения и замечания, выслушав аргументы председателя совета Г. П. Шельмагина, 11 октября 1989 года согласовала создание Машбанка в Москве.

Доработанный устав и другие учредительные документы Машбанка были представлены в Министерство финансов СССР 11 декабря 1989 года. В тот же день было получено заключение заместителя Министра финансов В. А. Раевского о возможности зарегистрировать устав банка.

Итак, 12 декабря 1989 года устав Машбанка был зарегистрирован заместителем председателя Госбанка СССР В. С. Захаровым под номером 215 с полным названием: Инновационный банк кредитования развития производства и поставок продукции оборонной (машиностроительный) промышленности.

Начало работы

Первая операция коммерческого банка после регистрации устава — открытие корреспондентского счета. В соответствии с концепцией сочетания централизованного финансирования с банковскими кредитно-возвратными механизмами предоставления денежных средств, заявленной в экономическом обосновании создания банка, корреспондентский счет Машбанка был открыт 15 декабря 1989 года в операционном управлении Промстройбанка СССР, где обслуживались счета министерства.

К моменту начала работы Машбанка Министерство машиностроения СССР объединилось с Министерством оборонной промышленности СССР. Министром обновленного Миноборонпрома стал Б. М. Белоусов. Он предоставил для размещения Машбанка помещения в здании министерства на ул. Богдана Хмельницкого, 12 (сейчас ул. Маросейка).

Сложную проблему представлял подбор специалистов для работы в банке. Создатели Машбанка хорошо представляли, что специалистов по коммерческой банковской деятельности в стране не только практически нет, но их и не готовят учебные заведения финансово-экономического профиля.

Таким образом, эта задача разделилась на две части: определение необходимого базового образования и практического опыта потенциальных кандидатов на работу в банке и организация их обучения коммерческому банковскому делу.

Квалификационные требования были сформулированы в одном из документов из пакета материалов по созданию Машбанка:

— знания в области производственных мощностей оборонной промышленности в целом, состава ее продукции, возможностей отраслевой науки и кооперации (без чего невозможны активные операции — размещение ссуд);

— знания оборонных и необоронных обязательств отрасли и их обеспечение всеми видами ресурсов (без чего невозможно осуществлять отраслевую направленность банка);

— знания экономики отрасли (без чего невозможны пассивные операции — привлечение новых пайщиков и вкладчиков);
— знания в области специфики кредитного (а не прямого) финансирования.

Вторая часть задачи — овладение банковским делом — на начальном этапе была решена путем самостоятельного изучения нормативных материалов Госбанка СССР и Минфина СССР и изданной на русском языке книги американских авторов Э. Рида, Р. Коттера, Э. Гилла и Р. Смита «Коммерческие банки», описывающей подробно все стороны организации и деятельности коммерческих банков в США. И хотя американское издание книги увидело свет в 1980 году, для нас в ней не было ничего устаревшего.

Возможность найти и прочесть эту книгу в Москве была крайне ограничена. Это учел председатель совета Машбанка Г. П. Шельмагин, подготовив достаточное количество полных копий книги и вручая каждому из первых сотрудников банка.

В Советском Союзе в 1926–1927 годах вторым изданием была выпущена книга З. П. Евзлина «Практика и техника коммерческого банка», подробно рассказывающая о работе коммерческих банков до революции и в первые годы Советской власти. Но она не имела большого практического интереса для вновь создаваемых банков, поскольку не только банковская деятельность за эти годы вышла на более высокий уровень организации, материального и интеллектуального обеспечения, набора банковских продуктов и услуг, но и финансово-экономическая система страны стала совершенно другой, к тому же банковская деятельность в дореволюционной России строилась по западноевропейскому, в основном германскому образцу, а перестроечная концепция банковской системы СССР основывалась на американском опыте с большим количеством разномасштабных коммерческих банков и Федеральной резервной системой.

К моменту регистрации устава Машбанка подготовку к работе в нем кроме меня проходили еще два работника Министерства машиностроения СССР: Анатолий Федорович Боровцов, будущий главный бухгалтер банка, и Елена Александровна Христинич, будущий начальник экономического отдела банка.

Хронология первых шагов Машбанка в декабре 1989 года после регистрации устава и открытия корреспондентского счета:

19.12.89 — извещение учредителей (телеграммой) о начале деятельности банка;

19.12.89 — заключение первого депозитного договора банка (с министерством);

21.12.89 — заключение первого договора банка на услуги (по обслуживанию сотрудниками банка операций кредитования поставок);

22.12.89 — начало операций по корреспондентскому счету банка;

25.12.89 — поступление первого паевого взноса на счет банка в сумме 200 тыс. рублей от московского НПО «Темп»;

29.12.89 — отправка учредителям банка копий зарегистрированного устава и других учредительных документов.

В период учреждения Машбанка в этом процессе участвовали только предприятия Министерства машиностроения СССР и поэтому в связи с объединением отраслей двух оборонных министерств в декабре было подготовлено информационное письмо объединенного Министерства оборонной промышленности СССР о Машбанке. Оно было разослано в конце января 1990 года всем предприятиям и организациям, подведомственным министерству.

От поступления первого взноса в уставный фонд до его формирования прошло достаточно много времени, возникло и было решено множество вопросов.

Наиболее длительным и характерным для взаимоотношений в цепочке Госбанк — спецбанки — коммерческие банки стал процесс внесения паевого взноса Министерства оборонной промышленности СССР.

20 декабря 1989 года министерство представило в ОПУ Промстройбанка платежное поручение на перечисление паевого взноса в уставный фонд Машбанка в сумме 15 млн рублей. Однако Промстройбанк отказался исполнять это поручение. В течение полутора месяцев министерство безуспешно пыталось выполнить эту операцию или получить официальные объяснения о причинах отказа. 12 февраля министр Б. М. Белоусов был вынужден обратиться к председателю правления Госбанка СССР В. В. Геращенко, направив копии министру финансов СССР В. С. Павлову и заместителю председателя правления Промстройбанка СССР Я. Н. Дубенецкому с просьбой дать указания о немедленном перечислении Промстройбанком паевого взноса Миноборонпрома в уставный фонд Машбанка.

Ответ Госбанка СССР был коротким и четким. Заместитель председателя правления В. С. Захаров в письме Я. Н. Дубенецкому (от 28.12.90) писал: «Считаем действия операционного управления Промстройбанка СССР неправомерными, поскольку они создают препятствия в организации коммерческого банка. Просим дать операционному управлению указание о перечислении средств».

Однако Промстройбанк СССР в своем ответе министерству (от 26.02.90) занял иную позицию: «Уставные фонды коммерческих банков должны создаваться за счет аккумуляции на паевых началах свободных денежных средств предприятий и организаций, являющихся акционерами банка. Централизованные средства министерства не могут быть направлены в уставный фонд этого банка в связи с тем, что в соответствии с утвержденными положениями они имеют строго целевое назначение.

Сообщаем для сведения, что по данному вопросу соответствующие положения внесены Промстройбанком СССР Государственному банку СССР и Министерству финансов СССР (письмо от 23.02.90)».

С. Л. Корниец

Обращает на себя внимание тот факт, что Промстройбанк был не просто не согласен с действующими нормативными актами по организации новых банков, допускающими участие министерств в составе учредителей коммерческих банков, но и не выполнял их, пытаясь встать на один уровень с Госбанком СССР и Минфином СССР.

Министерству финансов потребовался еще месяц на принятие своего решения (от 29.03.90). Согласившись с обоснованностью постановки вопроса «о необходимости определения конкретного источника паевых взносов министерств и ведомств, учитывая, что большинство предприятий отраслей народного хозяйства находятся в тяжелом финансовом положении», Минфин тем не менее решил, что: «Типовое положение об использовании централизованных средств министерств и ведомств далеко не полностью отражает перечень возможных направлений их использования. По нашему мнению, в настоящее время нет оснований для препятствия внесению определенной доли централизованных отраслевых средств в уставные фонды коммерческих банков в тех случаях, если министерство (ведомство) полагает, что средства, вложенные в тот или иной коммерческий банк, будут способствовать развитию отрасли».

И даже после этого решения перечисление паевого взноса министерства было выполнено операционным управлением Промстройбанка СССР только 17 апреля 1990 года.

Приведенный факт иллюстрирует активное сопротивление государственных специализированных банков построению двухуровневой банковской системы, в которой они теряли контрольные и нормотворческие функции и вставали в один ряд с новыми негосударственными коммерческими банками. Тем более что к этому времени уже вышло Постановление СМ СССР «О переводе государственных специализированных банков СССР на полный хозяйственный расчет и самофинансирование» (№280 от 31.03.89), а Госбанк СССР в мае 1989 года сделал важный практический шаг в этом направлении, выпустив соответствующее нормативное письмо. В этом документе не только определяется состав доходов, расходов, порядок их учета и расчета прибыли учреждений спецбанков, но и предоставляется предприятиям и организациям право свободного выбора банка для своего кредитно-расчетного обслуживания, в том числе коммерческого или кооперативного, и определяется порядок перехода на обслуживание в другое учреждение банка.

Учреждения спецбанков были поставлены перед необходимостью зарабатывать деньги на свое содержание, покрывая расходы доходами, и непосредственно конкурировать между собой и с негосударственными банками в борьбе за клиентов.

Необходимо упомянуть еще один документ Госбанка СССР, вышедший в 1989 году: «О плане счетов бухгалтерского учета в банках СССР, коммерческих и кооперативных банках», вводивший с февраля 1990 года

единый план счетов для всех банковских учреждений страны «в связи с изменением действующего законодательства и переходом учреждений банков на хозяйственный расчет и самофинансирование».

К концу 1989 года, через полмесяца после регистрации устава и открытия корреспондентского счета, валюта баланса Машбанка составляла 23,7 млн рублей. Все эти деньги находились на счете банка и состояли из взносов в уставный фонд (2,6 млн рублей), депозитов (21 млн рублей), аванса по договору на услуги (100 тыс. рублей).

Начинался 1990 год, первый финансовый год работы Машбанка.

«Машбанк: первый год работы»

Статья с таким названием была напечатана в отраслевом журнале по итогам 1990 года. В основу статьи положен раздел «Основные итоги работы банка в 1990 году» из годового отчета Машбанка за 1990 год.

Рецидивы прежних, административно-контрольных и ограничительно-запретительных подходов проявились и в нормативном документе, выпущенном в 1990 году. Главное управление Госбанка по г. Москве письмом от 03.10.90 № 605065 довело до сведения коммерческих банков указание Госбанка РСФСР о том, что:

— управления Госбанка РСФСР могут кредитовать коммерческие банки только при условии отсутствия выдачи ими межбанковских кредитов другим банкам;

— если коммерческий банк, получивший ссуду от Госбанка, до истечения ее срока предоставит межбанковский кредит другому банку, вся сумма ссуды подлежит досрочному погашению;

— Госбанк РСФСР установил максимальный уровень процентной ставки по краткосрочным и долгосрочным кредитам коммерческих банков хозорганам — 20 процентов.

Первые два пункта неосновательны, так как ограничивают уставные права коммерческих банков, и экономически несостоятельны, поскольку не учитывают целевое назначение, сроки, размеры и обеспечение конкретных кредитов Госбанка и межбанковских кредитов.

Ограничение максимальной ставки в кредитных отношениях коммерческого банка и хозоргана, вносимое третьей стороной — Госбанком, напрямую противоречит договорному и коммерческому характеру этих отношений.

Справедливости ради надо отметить единичный характер такого рода нормативных документов.

Госбанк СССР в 1990 году продолжил создание и совершенствование нормативной базы банковской системы. В феврале выпущено письмо с выпиской из плана счетов бухгалтерского учета в банках СССР для использования коммерческими и кооперативными банками и описанием особенностей их применения, которое дополнило выпущенное за два с половиной года до этого правила ведения бухгалтерского учета и отчетности в учреждениях банков СССР применительно к использованию их

С. Л. Корниец

коммерческими банками. 26 сентября письмом № 323 в план счетов введены балансовые счета для малых предприятий в связи с бурным развитием в стране малого предпринимательства.

30 июля письмом № 315 увеличен в два раза (с 5 до 10%) норматив отчислений в фонд регулирования кредитных ресурсов. Банкам дано право выполнять эту операцию в форме вложений в облигации государственного внутреннего займа 1990 года. Приобретенные таким образом банками облигации могут приниматься учреждениями Госбанка в обеспечение кредитов, предоставляемых банкам.

11 октября введены дополнения к правилам регулирования деятельности банков. Существенно переработан III раздел правил, касающийся оценки соблюдения банками экономических нормативов. Расчетные параметры всех нормативов дополнены с учетом плана счетов, а норматив КЗ изменился по своему содержанию и предельным значениям.

В его расчет помимо совокупной задолженности по ссудам одного заемщика включена половина забалансовых обязательств, выданных в отношении этого заемщика. Максимальное значение КЗ установлено в одинаковом размере 0,5 как для коммерческих, так и для кооперативных банков, то есть требования в отношении коммерческого банка ужесточены вдвое. Кроме того, введены дополнительные ограничения по заемщикам-пайщикам банка и связанным заемщикам, а также введены понятия «крупных» кредитов и их совокупности.

В случае предоставления кредитов организациям-пайщикам банка или организациям, связанным с ним через участие в совместных органах управления, сумма кредитов одному заемщику не должна превышать 30% собственных средств.

Совокупная задолженность по ссудам одному заемщику плюс 50% суммы забалансовых обязательств, выданных банком в отношении этого заемщика, превышающая 15% собственных средств банка, рассматривается в качестве «крупного» кредита. «Крупные» кредиты подлежат особому контролю со стороны руководства банка и могут предоставляться только при наличии единогласного решения совета коммерческого, кооперативного банка.

Сумма всех «крупных» кредитов, выданных коммерческим или кооперативным банком по состоянию на конец отчетного месяца, не должна превышать более чем в 8 раз сумму собственных средств банка.

Сумма пяти самых больших по размеру «крупных» кредитов с учетом забалансовых обязательств не может более чем в три раза превышать сумму собственных средств банка.

Сведения о «крупных» кредитах представляются по состоянию на 1 число каждого месяца.

О разовой выдаче кредита в сумме 1,0 млн рублей и выше коммерческие и кооперативные банки и их филиалы должны немедленно представлять сведения учреждениям Госбанка по месту нахождения коммерческого, кооперативного банка.

Практическое значение этих дополнений весьма существенно. Во-первых, создана основа для экономической ответственности владельцев банка — совета банка, за результаты основной доходоприносящей деятельности — кредитования. Сегодня в некоторых коммерческих банках председатели советов возглавляют кредитный комитет банка.

Во-вторых, установлены параметры и механизмы снижения рисков кредитной деятельности при предоставлении крупных кредитов и кредитовании пайщиков и партнеров банка по совместной деятельности.

Госбанк также продолжил разработку нормативных документов по отдельным видам банковских операций, начатую в 1989 году. Так совпало, что в день регистрации устава Машбанка, 12 декабря 1989 года, Госбанк СССР выпустил первый нормативный документ по конкретной банковской операции — факторингу — «О порядке осуществления операций по уступке поставщиками банку права получения платежа по платежным требованиям за поставленные товары, выполненные работы и оказанные услуги» (письмо Госбанка СССР от 12.12.89 № 252).

В 1990 году к нему добавилось еще два письма: условия переуступки коммерческими банками заложенного права на имущество клиента для обеспечения кредита, получаемого банком в Госбанке, — письмо управления коммерческих банков Госбанка СССР от 19.07.90 № 26014/316 и условия кредитования заемщика, потребность в кредите у которого превышает возможность банка по нормативу КЗ — письмо Госбанка СССР от 30.08.90 № 10-016.

В начале января 1990 года в штат Машбанка были зачислены первые сотрудники. Это главный бухгалтер Анатолий Федорович Боровцов и начальник экономического отдела Елена Александровна Христинич, готовившиеся к работе в банке с ноября 1989 года, а также Лидия Ивановна Федорова, главный юрисконсульт; Евгений Николаевич Орлов, начальник ссудного отдела; Анна Яковлевна Коблова, старший бухгалтер, и Елена Ивановна Тихонова, исполнительный секретарь. В первый состав правления были включены С. Л. Корниец, Е. А. Христинич, А. Ф. Боровцов. Многие исследователи отмечают трудности с подбором сотрудников, специалистов для коммерческих банков в то время. Еще одна особенность формирования банковских коллективов именно инициативных банков — риск занятия новым делом с неясными перспективами, новым не только для каждого конкретного банка, но и для страны в целом. И надо сказать, что ни один из этих первых сотрудников не пожалел о своем выборе. Все они освоили новое для себя дело, профессионально выросли и проработали в Машбанке по 8 и более лет.

Итак, 1990 год — первый полный финансовый год работы Машбанка. Пайщики-учредители банка подвели его итоги на годовом собрании пайщиков, состоявшемся 16 февраля 1991 года. В обращении совета Машбанка к пайщикам и партнерам сказано:

«Уже к апрелю 1990 года был в основном введен в действие весь исходный механизм банка, интенсивно формировались уставный и депозитный

фонды, началась активная работа с клиентурой, отработаны отношения с контролирующими организациями Госбанка СССР, организовано теоретическое и практическое обучение и повышение квалификации сотрудников, определены методологические основы работы основных подразделений — ссудного, экономического, юридического, бухгалтерии, решены первоочередные хозяйственные вопросы.

В первый год работы намечалось освоить объем кредитования на сумму 50 млн рублей, фактически выдано ссуд на сумму более 204 млн руб. При этом планировалось выдать около 60 ссуд примерно 60 заемщикам; фактически выдано 64 ссуды 53 заемщикам (некоторым заемщикам выдано несколько ссуд), в том числе 44 заемщикам — из оборонной отрасли промышленности. Планировалось привлечь в кредитные ресурсы в виде депозитов 20–30 млн руб., фактически привлечено около 90 млн руб., и активы составили на 1 января 1991 года 123 млн руб. (на 1 января 1990 года — 23,7 млн руб.). Расчеты показывали реальность получения дохода около 1,8 млн руб., фактически доход составил 2,95 млн руб., что с учетом интенсивного от месяца к месяцу роста уставного и депозитного фондов 1990 года и объема ссуд (на 1 января 1991 года — 95,9 млн руб.) создает хорошую базу для успешной деятельности банка в 1991 году.

Еще несколько показателей, которые не планировались при создании банка, но характеризуют эффективность его деятельности. При среднем размере кредитных ресурсов на первые числа месяцев 55 млн руб. и сумме выданных ссуд 204 млн руб. условный оборот кредитных ресурсов составил 3,7 раза, среднеарифметический коэффициент дневной интенсивности использования кредитных ресурсов с апреля по декабрь составлял 0,74 с минимальным значением 0,65 (май) и максимальным 0,87 (сентябрь), освоены операции факторинга (15,2 млн руб.), лизинга (0,6 млн руб.); 12 клиентов приняты на расчетное обслуживание с остатками средств на их счетах на 1 января 1991 года — 6,3 млн руб.

Формирование уставного фонда выполнено за счет взносов 63 учредителей из числа подписавших протокол собрания учредителей. Ими внесено 29 894 тыс. рублей из 32 600 тыс. рублей уставного фонда, объявленного в утвержденном уставе Машбанка. Шесть учредителей не внесли по разным причинам паевые взносы, шесть учредителей внесли паевые взносы в суммах меньше заявленных. В течение года появились семь новых пайщиков. Уставный фонд оплачен в течение года после регистрации устава Машбанка в сумме 31 258 тыс. рублей.

Машбанк — это ваш банк

В 1991 году в банковском сообществе, состоявшем в основном из инициативных банков, созданных кооператорами, предпринимателями, кооперативами, предприятиями, группами предприятий, отраслями, появились и начали активно действовать коммерческие банки, созданные на базе территориальных учреждений и контор государственных специализированных банков. Эти банки изначально обладали серьезными пре-

имуществами: клиентской базой с безналичными и наличными оборотами и кредитной историей, значительными остатками на счетах; приспособленными и оборудованными банковскими зданиями и помещениями; персоналом с профильным образованием и практическим опытом работы; в ряде случаев действующей сетью отделений и филиалов. Как правило, такие банки создавались на акционерной основе, привлекая в число учредителей высший менеджмент и персонал бывшего спецбанка со взносом в уставный фонд недвижимого имущества банка, а также крупных клиентов, рекомендуемые взносы которых определялись банком исходя из объемов их кредитования. Это позволяло формировать уставные фонды значительно больших размеров, чем у других банков, и иметь лучшие возможности по размерам планируемых активных и пассивных операций с клиентами.

Учитывая, что в тот период действовало правило о том, что «предприятию, объединению, организации может быть открыт только один расчетный счет в банке по месту его кредитно-расчетного обслуживания», борьба за клиентов обострилась.

Надо отметить, что ряд описанных преимуществ у части бывших госспецбанков в начальный период работы обернулся недостатками. В первую очередь это нежелание и неумение персонала перейти от командно-контролирующего стиля работы с клиентом к его обслуживанию, от советской распорядительно-раздаточной формы кредитования и финансирования к изучению и освоению коммерческой банковской работы. И еще невнимание к каждому клиенту в частности и к «мелким» и новым клиентам вообще.

Поэтому основная конкуренция между банками развернулась в области качества обслуживания, состава предлагаемых банковских продуктов и услуг и их стоимости. А наиболее заметная борьба за клиентов шла между крупными банками с крупной клиентурой.

Работа с вновь создаваемыми структурами, предприятиями и организациями реформируемой экономики позволила банку начать осваивать расчетно-кассовое обслуживание клиентов, сформировать и вырастить собственную клиентскую базу.

Отраслевое преимущество банка — наличие единого отраслевого экономического научного центра (как было в любой отрасли народного хозяйства Советского Союза) позволило банку заказать разработку рекомендаций по оценке платежеспособности предприятий отрасли в обеспечение погашения кредита.

Подготовленные ЦНИИЭИ и СУ методические рекомендации сыграли свою роль в освоении специалистами банка процессов кредитования и нашли развитие в документах, регламентировавших его кредитную деятельность.

Но начался 1991 год с обмена 50- и 100-рублевых купюр образца 1961 года по постановлению Совета министров СССР от 22.01.91, известного как «Павловская реформа». Предприятия, объединения и организации,

С. Л. Корниец

или, говоря современным языком, юридические лица, должны были сдать изымаемые купюры, собранные у своих сотрудников и имевшиеся в кассе предприятия, в течение трех дней в обслуживающий их банк. Коммерческие банки должны были сдать принятые от клиентов суммы, деньги своих сотрудников и остатки 50- и 100-рублевых купюр из своей кассы в учреждение Госбанка СССР. И, как оказалось, это надо было сделать в те же три дня. Таким образом, коммерческие банки должны были собирать деньги как банковские учреждения, а сдавать — как обычные юридические лица. Клиенты подвергались неоправданному риску потери своих средств, а банки — потери своих клиентов.

Машбанк в течение двух дней собирал деньги, третий день сотрудники банка провели в очереди на улице, сменяя друг друга, и сдали купюры в ГУ ЦБ по Москве.

К началу 1991 года структура и штаты Машбанка несколько отличались от планировавшихся при его создании. Структурная схема банка по утвержденному советом 7 декабря 1990 года штатному расписанию выглядела так.

Необычно для коммерческого банка наличие специального отдела кредитования поставок, созданного в соответствии с договором на услуги между Машбанком и Главным управлением комплектных поставок и испытаний министерства. Эти операции связаны с отраслевой особенностью производства и поставок боеприпасов. В состав изделий этого профиля входят элементы, производимые по значительно отличающимся технологиям: металлообработка, специальная химия, точное машиностроение, приборостроение, радиоэлектроника, производство пластмасс и другие. Применительно к рассматриваемому вопросу имеют значение разница в длительности производственных циклов (от нескольких дней до нескольких месяцев), в гарантийных сроках хранения элементов боеприпасов, в диапазонах свойств однотипных элементов в допускаемых пределах в зависимости от партии выпуска и завода-изготовителя. Также надо учесть, что окончательное комплектование большей части изделий происходит не на предприятиях-изготовителях, а уже у потребителя (на арсеналах). Поскольку потребитель заказывает и оплачивает изделие в комплекте, производитель элемента с коротким технологическим циклом вынужден был бы ждать оплаты долгое время после завершения производства и отгрузки. Во избежание этого для обеспечения непрерывности производства и исключения недостатка оборотных средств предприятия отрасли кредитовались министерством в размере стоимости изготовленных элементов боеприпасов до получения платежей за полный комплект от заказчика. Это позволяло заводам не только самим вести нормальную деятельность, но и своевременно расплачиваться за поставку сырья, материалов и комплектующих.

Наличие такой исключительной функции у Министерства машиностроения давало ему преимущества перед другими отраслевыми ведомствами в продвижении по пути концентрации управления отраслью вокруг

коммерческого отраслевого банка как «организатора экономической жизни министерства». Однако ряд объективных причин (объединение министерств, общегосударственная перестройка органов управления отраслями, распад Советского Союза после попытки государственного переворота) и субъективных подходов не позволили реализовать эту задачу и отраслевое развитие банка пошло по другим направлениям. Функция кредитования поставок была возвращена в Главное управление комплектных поставок и испытаний.

Основным источником доходов банка в 1991 году оставались традиционные направления банковской деятельности — кредитование и факторинг. Как и ранее, кредиты выдавались предприятиям любых форм собственности. С апреля 1991 года значительно возросла активность предприятий негосударственной сферы экономики, реализующих высокодоходные проекты.

Накопленный Машбанком в 1990 году опыт анализа кредитных предложений и внедрение методики пересмотра процентной ставки в период действия договора в целях частичного гашения инфляционного эффекта позволили увеличить размер и количество кредитов сроком около года. Но рост объема краткосрочных кредитов на коммерческие операции и временные финансовые затруднения привел к тому, что более 60% всех кредитов в 1991 году выдавались на срок от 1 до 6 месяцев.

Существенной особенностью Машбанка в кредитной работе с пайщиками и большинством партнеров была его роль «второго» банка, то есть банка, не ведущего их расчетно-кассовое обслуживание.

Поэтому принципиально важно было не допускать случаев неудовлетворения обоснованных потребностей этой категории клиентов в кредитах, что иногда бывает в местных, «первых» банках. Большинство обращений пайщиков по вопросам кредитования, исключая претензии на некоммерческие льготы, связано с отсутствием средств в местном банке или с отказом по каким-либо причинам в кредитовании даже при наличии средств.

Анализ кредитных запросов показал, что число обращений и потребность в средствах возрастают в конце кварталов и достигают пика в конце календарного года. Учтя также экономическую ситуацию, не стимулирующую хозорганы к депозитным вложениям, Машбанк сосредоточил усилия на увеличении числа клиентов на расчетно-кассовом обслуживании. Разработанные условия и порядок открытия расчетных счетов были направлены на увеличение клиентских остатков на счете Машбанка.

Работа по расширению расчетно-кассового обслуживания пошла особенно интенсивно после открытия в июле операционного зала. Остатки средств на расчетных счетах возросли за 1991 год в 17 раз.

Накопление клиентских остатков и оценка стоимости ресурсов Машбанка позволили принять решение и осуществить в октябре-ноябре быстрое и значительное (1,5 уставных фонда) привлечение межбанковского кредита. Привлеченные средства позволили Машбанку выполнить обяза-

С. Л. Корниец

тельства и удовлетворить потребности партнеров в ноябре-декабре в условиях ощутимого ресурсного дефицита на банковском рынке.

Диверсификация пассивов по направлениям и, соответственно, по стоимости (от самых дешевых — средств на счетах, до самых дорогих — межбанковского кредита) позволила удерживать на необходимом уровне стоимость пассивов. В 1991 году средняя стоимость пассивов Машбанка составила 8–10% годовых.

В кредитных операциях Машбанк ориентировался на рыночную процентную ставку с учетом понижающих и повышающих факторов. Принимались во внимание долговременная ориентация банка на работу с партнерами, неукоснительное соблюдение законодательных и нормативных требований, конкурентные условия в банковской среде, доходность банковской деятельности для всех без исключения пайщиков.

Процентная ставка по кредитам увеличилась в течение 1991 года в 1,6 раза. Средняя ставка в 1991 году составила 17,8% годовых. Особенностью развития Машбанка явилось то, что при этом процентная ставка по депозитам была увеличена Машбанком в одностороннем порядке в пользу депозиторов в 2,5 раза.

Продолжая совершенствовать кредитную деятельность, Машбанк заключил генеральные соглашения с двумя страховыми компаниями на страхование риска невозврата кредита заемщиками Машбанка. Эти соглашения избавили заемщика от необходимости поиска средств на оплату страхового полиса перед получением кредита. Страховой полис действовал с момента подписания, что позволяло проводить его оплату из суммы полученного в банке кредита.

Факторинговые услуги Машбанка в 1991 году развивались в направлении непрерывного ежедневного факторинга. Разовые факторинговые операции к концу года практически прекратились. Накопление опыта, взаимного доверия, совершенствование договорных отношений позволили Машбанку удовлетворить возрастающие потребности постоянных партнеров по факторингу и приобрести новых клиентов.

Лизинговые операции заметного развития в 1991 году не получили в связи с их долгосрочностью, затрудняющей учет влияния инфляции, и вовлечением в договорный процесс третьего участника — поставщика оборудования. Тем не менее Машбанком были удовлетворены обращения пайщиков по предоставлению этого вида услуг.

Интенсивное развитие расчетно-кассового обслуживания потребовало от коллектива Машбанка большого количества организационных действий: разработки договорно-правовой базы, оборудования и организации работы операционного зала, отработки механизма всех кассовых и инкассационных мероприятий, формирования операционного отдела, группы сводного баланса, группы кассиров, организации кассового хранилища, охраны и сопровождения денежных средств и т. п.

26 июля 1991 года Машбанком получена лицензия № 65 Госбанка СССР на ведение валютных операций. Работа разворачивалась в условиях не-

стабильности режимов валютного регулирования и тяжелого положения государственной валютной банковской системы, где находились валютные средства потенциальных партнеров Машбанка.

В сентябре 1991 года Машбанком представлены документы на перерегистрацию в Центральный банк России. Проведена подготовительная работа по приведению пассивов, устава и документации Машбанка в соответствие с банковским законодательством Российской Федерации, выполнена аудиторская проверка деятельности Машбанка.

Работа по открытию филиалов продолжалась в 1991 году в рамках концепции развития операций и услуг в местах концентрации пайщиков и партнеров Машбанка. При активной поддержке НИИ «Геодезия», КНИИМ и филиала НПО «Базальт» открыто отделение Машбанка в г. Красноармейске. Открытие отделения поддержано городской администрацией и коммерческими структурами города.

В 1991 году Машбанком освоены новые виды операций и услуг: выпущены депозитные сертификаты, физическим лицам предлагались сберегательные сертификаты с высоким уровнем процентной ставки, разработан и предложен пайщикам банка пакет услуг в связи с возможными операциями на бирже «Конверсия», осуществлены первые инновационные вложения.

Машбанк вложил средства в акции товарной биржи «Конверсия», акционерного коммерческого Промстройбанка, в уставные фонды торговых домов «Зенит» в Москве и «Уником» в Новосибирске. В 1991 году получены первые доходы от использования брокерских мест Машбанка на бирже.

В 1991 году в Машбанке была проведена работа по изменению оплаты труда персонала.

Основной принцип оплаты работников был заложен в экономическом обосновании создания банка: половина получаемой сотрудником суммы зафиксирована как оклад по штатному расписанию; половина — изменяющаяся величина в зависимости от доходности и прибыльности работы.

Индивидуальные требования Машбанка, связанные как с перспективой развития банка, так и с особенностями работы в нем, включали:

- поощрение самостоятельной работы над ростом своей квалификации, выдвижения и осуществления инициативных предложений, повышающих результативность банка;
- ориентация каждого сотрудника на длительную работу, закрепление сотрудников, отдающих все силы и время развитию Машбанка, осваивающих банковскую работу, склонных к самообразованию, творческому подходу к делу;
- невозможность для сотрудника Машбанка выполнять какие-либо индивидуально оплачиваемые работы для клиентов и партнеров Машбанка;
- необходимость для части сотрудников оформления допуска к секретным работам и документам;

С. Л. Корниец

— поддержание высокой репутации Машбанка и соблюдение этики банковского работника, исключая в какой-либо форме, прямо или косвенно получение от клиентуры каких-либо подарков или услуг.

Размер премии определялся двумя компонентами — расчетной, на основе результатов работы банка, и индивидуальной, предлагаемой руководителем подразделения. Максимальный размер премии одному сотруднику мог составлять до 1,5 оклада.

Устанавливались следующие размеры премирования аппарата Машбанка:

1) максимальная доля премии с учетом достигнутых банком результатов устанавливалась для всех подразделений в одинаковом размере — до 60% от максимального размера премии, и определялась членам правления — председателем совета банка; руководителям подразделений и сотрудникам — правлением банка. Размер этой части премии мог быть уменьшен председателем совета для членов правления и правлением для руководителей подразделений и сотрудников отделов в зависимости от достигнутых банком результатов;

2) максимальная доля премии с учетом личного вклада сотрудника устанавливалась в размере до 40% от максимального размера премии членам правления — председателем совета банка; руководителям подразделений — правлением. Сотрудникам банка премия устанавливается правлением по представлению руководителей подразделений.

При превышении расходов над доходами за месяц премия персоналу не выплачивалась.

Решение по выплате премии в целом, по размерам премии в целом и по размерам премии членам правления принималось председателем совета, по остальному персоналу — правлением банка.

Решением председателя правления Машбанка могла быть выплачена премия отдельным сотрудникам за выполнение работ, приведших к важным и необычным по эффективности результатам.

Вознаграждение по итогам года выплачивалось в зависимости от дивиденда, начисленного пайщикам по итогам года. За каждый процент дивиденда выплачивалось 30% должностного оклада сотрудника с учетом календарного времени его работы в Машбанке.

Предусматривались и внезарплатные формы вознаграждения за труд:

- пособие на лечение к отпуску;
- дотация на организацию отдыха;
- дотация на питание и транспортные расходы;
- оплата товаров и услуг.

Таким образом, суммарная величина ежемесячной оплаты труда сотрудника банка могла составить до 2,5 должностных окладов.

Через год, осенью 1992 года, в сложной инфляционной ситуации возникла потребность в новых подходах к расчету должностных окладов (заработной платы) сотрудников — той части оплаты труда, которая прежде была фиксированной.

Учет различных факторов осуществлялся с помощью базовой ставки заработной платы, вычисляемой через систему коэффициентов к минимальной заработной плате в Российской Федерации, и должностного коэффициента к базовой ставке.

Расширение клиентской базы, развитие расчетно-кассового обслуживания всех желающих юридических лиц, начало банковских операций с физическими лицами потребовали от банка активной рекламной кампании и разработки узнаваемых и характерных атрибутов имиджа. При подготовке эскиза печати Машбанка в начале 1990 года был разработан графический стиль написания наименования банка, использованный в эмблеме, помещенный в центре печати и в логотипе.

В 1991 году был придуман и опубликован девиз: «Машбанк — это ваш банк!»

Также был разработан, прошел экспертизу и был зарегистрирован товарный знак.

В 1991 году публикации рекламной информации об операциях и услугах Машбанка осуществлены в газетах «Известия» и «Бизнес-МН». В ежемесячных банковских обзорах газеты «Коммерсантъ» помещались параметры активно-пассивных операций банка.

Открытость и прозрачность работали на имидж Машбанка уже независимо от его воли. Так, в «Независимой газете» от 3 октября 1992 года появилась статья под заголовком «Банки не говорят о себе всей правды». Авторы анализируют годовые отчеты двух банков за 1991 год. Начинается статья так: «Требования законодательства знакомить всех желающих со своими годовыми отчетами (балансами) наши банки игнорируют. Однако есть среди них и такие, кто специально для учредителей и акционеров издает красочные буклеты, брошюры. Московский Машбанк издал подобную брошюру уже дважды — в прошлом году и в нынешнем». Аналитики отметили как сильные стороны работы Машбанка (активная диверсификация, увеличение объемов операций, рост прибыли), так и недостатки и слабости (среднее по банковской системе отношение прибыли к активам и к уставному фонду, потеря депозитов, осторожность при выделении кредитов). И в заключении: «Несмотря на замечания, разнообразие услуг и высокая степень обязательности вызывают к Машбанку доверие».

Общий же вывод всей статьи состоит в том, что достоверная банковская информация крайне важна для участников банка и его клиентов и «порядок публикации балансов банков и реестр включаемых туда сведений должны быть регламентированы».

Машбанк занял достойное место в банковском сообществе и предпринимательском секторе России.

Анализ работы банка в 1992 году

Российская Федерация вступила в 1992 год независимым и самостоятельным государством не только де-юре (Декларация о независимости была принята Верховным Советом еще 12 июня 1990 года), но и де-

факто — Советский Союз прекратил существование в конце 1991 года. Распад СССР активизировал процессы экономического самоопределения бывших союзных республик, что привело к нарушению хозяйственного взаимодействия между ними.

Либерализация цен, проведенная в России в самом начале 1992 года, освободила их от прямого административного регулирования. Реальное соотношение спроса и предложения, не подверженное более неэкономическим методом воздействия, привело к росту большинства свободных цен. Эти процессы развивались на фоне нарастания кризиса, усиления диспропорций в экономике.

Радикальные реформы опередили процессы становления рыночных механизмов регулирования экономики и адаптации общества к новым условиям хозяйствования.

«Высокая степень неопределенности при прогнозировании экономической ситуации на текущий год...» — такими словами описал перспективу Банк России в основных направлениях своей денежно-кредитной политики на 1992 год.

Необходимо сказать несколько слов об этом документе, первом за долгие годы опыта формулирования и представления для широкого ознакомления денежно-кредитной политики главного банка страны. Документ, несомненно, заслуживает специального исследования.

Провозгласив основной целью денежно-кредитной политики в 1992 году сдерживание инфляционных процессов, Банк России наметил следующие направления своего воздействия:

- снижение монополизма в российской экономике для повышения эластичности платежеспособного спроса, в том числе и устранения монополизма в банковском секторе;
- жесткое сдерживание денежной массы в обращении, в том числе установлении лимита прироста задолженности коммерческих банков по кредитам, полученным от Центрального банка;
- достижение на рынке положительного уровня реальных процентных ставок, гибкое изменение официальной ставки рефинансирования Центрального банка на уровне, приближенном к рыночному;
- сокращение процентной маржи за счет повышения ставок по привлеченным средствам для стимулирования роста накоплений в экономике;
- развитие рыночных операций с государственными ценными бумагами для устранения монопольного положения коммерческих банков на рынке кредитных ресурсов, снижения денежной массы в обращении;
- подготовка валютной конвертируемости рубля: увеличение объемов операций на внутреннем валютном рынке, гарантированный обмен рублей на иностранную валюту всем гражданам и юридическим лицам, обязательная продажа экспортерами 100% валютной выручки в государственный валютный резерв, устранение системы множественности валютных курсов;

— переход к повседневному использованию рыночного курса рубля для оценки бухгалтерских балансов предприятий и организаций для получения реальной картины достигнутых результатов.

В законодательном и нормотворческом плане 1992 год принес как расширение нормативно оформленного поля банковской деятельности, так и увеличение ассортимента нормативных и нормосодержащих документов.

Следует отметить в первую очередь закон о залоге (29 мая), дополнявший законодательно-нормативную базу наиболее доходной и рискованной области банковской деятельности — кредитования, а также закон о денежной системе (25 сентября), своего рода финансовую конституцию страны.

Центральный банк продолжил разработку и издание инструкций: по валютным операциям банков — о порядке обязательной продажи части валютной выручки (инструкция № 7 от 29.06.92), по ценным бумагам — о правилах выпуска ценных бумаг коммерческими банками (инструкция № 8 от 21.10.92), о работе с приватизационными чеками (№ 18 от 07.10.92).

Оперативная обстановка, требовавшая быстрой и эффективной реакции на складывающуюся в экономике ситуацию, привела к использованию в сфере финансово-банковского регулирования таких форм нормативных документов, как указы президента страны и постановления Верховного Совета. В значительном объеме указы и постановления использовались в 1992 году для улучшения расчетов, нормализации платежно-расчетных отношений и ограничения налично-денежного обращения.

Центральный банк также помимо инструкций, указаний и писем широко использовал в нормативной практике телеграммы, рассылавшиеся по определенному порядку и списку адресатов — так называемая «схема семь». Зачастую эти телеграммы по объему не уступали письмам или указаниям, однако телеграфный стиль текста (например, использование сокращений: зпт, тчк, скб, двтч) затруднял восприятие содержания. Инфляционные процессы, увеличение учетной ставки Центрального банка Российской Федерации с 20 до 50, а затем до 80% годовых, лавинообразно нараставшие взаимные неплатежи существенно снизили возможность промышленных предприятий и других производственных структур в развитии и расширении производства за счет кредитных ресурсов. Однако и в этой ситуации треть кредитных ресурсов Машбанка была размещена в базовой отрасли промышленности со средним сроком кредитования 3–4 месяца. Кредитные ресурсы использованы в основном для развития, оснащения и обеспечения производства потребительских товаров и общепромышленной продукции.

Значительное увеличение доли и объема кредитных ресурсов, размещенных в предпринимательских посреднических структурах, потребовало новых подходов к оценке надежности партнеров, обеспеченности кредита, формам и способам его выдачи и возврата, и эти проблемы бы-

ли решены ссудной, инновационной, экономической и юридической службами Машбанка.

Подтверждением этому служит доля просроченных кредитов в общей величине ссудной задолженности по балансу на 01.01.93, которая составляла лишь 6%.

В 1992 году Машбанком активно использовался в качестве инструмента управления движением ресурсов межбанковский кредит. Наряду с емкостью и широким диапазоном сроков межбанковский кредитный рынок в Москве отличался высокими процентными ставками, что позволило Машбанку ввести элементы «регулирования», привлекая или размещая межбанковские кредиты.

Применяемый Машбанком коэффициент интенсивности использования ссудного фонда имел среднее значение за 1992 год — 0,95, превышая в марте, апреле, июле и августе критическое значение — 1,0. Это означало, что банк уменьшал остатки на своих корсчетах ниже принятой в расчетах величины — 30% от суммы средств до востребования клиентов, не включавшейся в ссудный фонд. При этом Машбанк не допускал появления на своем корсчете дебетового сальдо, постоянно и своевременно выполнял обязательства перед клиентами и партнерами.

Процентная ставка по кредитам Машбанка росла от 31% годовых в январе до 111% в декабре. Средняя процентная ставка по кредитам составила 79% годовых. Приведенные цифры подсчитаны без учета целевых государственных кредитов, к размещению которых Машбанк приступил в 1992 году.

В составе утвержденной правительством программы кредитования предприятий оборонного комплекса под конверсионные задачи значительная доля средств предназначена предприятиям отрасли боеприпасов и спецхимии. Машбанком отобраны для кредитования 17 проектов с общей суммой кредитных вложений около 500 млн рублей со средним сроком реализации 20 месяцев. Проработка проектов, кредитных договоров, залоговых обязательств с оформлением векселей и сознательное ограничение суммы кредитования обеспечивали надежность этой масштабной операции для Машбанка, его учредителей, пайщиков, клиентов и партнеров.

В 1992 году значительного размаха достигли расчетно-кассовые операции Машбанка. Оправдались надежды на партнеров-клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию. Открытие расчетного обслуживания в середине 1990 года привлекло в банк вновь созданные структуры, только начинавшие свою деятельность. Становление клиентов, расширение их деятельности, увеличение оборотов, — это надежда банка, его развитие и его успех.

В 1992 году расчетно-кассовое обслуживание подверглось серьезным испытаниям. Одно из них — недостаток наличных денег в первом полугодии. Но клиенты Машбанка почувствовали это всего лишь дважды, в марте и июле. Но и в этих случаях задержка выдачи зарплаты Машбанком не превышала 10 дней.

Первого апреля Центральным банком Российской Федерации была разрушена система межбанковских расчетов и через 1,5 месяца восстановлена. Платежные поручения, попавшие в этот период в «заваль» в расчетно-кассовых центрах (РКЦ), поступали получателям вплоть до ноября. Возможности воздействовать на ускорение процесса прохождения этих документов у коммерческих банков были крайне ограничены, а претензии клиентов адресовались именно коммерческим банкам и по праву, т. к. межбанковские отношения и связи в государстве не должны быть предметом внимания клиента. Машбанк в этих условиях принимал разнообразные возможные меры, опираясь на понимание и выдержку клиентов.

Первого июля Центральным банком Российской Федерации были введены новые правила безналичных расчетов в России, в том числе расчеты чеками «Россия». С середины ноября расчеты чеками «Россия» были ограничены пределами одного города с изменением механизма учета чековых сумм. Средства, поступившие клиентам до 25 ноября по межотраслевому зачету, не могли быть ими использованы, находясь на специальном заблокированном счете. С 1 декабря был введен новый механизм перевода средств телеграфом. Во всех этих случаях Машбанк делал все возможное, чтобы клиенты и партнеры не почувствовали неудобства.

С 1 сентября отделение Машбанка в Красноармейске Московской области получило официальный статус филиала с присвоением регистрационного номера 215/1 и открытием корреспондентского счета в одном из подмосковных РКЦ, в г. Калининграде (особенностью его является наличие в органах управления филиалом совета филиала, что соответствовало концепции открытия филиалов банка в местах расположения и деятельности его пайщиков). Накопленный работниками отделения опыт и подготовительная работа позволили филиалу с первого дня начать выполнение всего комплекса основных банковских операций.

Во второй половине 1992 года соотношение собственных и привлеченных средств банка приблизилось к предельному соотношению (1:20). Работа в таком режиме наиболее эффективна и требует известной квалификации и интенсивности труда персонала. Не склонный к неоправданному наращиванию уставного фонда Машбанк вышел на режим увеличения капитала, адекватный росту валюты баланса с сохранением эффективного соотношения между ними. Приглашая к расширению участия в капитале банка прежних пайщиков, Машбанк обратился и к некоторым партнерам по расчетно-кассовому обслуживанию и другим операциям с предложением стать его пайщиками. Важным итогом 1992 года стало появление в капитале Машбанка паев его партнеров и клиентов по расчетно-кассовому обслуживанию.

Начало операций в иностранной валюте также потребовало увеличения уставного фонда и формирования его валютной части. Ориентация на пайщиков и клиентов, открывших валютные счета, позволила успешно решить и эту задачу.

С. Л. Корниец

Считая основой деятельности банка надежность и устойчивость в любой ситуации, Машбанк продолжал и в 1992 году строго соблюдать требования законодательства и нормативных документов. В течение первого квартала в полном соответствии с указаниями ЦБ РФ были в 10 раз увеличены отчисления в фонд регулирования кредитных ресурсов Центрального банка (с 2 до 20% от суммы привлеченных средств), что потребовало значительного отвлечения средств из банковского оборота. После прекращения деятельности Госбанка СССР Банк России, отбросив популизм, немедленно увеличил норму отчислений, уйдя от неоправданно заниженного уровня 1991 года — 2% (в это же время норматив Госбанка СССР составлял 10%). Машбанк поддерживал ликвидность на необходимом уровне. В соответствии с требованиями законодательства и на основании представленных в сентябре 1991 года документов Центральный банк Российской Федерации 1 апреля перерегистрировал устав Машбанка и 26 июня выдал лицензию на совершение банковских операций в рублях. В соответствии с требованием закона годовой баланс Машбанка за 1991 год опубликован в печати, проведена независимая аудиторская проверка деятельности Машбанка за 1992 год.

Надежность, устойчивость и свобода действий Машбанка обеспечена со стороны пассивов достаточно большим количеством пайщиков (102 пайщика), значительным числом владельцев средств на депозитных и расчетных счетах, сознательным неиспользованием кредитных ресурсов Центрального банка. Активы Машбанка, размещенные в ссудах, диверсифицированы по суммам, срокам, назначению, обеспечению, правовому статусу заемщиков. Закономерным и заслуженным итогом такого подхода с учетом экономических показателей можно считать отнесение Машбанка в группу банков достаточно высокой надежности (рейтинговые таблицы информационного центра «Рейтинг» — первый опыт классификации коммерческих банков по надежности).

Экономическая ситуация в 1992 году внесла изменения в традиционный набор банковских операций и услуг. Так, из-за большого объема неплатежей и перехода на расчеты методом предварительной оплаты, прекратился спрос на факторинговые услуги банка. Факторинговые договоры начала 1992 года с фиксированным процентом комиссионных превратились для клиентов в льготную кредитную услугу банка. Но эта же экономическая обстановка вызвала у клиентов Машбанка потребность в новых услугах, и банк предоставил их своим партнерам: кредиты под находящиеся в пути платежные поручения в пользу клиентов банка; кредиты под платежные документы, «застрявшие» в РКЦ, — фактически вторичный перевод средств; банковские подтверждения наличия у клиента средств на счете для оплаты определенного контракта и т. д. Освоены Машбанком расчетные и кассовые операции в иностранной валюте, продажа и покупка безналичной и наличной валюты у юридических лиц и граждан. Физическим и юридическим лицам предоставлялись индивидуальные сейфовые ячейки, защищенные от несанкциони-

рованного вскрытия и стихийного бедствия. Машбанк принимал на договорной основе на хранение средства граждан. Существенные преимущества в стоимости и доходности услуг имели учредители и пайщики Машбанка.

Адекватных действий потребовало развитие событий и от организации работы персонала Машбанка. Изменения структуры и штатов были связаны с развитием расчетно-кассового обслуживания, международных операций, автоматизации банковской деятельности, социального обеспечения сотрудников. В Машбанке внедрена компьютерная сеть, установлена модемная связь с филиалом банка и одним из его учредителей и активных партнеров — объединением «Завод им. Я. М. Свердлова» Нижегородской области.

Итоги работы Машбанка в 1992 году, доходность его деятельности позволили обеспечить дивиденд как по рублевым (более 30%), так и по валютным паям (около 7%). При этом почти треть балансовой прибыли была направлена на индексацию паевых взносов, внесенных в Машбанк в 1989–1991 годах. Вопрос об индексации паевых взносов в связи с высокой инфляцией был поставлен пайщиками на годовом собрании в феврале 1992 года. Минимальный взнос (100 тыс. рублей) в уставный фонд Машбанка в 1992 году гораздо легче набрать и изъять из оборота предприятия-пайщика, чем 2–3 года назад, а права по уставу обеспечиваются одинаковые на равные суммы взносов. Совет банка принял решение увеличить паи, внесенные в 1989–1991 годах, пропорционально времени внесения за счет прибыли, полученной в 1992 году.